

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**Relación entre cultura escolar y calidad de  
gestión en las instituciones educativas de la  
zona urbana del distrito de Baños del Inca-2016**

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en  
Educación con mención en Docencia Universitaria y Gestión  
Educativa

**Autor:**

**Huamán de la Cruz, Lauriano Rafael**

Asesor:

Dr. Neciosup Obando, Jorge

CAJAMARCA – PERÚ

2019

**PALABRA CLAVE**

<b>Tema</b>	<b>Calidad de gestión</b>
<b>Especialidad</b>	<b>Educación</b>

**KEYWORD**

<b>Theme</b>	<b>Management quality</b>
<b>Specialty</b>	<b>Education</b>

**Línea de Investigación - OCDE**

**Área:** Ciencias Sociales

**Subárea:** Otras Ciencias Sociales

**Disciplina:** Ciencias Sociales, Interdisciplinaria

**Línea de Investigación:** Organización y dirección de las instituciones educativa

## **TÍTULO**

Relación entre cultura escolar y calidad de gestión en las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca-2016

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la relación que existe entre cultura escolar y calidad de gestión en las I.E de la zona urbana del distrito de Baños del Inca. Para su desarrollo se recogió información sobre la población de estudio de la región de educación de Cajamarca, conformada por los directores de las instituciones educativas de la zona urbana del distrito: “Andrés Avelino Cáceres”, “Virgen de la Natividad”, “Inmaculados” College, “Estrellitas”, “Isaac Newton” y “Jorge Vidal Ascencio”. Se aplicaron dos encuestas dirigido a directores, una sobre cultura escolar basada en la encuesta de la tesis de Carmen Armengol Asparó, y otra sobre calidad de gestión tomada del modelo de calidad de gestión educativa del gobierno de Chile. Para luego procesar dicha información por medio del estadístico coeficiente de correlación Pearson, además se usó el SPSS 21 y el Excel, para luego determinar el grado de relación entre las variables. Entre los resultados más importantes del estudio se determinó que no existe una relación significativa entre cultura escolar y calidad de gestión en las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca, según los resultados de la prueba con el estadístico de coeficiente de correlación Pearson, con un nivel de confiabilidad del 0.05

## **ABSTRACT**

The purpose of this research work is to determine the relationship between school culture and management quality in the I.E of the urban area of the district of Baños del Inca. For its development information was collected about the study population of the education region of Cajamarca, made up of the directors of the educational institutions of the district's urban area: "Andrés Avelino Cáceres", "Virgin of the Nativity", "Immaculate" College, "Estrellitas", "Isaac Newton" and "Jorge Vidal Ascencio". Two surveys were applied to directors, one on school culture based on the Carmen Armengol Asparó thesis survey, and another on management quality taken from the quality model of educational management of the government of Chile. In order to then process this information by means of the statistical Pearson correlation coefficient, SPSS 21 and Excel were also used, to then determine the degree of relationship between the variables. Among the most important results of the study it was determined that there is no significant relationship between school culture and management quality in the educational institutions of the urban area of the district of Baños del Inca, according to the results of the test with the correlation coefficient statistic Pearson, with a confidence level of 0.05

## ÍNDICE

	Pag.
PALABRA CLAVE .....	ii
TÍTULO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE .....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
5.1. Antecedentes de la investigación y fundamentación científica.....	4
5.1.1. Antecedentes .....	4
5.1.2. Fundamentación científica.....	8
5.2. Justificación de la investigación.....	31
5.3. Problema .....	32
5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables .....	33
5.4.1. Definición conceptual .....	33
5.4.2. Definición operacional.....	33
5.4.3. Operacionalización de las variables.....	35
5.5. Hipótesis.....	38
5.6. Objetivos .....	38
5.6.1. Objetivo general.....	38
5.6.2. Objetivos específicos .....	38
METODOLOGÍA .....	39
6.1. Tipo de investigación .....	40
6.2. Diseño de investigación .....	40
6.3. Población y muestra .....	41
6.4. Técnicas e instrumentos de investigación .....	42
6.4.1. Técnicas usadas en la investigación.....	42
6.4.2. Instrumento de Investigación.....	43
6.5. Procesamiento y análisis de la información .....	44
6.5.1. Medidas descriptivas: .....	44

6.5.2. Medidas de contrastación de hipótesis.....	44
RESULTADOS .....	46
7.1. Presentación de resultados .....	47
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	68
CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES.....	74
AGRADECIMIENTOS .....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	76
APÉNDICES Y ANEXOS .....	78

## **INTRODUCCIÓN**



Toda institución educativa genera su propia cultura escolar con características comunes a otras instituciones y con rasgos propios que las diferencia unas de otras, enmarcándose en un determinado tipo de cultura escolar que según Armengol (1999), ésta puede ser individualista, fragmentada, de coordinación o colaborativa.

En este contexto se puede decir que la pieza clave para desarrollar una gestión de calidad es el tipo de cultura que posee una institución educativa. Por ello, con la presente investigación se pretende establecer la relación entre cultura escolar y la calidad de gestión educativa. En concordancia con el problema de investigación se formula la hipótesis en la cual se puede afirmar: Existe una relación significativa entre la cultura escolar y la calidad de gestión en las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.

El trabajo de investigación se divide en tres capítulos: El capítulo I, denominado “Planteamiento del problema”, se presenta detalladamente la problemática tomando como referencia la realidad mundial, nacional e local; formulando la siguiente interrogante ¿Qué relación existe entre la cultura escolar y calidad de gestión en las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca - 2016?, a continuación la justificación respectiva, los antecedentes relacionados al tema y por último se plasma hipótesis y el objetivo general para determinar la relación que existe entre la cultura escolar y la calidad de gestión en las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca - 2016; conjuntamente con los objetivos específicos de la investigación.

Considerando todos los elementos teóricos que permiten sustentar el trabajo con rigor científico, tales como las definiciones, niveles y componentes, dimensiones y tipos de la variable cultura escolar tomando como principal fundamento la teoría (que consiste en desarrollar una Cultura administrativa de profesionalidad que permita avanzar frente a un modelo estático y rígido) de Armengol. Así mismo las definiciones y dimensiones de la variable calidad de gestión educativa teniendo como

principal sustento teórico el modelo de Calidad de gestión educativa del gobierno de Chile.

En el capítulo II, se presenta la metodología cuantitativa - cualitativa cuyo diseño es no experimental, transversal y correlacional y el tipo de estudio es descriptivo - comparativo; siendo la población las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca y la muestra estuvo constituida por seis instituciones educativas, en cuanto a las técnicas utilizadas fueron la encuesta. Para procesar la información obtenida se utilizó el software estadístico SPSS versión 21.

En el capítulo III se muestran los resultados de la investigación, en el cual se muestra que no existe relación significativa entre cultura escolar y calidad de gestión se anota la descripción de datos obtenidos en la aplicación del instrumento, la discusión de resultados, que se contempla en función a los objetivos específicos y los datos obtenidos, en coherencia con las bases teórico-científicas y la hipótesis de investigación, el cual ha sido validado científicamente.

Se presentan luego las conclusiones, donde se determinó que no existe una relación significativa entre las variables cultura escolar y calidad de gestión. Además, se determinó que el tipo de cultura que predomina en las Instituciones Educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca es la de Coordinación y la Calidad de gestión es regular. También se mencionan las recomendaciones, a fin de que se tomen en cuenta y así se asegure un mejor servicio educativo en las instituciones educativas de la muestra de estudio.

Finalmente se muestra las referencias bibliográficas y los anexos respectivos

## **5.1. Antecedentes de la investigación y fundamentación científica**

### **5.1.1. Antecedentes**

Los antecedentes encontrados y que sirven como base para la realización del presente trabajo de investigación son los siguientes:

Armengol (1999), en su tesis “La cultura organizacional en los centros educativos de primaria”, presentó los siguientes objetivos:

- Definir operativamente la cultura organizacional.
- Delimitar las variables básicas de las diferentes culturas que convienen en las organizaciones educativas.
- Construir un instrumento genérico que nos permita situar la cultura de los centros educativos en un contexto geográfico concreto.
- Caracterizar las prácticas educativas que identifiquen las variables culturales diferenciales entre los centros educativos de enseñanza infantil y de primaria.
- Analizar si hay diferentes culturas en un mismo centro.
- Diferenciar la cultura que existen entre centros público y privados.

Del mismo modo, la investigación muestra que se podría enmarcar un estudio exploratorio en la medida en que a partir de los datos obtenidos se intenta establecer cuál es la cultura organizacional de los centros educativos de primaria y definir sus características. Las conclusiones a las que arriba determinan que la cultura que predomina en los centros de educación infantil y primaria de la provincia de Barcelona es la coordinada, que es aquella que se da en los centros donde los profesores se reúnen a menudo con la intención de tomar decisiones y planificar acciones, donde hay algunas estructuras que podrían posibilitar, pero que sin embargo aún no se dan estos procesos de forma completa.

El estudio realizado de la cultura se hizo a partir de la forma, es decir de las relaciones de trabajo, las maneras de hacer y actuar que los profesores tienen clasificando a la cultura organizacional en: individualista, fragmentada, coordinada y colaborativa.

La cultura está constituida por comportamientos, ideas y especialmente valores compartidos que constituyen el marco interpretativo de identidad y de referencia, se transmite mediante símbolos que son aprendidos por los componentes de la institución, y singulariza los grupos.

La organización escolar puede crear una cultura propia y debe crearla vivir unos valores, compartir unas ideas, elaborar su propia historia. Una cultura escolar, compartida por todos sus miembros y relativamente estable, es fundamental para crear una comunidad educativa.

Entendemos por cultura colaborativa la que permite establecer el centro educativo como una organización donde se ve la enseñanza como una tarea compartida que no se encuentra limitada única y exclusivamente a impartir docencia a dos alumnos, funciona cuidando los detalles, de las cosas pequeñas. El profesorado tiene el sentimiento de pertenecer a la organización, hay un apoyo y una preocupación por los demás y siente que su participación se hace indispensable como forma de trabajo y planificación. Las estructuras existentes promueven el trabajo conjunto.

Apostar por la colaboración supone implícita o explícitamente reconocer la importancia del factor humano en las organizaciones. Si bien los objetivos y las estructuras organizativas son importantes, lo es más la posición de sus recursos humanos y el conjunto de actuaciones que realizan.

Necesitamos un cambio en la organización que provoque y facilite el perfeccionamiento de la institución y el desarrollo profesional, mediante la transformación de la cultura de la escuela y de la cultura experiencia de los agentes implicados.

La cultura que debería propiciar el actual sistema educativo para dar respuesta a los supuestos planteados es la colaborativa. Esta es la única que a largo plazo puede propiciar la formación de un amplio consenso pedagógico y curricular que sea tolerante con la diferencia y la divergencia.

Badillo (2005) realizó en México una investigación que relaciona la gestión educativa con el logro de la calidad. El objetivo de su estudio fue identificar las acciones de formación de directores a nivel micro y macro y corroborar si ha incidido en el quehacer directivo a partir del liderazgo incluyente, participativo e innovador; así como la acción de los actores educativos y su papel que conduzca a elevar la calidad educativa. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista semiestructurada, basada en un cuestionario compuesto de preguntas abiertas y cerradas. La muestra fue de 44 directores escuelas primarias, representando el 10% de la totalidad de las escuelas en un municipio del Estado de México.

Alarcón (2013) en su tesis titulada “Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima metropolitana”, donde fue determinar de qué manera la gestión educativa se relaciona con la calidad de la educación en las instituciones privadas de Lima Metropolitana en el año 2013, donde se llegó a lo siguiente:

Con respecto al objetivo general de la investigación se debe conocer el papel de la gestión educativa y la calidad de la educación que logran las instituciones privadas, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado, se considera acertada. Además, la calidad de la educación es cada vez más importante para aquellos que están involucrados en ella directa o indirectamente, y para aquellos que utilizan sus servicios. Por esa razón, la gestión de la calidad es una parte de la gestión para el logro de los objetivos a través de la planificación, supervisión, aseguramiento y mejoramiento de la calidad.

Según (Quintero y Rentería, 2009, p.165-167). en la tesis titulada “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana”, En el trabajo de investigación los autores proponen una estrategia de gestión, basada en las conclusiones arrojadas por las encuestas y entrevistas hechas a la comunidad educativa, llegando a las siguientes conclusiones:

- El rector o docente administrativo, debe ser quien propone, gestiona lidera, organiza y concreta los proyectos y estrategias educativas, con la participación activa del equipo de coordinadores, administrativos y docentes de la institución. Esa responsabilidad social y administrativa del rector y del cuerpo de docentes debe reflejarse en el día, día de la labor educativa institucional.
- Los docentes y la parte administrativo tienen una gran responsabilidad social y ética con su formación, al igual que es deber de la institución educativa, facilitar, motivar e implementar un proceso de capacitación permanente, y así, reconocer plenamente al maestro como profesional de la educación. En su gestión educativa el directivo docente y los profesores deben facilitar la generación de conocimiento en los educandos, al igual que cultura ciudadana, valores universales, comunidad educativa, y convivencia pacífica, es de esta manera como se genera calidad educativa produciendo inclusión y equidad, el reconocimiento de la diversidad y el respeto a los derechos humanos.
- Toda la comunidad educativa sin excepción debe estar informada del proyecto educativo que se implementara en la institución, su participación es valiosa en el aspecto de la colaboración, motivación y evaluación de las actividades, Esta etapa es la que permite al cuerpo de docentes disponerse en una actitud positiva y proactiva para interiorizar la propuesta de cambio. Es aquí, en este momento donde los colaboradores deciden cambiar y apoyar el nuevo reto.

Para lo cual el objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre la cultura escolar y la calidad de gestión en las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.

Siendo la metodología, el estudio de una investigación aplicada, porque se aplicó una sola vez un cuestionario elaborado en función de los indicadores e índices de cada variable a los directores de las diferentes instituciones educativas pertenecientes a la zona urbana del distrito de Baños del Inca. Se apoyó en la investigación básica porque exploré las diferentes teorías existentes en relación al problema de estudio.

Para determinar los resultados (objetivos e hipótesis), se utilizó el estadístico de coeficiente de correlación de Pearson y el SPSS versión 21, donde se procesó la información (distribución de frecuencias, media, desviación estándar y coeficiente de variabilidad), tablas y gráficos que ayudaron a determinar los objetivos específicos y generales.

En la investigación “Relación entre cultura escolar y calidad de gestión, se aplicó las encuestas sobre cultura escolar y calidad de gestión dirigida a los directores en el cual, se determinó que no existe una relación significativa entre cultura escolar y calidad de gestión.

Finalmente, como ( $p > 0.05$ ) se puede concluir que no existe una relación de dependencia entre Cultura Escolar y Calidad de Gestión en las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.

### **5.1.2. Fundamentación científica.**

La sociedad actual atraviesa por una crisis de valores reflejados en actos de violencia, corrupción donde claramente se puede apreciar que cada individuo trabaja o actúa en pro de sus intereses personales y no en favor de la comunidad imperando siempre el individualismo y no el trabajo en equipo.

En la realidad nacional se puede apreciar con mayor énfasis la falta de prácticas de valores que no permite el progreso de la nación; basada en esta realidad la sociedad encarga a las instituciones educativas para ser las responsables de transmitir su cultura: valores, principios, costumbres, tradiciones, entre otros englobándose en una educación integral mediante la cual se pueda formar a seres humanos con valores, ciudadanos que busquen el bien común y el desarrollo de su comunidad pero lamentablemente al analizar la realidad educativa nacional, regional y local podemos darnos cuenta de que la mayoría de instituciones educativas generan un tipo de cultura escolar individualista, fragmentada donde impera el egoísmo, los intereses personales y no los de la organización, donde los valores plasmados en los documentos son sólo mero formalismo y los conflictos interpersonales son el pan de cada día, donde la comunicación entre sus miembros es escasa y la gestión educativa es ineficaz por la falta de apoyo de los integrantes de la institución. Todo esto constituye un serio problema puesto que, las características que presentan se reflejan en los servicios educativos de baja calidad que brindan.

Para las organizaciones educativas y sus directivos es un reto permanente mejorar la calidad de los servicios que brindan, por tal motivo es imprescindible tratar de comprender y atender el aspecto cultural que en ellas se genera; pues su rol es fundamental para su adecuado funcionamiento y de esta manera dar una real importancia al factor humano y al reforzamiento de la práctica de valores que la sociedad de hoy en día necesita tanto tener presente. Por lo tanto, es urgente que las instituciones educativas sean analizadas como organizaciones sociales cuyos miembros al estar en constante interacción internamente; así como con el medio que les rodea surge un conjunto de elementos compartidos por la organización que con el tiempo se va configurando en lo que se denomina la cultura escolar.

En este contexto, al observar la realidad de las Instituciones educativas del nivel primario y secundario de la zona urbana del distrito de Baños del Inca en su mayoría presentan las siguientes características en cuanto se refiere a cultura escolar y gestión educativa:



- Los valores declarados en la misión del PEI no son practicados por todos sus miembros.
- Las organizaciones escolares se encuentran divididos en grupos.
- Los docentes no tienen una participación activa y permanente en la elaboración de documentos de gestión.
- En algunas I.E. la forma de comunicación con el personal directivo es vertical.
- El proceso de planificación y programación curricular se hace en forma individual o por grupos y no en forma conjunta.
- Se aprecia poco sentido de identidad de los docentes con la I.E. donde laboran.

La problemática descrita nos permite entender de que en estas instituciones el personal docente y directivo muestran comportamientos, costumbres y formas de trabajo que no son las adecuadas y que nos da una idea más aproximada del tipo de cultura escolar que han generado, así como la calidad de gestión educativa que en ellas se desarrolla; pues hay deficiencias en aspectos como: los valores, la comunicación, coordinación pedagógica, gestión de los directivos, asignación de tareas, delegación de funciones y dinámica de trabajo, entre otros.

#### **5.1.2.1. La cultura escolar**

##### **a) Teorías sobre la cultura escolar**

La cultura escolar no puede estar desligada de la cultura de la sociedad a la que pertenece y en la que está inmersa. Para García (2007), la cultura es un conjunto de estructuras psicológicas mediante los cuales los individuos o grupos sociales guían su conducta y sus comportamientos. La cultura escolar desde esta perspectiva, no sería otra cosa que las normas y regulaciones de la vida escolar, las costumbres, las tradiciones, la historia y en general, todo lo que puede identificar a un escolar con la institución en la que se educa.

Uno de los elementos de identidad cultural, pueden ser la insignia, el lema, el himno y la axiología que sustenta todo eso, constituida por valores seleccionados por ella. A partir de ella se edifican las costumbres, las tradiciones y todo lo demás.

Por lo tanto, las bases de una cultura escolar se encuentran en la filosofía, la psicopedagogía, la epistemología, la sociología, la historia y la ciencia en general, pudiendo tener esta cultura una dimensión social, otra epistemológica, otra institucional y otra, curricular, que resulta siendo la dimensión más importante por cuanto es en el currículo, donde se plasma todo lo demás y es el trabajo curricular de las aulas, donde se construye la cultura escolar. Un alumno es el reflejo de lo que los maestros trabajan curricularmente en las aulas, a lo cual se adiciona la cultura del ejemplo que los profesores tienen que dar en cada uno de sus actos. Por lo demás, no existe o no se ha podido encontrar una teoría que explicita los que es la cultura escolar.

#### **5.1.2.2. Una aproximación a la definición de cultura escolar**

“La cultura está constituida por comportamientos, ideas y especialmente valores compartidos que constituyen el marco interpretativo de identidad y referencia, se transmite mediante símbolos que son aprendidos por los componentes de la institución y singulariza los grupos.” (Armengol, 1999, p.91-92).

Del mismo modo un sistema de creencias y valores esenciales, que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escuela (Marcone, 2001, p.73).

También la cultura escolar en la sociedad neoliberal define a la cultura escolar de la siguiente manera: Conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social; las tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que estimula y se esfuerza en conservar y reproducir la escuela condicionan claramente el tipo de vida que en ellas se desarrolla y refuerza la vigencia de valores, expectativas y creencias ligadas a la vida social de los grupos que constituyen la institución escolar (Pérez, 1998, p.127).

Además, la cultura escolar es el conjunto de teorías, ideas, principios, normas, pautas rituales, inercias, hábitos y prácticas (formas de hacer y pensar, mentalidades y comportamientos) sedimentados a lo largo del tiempo en forma de tradiciones, regularidades y reglas de juego no puestas en entre dicho y compartidas por sus actores en el seno de las organizaciones educativas (Viñao, 2006, p.73).

Por otro lado, la cultura escolar se manifiesta que las instituciones que forman parte de una sociedad han ido desarrollando su propia cultura. En tal sentido se suele utilizar la expresión cultura escolar para referir aquella que caracteriza a esta institución y que se ha configurado históricamente muy mediatizada por las condiciones socioeconómicas, políticas, culturales que la rodean (González, Nieto y Portela, 2003, p.169).

Así mismo “La cultura de una sociedad es el conjunto de valores, creencias y principios que guían su actividad. Las instituciones sociales tienen su propia cultura y de acuerdo con ella establecen su dinámica interna e interactúan con los demás y su entorno” (Municio, 1988, p.2).

Es decir, la cultura escolar se puede definir como los patrones de significado que son transmitidos históricamente, y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la comunidad escolar.

Este sistema de significados generalmente forma lo que la gente piensa y la forma en que actúa (Stolp y Smith, 1994).

Además, la cultura de los centros educativos se entiende como un patrón de supuestos básicos que se manifiestan, desarrollan, mantienen y transforman a través de creencias, valores y normas compartidas entre sus miembros, fundamentalmente en las relaciones de colaboración y colegialidad, el ejercicio del liderazgo, la actitud para el desarrollo profesional, la eficacia en la consecución de aprendizajes y la planificación como camino para la realización de una visión compartida (Sarasola, 2004, p.4).

Luego, se define la cultura escolar como el conjunto de conocimientos, estados anímicos, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por una comunidad educativa.

La cultura admite grados de “visibilidad” y se proyecta en las rutinas, costumbres, normas, estilo educativo, creencias, actitudes, valores, símbolos, relaciones, discurso y metas. Aun cuando la cultura escolar es lo bastante estable como para ser reconocida es a la vez dinámica. La realidad cultural “permanece”, se difunde y evoluciona, progresiva o regresivamente. Nos situamos, en verdad, en una perspectiva antinómica de la cultura escolar pero conveniente para contemplar su complejidad e implicaciones. “Es el resultado de significados que se seleccionan, intercambian y propagan. La comunidad educativa enmarca su actuación en un sistema de símbolos “construidos” y en torno a los cuales puede haber mayor o menor identificación de sus miembros (Martínez, 2003).

Después de revisar distinta bibliografía podemos decir que cultura escolar es un tema relativamente nuevo que empezó a centrar bastante atención de los estudiosos a partir de la década 90 a raíz de la ya conocida y difundida cultura organizacional que estaba más orientada al campo empresarial.

A partir de ese entonces las instituciones educativas comenzaron a ser consideradas desde un aspecto más humano o social teniendo en cuenta el complejo mundo de las interrelaciones entre sus miembros y todo lo que esto da a lugar; es por eso que autores como los anteriormente citados coinciden mucho al definir cultura escolar, algunos de manera más amplia, otros de manera más concisa y una que otra diferencia de términos; pero, que en conclusión nos permite entender a la cultura escolar como el resultado de la interacción de los miembros de una organización educativa que se va desarrollando y consolidando con el tiempo en un conjunto de elementos abstractos o subjetivos como las creencias, mitos, valores, teorías, ideas, principios, pautas, vinculados con otros elementos un tanto más observables y objetivos como los comportamientos, actitudes, hábitos, tradiciones, rituales entre otros; que tiene significados que son ampliamente aceptados y compartidos por los miembros de la misma.

Si bien es cierto que la cultura escolar de una institución se va cimentando con el tiempo, podemos decir también que la cultura escolar va modificándose con el pasar de los años y que depende de mucho del liderazgo y permanencia de los miembros de la I.E.; además claro está de los cambios en la sociedad. “Depende estrechamente de las personas que constituyen la comunidad educativa, pero también de la sociedad en que se encuentra. Así pues, la proyección de la cultura escolar excede los límites de la arquitectura institucional. La sociedad influye en la cultura del centro educativo y a la inversa” (Martínez,2003).

Se puede decir, la cultura escolar se puede apreciar a partir de una observación detallada de lo que ocurre en las escuelas, el diálogo con los docentes, la posibilidad de reconstruir las prácticas en las aulas, el ejercicio indagatorio sobre las vivencias de los alumnos o las expectativas y dificultades de sus padres, así como la observación de los niveles de gestión, organización y liderazgo de las instituciones escolares (Bertel y Busquets, 2000).

### 5.1.2.3. Elementos de la cultura escolar:

Los elementos de la cultura escolar están clasificados en tres niveles, unos más profundos y abstractos y otros más superficiales y concretos. Estos son: (Shein, 2004, p.25-37).

**a. Artefactos y normas:** Son los aspectos más concretos y palpables de la cultura organizativa. Los primeros se refieren a cómo los miembros construyen su ambiente: decoración de la I.E, distribución y uso de espacios, ambiente físico, documentos públicos (periódico mural, documentos institucionales, trofeos, etc.). Los artefactos incluyen productos y servicios.

Mientras que al hablar de las normas vendrían a ser las expectativas no escritas acerca del comportamiento habitual en la I.E, por ejemplo: mantener una actitud cordial pero distante con los padres, la forma de vestirse del personal docente administrativo y alumnado, etc.

**b. Los valores adoptados:** Son el segundo nivel de la cultura. Los valores adoptados son las razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos lo que hacemos, afirma también que la mayor parte de las culturas de las organizaciones pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en los fundadores de la cultura. (Shein, 2004, p.25-37).

Los valores son un reflejo de los supuestos tácitos y están en la base de lo que se considera apropiado e inapropiado en la organización. Cuando los miembros de una organización comparten y asumen ciertos valores sus criterios de actuación serán similares y las decisiones en la organización se adoptarán en función a tales criterios. Por eso, comúnmente se dice que cuando los valores son compartidos, los mismos mantienen ligada a la organización y esta tiene un sentido de identidad. Sin embargo, debemos tener presente que en muchas organizaciones existe los subgrupos que tienen sus propios valores y actúan de acuerdo a ello, por otro lado en otras

instituciones los valores no son compartidos ni asumidos por sus miembros convirtiéndose entonces en simples eslóganes vacíos (González, Nieto y Portela, 2003, p.174).

**c. Los supuestos tácitos:** Los supuestos implícitos están interrelacionados entre sí, formando un patrón coherente, ya que los que se van desarrollando en una organización no son contradictorios o incompatibles entre sí, por ejemplo, será difícil que una institución educativa se asuma que “las buenas ideas y soluciones provienen del trabajo y esfuerzo individual de cada docente”, y que al mismo tiempo se asuma que “los equipos , grupos o la organización en su conjunto constituyen el elemento clave y básico a la hora de hacer frente a los problemas o situaciones organizativas”. De ese modo según sea el patrón de supuestos que ha ido desarrollando la organización, así actuarán en uno y otro sentido (Shein, 2004, p.25-35).

González, manifiesta que los supuestos tácitos fueron inicialmente valores manifiestos que orientaron la acción emprendida en algún momento ante una situación o problema en la organización; tales patrones conllevan un determinado patrón de actuación y funcionamiento, y en la medida que este sirvió una y otra vez para responder a esa situación o problema, el (los) valor(es) que lo sustenta empieza a convertirse en un supuesto de cómo son las cosas, cuál es el modo más adecuado de pensar y actuar en relación con ese aspecto de funcionamiento organizativo. Esos supuestos se irán dando por sentado con el tiempo, dejarán de ser conscientes, teniendo a ser muy resistentes al cambio.

Para Marcone (2001), los elementos de la cultura escolar están incluidos en los siguientes componentes: creencias, valores, lenguajes, rituales e historias.

**a. Componente de las creencias:** Se evidenciaría en aspectos como la Concepción positiva del ser humano, el consenso como forma de resolución de problemas, la escuela: un ambiente estimulante, la participación base para el éxito, las metas (una orientación necesaria, aceptación del error, aceptación del cambio) y la comunicación base para el éxito.

**b. Componente de los valores.** - Estaría dado por el compromiso, consideración y respeto, honestidad, equidad, aceptación y valoración de las ideas y la credibilidad de los directivos.

**c. Componente de los lenguajes.** - Se identificaría por el compromiso público como elemento simbólico, claras orientaciones verbales para los integrantes, comunicación sin tapujo entre los integrantes, situación de alerta frente a señales y mensajes en la Interacción pedagógica, comunicación verbal, comunicación amplia y total, y presencia de rumores.

**d. Componente de los rituales.** - Se tiene: De iniciación al trabajo, de refuerzo de los logros y reconocimiento de los logros.

**e. Componente de las historias.** - De los actos pasados que fortalecen el presente y el futuro, de los esfuerzos conjuntos, de los elementos visibles en la vida institucional.

Basándose en las teorías de otros autores Armengol diferencia dos tipos de elementos que constituyen la cultura escolar:

**Fundamentos conceptuales intangibles:** valores, filosofía e ideología predominantes que informen y oriente las actuaciones de la organización.

- Valores: son criterios mediante los cuales evalúan nuestras acciones y las acciones, actitudes y comportamiento de los demás, no pueden probarse científicamente o ser lógicamente verificados. Cuando asignamos valores emitimos juicios sobre el valor de las cosas desde una perspectiva particular.
- Filosofía: la filosofía es una declaración coherente, completa, global y estructurada sobre los valores de una persona o entidad.



- **Ideología:** Es una estructura de creencias concretas, que deriva normalmente de una filosofía más amplia, pero que se caracteriza por contener una toma de posición en favor de intereses de grupo, clase social, nacionalidad o sector social cualquiera.

### **Manifestaciones Conceptuales Verbales:**

- **Finalidades y Objetivos:** Las finalidades expresan intenciones de aquello que queremos lograr, los objetivos son más pragmáticos, su habilidad es transformar las finalidades en declaraciones de intención orientadas al funcionamiento.
- **Currículo:** Es el vehículo que sirve para llevar a la práctica los propósitos educativos de la escuela.
- **Lenguaje:** El lenguaje que los miembros de una organización utilizan de forma repetida y la manera en que se utilizan refleja, directa o indirectamente con intención o sin una base de valores.
- **Metáforas:** Son analogías, se compara una cosa con otra, clasificar o unir cualidades.
- **Historias De La Organización:** Son aquellas anécdotas que cada centro tiene y son significativas de su propia cultura.
- **Héroes Heroínas De La Organización:** Los héroes se convierten en modelos para los miembros de una organización. esta figura invita a la emulación. Teniendo sus héroes o heroínas en potencia entre su personal tanto del presente como del pasado.
- **Estructuras Organizativas:** Son indicadores precisos de la composición que han hecho los líderes y revelan la forma en que se concibe la toma de decisiones, la comunicación las relaciones de autoridades.

### **Manifestaciones y Simbolismo Visual / Material:**

- **Instalaciones Y Equipamiento:** Los mensajes que da una escuela a la persona que las visita por primera vez producen una impresión perdurable.
- **Señales Visuales Y Memoria:** Cancioneros, premios, certificados, foto de promoción se ha de vigilar constantemente la coherencia del mensaje que estas señales visuales envían dentro y fuera de la organización.
- **Simbolismos:** Son un resumen visual de los valores, la filosofía e ideología de la escuela.
- **Uniformes:** Se utilizan normalmente tanto para proporcionar un sentido de identidad a los estudiantes como para establecer un código estándar en la forma de vestir.

### **Manifestaciones De Comportamiento:**

- **Rituales:** Muchas veces para conseguir una mejor eficacia la organización utiliza procedimientos rutinarios que, con el tiempo, se han convertido en rituales los rituales también pueden ser de control.
- **Ceremonias:** Las ceremonias son celebraciones de la vida de una organización y puede rendir homenaje a miembros en particular, para poner de manifiesto especiales, para conmemorar metas pasadas, para apoyar programas existentes o para presentar una nueva actividad.
- **Procedimientos Operativos:** Son la realización práctica de las estructuras conceptuales apuntadas para las finalidades y objetivos de la organización.
- **Normas Y Regulaciones: Premios Y Castigos:** Sirve para asegurar la coherencia de los comportamientos de los miembros de la organización, están normalmente diseñados para definir los límites de cada actividad y para garantizar una operatividad y unos resultados previsibles.

- **Soporte Psicológico Y Social:** Personal de apoyo que de forma institucionalizada brinda atención activa y visible de las actividades diarias de la organización.
- **Modelos De Interacción Entre Los Padres Y La Comunidad:** Política que el centro sigue para que los padres tengan acceso a la información del centro en general y de la de su hijo en particular.  
Según estos investigadores los niveles y componentes de la cultura escolar en una institución educativa son los anteriormente enumerados; pero esto no significa que todas las instituciones educativas tengan el mismo tipo de cultura; puesto que esta es única e irrepetible en cada una otorgándole singularidad. En palabras de Martínez Otero: “Cada comunidad educativa posee su propia cultura escolar. Por más que haya ciertos “universales culturales”, cada institución escolar tiene su idiosincrasia, es decir, “su singularidad cultural” (Martínez, 2003).

#### **5.1.2.4. Dimensiones de la cultura escolar:**

- **La finalidad y los valores.** La finalidad, o sea el propósito de la educación y el lema de una institución educativa; es lo que resume su axiología. Ésta, a su vez, está constituida por un conjunto de valores que deben de marcar el norte o direccionalidad del acto educativo. Ninguna educación es válida si, junto con el desarrollo de las capacidades de los estudiantes para acceder al conocimiento y la cultura, no se realiza un proceso de internalización de valores a través de la práctica de actitudes. La honradez o la honestidad son valores, pero deben ser practicados en forma de actitudes como “respetar los bienes ajenos” o “decir siempre la verdad” para que sean internalizados por los alumnos.

- **La planificación curricular.** Todo acto educativo requiere de una adecuada y realista planificación del currículo que, además de ser el conjunto de experiencias de aprendizaje que los alumnos deben vivir en la institución educativa, es un documento o plan en el que se encuentran analíticamente detallados: el plan de estudios, las áreas curriculares, los contenidos de cada área curricular y el conjunto de sugerencias metodológicas para la facilitación y del aprendizaje y su evaluación, la metodología desarrollarse en cada área, la tutoría y otros aspectos de la educación, debidamente fundamentados en un marco teórico consistentemente científico y tecnológico.
- **El lenguaje y las normas de convivencia.** Definir el tipo de lenguaje que debe de predominar en las relaciones inter escolares de los estudiantes mediante unas normas de democráticamente convivencia consensuadas, es fundamental para lograr una cultura escolar buena y adecuada.
- **La asignación de tareas.** Cada integrante de una institución educativa debe tener asignadas con mucha claridad sus funciones y tareas. A este documento se le conoce como Manual de Organización y Funciones o MOF, y su utilización es vital para el logro de una excelente cultura escolar.
- **La dinámica del trabajo.** El mundo está en movimiento y el medio en que vivimos también. La cultura escolar tiene que tener también una dinámica o movimiento para poder supervivir y robustecerse, en lugar de anquilosarse y quedar estática. Esta dinámica está definida en la Visión y la Misión que cada institución educativa debe poseer. Ambas en su conjunto son la que otorgan sentido y direccionalidad a todos los actos educativos de una Institución. Los cambios se llevan a cabo en función de ellos. No es cuestión de cambiar por cambiar, sin sentido y sin un norte.

- **Interacción entre profesionales.** Para lograr una real y efectiva cultura escolar, es necesario que las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación se encuentren claramente definidas. Estas relaciones deben estar bien delimitadas y perfectamente definidas a fin de evitar roces entre el personal, usurpación de funciones y otros malentendidos.
- **Gestión directiva.** La gestión educativa está a cargo del personal directivo en general y del director de la institución en forma específica. Una adecuada gestión educativa por parte de éste, se materializa mediante los instrumentos de gestión necesarios: PEI, POA, ROF, MOF, etc.
- **Coordinación pedagógica.** Es importante para una buena cultura escolar que se de en la práctica una fluida coordinación pedagógica. Los profesores de un mismo grado, por ejemplo, deben coordinar su programación curricular y entre grados esta coordinación debe estar regulada mediante un cuadro de alcances y secuencias de los aprendizajes a lograr.
- **La innovación.** En educación la Institución que no se innova está condenada al fracaso y la rutina. La innovación es lo que permite a una escuela o un colegio estar en la vanguardia de las transformaciones y los triunfos. La innovación significa cambios, dinamismo, transformación, experimentación y validación de propuestas científicas o tecnológicas.
- **La solución de conflictos.** No existe grupo social o institución en cuyo interior no se produzcan conflictos. Los conflictos son inherentes al dinamismo de la sociedad humana y la naturaleza o el medio que nos rodea. Siempre van a producirse contradicciones al interior de un grupo social, éstas generan conflictos. Por lo tanto, la solución de conflictos es una dimensión de la vida misma y de una gestión educativa adecuada y eficiente. Todos los problemas tienen una

solución, y muchos de los problemas sociales se solucionan con la conciliación de interés y metas.

- **Formación del profesorado.** La formación del profesorado es una parte del desarrollo humano de una Institución y es el cimiento sobre el cual deben descansar, seguras y firmes, todas las metas, objetivos y aspiraciones de la misma. La formación del profesorado se lleva a cabo a través de la capacitación, que debe ser permanente y oportuna, eficaz y acorde a los intereses de desarrollo humano de todos sus integrantes y de la Misión y Visión planteada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- **El clima institucional.** El clima institucional tiene que ver con el respeto que cada recurso humano recibe de sus jefes, compañeros y subalternos. El respeto es la base para poseer un clima institucional adecuado, y éste, es tan importante para la calidad del servicio educativo que se brinda en ella como la modernidad de los equipos tecnológicos o la metodología de enseñanza. La existencia de grupos y camarillas con interés superpuestos o encontrados, no es bueno para la prestación de un servicio educativo de excelencia. Un clima institucional adecuado es el que se da en una Institución Educativa en la prima el respeto irrestricto a la persona humana.
- **Instalación y equipamiento adecuados.** La infraestructura física, es decir, las instalaciones, ambientes y equipos con que cuenta el local de una Institución Educativa son muy importantes para una adecuada gestión de los diferentes actos educativos que se producen en ella. El aula, por ejemplo, debe tener la iluminación, ventilación y orientación adecuadas pedagógicamente. Las instalaciones deportivas y de recreación, son igualmente importantes, así como los servicios higiénicos, que como su nombre lo indica, deben ser higiénicos o sea aseados y limpios.

- **El símbolo y el lema.** La iconografía y la semiótica son importantes porque aportan símbolos que pueden ser asumidos por una Institución como algo que la identifica frente a los demás. Los estudiantes a estos símbolos, como la insignia escolar, por ejemplo, los deben de mostrar orgullosos en los rituales, ceremonias y actos cotidianos de la vida escolar, porque es el reflejo de su identidad institucional. Otro tanto, sucede con su lema, que es una frase que tarde o temprano pasa a convertirse en parte importante de la identidad institucional.
- **Los rituales y ceremonias.** Las Instituciones Educativas venden su propia imagen en los rituales y ceremonias, especialmente públicas. En ellas, el público ve objetivamente cuál es la calidad de la educación que la Institución brinda a sus estudiantes, y en qué medida esa calidad ha sido interiorizada por cada uno de ellos. El izamiento del pabellón nacional al inicio de una jornada escolar, los desfiles, las participaciones en eventos culturales, religiosos y deportivos, por ejemplo, son muestras palpables de cómo es que se está formando a los estudiantes en una institución educativa.
- **Los procedimientos operacionales.** Los manuales de procedimientos no sólo deben existir como instrumentos de gestión, sino que deben ser comunicados y conocidos por todos los estamentos de la Institución Educativa. Los alumnos, los maestros, los padres de familia y el público en general, deben tener acceso a flujogramas que les orienten acerca de los procedimientos a seguir para llevar a cabo un trámite administrativo o una gestión cualquiera.
- **Las normas y regulaciones.** Una Institución Educativa seria debe regirse por un reglamento interno, el cual debe ser consensuado entre sus estamentos y aplicado con objetividad y racionalidad en todos los actos educativos cotidianos y extraordinarios.
- **Apoyo psicológico y social.** En la actualidad, las instituciones educativas deben poseer como mínimo un psicólogo o terapeuta escolar. Los niños traen a la Institución Educativa los problemas de

sus hogares o de su entorno social. En la misma institución pueden también surgir problemas de bullying o cualquier otra forma de maltrato o discriminación escolar. Los niños requieren ayuda de un profesional versado específicamente en temas y asuntos de esta naturaleza.

- **La inter acciones entre padres de familia y la comunidad escolar.** Cuando la relación: padres de familia y comunidad escolar, es de ayuda recíproca y colaboración solidaria, el logro de las metas de la Institución Educativa, están garantizadas. El divorcio de ambas, lleva con más seguridad al fracaso y la desorientación, con la consiguiente pérdida de calidad de la educación.
- **La enseñanza y el aprendizaje.** Es importante en una institución educativa la visión de futuro, porque eso concede sentido y direccionalidad a los actos educativos. Sin embargo, saber “como” hacer las cosas vitales que nos permitan lograr esa visión de futuro es tanto o más importante. La enseñanza es el quehacer del profesorado y el aprendizaje lo es de los alumnos. Existen en la actualidad métodos innovadores, técnicas asertivas y medios eficientes y eficaces. Estos deben ser de dominio de los profesores para convertirse en buenos facilitadores del aprendizaje de sus alumnos.

#### **5.1.2.5.Gestión educativa**

##### **a) Teorías sobre la organización y gestión educativa:**

Para Ishikawa, la gestión de la calidad no sólo afecta a todas las actividades de la empresa y a sus trabajadores, sino también a todos los ámbitos de gestión, incluyendo la administración del personal, los aspectos relacionados con la atención al cliente y el servicio post venta como uno de los aspectos más destacados de la concepción del control de calidad de Ishikawa, es su preocupación por el capital humano. El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado. Por eso, enfatiza en que la calidad total se encuentra



estrechamente relacionada con la capacitación de los empleados y con su implicación en el compromiso con la calidad.

Puso especial atención en el desarrollo del uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto, hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados, para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez.

Dentro de su filosofía de calidad, dice la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos, son la reducción de precios, bajan costos, se establece y mejora la técnica, entre otros.

En base a ello y su aplicación en el proceso de calidad, generó en 1943“El Diagrama de Ishikawa Diagrama de Causa-Efecto”, que se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas. El Diagrama de Ishikawa, que por su estructurase denomina también: “diagrama de espina de pescado”.

#### **b) Teorías existencialistas acerca de la organización y gestión escolar.**

Una de ellas es la teoría existencialista enarbolada por el austríaco **Ivan Illich** (*la escuela es una vieja y gorda vaca sagrada*), que sostiene que en la escuela hay ausencia organización y gestión, mediante la cual desarrolla una crítica radical de la sociedad industrial y capitalista. Para Illich, el desarrollo técnico exagerado del mundo contemporáneo no beneficia más que a unos pocos privilegiados, constituyendo una alienación para la mayoría de los hombres porque amplía las diferencias sociales.

Esta crítica la lleva a la escuela, afirmando que es una entidad anti educativa que solo sirve como herramienta para educar niños dentro del sistema capitalista, para que sean fieles consumidores del sistema. Las instituciones educativas para él, coactan la libertad de adquirir los conocimientos que uno quiere, y los que se imparten allí son limitados a los que imparte un profesor que educa desde unos programas establecidos por el gobierno (sistema) correspondiente.

#### **5.1.2.6. Una aproximación a la definición de gestión educativa**

“Tradicionalmente, el concepto de gestión se asociaba a un campo de la administración, fundamentalmente de empresas. No era de uso común el asociar la gestión a las políticas públicas y raramente se hablaba de “gestionar” la educación. Los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas políticas y sociales a que ha dado lugar la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones. La débil teorización de lo que se entiende por gestión en el campo de la educación hace que, a menudo, esta se circunscriba a la gestión de los recursos, dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campo de la gestión escolar” (Lavin y Del Solar, 2000, p.18).

Del mismo modo “La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático” (Pozner, 2000, p.16).

Así mismo se ha procurado desarrollar conceptualmente la gestión educativa a partir de un profundo respeto y consideración por lo que constituye la cultura escolar...” “Gestionar, a nuestro entender, implica enhebrar, hilvanar, entretejer todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, que es, en definitiva, una educación de calidad. Gestionar, por ello, es hacer posible el logro del propósito de la institución. Gestionar es, finalmente, aprender como organización, avanzar en términos de entrelazar todas las dimensiones de la escuela con vistas a lograr los aprendizajes de calidad que tanto la sociedad de hoy como la del futuro requieren” (Perú, 2004, p.63-64).

Por lo que “Hablar de calidad de la educación y de gestión no sólo es llamar con nombres diferentes a ciertas prácticas de innovación, de mejora educativa o de manera novedosa a las tareas administrativas que son llevadas a cabo en los centros educativos, para coordinar, dirigir, operar y controlar los servicios educativos. Desde esta perspectiva, la calidad en la escuela y en el sistema educativo nos plantea nuevos retos en la gestión educativa: que el instrumento de planeación y reflexión pedagógica sea el proyecto institucional, orientado para la transformación de las comunidades escolares desde una visión integral y que haya claridad, dirección y sentido pedagógico, entre otros. La gestión educativa articula los procesos y las prácticas de los integrantes de las comunidades educativas al orientar las acciones que potencien su quehacer para que impacten en los aprendizajes de todos sus miembros, además de hacerlos partícipes de lo que se realice y comprometidos con lo que se impulse (Medina, 2011).

Por lo tanto, la definición que a continuación se presenta está basado en el Modelo de Calidad de la Gestión del Gobierno de Chile que da a entender lo siguiente: La gestión educativa de calidad es el conjunto de prácticas que realiza el equipo directivo y/o de gestión de una Institución educativa involucrando a todos los actores de la comunidad mediante la participación responsable en todos los procesos propios de la gestión institucional. Cada

uno de los procesos puede ser objeto del principio orientador del mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar la calidad, lo cual se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanentes relacionadas a las áreas y/o dimensiones de la gestión de calidad: liderazgo, gestión curricular, convivencia y apoyo a los estudiantes, recursos y resultados.

#### **5.1.2.7. Dimensiones de la calidad de gestión**

Las áreas son los elementos clave de la gestión de una institución educativa. El modelo de calidad de gestión escolar cuenta con 5 áreas que a la vez son de 2 tipos: procesos y resultados: Las dimensiones son el contenido técnico de las áreas en forma desagregada las mismas que a continuación detallamos:

**A) Liderazgo.** -Prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión, para orientar, planificar y articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una misión y visión compartida para el logro de las metas institucionales. Cuyas dimensiones son las siguientes:

- **Visión Estratégico Y Planificación:** Prácticas de planificación de la institución educativa que favorecen el logro de los objetivos institucionales, misión y visión.
- **Conducción:** Prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de la comunidad educativa en función del logro de los objetivos educacionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- **Alianzas Estratégicas:** Prácticas de la institución educativa para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus objetivos y metas institucionales.

**B) Gestión curricular:** Prácticas de la institución educativa para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular. Sus dimensiones son las siguientes:

Organización Curricular: Prácticas de la institución educativa para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y con el Marco Curricular en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes. Preparación de la Enseñanza: Prácticas de la institución educativa para asegurar la organización y análisis y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje para la implementación del currículo en el aula.

Acción docente en el aula: Prácticas de la institución educativa para asegurar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza-aprendizaje.

Evaluación de la implementación curricular: Prácticas de la institución educativa para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.

**C) Convivencia y apoyo a los estudiantes:** Prácticas que llevan a cabo la institución educativa para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje. Tiene las siguientes dimensiones:

- Convivencia Escolar: Prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI.
- Formación personal y apoyo a los aprendizajes de los estudiantes: Prácticas de la institución educativa para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.

**D) Recursos.** - Prácticas de la institución educativa para asegurar el desarrollo de los docentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes. Sus dimensiones son las siguientes:

- Recursos humanos: Prácticas de la institución educativa que aseguran el desarrollo profesional de los docentes y para docentes en coherencia con el PEI.
- Recursos Financieros, Materiales y tecnológicos: Prácticas que aseguran una utilización. eficiente de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura a fin de implementar el PEI. Procesos de soporte y servicios: Prácticas de la institución educativa para asegurar sistema de soporte y servicios que requiere la implementación del PEI.
- Resultados: Datos, cifras, porcentajes, resultados de mediciones que la institución registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros. Tiene las siguientes dimensiones:
  - Logros de Aprendizaje: Datos de la institución educativa referidos a niveles de logro de los aprendizajes establecidos en el marco Curricular.
  - Logros institucionales: Datos de la institución educativa referidos al logro de metas institucionales.
  - Satisfacción de la comunidad Educativa: Datos de la institución educativa que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa (Chile, 2015, p.1-8).

## **5.2. Justificación de la investigación**

La búsqueda de la calidad educativa siempre ha sido el objetivo primordial de todas las organizaciones educativas, ya que éstas cumplen una función formadora de personas; si bien es cierto que la gestión es una responsabilidad que generalmente recae en el director; sin embargo, actualmente se considera que es una tarea que implica a todos los miembros de la comunidad educativa. Por lo tanto, conocer el tipo de cultura escolar es fundamental para mejorar el proceso de gestión. Es por eso que nuestra investigación es importante ya que, en forma práctica contribuye a conocer y explicar la relación existente entre el tipo de cultura escolar y la gestión educativa.

Permite además clarificar la influencia que ejerce la cultura escolar como un factor decisivo en la calidad de la gestión y se puedan tomar las decisiones para fortalecer su cultura, de tal modo ésta ejerza una influencia positiva brindando una Educación de Calidad.

Muchas veces se tiene inquietudes acerca de una organización educativa; es decir, de cómo interactúan los miembros de la organización para alcanzar los resultados deseados; pero no se sabe si todos los miembros o la mayoría de la escuela lo perciben igual; el descubrirlo puede ser un punto de partida para la discusión de la situación y para que el plan de acción de la dirección de la organización sea más efectivo. Es por eso que nuestro estudio aporta un proceso investigativo para captar información relevante relacionado con la medición de la cultura escolar y la gestión educativa lo cual se materializó en un instrumento evaluativo.

Actualmente, existe la idea cada vez más extendida de que la educación es una tarea colectiva con sentido social. Los estudiantes tienen derecho a recibir una enseñanza de calidad y esto no será posible si entre los profesores no existen planteamientos congruentes y actuaciones solidarias a partir de algunos criterios y valores comunes. Por eso nuestra investigación es importante porque permite: Identificar las fortalezas de las instituciones, Identificar cuáles condiciones se necesita desarrollar para fortalecer la organización.

### **5.3. Problema**

Por todo lo ya expuesto se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué relación existe entre la cultura escolar y calidad de gestión en las I.E. del nivel primario y secundario de la zona urbana del distrito de Baños del Inca - 2016?

## **5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables**

### **5.4.1. Definición conceptual**

**V1: Cultura Escolar:** “La cultura está constituida por comportamientos, ideas y especialmente valores compartidos que constituyen el marco interpretativo de identidad y referencia, se transmite mediante símbolos que son aprendidos por los componentes de la institución y singulariza los grupos” (Armengol, 1999, p.91-92).

**V2: Gestión Educativa:** La gestión educativa es el conjunto de prácticas que realiza el equipo directivo y/o de gestión de una Institución educativa involucrando a todos los actores de la comunidad mediante la participación responsable en todos los procesos propios de la gestión institucional. Cada uno de los procesos puede ser objeto del principio orientador del mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar la calidad, lo cual se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanentes relacionadas a las áreas y/o dimensiones de la gestión de calidad: liderazgo, gestión curricular, convivencia y apoyo a los estudiantes, recursos y resultados. (Basado en el modelo de calidad de gestión del gobierno de Chile).

### **5.4.2. Definición operacional**

**V1. Cultura Escolar:** Tipo de cultura escolar que obtienen las I.E al evaluarlas teniendo en cuenta las dimensiones: valores, curriculum, asignación de tareas, intervención en la dinámica de trabajo, interacción entre profesionales, gestión directiva, coordinación pedagógica, innovaciones, clima institucional, formación del profesorado, historias de la organización, instalaciones y equipamiento, Señales visuales, memoria, uniformes y simbolismos, utilización de lema, Rituales y ceremonias, procedimientos operativos, normas y regulaciones, apoyo psicológico y social, enseñanza y aprendizaje plasmadas en una encuesta y fichas de observación.



**V2. Calidad de gestión:** Nivel de calidad de gestión que obtienen las I.E al evaluarlas considerando las dimensiones: Liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y apoyo a los estudiantes, recursos y resultados obtenidos mediante la aplicación de una encuesta a directivos y docentes.

### 5.4.3. Operacionalización de las variables

**Tabla 1. Matriz e operacionalización de variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
CULTURA ESCOLAR	Cultura organizativa	Finalidades y valores		Cuestionario adaptado de Carmen Armengol
		Planificación curricular		
Lenguaje				
Asignación de tareas		Colaborativa		
Dinámica de trabajo				
Interacción entre profesionales		De coordinación		
Gestión de directivos				
Coordinación pedagógica		Fragmentada		
Innovación		Individualista		
		Conflicto		
		Formación del profesorado		
		Clima		
		Historia de la organización		
		Instalaciones y equipamientos		
		Símbolos y lemas		
		Rituales y ceremonias		
		Procedimientos operativos		
		Normas y regulaciones		
		Apoyo psicol. y social		
		Interacc padres y comunidad		
		Enseñanza y aprendizaje		

---

CALIDAD DE GESTIÓN

**Factores de calidad**

Liderazgo  
Gestión curricular  
*Convivencia y apoyo*

---

Eficiente

Regular

---

Recursos  
Resultados

---

Deficiente

**Tabla 2.**

VARIABLES	DIMENSIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
		Finalidades y valores	Ítem 1 del apartado B	
		Planificación curricular	Ítem 2 del apartado B	
	Colaborativa	Lenguaje	Ítem 3 del apartado B e Ítem 1 del apartado C	
	De coordinación	Asig. Tareas	Ítem 4 del apartado B	
		Dinámica de trabajo	Ítem 5 del apartado B	
CULTURA ESCOLAR	Fragmentada	Gestión de directivos	Ítem 7 del apartado B	
		Coordinación pedagógica	Ítem 8 del apartado B	
	Individualista	Innovación	Ítem 9 del apartado B	
		Conflicto	Ítem 10 del apartado B	
		Formación del profesorado	Ítem 11 del apartado B	
		Clima	Ítem 12 del apartado B	
		Historia de la organización	Ítems 5, 7, 23 y 25 del apartado C	
		Instalaciones y equipamientos	Ítems 2, 8, 12, 14, 26 del apartado C	
		Símbolos y lemas	Ítems 13, 15, 19, 21, 22, 35 de C	
		Rituales y ceremonias	Ítems 3, 11 y 17 del apartado C	
		Procedimientos operativos	Ítems 4, 18, 28 y 34 del apartado C	
		Normas y regulaciones	Ítems 10, y 20 del apartado C	
		Apoyo psicol. y social	Ítems 9, 29 y 33 del apartado C	
		Iteracc padres y comunidad	Ítems 16, 30 y 32 del apartado C	
		Enseñanza y aprendizaje	Ítems 6, 24, 27 del apartado C	
	Eficiente	Liderazgo	Del ítem 1 al ítem 14	
CALIDAD DE GESTIÓN	Regular	Convivencia y apoyo	Del ítem 30 al ítem 37	
	Deficiente	Resultados	Del ítem 49 al ítem 56	

Cuestionario adaptado de Carmen Armengol

## **5.5. Hipótesis**

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la cultura escolar y la calidad de gestión en las instituciones educativas del nivel primario y secundario de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la cultura escolar y la calidad de gestión en las instituciones educativas del nivel primario y secundario de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.

## **5.6. Objetivos**

### **5.6.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la cultura escolar y la calidad de gestión en las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.

### **5.6.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar el nivel de cultura escolar en la Institución Educativa del nivel primario y secundaria de la zona urbana del distrito de Baños del Inca 2016
- b) Identificar la calidad de gestión en la Institución Educativa del nivel primario y secundaria de la zona urbana del distrito de Baños del Inca 2016.
- c) Establecer la relación entre cultura escolar y la calidad de gestión en la Institución Educativa del nivel primario y secundaria de la zona urbana del distrito de Baños del Inca 2016, se asocian determinando el grado de relación entre cultura escolar y calidad de gestión.

## **METODOLOGÍA**

## **6.1. Tipo de investigación**

**Investigación aplicada.** Porque se aplicó una sola vez un cuestionario elaborado en función de los indicadores e índices de cada variable a los directores de las diferentes instituciones educativas pertenecientes a la zona urbana del distrito de Baños del Inca. Se apoyó en la investigación básica porque exploré las diferentes teorías existentes en relación al problema de estudio, constituyendo los soportes teóricos – científicos del marco teórico y la formulación de las hipótesis que fueron contrastadas con la realidad problemática y se llegó a conclusiones teóricas entre las variables.

### **Por su profundidad y nivel de la investigación**

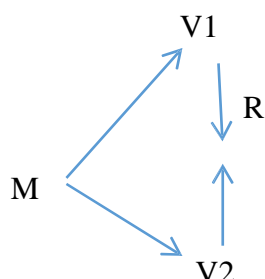
**Descriptiva:** Permitió medir y describir las características de las variables cultura escolar y calidad de la gestión. Sobre el nivel de investigación, Best (1982) menciona que “la investigación descriptiva consiste en la mera recogida y tabulación de los datos, para interpretar el significado o importancia de los hechos, y así, combinar con la comparación o el contraste, la clasificación, el análisis y la interpretación de datos”.

**Correlacional:** Permitió describir las relaciones no causales de las variables de investigación X e Y en un momento determinado. Hernández (2007) afirma que “los estudios correlacionales miden o evalúan cada variable presuntamente relacionada y analizan la correlación. Tales correlaciones deben expresarse en hipótesis sometidas a prueba”.

## **6.2. Diseño de investigación**

Por su alcance temporal es transversal, es decir, la recolección de datos se hizo en un solo momento, en un tiempo único, durante el año escolar 2016. La investigación corresponde al tipo de diseño no experimental (Kerlinger 2016).

Kerlinger (2002) señala que “en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos”.



**M:** Las seis instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca.

**V1:** Cultura Escolar de instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca.

**V2:** Calidad de gestión de las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de baños del Inca.

**r:** Relación entre cultura escolar y calidad de gestión.

Para la elaboración del trabajo de investigación primero se eligió la muestra en sitio, luego se hizo un reconocimiento y un croquis de ubicación; seguidamente se elaboró las encuestas de cultura escolar y calidad de gestión y en un determinado tiempo se aplicó dichas encuestas a los directivos de las seis instituciones de la zona urbana del distrito de Baños del Inca. Para luego procesar dicha información por medio del estadístico coeficiente de correlación Pearson, además se usó el SPSS 21 y el Excel, para luego determinar el grado de relación entre dichas variables.

### **6.3. Población y muestra**

La muestra de estudio la constituye la misma población de las Instituciones Educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca. El cual se realizó directamente con los directivos de dichas instituciones.



**Tabla 3. Instituciones educativas de la zona urbana – Baños del Inca**

<b>Instituciones Educativas</b>	<b>Recurso Humano</b>
Institución Educativa Pública N° 83006 “Andrés Avelino Cáceres”	1 director 1 subdirector
Institución Educativa Pública N° 82040 “Virgen de la Natividad”	30 docentes 1 director
Institución Educativa Privada “estrellitas”	20 docentes 1 director
Institución Educativa Privada “Inmaculados” College	16 docentes 1 director 1 subdirector
Colegio Privado “Jorge Vidal Ascencio”	29 docentes 1 director, 1 subdirector
Colegio Privado de Ciencias “Isaac Newton”	23 docentes 1 subdirector 18 docentes
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>

**FUENTE:** Elaborado por el tesista en base a la información obtenida de las direcciones.

#### **6.4. Técnicas e instrumentos de investigación**

##### **6.4.1. Técnicas usadas en la investigación**

- **Análisis documental.** Se realizó el análisis de los contenidos de las diversas fuentes documentales a través de rigurosas operaciones intelectuales, que permitió hacer uso de los diferentes métodos de investigación para extraer información secundaria.
- **Encuesta.** Técnica usada en la investigación educacional para recopilar datos de juicio y valoración en términos descriptivos y de relación de las variables Cultura Escolar y Calidad de la Gestión, basada en la interacción indirecta entre el investigador y el encuestado.

#### 6.4.2. Instrumento de Investigación

**Cuestionario.** Formulario impreso adaptado de Carmen Armengol, que los docentes y directivos respondieron por sí mismos, sirvió de instrumento para obtener información primaria y significativa para la investigación. Por su forma es un cuestionario pre-codificado, pues las preguntas fueron consideradas para elegir respuestas preestablecidas. La clase de preguntas son cerradas y categorizadas por estimación, con escalamiento de tipo Likert: dentro del abanico de respuestas hay diversos grados de intensidad para un mismo ítem.

El instrumento de investigación que se utilizó es la encuesta que nos permitió captar información sobre la cultura escolar y la calidad de gestión, en las instituciones estudiadas.

La encuesta de Cultura Escolar está basada en la encuesta original de la Dra. Carmen Armengol en su tesis doctoral *“La Cultura Organizacional En Los Centros Educativos De Primaria”*. Este instrumento está estructurado en tres apartados: El primero recoge datos generales como sexo, edad, grados y títulos, tiempo de servicio, etc. El segundo referido a los Aspectos de funcionamiento de las Instituciones consta de 12 ítems relacionado con las dimensiones de finalidades y objetivos, planificación curricular, lenguaje, asignación de tareas, intervención en la dinámica de trabajo, Interacción entre profesionales, gestión de los directivos, coordinación pedagógica, innovaciones, conflicto, formación del profesorado y clima. El tercer apartado referido a los aspectos específicos de las instituciones, consta de 35 ítems relacionado con las dimensiones de historias de la organización, instalaciones y equipamiento, señales visuales, rituales y ceremonias, procedimientos operativos, normas y regulaciones, apoyo psicológico y social, y modelos de interacción entre padres y comunidad.

Como base se tomó el cuestionario de Calidad de Gestión, se ha basado en el modelo de Calidad de gestión del Ministerio de Educación del gobierno de Chile. Dicho instrumento consta de 56 ítems cuyos niveles de valoración de cada dimensión de la variable Calidad de Gestión, según el número de ítems: 56 de las cuales las 14 primeras corresponden a Liderazgo, 14 siguientes a gestión curricular, 8 siguientes a Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes, las 11 que siguen a recursos y las 7 últimas a resultados. De igual manera está el nivel de valoración total de la Calidad de Gestión, de los puntajes totales se deduce que la calidad de gestión es: Deficiente, Regular y Eficiente

Puntaje Máximo: 112

Puntaje Mínimo: 0

## **6.5. Procesamiento y análisis de la información**

Para procesar la información recolectada se elaboró una matriz de base de datos utilizando el paquete estadístico SPSS versión 21, los resultados del procesamiento de datos se presentan en tablas y gráficos adecuados. Para el análisis estadístico de los datos se usó las medidas que a continuación se especifican:

### **6.5.1. Medidas descriptivas:**

A efectos de obtener resultados estadísticos de los instrumentos de evaluación, se usaron los cuadros y gráficos estadísticos para analizar las variables planteadas en los instrumentos de recolección de datos, analizando e interpretando las principales frecuencias de distribución.

### **6.5.2. Medidas de contrastación de hipótesis**

Para el contraste de hipótesis se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, que mide el nivel de correlación de variables cuantitativas.

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left[ n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[ n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}}$$

Para el contraste de hipótesis se ha considerado fijar un  $\alpha = 0.05$ , por lo que podemos manifestar que se considera un nivel de significancia de 0,05, lo que quiere decir que si  $p < 0.05$  se podrá afirmar que existe una relación de dependencia entre las variables de estudio. Y si  $p > 0,05$  podemos concluir en que no existe una relación de dependencia entre las variables de estudio.

## **RESULTADOS**

## 7.1. Presentación de resultados

Después de un análisis de estudio, se llegó al siguiente resultado; teniendo en cuenta la hipótesis:

- **Prueba de hipótesis:** existe relación significativa entre la cultura escolar y la calidad de gestión en la Institución Educativa del nivel primario y secundario de la zona urbana del distrito de Baños del Inca 2016.
- **Hipótesis estadística:**  
**H<sub>0</sub>:** la calidad de la gestión y la cultura escolar son independientes  
**H<sub>1</sub>:** la calidad de la gestión y la cultura escolar son dependientes; es decir existe una relación entre las variables de estudio.

### Contraste de Hipótesis:

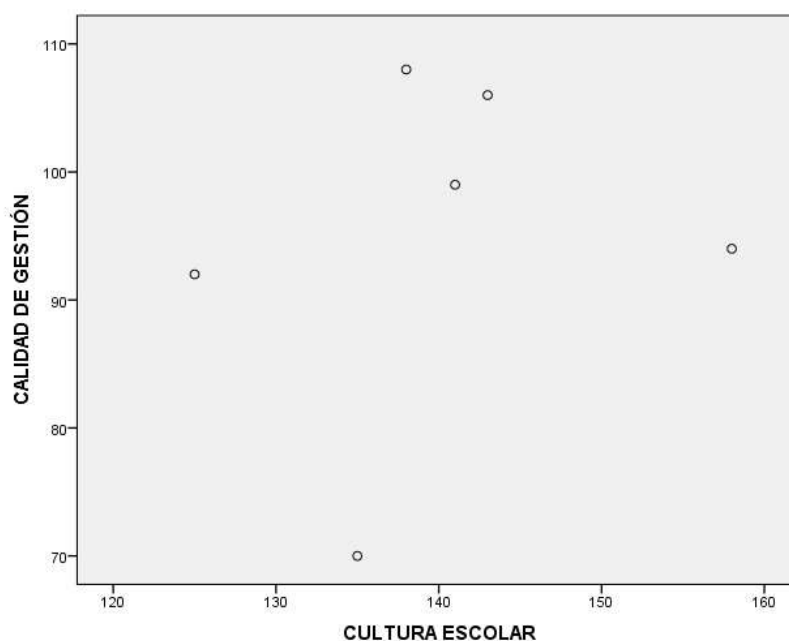
Tabla 4

Tabla de correlación bivariada de Pearson.

		CULTURA ESCOLAR	CALIDAD DE GESTIÓN
<b>CULTURA ESCOLAR</b>	Correlación de Pearson	1	0,219
	Sig. (bilateral)		0,677
	N	6	6
<b>CALIDAD DE GESTIÓN</b>	Correlación de Pearson	0,219	1
	Sig. (bilateral)	0,677	
	N	6	6

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador

Mediante los resultados del Tabla 4 se puede identificar que se tiene valor “p” (0.677) mayor a 0.05, por lo tanto, no existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula; es decir la calidad de la gestión es independiente de la cultura escolar, por lo tanto, no existe relación entre las variables de estudio. Este resultado se sustenta también en el valor del coeficiente de Pearson (0.219), que comparado en la escala de  $-1 \leq r \leq 1$ , nos indica que la relación entre las variables en estudio es mínima, pues el resultado de 0.219 es muy cercano a cero.



**Figura 1. Figura de dispersión de Cultura Escolar y Calidad de Gestión.**

**Fuente: Tabla 4**

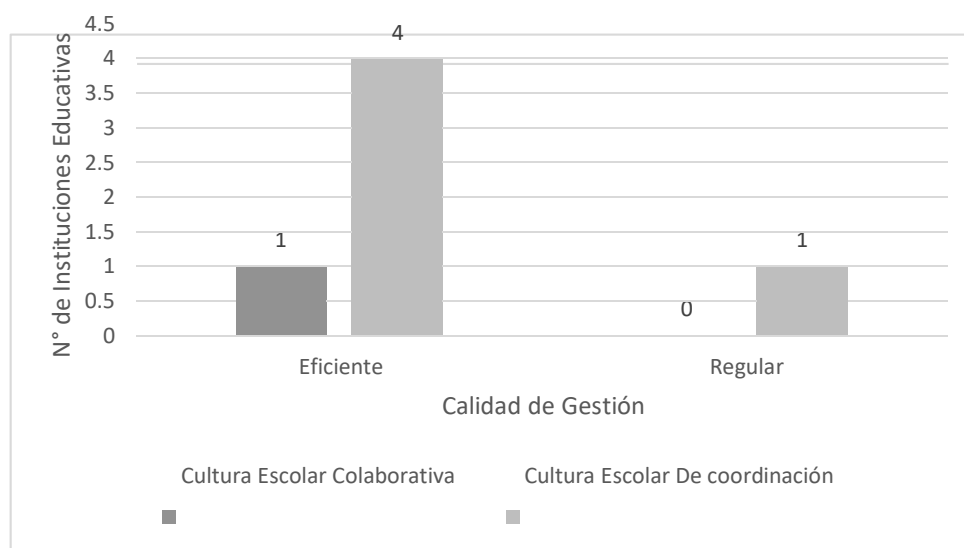
La Figura 1, nos muestra que no existe una tendencia en los puntos de intersección de ambas variables, solo forma una nube de puntas sin algún patrón establecido. Por lo que confirma de que no existe una relación de dependencia entre las variables en estudio.

**Tabla 5**

**Institución educativa del distrito de Baños del Inca, por cultura escolar, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

Calidad de Gestión	Cultura Escolar		Total
	Colaborativa	De coordinación	
Eficiente	1	4	5
Regular	0	1	1
Total	1	5	6

**Fuente: Encuesta aplicada por el investigador**



**Figura 2. Institución educativa del distrito de Baños del Inca, por cultura escolar, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

**Fuente: Tabla 5.**

En la Tabla 5, podemos notar que, de las 06 Instituciones educativas, 05 de ellas presentan una calidad de gestión eficiente, por otro lado, podemos observar que solo 01 institución educativa presentan una cultura escolar colaborativa.

**Objetivo Específico 1:** determinar la cultura escolar en la Institución Educativa del nivel primario y secundario de la zona urbana del distrito de Baños del Inca 2016.

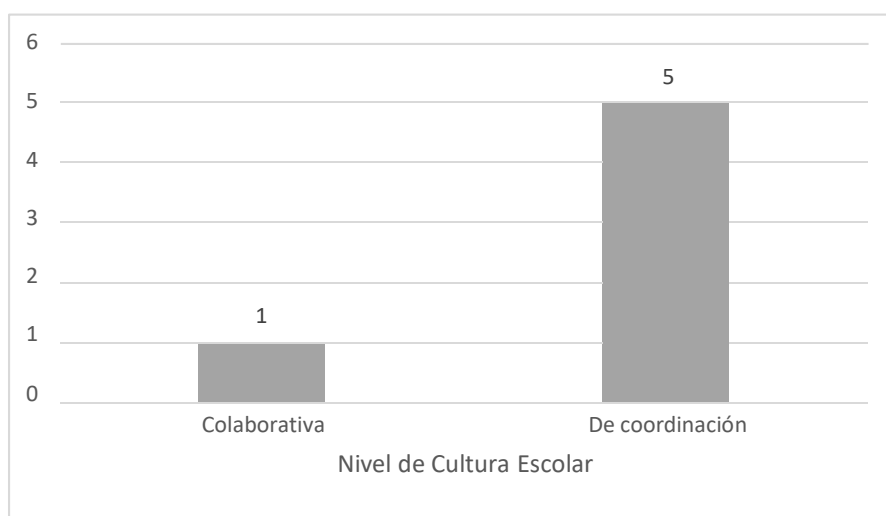
**Tabla 6**

**Institución educativa del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

<b>Institución Educativa</b>	<b>Nivel de cultura escolar</b>
“Jorge Vidal Ascencio”	De coordinación
“Estrellitas”	Colaborativa
“Virgen de la Natividad”	De coordinación
“Inmaculados” College	De coordinación
“Andrés Avelino Cáceres”	De coordinación
“Isaac Newton”	De coordinación

**Fuente: Encuesta aplicada por el investigador**





**Figura 3. Institución educativa del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

Fuente: Tabla 6

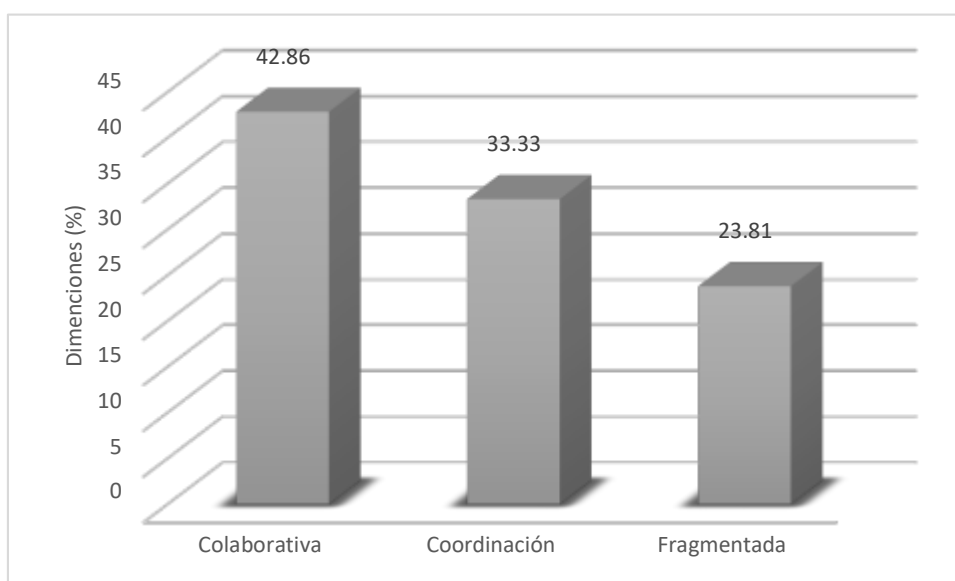
De las 06 Instituciones educativas, 05 de ellas presenta una cultura escolar de coordinación y sólo 01 presenta una cultura escolar colaborativa, tal como se observa en la tabla 6.

**Tabla 7**

**Institución educativa “Jorge Vidal Ascencio” del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel de cultura escolar</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Finalidades y valores, Planificación curricular, Lenguaje, Asignación de tareas,			
Dinámica de trabajo, Coordinaciones pedagógicas, Conflicto, Formación del profesorado, Rituales y ceremonias	Colaborativa	9	42.86
Gestión de Directivos			
Innovación, Historias de la organización, Instalaciones y equipamiento, Símbolos y lemas, Apoyo psicológico y social, y Enseñanza y aprendizaje	Coordinación	7	33.33
Interacción entre profesionales, Clima, Procedimientos y operaciones, Normas y Regulaciones, e Interacción padres y comunidad	Fragmentada	5	23.81
Total		21	100

Fuente: Encuesta aplicada por el investigador



**Figura 4. Institución educativa “Jorge Vidal Ascencio” del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

Fuente: Tabla 7

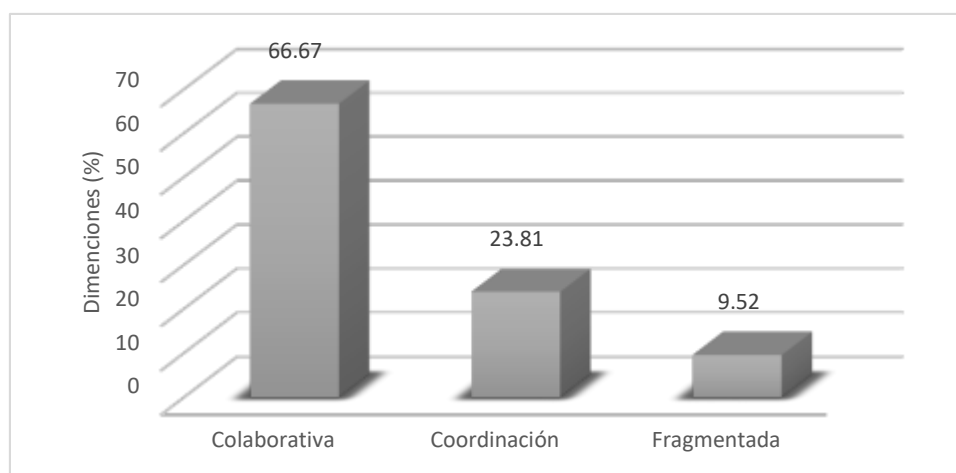
Del total (21) de las dimensiones consideradas para la evaluación de la cultura escolar en la Institución Educativa “Jorge Vidal Ascencio”, el 42.86% (09) de las dimensiones tienen cultura escolar colaborativa, el 33.33% (07) una cultura coordinación y el 23.81% (05) una cultura fragmentada, tal como se muestra en la tabla 7.

**Tabla 8.**

**Institución educativa “Estrellitas” del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel de cultura escolar</b>	<b>N° Dimensiones</b>	<b>%</b>
Finalidades y valores, Planificación curricular, Lenguaje, Dinámica de trabajo, Gestión de directivos, Coordinaciones pedagógicas, Conflicto, Historia de la organización, Instalaciones y equipamiento, Símbolos y lemas, Rituales y ceremonias, Procedimiento y operaciones, Apoyo Psicológico y social, Enseñanza y aprendizaje	Colaborativa	14	66.67
Asignaciones de tareas, Innovación Gestión de Directivos, Formación del profesorado, Normas y Regulaciones, e Interacción padres y comunidad.	Coordinación	5	23.81
Interacción entre profesionales y Clima	Fragmentada	2	9.52
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta aplicada por el investigador**



**Figura 5. Institución educativa “Estrellitas” del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

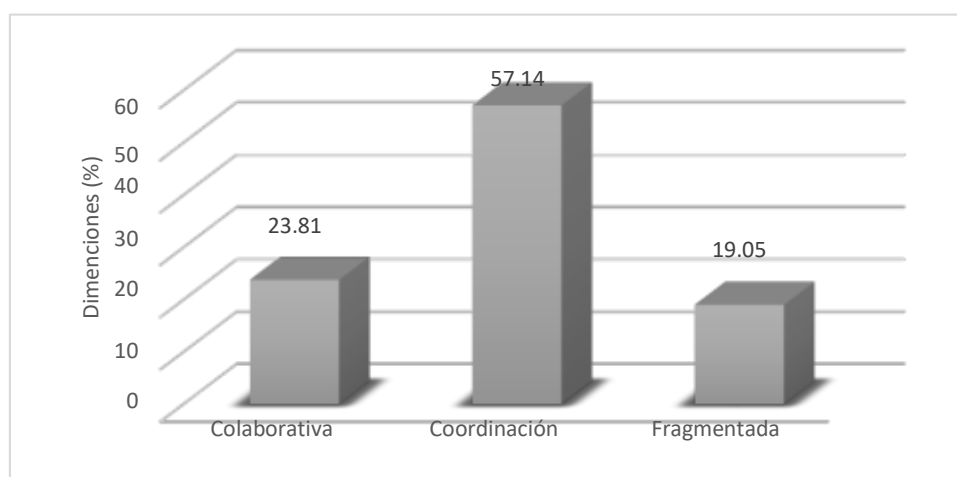
Fuente: Tabla 8

Del total de las dimensiones consideradas para la evaluación de la cultura escolar en la Institución Educativa “Estrellita”, el 66.67% (14) de las dimensiones tienen cultura escolar colaborativa, el 23.81% (05) una cultura de coordinación y el 9.52% (05) una cultura fragmentada, tal como se muestra en la tabla 8.

**Tabla 9**

**Institución educativa “Virgen de la Natividad” del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel de cultura escolar</b>	<b>N° Dimensiones</b>	<b>%</b>
Planificación curricular, Gestión de directivos, Coordinaciones pedagógicas, Conflicto y Rituales y ceremonias	Colaborativa	5	23.81
Finalidades y Valores, Lenguaje, Asignaciones de tareas, Dinámica de trabajo, Formación del profesorado, Clima, Historia de la organización, Instalaciones y equipamiento, Símbolos y lemas, Procedimiento y operaciones, Apoyo psicológico social, Enseñanza y aprendizaje	Coordinación	12	57.14
Interacción entre profesionales, Innovación, Normas y Regulaciones, e Interacciones padre y comunidad	Fragmentada	4	19.05
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100</b>



**Figura 6. Institución educativa “Virgen de la Natividad” del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

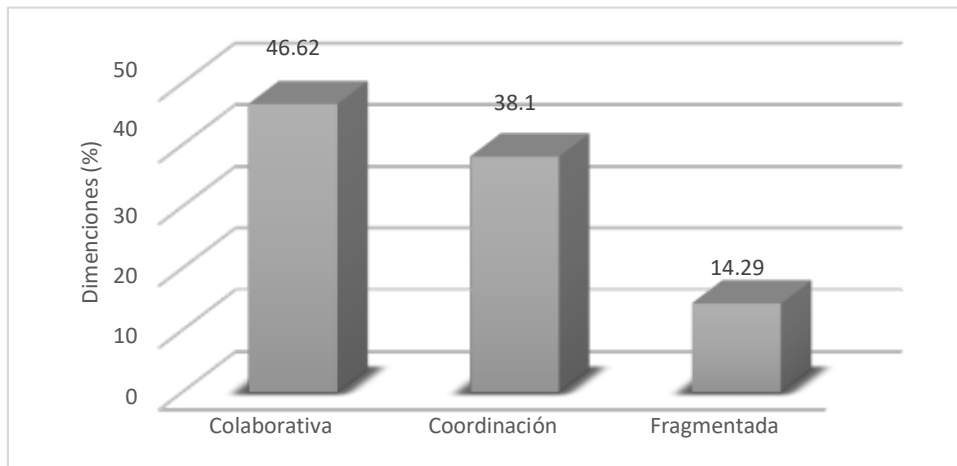
**Fuente: Tabla 9**

Del total (21) de las dimensiones consideradas para la evaluación de la cultura escolar en la Institución Educativa “Virgen de la Natividad”, el 23.81% (05) de las dimensiones tienen cultura escolar de colaborativa, el 57.14% (12) una cultura de coordinación y el 19.05% (04) una cultura fragmentada, tal como se muestra en la tabla 9.

**Tabla 10.**

**Institución educativa “Inmaculados” College del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

Dimensiones	Nivel de cultura escolar	Nº Dimensiones	%
Finalidades y Valores, Planificación curricular, Asignaciones de tareas, Dinámica de trabajo, Coordinaciones pedagógicas, Innovación, Conflicto, Formación del profesorado, Rituales y ceremonias, Interacciones padres y comunidad	Colaborativa	10	46.62
Lenguaje, Clima, Historia de la organización, Instalaciones y equipamiento, Símbolos y lemas, Procedimiento y operaciones, Apoyo psicológico social, Enseñanza y aprendizaje	Coordinación	8	38.1
Interacción entre profesionales, Gestión de directivos, Normas y Regulaciones	Fragmentada	3	14.29
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100</b>



**Figura 7. Institución educativa “Inmaculados” College del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

**Fuente: Tabla 10**

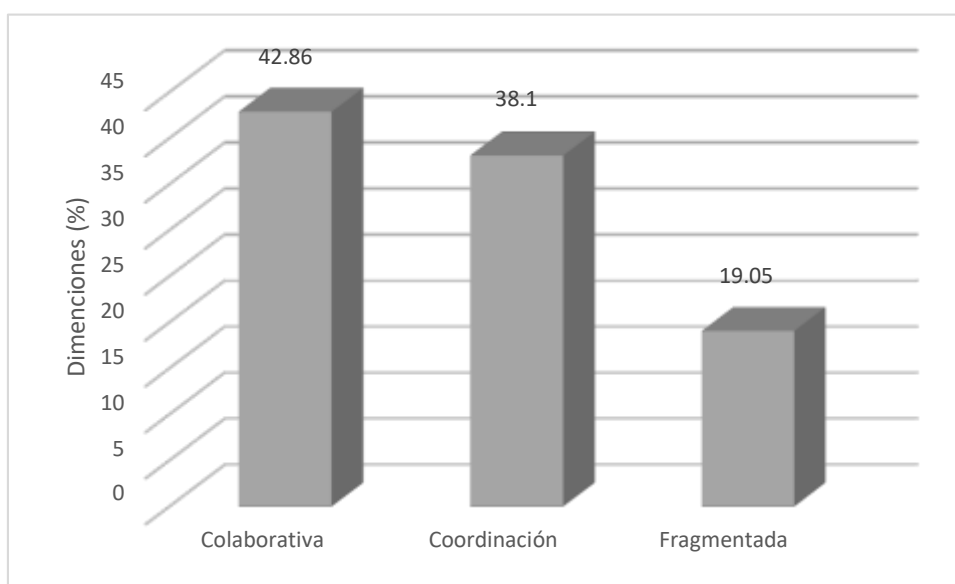
Del total de las dimensiones consideradas para la evaluación de la cultura escolar en la Institución Educativa “Inmaculados” College, el 43.62% (10) de las dimensiones tienen cultura escolar colaborativa, el 38.10% (8) una cultura de coordinación y el 14.29% (03) una cultura fragmentada, tal como se muestra en la tabla 10.

**Tabla 11****Institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel de cultura escolar</b>	<b>N° Dimensiones</b>	<b>%</b>
Finalidades y Valores, Dinámica de trabajo, Gestión de directivos Coordinaciones pedagógicas, Innovación, Conflicto, Símbolos y lemas, Rituales y ceremonia, y Enseñanza y aprendizaje	Colaborativa	9	42.86
Planificación curricular, Lenguaje, Asignaciones de tareas, Formación del profesorado, Historia de la organización, Instalaciones y equipamiento, Normas y Regulaciones, y Apoyo psicológico social	Coordinación	8	38.10
Interacción entre profesionales, Clima, Procedimiento y operaciones, y Interacciones padres y comunidad	Fragmentada	4	19.05
Total		21	100

**Fuente: Encuesta aplicada por el investigador**





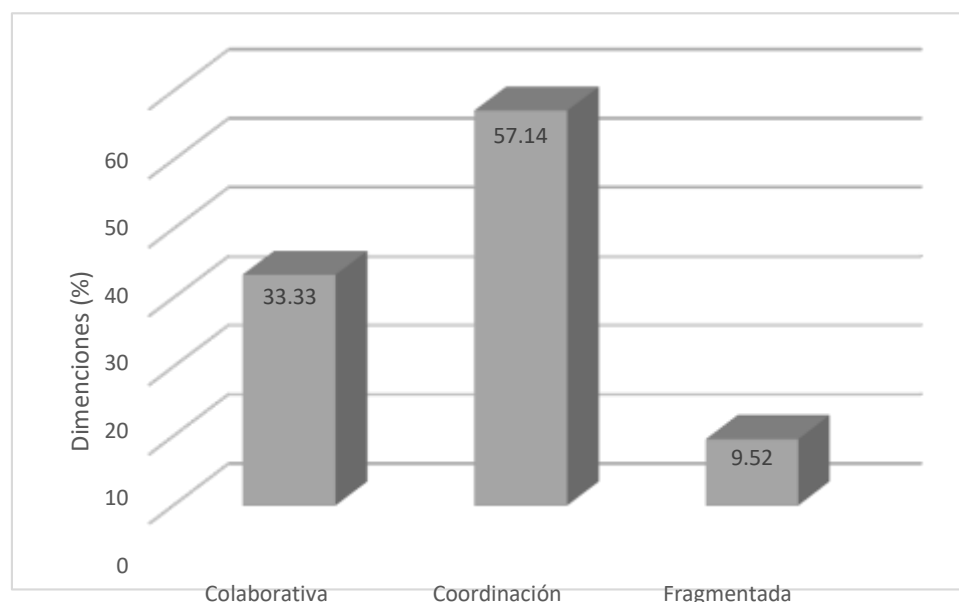
**Figura 8. Institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

**Fuente: Tabla 11**

Del total de las dimensiones consideradas para la evaluación de la cultura escolar en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres”, el 42.86% (09) de las dimensiones tienen cultura escolar colaborativa, el 38.10% (08) una cultura de coordinación y el 19.05% (04) una cultura fragmentada, tal como se muestra en la tabla 11.

**Tabla 12**  
**Institución educativa Isac Newton del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel de cultura escolar</b>	<b>N° Dimensiones</b>	<b>%</b>
Finalidades y Valores, Planificación curricular, Dinámica de trabajo,			
Gestión de directivos pedagógicas, Coordinaciones pedagógicas, Conflicto, y Rituales y ceremonias	Colaborativa	7	33.33
Lenguaje, Asignaciones de tareas, Innovación, Formación del profesorado, Clima, Historia de la organización, Instalaciones y equipamiento, Símbolos y lemas, Procedimiento y operaciones, Apoyo psicológico social, Interacciones padres y comunidad, y Enseñanza y aprendizaje	Coordinación	12	57.14
Interacción entre profesionales,			
Normas y Regulaciones	Fragmentada	2	9.52
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100</b>



**Figura 9. Institución educativa Isac Newton del distrito de Baños del Inca, según la cultura escolar, octubre 2016.**

**Fuente: Tabla 12**

Del total (21) de las dimensiones consideradas para la evaluación de la cultura escolar en la Institución Educativa “Isaac Newton”, el 33.33% (07) de las dimensiones tienen cultura escolar colaborativa, el 57.14% (12) una cultura de coordinación y el 9.52% (02) una cultura fragmentada, tal como se muestra en la tabla 12.

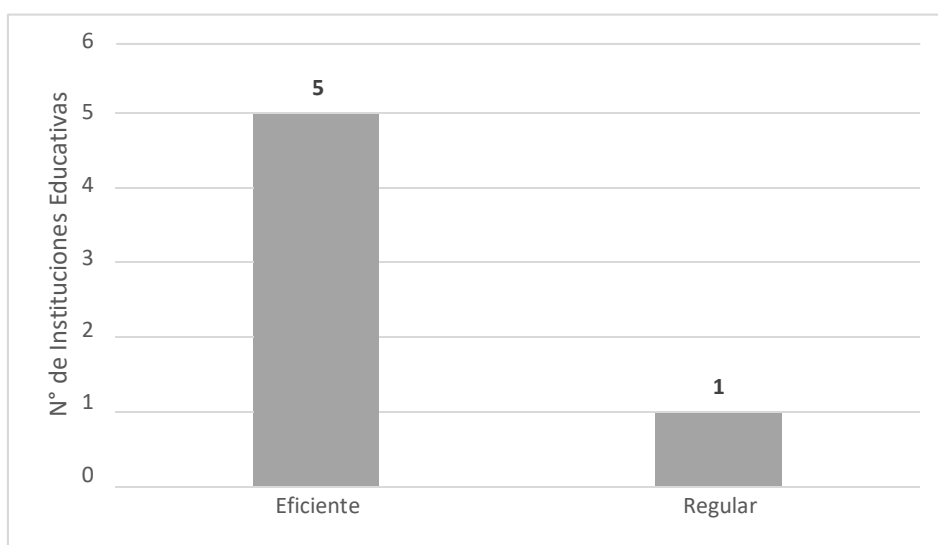
**Objetivo Específico 02:** Determinar la calidad de gestión en la Institución Educativa del nivel primario y secundaria de la zona urbana del distrito de Baños del Inca 2016.

**Tabla 13**

**Instituciones educativas del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

<b>Institución Educativa</b>	<b>Nivel de calidad de gestión</b>
“Jorge Vidal Ascencio”	Eficiente
“Estrellitas”	Eficiente
“Virgen de la Natividad”	Eficiente
“Inmaculados” College	Regular
“Adres Avelino Cáceres”	Eficiente
“Isaac Newton”	Eficiente

**Fuente:** Encuesta aplicada por el investigador



**Figura 10. Instituciones educativas del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

**Fuente: Tabla 13**

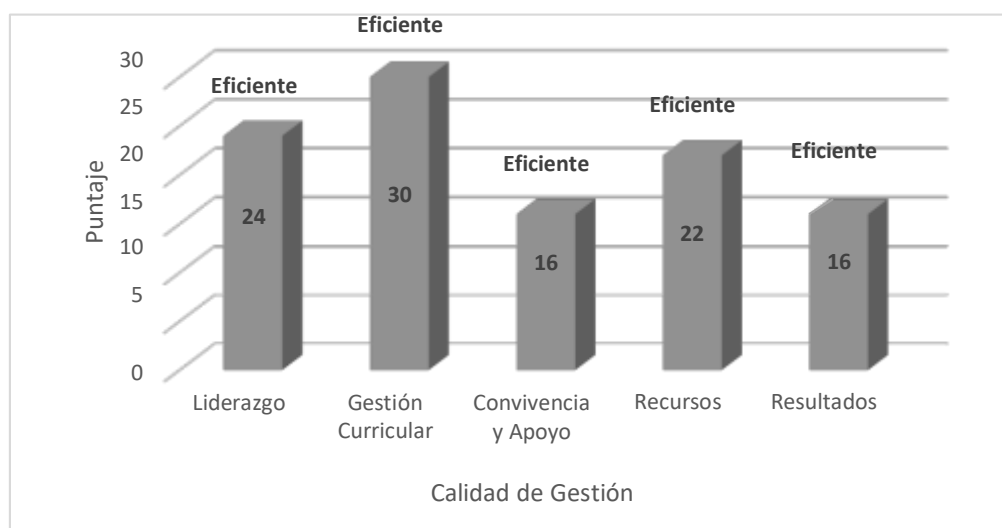
Del total (06) de Instituciones educativas el 83% (05) presenta una calidad de gestión eficiente, mientras que sólo el 17% (01) presenta una calidad de gestión regular.

**Tabla 14**

**Institución educativa “Jorge Vidal Ascencio” del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

Calidad de Gestión	Puntaje	Nivel calidad de gestión
Liderazgo	24	Eficiente
Gestión Curricular	30	Eficiente
Convivencia y Apoyo	16	Eficiente
Recursos	22	Eficiente
Resultados	16	Eficiente
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>Eficiente</b>

**Fuente: Encuesta aplicada por el investigador**



**Figura 11.** Institución educativa “Jorge Vidal Ascencio” del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.

**Fuente:** Tabla 14

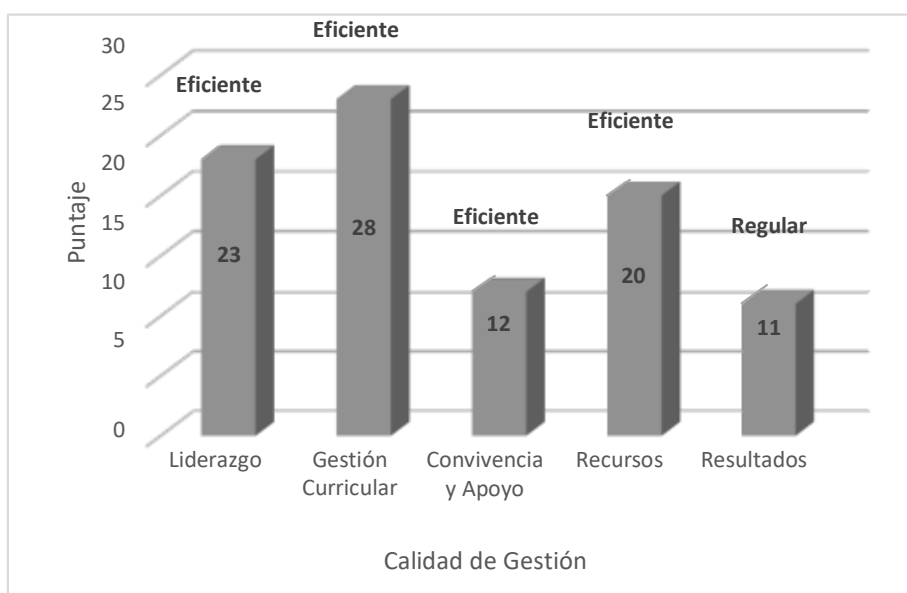
Haciendo el análisis correspondiente la Institución Educativa “Jorge Vidal Ascencio” presenta una calidad de la gestión eficiente en general, así mismo en las distintas categorías su nivel de calidad de la gestión también es eficiente.

**Tabla 15**

Institución educativa “Estrellitas” del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.

Calidad de Gestión	Puntaje	Nivel calidad de gestión
Liderazgo	23	Eficiente
Gestión Curricular	28	Eficiente
Convivencia y Apoyo	12	Eficiente
Recursos	20	Eficiente
Resultados	11	Regular
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>Eficiente</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada por el investigador



**Figura 12. Institución educativa “Estrellitas” del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

**Fuente: Tabla 15**

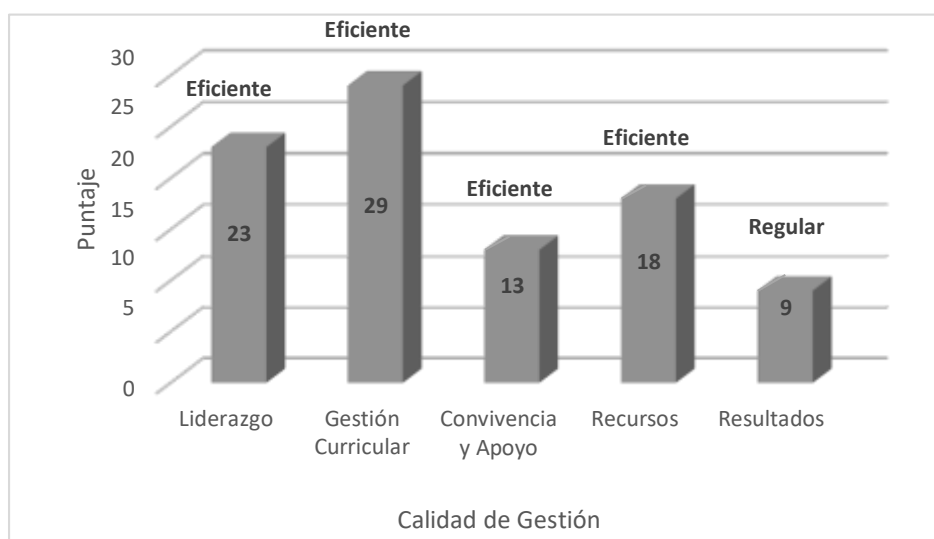
La institución educativa “Estrellita” presenta una calidad de la gestión en general eficiente, sin embargo, en la categoría resultado presenta una calidad de la gestión de nivel regular y en el resto de categorías un nivel eficiente.

**Tabla 16**

**Institución educativa “Virgen de la Natividad” del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

Calidad de Gestión	Puntaje	Nivel calidad de gestión
Liderazgo	23	Eficiente
Gestión Curricular	29	Eficiente
Convivencia y Apoyo	13	Eficiente
Recursos	18	Eficiente
Resultados	9	Regular
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>Eficiente</b>

**Fuente: Encuesta aplicada por el investigador**



**Figura 13. Institución educativa “Virgen de la Natividad” del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

**Fuente: Tabla 16**

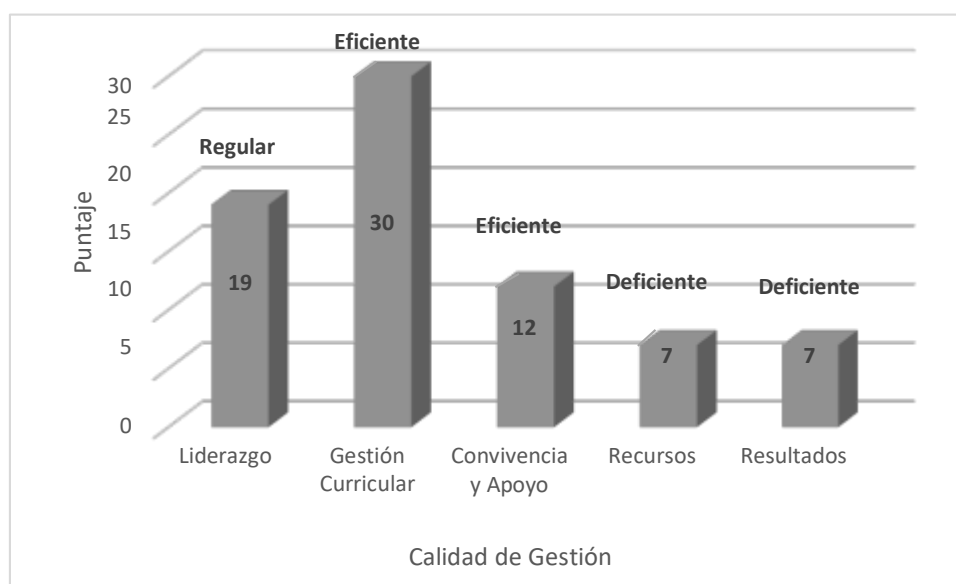
La institución educativa “Virgen de la Natividad” presenta una calidad de la gestión en general eficiente, sin embargo, en la categoría resultado presenta una calidad de la gestión de nivel regular y en el resto de categorías un nivel eficiente.

**Tabla 17**

**Institución educativa “Inmaculados” College del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

Calidad de Gestión	Puntaje	Nivel calidad de gestión
Liderazgo	19	Regular
Gestión Curricular	30	Eficiente
Convivencia y Apoyo	12	Eficiente
Recursos	7	Deficiente
Resultados	7	Deficiente
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>Regular</b>

**Fuente: Encuesta aplicada por el investigador**



**Figura 14. Institución educativa “Inmaculados” College del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

**Fuente: Tabla 17**

La institución educativa “Inmaculados” College presenta una calidad de la gestión en general regular, mientras que en las categorías liderazgo presenta una calidad de la gestión de nivel regular, en las categorías recursos y resultados presenta un nivel de calidad de la gestión deficiente y en el resto de categorías presenta un nivel eficiente.

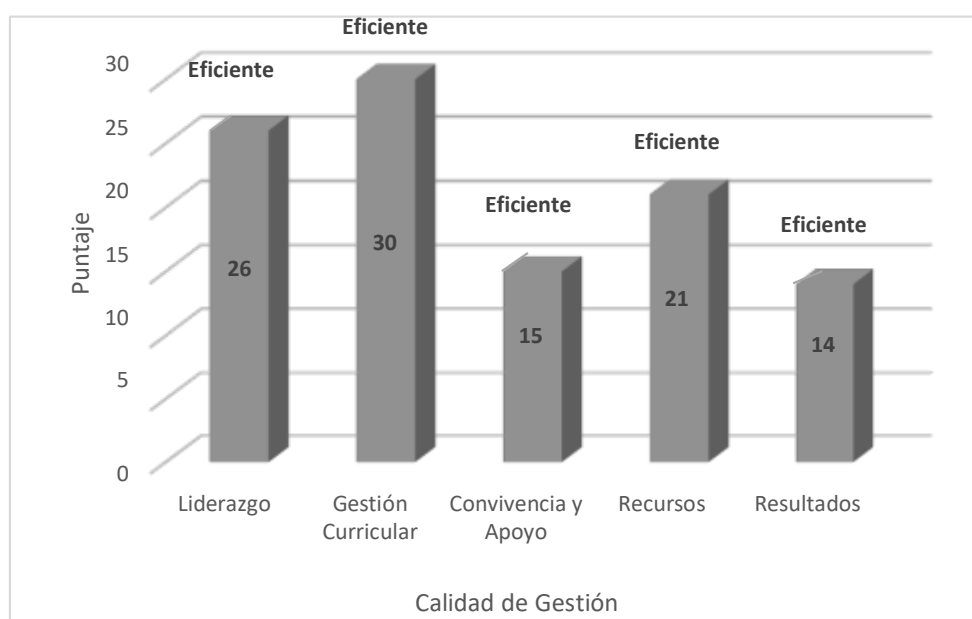
**Tabla 18**

**Institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

Calidad de Gestión	Puntaje	Nivel calidad de gestión
Liderazgo	26	Eficiente
Gestión Curricular	30	Eficiente
Convivencia y Apoyo	15	Eficiente
Recursos	21	Eficiente
Resultados	14	Eficiente
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>Eficiente</b>

**Fuente: Encuesta aplicada por el investigador**





**Figura 15. Institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

**Fuente: Tabla 18**

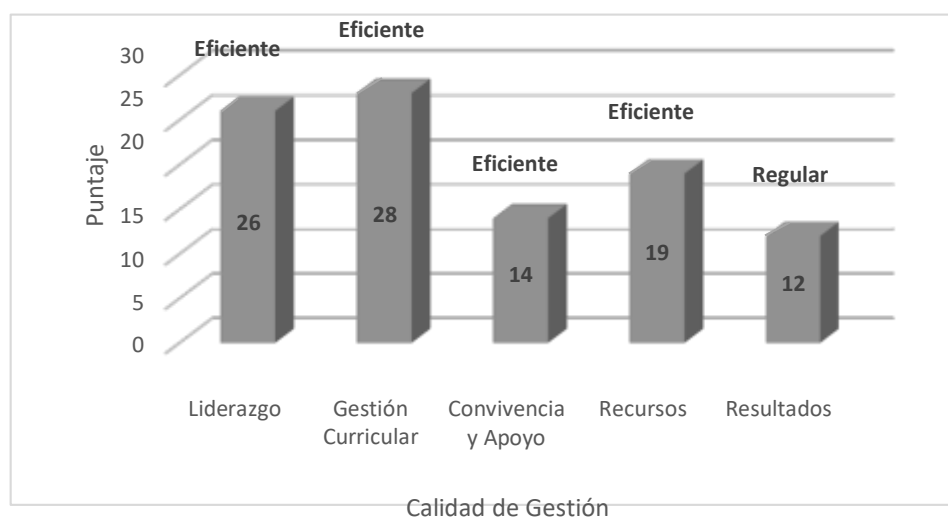
La institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” presenta una calidad de la gestión eficiente en general, así mismo en las distintas categorías su nivel de calidad de la gestión también es eficiente.

**Tabla 19**

**Institución educativa “Isaac Newton” del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.**

Calidad de Gestión	Puntaje	Nivel calidad de gestión
Liderazgo	26	Eficiente
Gestión Curricular	28	Eficiente
Convivencia y Apoyo	14	Eficiente
Recursos	19	Eficiente
Resultados	12	Regular
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>Eficiente</b>

**Fuente: Encuesta aplicada por el investigador**



**Figura 16.** *Institución educativa “Isaac Newton” del distrito de Baños del Inca, según la calidad de gestión, octubre 2016.*

**Fuente:** Tabla 19

La Institución Educativa “Isaac Newton” presenta una calidad de la gestión en general eficiente, sin embargo, en la categoría resultado presenta una calidad de la gestión de nivel regular y en el resto de categorías un nivel eficiente.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

Según la hipótesis planteada de mi autoría, con el análisis estadístico en el paquete estadístico SPSS versión 21 se observa el Diagrama de Dispersión o Nube de puntos con lo cual se analiza que los puntos están muy lejanos eso nos precisa que no tiene relación para ello se realizó la Prueba Estadística en la cual se obtuvo un  $p=0.677$ , es decir la hipótesis de investigación se Rechaza es decir la Calidad de Gestión y Cultura Escolar NO existe relación, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson ( $r=0.219$ ), es decir tiene una relación baja porque está próximo a cero. Comparándolo con el trabajo de investigación de Silvia Z. Alarcón M. (2013) titulada “Gestión Educativa y Calidad de la educación en Instituciones Privada de Lima Metropolitana” se concluye que existe relación entre la gestión educativa y la calidad de la educación mediante el Coeficiente de Correlación de Spearman ( $r_s=0.825$ ), el valor de significancia Sig. es de  $P = 0.003$  y este valor es menor que  $\alpha=0.05$  (5%), este valor es significativo.

Al realizar el Cuadro Bidimensional entre la variable calidad de gestión y cultura escolar, el 66.67% su nivel es eficiente es la calidad de gestión y su nivel es coordinación en la cultura organizacional (lo que representa a 04 docentes); además el 16.67% su nivel es eficiente en la cultura organizacional y su nivel es colaborativa en la cultura escolar (lo que representa a un docente); y por último el 16.66% su nivel es regular en la cultura organizacional y su nivel es de coordinación en la cultura escolar, comparándolo con el trabajo de investigación de Quintero y Rentarúa en su tesis titulada: “Diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de la ciudad Bolívar” concluye que el rector o docente administrativo, debe ser quien propone, gestiona lidera, organiza y concreta los proyectos y estrategias educativas, con la participación activa del equipo de coordinadores, administrativos y docentes de la institución. Que el personal docente y administrativo tienen una responsabilidad social y ética con la formación de los jóvenes, además de debe implementar un proceso de capacitación permanente, el directivo docente y los profesores debe transmitir a las futuras generaciones su conocimiento, cultura ciudadana, valores.

Además se determinó que la cultura escolar en la Institución Educativa del nivel primario y secundario de la zona urbana del distrito de Baños del Inca 2016, el 83.33% su nivel es de coordinación (lo que representa a 05 docente), mientras que el 16.67% su nivel es colaborativa (lo que representa a un docente), se entiende por colaborativa el docente cuida detalles de las cosas pequeñas, tiene el sentimiento de pertenecer a la organización, se preocupa por los demás y la participación es indispensable como forma de trabajo y planificación. Comparándolo con el trabajo de investigación de Armengol en su tesis titulada “La cultura organizacional en los centros educativos de primaria” también coincide que el nivel más alto es la coordinada de la cultura organizacional lo cual manifiesta que es aquella que el profesorado toma decisiones y planificar actuaciones, sin embargo aún no se dan estos procesos de forma completa y los niveles los clasifica en: individualista, fragmentada, coordinada y colaborativa.

El trabajo de investigación de Alarcón (2013) titulada “Gestión Educativa y Calidad de la educación en Instituciones Privada de Lima Metropolitana” se concluye que la revisión de la teoría realizada durante esta investigación, se hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad de la educación como en la gestión educativa, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo de los gerentes educativos. Los logros de los alumnos en materia de comunicación oral y escrita, análisis y síntesis y solución de problemas están directamente relacionados con la buena gestión de los directivos de las instituciones; así es que, la organización y participación a concursos es recurrente. Tan es así, que todas las Instituciones tienen reconocimientos nacionales e internacionales. El planeamiento estratégico en las instituciones privadas, el buen uso de los recursos instituciones y los logros conseguidos se vio reflejado en la mejora continua de las Instituciones, todas; con menos de 20 años de funcionamiento; no obstante, con excelentes organizaciones administrativas.

La relación del liderazgo en las Instituciones para el mejoramiento de la gestión; así como la participación que tanto el docente como el director y personal administrativo deben estar presentes para una escuela de calidad. Los directivos y docentes de las Instituciones, desarrollan un liderazgo; pues ejercen influencia sobre el alumnado, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor.

Además, se determinó que la Calidad de Gestión en la Institución Educativa del nivel primario y secundario de la zona urbana del distrito de Baños del Inca 2016, el 83% presenta una calidad de gestión eficiente (representa a 05 docentes), mientras que el 17% presenta una calidad de gestión regular (representa a Un docente).

La comparación entre las Instituciones Educativas con respecto a calidad de gestión (Liderazgo) el puntaje más predominante es “Andrés Avelino Cáceres” y “Isaac Newton” con 26 puntos; que la calidad de gestión (Gestión Curricular) el puntaje más predominante es “Inmaculados” y “Andrés Avelino Cáceres” con un puntaje de 30; que la calidad de gestión (Convivencia y Apoyo) el puntaje más predominante es “Andrés Avelino Cáceres” con un puntaje de 15; que la Calidad de Gestión (Recursos) el puntaje más predominante es “Andrés Avelino Cáceres” con un puntaje de 21; y el ultimo es que la calidad de gestión (Resultados) el puntaje más predominante es “Andrés Avelino Cáceres” con un puntaje de 14

La Cultura Escolar en su dimensión Colaborativa en la IE “Jorge Vidal Ascencio”, el 42.86% (09); en la IE “Estrellita”, el 66.67% (14); en la IE “Virgen de la Natividad”, el 23.81% (05); en la IE “Inmaculados” College, el 43.62% (10); en la IE “Andrés Avelino Cáceres”, el 42.86% (09); en la IE “Isaac Newton”, el 33.33% (07).

La Cultura Escolar en su dimensión Coordinación en la IE “Jorge Vidal Ascencio”, el 33.33% (07); en la IE “Estrellita”, el 23.81% (05); en la IE “Virgen de la Natividad”, el 57.14% (12); en la IE “Inmaculados” College, el 38.10% (8); en la IE “Andrés Avelino Cáceres”, el 38.10% (08); en la IE “Isaac Newton”, el 57.14% (12).

La Cultura Escolar en su dimensión Fragmentada en la IE “Jorge Vidal Ascencio”, el 23.81% (05); en la IE “Estrellita”, el 9.52% (05); en la IE “Virgen de la Natividad”, el 19.05% (04); en la IE “Inmaculados” College, el 14.29% (03); en la IE “Andrés Avelino Cáceres”, el 19.05% (04); en la IE “Isaac Newton”, el 9.52% (02).

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Se determinó que el 66.67% su nivel de cultura escolar es eficiente y el nivel de la cultura organizacional es coordinación; asimismo el nivel de cultura escolar es eficiente y el nivel de cultura organizacional es colaborativa.

Se identificó que el nivel de cultura escolar en la Institución Educativa del nivel primario y secundaria de la zona urbana del distrito de Baños del Inca 2016, que el nivel de cultura escolar coordinación (83.33%) mientras que el nivel de cultura escolar colaborativa (16.67%).

Se identificó que la calidad de gestión en la Institución Educativa del nivel primario y secundario de la zona urbana del distrito de Baños del Inca 2016, la calidad de gestión eficiente (83%) mientras que la calidad de gestión regular (17.00%).

Con respecto a la Prueba de hipótesis se llega a la conclusión que no existe relación entre la calidad de la gestión y la cultura escolar, en el análisis estadístico se encontró que el coeficiente de Pearson ( $r=0.219$ ), es decir existe una relación baja.



## **RECOMENDACIONES**

A continuación, se mencionan algunas recomendaciones:

Los cambios en la educación están en los procesos educativos y en los factores que inciden en la calidad de gestión.

Los cuestionarios nacionales demuestran ser muy útiles con la cual dan una visión clara del país. Es indispensable recoger información sobre los factores asociados al logro de los aprendizajes y realizar un modelo de análisis apropiado acorde con nuestra realidad local, lo cual conllevaría a definir prioridades en la gestión administrativa y pedagógica.

Tener una comunicación directa con los padres de los alumnos en riesgo de fracaso escolar con la finalidad de contribuir a disminuir la reprobación y deserción escolar.

Formar a los directores en cuanto a las labores administrativas, pedagógicas, normativas y de relaciones humanas de acuerdo a las normas impartidas en educación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, a mis padres y a mis hijos

**Luariano**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armengol, C. (1999). *La cultura organizacional en los centros educativos de primaria*. Barcelona, España.
- Alarcón M., S. (2013). *Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana*. Lima, Perú.
- Bertel, L., y Busquets, M. (2000). *Conociendo Nuestras Escuelas. Un acercamiento Etnográfico a la Cultura Escolar*. México: Paidós.
- Best, J. (1982). *Cómo investigar en educación*. 3ª ed. Madrid, España: Ediciones Morata, S.A.
- Chile, G. D. (S.F.). *Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar. Más Directivos*.
- González, M.T., Nieto, J.M., y Portela, A. (2003). *Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid, España: Pearson Educación.
- García V., O. H. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 22, 143 – 167. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602204.pdf>
- Hernández S., R. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. 2ª ed. España: McGraw – Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Kerlinger, F. (2002) *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. 4ª ed. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C.V.

- Lavin, S., y Del Solar, S. (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de transformación de la vida escolar*. Santiago de Chile, Chile, Chile: LOM. Concha y Toro 23, Santiago.
- Marcone, R. (2001). *Cultura Organizacional en Unidades Escolares: Aspectos diferenciadores*. Oviedo: Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Martínez O, V. (2003). La cultura escolar. *Comunidad Escolar. Opinion*. Recuperado de <http://comunidadescolar.educacion.es/727/tribuna.html>
- Medina N., M. (26 de julio de 2011). La Tarea. *Revista de Educacion y Cultura*. Recuperado de : <http://www.latarea.com>.
- Municio, P. (1988). *La Cultura Escolar como Clave*. Madrid, España.
- Pérez, A. (1998). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica - Modulo 2*. Buenos Aires, Argentina: IIPE Buenos Aires - UNESCO.
- Perú, P. U. (2004). *Para comprender la Escuela desde sus Crisis y Posibilidades*. (primera 2004 ed.). (J. A. Villacorta, Ed.) Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Quintero, N.G., y Rentería, L.F. (2009). *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el Colegio Rafael Uribe de la ciudad de Bolívar, en la jornada de la mañana* (tesis de maestría). Pontificia universidad Javeriana de Bogotá, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis30.pdf>
- Sarasola, M. R. (2004). *Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en centros educativos*. Vol. 12. Arizona, USA: G. V. GLASS

Shein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Estados Unidos: A Wiley Imprint.

Stolp & Smith. (1994). *School Culture and Climate: The Role of the leader*. (5 ed., Vol. 37). Oregon: Oregon Escuela de Estudios del Consejo.

Viñao, A. (2006). *Sistemas educativos, culturas escolares, reformas e innovaciones educativas*. Madrid, España: Ediciones Morata.

## **APÉNDICES Y ANEXOS**

**Anexo 1.**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: RELACIÓN ENTRE CULTURA ESCOLAR Y CALIDAD DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCION EDUCATIVA DE LA ZONA URBANA DEL DISTRITO DE BAÑOS DEL INCA. CAJAMARCA – 2016.**

<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p>¿Qué relación existe entre la cultura escolar y calidad de gestión en las Instituciones Educativas de la zona urbana del distrito de baños del inca- 2016?</p>	<p><b>GENERAL:</b> Determinar la relación que existe entre la cultura escolar y la calidad de gestión en las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.</p> <p><b>ESPECIFICOS:</b> A. Determinar el tipo de cultura escolar, por nivel educativo, de las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.</p> <p>B. Determinar la relación entre cultura escolar y nivel educativo de las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.</p>	<p><b>H.I:</b> Existe relación significativa entre la cultura escolar y la calidad de gestión en las Instituciones Educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.</p> <p><b>H.O:</b> No existe relación significativa entre la cultura escolar y la calidad de gestión en las instituciones</p>	<p><b>V1:</b> <b>Cultura Escolar:</b></p>	<p>a) Finalidades, valores Institucionales</p> <p>b) Curriculum</p> <p>c) Lenguaje</p> <p>d) Asignación de tareas</p> <p>e) Intervención en la dinámica de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de implicación del personal de la Institución Educativa con las finalidades y Valores Institucionales.</li> <li>• Formas de trabajo en la planificación, elaboración, desarrollo y evaluación del curriculum.</li> <li>• Frases de expresión más utilizados respecto a las formas de trabajo de la Institución Educativa.</li> <li>• Modos de distribución del trabajo del personal docente en las diferentes áreas que labora en la</li> </ul>

	<p>C. Determinar el nivel de calidad de gestión educativa, por nivel educativo, de las instituciones educativas del distrito de Baños del Inca – 2016.</p> <p>D. Determinar la relación entre calidad de gestión y nivel educativo de las instituciones educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.</p> <p>E. Determinar la relación entre el tipo de cultura escolar y el tipo de institución educativa (pública y privada), de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.</p> <p>F. Determinar la relación entre la calidad de gestión y el tipo de institución educativa (pública y privada), de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.</p> <p>G. Determinar la relación entre el tipo de cultura y la edad, sexo, tiempo de servicio y grados y títulos de los docentes por institución educativa.</p>	<p>educativas de la zona urbana del distrito de Baños del Inca – 2016.</p>		<p>f) Interacción entre profesionales</p> <p>g) Gestión directiva</p> <p>h) Coordinación pedagógica.</p> <p>i) Innovaciones.</p> <p>j) Conflicto</p> <p>k) Formación del profesorado.</p>	<p>Institución Educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de intervención del personal de la Institución Educativa en las diferentes actividades planificadas.</li> <li>• Formas de interactuar entre personal docentes y administrativo: individual, grupal, artificial y apoyo mutuo.</li> <li>• Formas de planificación de los directivos para asignar funciones al personal que labora en la Institución Educativa considerando o no sus competencias individuales o grupales.</li> <li>• Grado de importancia que los docentes le dan a la planificación curricular según sus experiencias en el aula coordinando para su mejoramiento de su actividad pedagógica.</li> </ul>
--	--	--	--	---	--

				<p>l) Clima</p> <p>m) Historias de la Organización</p> <p>n) Instalaciones y Equipamiento</p> <p>o) Señales Visuales, Memoria, Uniforme Y Simbolismos, Utilización Del Anagrama</p> <p>p) Rituales Y Ceremonias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación y compromiso del personal con las innovaciones, buscando el mejoramiento de la Institución Educativa.</li> <li>• Interés del personal docente para, identificar y apoyar en la solución de conflictos que pueda percibir en la Institución Educativa.</li> <li>• Formas de preparación del docente: individual, por grupos, en colectivo o compartido</li> <li>• Actitud de los docentes frente a los problemas de los demás.</li> <li>• Metáforas</li> <li>• Conocimiento de ex alumnos destacados dentro y fuera de la comunidad</li> </ul>
--	--	--	--	---	--



				<p>q) Procedimientos Operativos</p> <p>r) Normas y Regulaciones</p> <p>s) Apoyo Psicológicos y Sociales.</p> <p>t) Modelos De Interacción Entre Padres Y Comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento y estado de los bienes y enseres de la Institución Educativa.</li> <li>• Uso de las instalaciones</li> <li>• Distribución de espacios para mostrar símbolos de la Institución Educativa.</li> <li>• Utilización de uniformes.</li> <li>• Celebraciones y/o actuaciones más usuales.</li> <li>• Formas de tomar decisiones ante diferentes problemas.</li> <li>• Formas de Cumplimiento de la disciplina.</li> <li>• Apoyo y ayudas que reciben los docentes en diferentes problemas con la Institución Educativa.</li> <li>• Maneras de interacción entre los miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

				<p>a) Liderazgo.</p> <p>b) Gestión curricular.</p> <p>c) Convivencia escolar y apoyo al estudiante.</p> <p>d) Recursos.</p> <p>e) Resultados.</p>	<p>Visión Estratégica y Planificación Conducción Alianzas Estratégicas Objetivos y Metas Institucionales. Información y Análisis</p> <p>Organización Curricular Preparación de la enseñanza Acción docente en el aula Evaluación de la Implementación</p> <p>Convivencia Escolar Formación Personal y apoyo a los estudiantes</p> <p>Recursos Humanos Recursos Financieros Materiales y Tecnológicos.</p> <p>Proceso de Soporte y servicios Logros de Aprendizaje Logros Institucionales Satisfacción de la Comunidad</p>
--	--	--	--	---	---

## ANEXO No. 2

### **CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL TIPO DE CULTURA ESCOLAR DE LA I.E. .... (Basado en la Encuesta de Carmen Armengol)**

Con este cuestionario se pretende conocer la cultura dominante en el centro donde trabajas. El cuestionario es anónimo y consta de diferentes aspectos que se deben contestar independientemente. El instrumento se estructura en tres partes:

El apartado A recoge datos necesarios sobre características generales destinadas a categorizar las respuestas.

En el apartado B hay un conjunto de aspectos que se concretan en cuatro situaciones (a,b,c,d) en relación al aspecto considerado. Se trata de que selecciones y anotes, en el cuadro, la situación que mejor refleja la realidad de tu centro (sea a,b,c,d).

En el apartado C se trata de que califiques las manifestaciones presentadas de la 1 (desacuerdo) a la 4 (acuerdo) según tu criterio y en base a la realidad de tu centro.

#### **A: DATOS GENERALES:**

- 1.- Edad: \_\_\_\_\_
- 2.- Sexo: Masculino  Femenino
- 3.- Títulos y/o grados que dispone:  
Diplomado  Bachiller  Licenciado   
Segunda Especialidad  Magister  Doctor
- 4.- Años de experiencia como docente: .....
- 5.- Años de experiencia como docente en el centro actual: .....
- 6.- En caso de haber estado en el equipo de directivo y/o estar en el centro formando parte del equipo directivo, especificar los años de experiencia que tiene en cargos directivos. ....
- 7.- Tarea que realiza actualmente en el centro:  
Profesor de Primaria  o Directivo   
Profesor de Secundaria
- 8.- Institución Educativa: Pública Privada

## **B. ASPECTOS DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO**

Para cada uno de los siguientes aspectos (1, 2, 3, ...) selecciona la situación (a, b, c, d) que mejor refleja la realidad de tu centro y escríbela en el recuadro.

### **1. Grado de implicación con las Finalidades y valores institucionales**

- a) En la I.E. hay carencia de valores institucionales comunes y una abundancia de actividades individuales, cada uno actúa según su propio criterio.
- b) Los valores que hay en la I.E. son individuales y de subgrupos. Las personas con planteamientos afines se reúnen en subgrupos y actúan de forma común.
- c) En La I.E. hay valores institucionales comunes aceptados por la mayoría de los miembros, aunque esta aceptación a veces surge por presiones que reciben los miembros de la I: E.
- d) En la I.E. hay valores institucionales aceptados y compartidos por la totalidad de los miembros. Las acciones que éstos realizan tienen coherencia con estos valores

### **2. Planificación del Currículum**

- a) Cada profesor planifica en forma individual sus unidades didácticas
- b) El profesorado llega a acuerdos sobre temas organizativos específicos (horarios, libros de texto, salidas) y no se abordan aspectos internos de enseñanza.
- c) El profesorado forma grupos de trabajo para abordar tareas concretas. La perspectiva es a corto plazo con poca reflexión. Una vez terminado el trabajo el grupo se disuelve
- d) El profesorado reflexiona, planifica, prepara y evalúa conjuntamente todos los aspectos del currículo (contenido, metodología, materiales, sistemas de evaluación, agrupamiento del alumnado,)

### **3. Lenguaje**

- a) A menudo se escuchan expresiones como: “nadie cumple con sus compromisos”, “hay mucho individualismo”, “cada uno va a lo suyo”, etc.
- b) A menudo se escuchan críticas y se ironiza verbalmente sobre horarios, salidas y otras decisiones de la I.E., pero pocas personas proponen alternativas
- c) Hay un lenguaje habitual, expresiones y gestos compartidos que denotan que se comparten ideas y pensamientos
- d) Ante situaciones relacionadas con la resistencia al cambio “por qué hay que hacer “no servirá de nada”, “para lo que me pagan”, etc. Hay posiciones de grupos que apuntan a “debemos esforzarnos”, “si colaboramos saldrá bien”, “yo estoy dispuesto”, etc.

### **4. Asignación de tareas al profesorado**

- a) Distribución por áreas y/o departamentos de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.
- b) Existen unas normas implícitas que sirven para asignar a cada profesor una tarea concreta
- c) Se decide en conceso el profesor idóneo para asumir las diferentes tareas que debe realizar
- d) La dirección hace una prospección asigna a cada profesor la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales. El claustro acepta la decisión sin oposición explícita

## **5. Intervención en la dinámica de trabajo**

a) La intervención voluntaria de los miembros en la dinámica de la I.E. es nula, pasiva, individual por aula / grupo y con pocos espacios o tiempo en común.

b) Intervención en la dinámica de la I.E en función del subgrupo de referencia. Los grupos permanecen relativamente estables. Cada grupo tiene un modo propio de trabajar y de entender la enseñanza del área curricular.

c) El equipo directivo es quien normalmente suele designar el tiempo y el espacio para la intervención en la dinámica del centro. Las intervenciones voluntarias del profesorado en la consecución de los objetivos son limitadas.

d) Intervención activa y voluntaria. Los miembros para conseguir el logro de sus objetivos de la I.E. Se entiende la enseñanza como tarea colectiva de colaboración y participación. Los tiempos y espacios de trabajo conjuntos no deben estar necesariamente prefijados.

## **6. Interacción entre profesionales**

a) Hay una pasividad general y falta de comunicación. Cada uno va a lo suyo. Falta de apoyo interpersonal. Soledad profesional. Interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.

b) Entre el profesorado de la I.E. hay una interacción positiva asumida colectivamente a través del compromiso de sus miembros. Sentido de comunidad y apoyo mutuo

c) Existe entre el profesorado interacciones puntuales para la realización de procedimientos muy concretos. El trabajo conjunto es artificial y a menudo forzado

d) Entre el profesorado existe una clara identificación con el subgrupo al que pertenece. Baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos. La I.E. se encuentra dividida en subgrupos con pocos elementos en común.

## **7. Gestión de los directivos**

- a) La dirección actúa según su plan de trabajo. Normalmente gestiona con las personas individualmente su aportación a la I.E.
- b) La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos y en algunos casos compartido. La autoridad se asigna sobre la base de la aptitud y dedicación para ayudar a los demás. Se confía con lo que da ejemplo, apoya o hace agradable la convivencia.
- c) Aunque se dan propuestas colectivas, también hay individuales y son asignadas por los directivos. La clave del éxito radica en la preparación de los directivos para asignar roles a las personas individualmente y como grupos. La autoridad y la jerarquía se basan en la competencia para la tarea
- d) La dirección promueve un plan de trabajo colectivo.

## **8. Coordinación pedagógica**

- a) Coordinación inexistente la inercia de trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación. No hay comunicación. Los profesores cuando se reúnen ocasionalmente evitan hablar sobre cómo enseñar en el aula.
- b) Las reuniones terminan igual que cuando empiezan. La coordinación se convierte sesgada y entre grupos. Resultados pobres y con contradicciones. Los profesores cuando se reúnen puntualmente hablan sobre sus estudiantes y trasfondo familiar, de ellos mismos, de otros profesores y de las grandes demandas que la sociedad impone a las escuelas, más que de cómo enseñar en el aula.
- c) La coordinación se realiza de arriba abajo, es rígida y formal. Regulada por múltiples mecanismos. Los profesores hablan sobre todo de sus experiencias de enseñanza en el aula. Más que de sus estudiantes, de otros colegas o sobre sí mismos.

d) Hay una coordinación real en las decisiones a través de sistemas variados. Se trabaja en equipo. Los profesores hablan frecuentemente, aunque no de forma exclusiva, sobre sus experiencias de enseñanza en el aula a un nivel de detalle que hace que su intercambio sea útil para la práctica.

## **9. Innovaciones**

- a) En la I.E. no hay costumbre de impulsar innovaciones.
- b) La resistencia que encontramos en la I.E. a las innovaciones son de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del “status quo”.
- c) El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hacen de la I.E. una organización innovadora. Gran adaptabilidad y compromiso de sus miembros con las innovaciones.
- d) Existen innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos. Un grupo más activo arrastra a otro menos activo. Se producen cambios, pero son poco estables.

## **10. Conflicto**

- a) El profesorado no percibe la existencia de problemas y por tanto no siente la necesidad de resolverlos.
- b) Aunque el profesorado percibe que hay discrepancias prefiere no intervenir y esperar que el tiempo solucione el conflicto.
- c) El profesorado no afronta las discrepancias. Lo que importa es sobrevivir sin problemas añadidos.
- d) El profesorado percibe de forma natural las discrepancias existentes, intenta identificar los problemas nuevos e introducen mejoras que a menudo suponen la solución.



## **11. Formación del profesorado**

- a) La formación está ligada a cargos institucionales o situaciones nuevas. Se entiende como un interés personal para promocionarse.
- b) Se rechaza el aprendizaje institucional hay formación personal pero el aprendizaje logrado individualmente no es transferido al colectivo como grupo. El aprendizaje profesional se convierte en subgrupos.
- c) La formación está basada en las necesidades de la I.E. Se transfiere al resto de los miembros o se piensa inicialmente como formación de grupo. El aprendizaje profesional es compartido.
- d) Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la I.E. La participación es voluntaria por parte del profesorado. La formación colectiva se considera conveniente.

## **12. Clima**

- a) El profesorado se pasa el día quejándose sobre su trabajo. Sólo desean irse lo más rápido posible.
- b) El profesorado adopta una actitud positiva. Hay una alta motivación y alto desarrollo personal que incide en el nivel de calidad de la organización.
- c) El profesorado adopta una actitud positiva con su grupo. Sin embargo, puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos.
- d) Existe entre el profesorado, una actitud un clima de indiferencia hacia los problemas de los demás, aunque se mantiene una cordialidad formal.

### **C: ASPECTOS ESPECÍFICOS**

Califica las manifestaciones presentadas de 1 (desacuerdo), 2 (parcialmente en desacuerdo), 3 (parcialmente de acuerdo) y 4 (de acuerdo) según tu criterio y en base a la realidad de tu centro.

No.	Ítems	1	2	3	4
1	Existe entre los profesores una serie de expresiones que clasifican a los estudiantes y a los padres según unas características conocidas por todos.				
2	La I.E. se mantiene en perfecto estado, limpio y ordenado. Se tiene mucho cuidado de su conservación y aspecto.				
3	Se fomenta la celebración de fiestas tradicionales y propias en cada área escolar.				
4	Se revisa colectivamente la correlación directa entre los objetivos pretendidos y las actividades desarrolladas por conseguirlos.				
5	Se recuerda con orgullo que a lo largo de la historia de la I.E. ha contado con profesionales destacados y/o estudiantes que luego han destacado positivamente en su vida profesional o ciudadana.				
6	Considero que mi trabajo no me ofrece oportunidades de promoción.				
7	En la I.E. hay profesores emblemáticos de los que se respeta mucho su opinión.				
8	El material didáctico de uso común está clasificado y con unas normas claras y específicas para permitir su correcta utilización.				
9	Hay una total colaboración con los colaboradores sociales (asistentes sociales, psicólogos, etc.) para tratar problemáticas concretas.				
10	Considero que los miembros de la organización no se sienten recompensados con el buen trabajo, más bien sancionados o cuestionados cuando algo va mal.				
11	Al finalizar la unidad, bimestre y /o trimestre hay una entrega protocolaria de notas.				
12	El espacio común (sala de profesores no acoge encuentros informales de profesores.				
13	Se confecciona por parte de los estudiantes y/o ex alumnos y/o padres de familia publicaciones periódicas.				
14	El rendimiento que se obtienen de las instalaciones es pésimo.				
15	Los materiales curriculares son confeccionados y distribuidos por la propia I.E.				
16	Hay mecanismos suficientes para que los padres puedan contactar con el personal docente.				
17	No hay tendencia a utilizar símbolos de la I.E.				

18	Las decisiones se toman en función de las necesidades institucionales.				
19	Se promueve que los alumnos tengan un uniforme que los identifica como miembros de la I.E.				
20	Se fomenta la existencia y debate sobre normas básicas de disciplina entre los alumnos.				
21	Se conmemora bajo un programa común actuaciones como El inicio y clausura de clases.				
22	Las metodologías aplicadas en las diferentes áreas han sido consensuadas colectivamente.				
23	Las personas que se recuerdan como ejemplos lo son por su dedicación al trabajo individual y no colectivo.				
24	No se acostumbra a debatir la relación entre los aprendizajes y el espacio/ tiempo asignado para llevarlo a cabo.				
25	La escuela siente la responsabilidad de dar continuidad a la buena imagen de la Institución.				
26	El rendimiento que se obtiene de las instalaciones es sometido a una evaluación sistemática.				
27	Hay una manera particular para designar algunos espacios escolares.				
28	El profesorado soluciona los problemas colectivamente.				
29	Siempre puedo hablar con algún compañero de la I.E. cuando tengo algún problema relacionado con temas de la institución.				
30	No hay una implicación y colaboración real de la I.E. en las actividades que se realizan en la comunidad.				
31	La I.E. tiene un lema, insignia, emblema y / o estandartes representativos de la institución que se usan habitualmente dentro y fuera del centro				
32	No hay mecanismos para que los padres puedan participar activamente de la vida comunitaria de la I.E.				
33	El colectivo de los profesores no proporciona y ayuda a los problemas individuales de los compañeros.				
34	Las decisiones no se toman de forma colaborativa.				
35	Hay espacios dedicados a recopilar materiales de antiguos alumnos y / o antiguos profesores				

**Anexo 3:****CUESTIONARIO SOBRE CALIDAD DE GESTIÓN**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: .....

NIVEL : Primaria ( ) Secundaria ( )

CARGO : .....

**INDICACIONES:**

A continuación, se le presenta un conjunto de enunciados para determinar la Calidad de Gestión educativa en su I.E., su apoyo permitirá el desarrollo idóneo del presente trabajo de investigación. Solicitamos a usted responder con toda sinceridad marcando con un aspa “X” sólo una alternativa para cada enunciado, teniendo en cuenta la siguiente escala:

<b>0: Nunca</b>	<b>1: A veces</b>	<b>2: Siempre</b>
-----------------	-------------------	-------------------

**CALIDAD DE GESTION**

N° ITEMS		ESCALA		
		0	1	2
	<b>LIDERAZGO:</b>			
1	¿Existen prácticas para asegurar que el PEI considera las necesidades educativas y formativas de los estudiantes y las expectativas e intereses de su comunidad educativa?			
2	¿Existen prácticas para asegurar que el PEI orienta y articula las distintas acciones, instrumentos y estrategias de I.E.?			
3	¿Existen prácticas para asegurar que se priorizan, implementan y evalúan acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales?			
4	¿Existen prácticas para garantizar que el director colabore con el adecuado desarrollo del PEI?			
5	¿Existen prácticas que aseguran la coordinación y articulación de			

	los distintos actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los Objetivos Institucionales?			
6	¿Existen prácticas para asegurar que las decisiones tomadas por los distintos actores de la comunidad educativa favorecen el logro de los Objetivos Institucionales?			
7	¿Existen prácticas para asegurar la delegación de funciones del equipo directivo para el logro de los Objetivos Institucionales?			
8	¿Existen prácticas para asegurar que el director y el equipo directivo evalúan su desempeño?			
9	¿Existen prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias con otras instituciones escolares favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de Objetivos y Metas Institucionales?			
10	¿Existen prácticas para establecer redes de colaboración con organismos de la comunidad local, académicas, servicios públicos y/o empresariales, entre otros, para apoyar el logro de los Objetivos y Metas Institucionales?			
11	¿Existen prácticas para contribuir al desarrollo local de la comunidad que favorezcan el logro de los Objetivos Institucionales?			
12	¿Existen prácticas de monitoreo, evaluación y/o autoevaluación para detectar situaciones críticas que afectan al logro de los Objetivos y Metas Institucionales?			
13	¿Existen prácticas de análisis de la información para la toma de decisiones oportuna y fundamentada?			
14	¿Existen prácticas para dar cuenta pública a la comunidad educativa respecto de planes y logros alcanzados?			
	<b>GESTION CURRICULAR:</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
15	¿Existen prácticas que articulan el Diseño Curricular, el PEI y el Plan de estudios?			

16	¿Existen prácticas para asegurar que la propuesta curricular de la I. E. considera las necesidades e intereses de los estudiantes?			
17	¿Existen prácticas que aseguran una articulación y coherencia de las capacidades y conocimientos entre grados, ciclos y niveles?			
18	¿Existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de la programación curricular con el Diseño Curricular y el PEI?			
19	¿Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza aplicadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes?			
20	¿Existen prácticas para asegurar que los recursos educativos e informáticos se utilizan en coherencia con las estrategias de enseñanza aplicadas por los docentes?			
21	¿Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza aplicadas por los docentes?			
22	¿Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de las unidades didácticas en el aula?			
23	¿Existen prácticas para garantizar que el clima y la convivencia favorezcan el aprendizaje en el aula?			
24	¿Existen prácticas para asegurar que los docentes mantienen altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes?			
25	¿Existen prácticas para asegurar que el tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de las unidades didácticas?			
26	¿Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes?			
27	¿Existen prácticas para evaluar la programación curricular lograda en los distintos niveles educacionales?			

28	¿Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos, establecidos en el Diseño Curricular?			
29	¿Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la diversificación curricular para realizar los ajustes necesarios?			
	<b>CONVIVENCIA Y APOYO A LOS ESTUDIANTES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
30	¿Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores de la I.E?			
31	¿Existen prácticas para asegurar que la participación de los padres de familia está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos?			
32	¿Existen prácticas que aseguran la información y canales expeditos de comunicación para mantener informados a todos los actores de la comunidad educativa y recibir observaciones y sugerencias?			
33	¿Existen prácticas para prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud de los miembros de la I.E.?			
34	¿Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades?			
35	¿Existen prácticas para favorecer la no discriminación y la diversidad sociocultural de los estudiantes?			
36	¿Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje?			
37	¿Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso?			
	<b>RECURSOS:</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
38	¿Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y personal administrativo en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI?			

39	¿Existen prácticas que aseguran la formación continua de los docentes y personal administrativo de acuerdo a sus funciones y Metas establecidas?			
40	¿Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales?			
41	¿Existen prácticas que aseguran la evaluación de desempeño de los docentes y personal administrativo de acuerdo a sus funciones y Metas establecidas?			
42	¿Existen prácticas que aseguran un sistema de reconocimiento al desempeño y aportes de los diferentes actores de la comunidad educativa a la implementación del PEI y el logro de los aprendizajes de los estudiantes?			
43	¿Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros?			
44	¿Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI?			
45	¿Existen prácticas para asegurar que los espacios y la infraestructura se adecuan a las necesidades de desarrollo del PEI?			
46	¿Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa?			
47	¿Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios?			
48	¿Existen prácticas para asegurar que la comunidad utilice los servicios disponibles en la I.E.?			
	<b>RESULTADOS:</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
49	¿Existen datos de la I.E que muestran el nivel de logro de los alumnos en los distintos grados y ciclos establecidos en el			



	Diseño Curricular?			
50	¿Existen datos de la I.E. que muestran niveles de logro de los estudiantes en relación a las mediciones nacionales?			
51	¿Existen datos de la I.E. que muestran niveles de logro de los Objetivos establecidos en los planes de mejoramiento y/o acciones de mejoramiento?			
52	¿Existen datos de la I.E sobre desarrollo profesional y desempeño docente y administrativo			
53	¿Existen datos de la I.E. sobre optimización y/o aprovechamiento de los recursos financieros, materiales y tecnológicos?			
54	¿Existen datos de la I.E. que muestran niveles de satisfacción de docentes y administrativos?			
55	¿ datos de la I.E. que muestran niveles de satisfacción de padres y/o apoderados			
56	¿Existen datos de la I.E que muestran niveles de satisfacción de los estudiantes			

**ANEXO 4:**

**FICHA DE OBSERVACIÓN SOBRE ASPECTOS GENERALES PARA  
EL ESTUDIO DE LA CULTURA ESCOLAR EN UNA I.E. (Basada en  
la ficha de observación de Carmen Armengol)**

**1. Finalidades y Objetivos**

Averiguar la relación real entre los documentos escritos y la práctica diaria.

.....  
.....

Aspectos significativos a comentar:

.....  
.....

**2. Curriculum**

Grado de reflexión conjunta en la planificación del currículo.

.....  
.....

Aspectos significativos a comentar:

.....  
.....

**3. Lenguaje.....**

Tipología de lenguaje utilizado en los rótulos de la Institución Educativa.

Frases típicas y expresiones.

.....  
.....

Utilización en los elementos de exposición posición, murales. Frases típicas y expresiones

.....  
.....

Utilización de comunicaciones internas y externas. Frases típicas y expresiones

.....  
.....

Aspectos significativos a comentar:

3. **Historias de la organización**, metáfora, Heroínas de la organización Posibles señales sobre alguna de estas variables.

.....  
.....

Aspectos significativos a comentar:

4. **Gestión de los directivos.**

Comportamiento hacia sus compañeros, hacia los alumnos, hacia los padres.

.....  
.....

Aspectos significativos a comentar:

5. **Dinámica de trabajo**

Intervención del profesorado en la dinámica del centro.

.....  
.....

Aspectos significativos a comentar:

6. **Instalaciones y equipamientos**

Estado de conservación: .....

Cuidado de su aspecto: .....

Actitudes y disponibilidades a la hora de la utilización de las instalaciones.....

Clasificación y conservación del material didáctico .....

Uso de las instalaciones.....

Adquisición de nuevos materiales, necesidades que se prioricen, .....

Distribución del espacio.....

Aspectos significativos a comentar:.....

**7. Señales visuales, memoria, uniformes y simbolismos Utilización del anagrama.**

Espacios reservados para la colocación de premios, trofeos, orlas, etc. ....

Publicaciones periódicas existentes: .....

Utilización de uniformes. ....

Aspectos significativos a comentar: .....

**8. Rituales y ceremonias**

Procedimientos rutinarios utilizados, ¿Qué sentido tienen? .....

Celebraciones a destacar, qué sentido tienen o se le dan .....

Aspectos significativos a comentar: .....

**9. Procedimientos operativos**

Formas más usuales a la hora de tomar las decisiones. ....

Causas que suelen predominar a la hora de tomar decisiones. ....

Aspectos significativos a comentar: .....

**11. Normas y regulaciones: premios y castigos**

Asunción y cumplimiento de las normas básicas de disciplina.....

Aspectos significativos a comentar:.....

**12. Apoyos psicológicos y sociales**

Apoyo y ayudas que reciben los docentes en su tarea diaria.....

Apoyo y ayudas que reciben los docentes respecto a problemas que tienen con la institución Yo individuales:.....

Aspectos significativos a comentar:.....

**13. Modelos de interacción entre padres y comunidad**

Política que el centro sigue para que los padres tengan acceso a la información del centro en general:.....

Política que el centro sigue para que los padres tengan acceso a la información de su hijo en particular: .....

Aspectos significativos a comentar:.....

**14. Innovaciones**

Innovaciones que se llevan a cabo en el centro:.....

Cohesión que existe entre el profesorado para llevarla a cabo:.....

Aspectos significativos a comentar:.....

**15. Formación del profesorado Tipo de formación que reciben los maestros del centro.**

Aspectos que determinan el tipo de formación que se lleva a cabo: .....

Aspectos significativos a comentar: .....

**16. Clima**

Clima que se respira en el centro en los encuentros de tipo informal: .....

Aspectos significativos a comentar: .....

**17. Diferentes indicadores sobre la cultura:**

Individualista      Fragmentada      Artificial      Colaborativa

Aspectos significativos a comentar: .....

**ANEXO: 5**

**FOTOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA MUESTRA DE ESTUDIO.**



**Comentario**

I.E.P "Inmaculados"



### **Comentario**

I.E.P "Jorge Vidal Ascencio"



### Comentario

I.E.P "Estrellitas"





**Comentario**

I.E. "Natividad"



### **Comentario**

I.E. "Andrés Avelino Cáceres"