



UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
EDUCACIÓN PRIMARIA**

PROPUESTA DE UN PLAN EDUCATIVO ESTRATÉGICO
PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA INSTITUCION EDUCATIVA DE LA RED EDUCATIVA
“MAESTROS INNOVADORES” DEL DISTRITO DE LA
COIPA - SAN IGNACIO, 2018.

AUTORA

BACH: JULY MAVEL GUZMAN GARCIA

ASESORA

DOCTORA: ALICIA ALARCON DIAZ

JAÉN – PERÚ

2018

PROPUESTA DE UN PLAN EDUCATIVO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA DE LA RED EDUCATIVA “MAESTROS INNOVADORES” DEL DISTRITO DE LA COIPA - SAN IGNACIO, 2018.

Tesis presentada a la Escuela de Educación de la Facultad de Derecho y Educación de la Universidad Particular de Chiclayo para obtener el Título Profesional de Licenciada en Educación Primaria

BACH: JULY MAVEL GUZMAN GARCIA
AUTORA

DOCTORA: ALICIA ALARCON DIAZ
ASESORA

Aprobado por el siguiente jurado:

DRA: FLOR ELIZABETH OBREGON VARA
PRESIDENTA DEL JURADO

DR: PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
SECRETARIO DEL JURADO

DR: VICTOR MANUEL CASTAÑEDA SALAZAR
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

*Quiero dedicar esta tesis a mi querida
hermana Sonia que más que hermana hace el
rol de madre a su esposo porque ellos han
dado razón a mi vida, por sus consejos, su
apoyo incondicional, su paciencia su amor y
cariño, que fortalecen mi camino y me dan
fuerzas para seguir adelante.
A mis hijos que son mi motor y motivo y lo
más valioso que Dios me ha dado.*

JULY

AGRADECIMIENTO

Dios por tu amor y tu bondad no tiene fin, me permites sonreír ante todos mis

logros que son resultados de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que los pones enfrente míos para que mejore como ser humano. Y crezca de diversa manera.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco padre, y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

De manera especial a la asesora, Dra. , por su valiosa colaboración, lo que permitió culminar con éxito el presente trabajo de investigación,

Cada momento que he vivido durante este año, son simplemente únicos. Cada oportunidad de corregir un error, la oportunidad de que cada mañana puedo empezar de nuevo. Sin importar la cantidad de errores y faltas cometidas durante el día anterior.

Asimismo, agradecemos al personal directivo y docentes de las Instituciones Educativas de la Red “Maestros Innovadores” de La Coipa – San Ignacio, por su valioso apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

La autora

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Chiclayo, pongo a vuestra consideración la tesis titulada: *Propuesta de un Plan Educativo Estratégico para mejorar la cultura organizacional en las Instituciones Educativas de la Red Educativa “Maestros innovadores” del distrito de La Coipa - San Ignacio, 2018*; elaborada con el propósito de obtener el TÍTULO.

La investigación abordó la variable cultura organizacional en sus dimensiones elementos visibles e invisibles, obteniendo como resultado que necesita ser fortalecida con la perspectiva de contribuir con el desarrollo institucional en el contexto donde se realizó el estudio.

El presente informe de investigación consta de cuatro capítulos: El Capítulo I, se refiere al problema de investigación; el Capítulo II trata sobre el marco teórico; en el Capítulo III se describe el marco metodológico y el Capítulo V contiene los resultados; a continuación, se exponen las conclusiones y sugerencias.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento en beneficio de la actora involucrada en las comunidades educativas anteriormente investigadas.

ÍNDICE

	PÁG.
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III

PRESENTACIÓN	IV
ÍNDICE	V
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del Problema	13
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Justificación	16
1.4 Antecedentes	18
1.5 Objetivos	24
1.5.1 O. General	24
1.5.2 O. Específicos	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Marco teórico relacionado con las variables	26
2.1.1 La cultura organizacional	26
A. Paradigmas sobre la cultura organizacional	26
B. Concepto	27
C. Componentes de la cultura organizacional	30
D. Importancia de la cultura organizacional	31
E. Funciones	32
F. Dimensiones	36
G. Desarrollo de la cultura organizacional educativa	38
2.1.2 Plan Educativo Estratégico	38
A. Concepto	38
B. Dimensiones del Plan Educativo Estratégico	41
C. Necesidad de la planificación estratégica educativa	44
2.1.3 Síntesis gráfica de la propuesta	48
2.2 Marco conceptual	49
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Variables	51
3.1.1 Definición Conceptual	51

3.1.2	Definición Operacional	52
3.1.3	Operacionalización de variables	53
3.2	Metodología	55
3.2.1	Tipo de Estudio	55
3.2.2	Diseño	55
3.3	Población y muestra	56
3.3.1	Población	56
3.3.2	Muestra	56
3.4	Método de Investigación	56
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
3.6	Métodos de análisis de datos.	58

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1	Descripción	60
4.2	Discusión de los resultados	69
4.3	Propuesta de Plan Educativo Estratégico	72

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES	91
---------------------	----

SUGERENCIAS	92
--------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
-----------------------------------	----

ANEXOS	96
---------------	----

Anexo N° 01: Cuestionario preliminar

Anexo N° 02: Cuestionario sobre cultura organizacional

Anexo N° 03: Ficha Técnica Instrumental

Anexo N° 08: Evidencias fotográficas

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla N° 01: Nivel de cultura organizacional, en su indicador creencias	60
Gráfico N° 01: Nivel de cultura organizacional, en su indicador creencias	60
Tabla N° 02: Nivel de cultura organizacional, en su indicador valores	61
Gráfico N° 02: Nivel de cultura organizacional, en su indicador valores	61
Tabla N° 03: Nivel de cultura organizacional, en su indicador símbolos	62
Gráfico N° 03: Nivel de cultura organizacional, en su indicador símbolos	62
Tabla N° 04: Nivel de cultura organizacional, en su indicador actitudes y comportamientos	63
Gráfico N° 04: Nivel de cultura organizacional, en su indicador actitudes y comportamientos	63
Tabla N° 05: Nivel de cultura organizacional, en su indicador sentimientos	64
Gráfico N° 05: Nivel de cultura organizacional, en su indicador sentimientos	64
Tabla N° 06: Nivel de cultura organizacional, en su indicador temores	65
Gráfico N° 06: Nivel de cultura organizacional, en su indicador temores	65
Tabla N° 07: Nivel de cultura organizacional, en su dimensión elementos visibles	66
Gráfico N° 07: Nivel de cultura organizacional en su dimensión elementos visibles	66
Tabla N° 08: Nivel de cultura organizacional, en su dimensión elementos invisibles	67
Gráfico N° 08: Nivel de cultura organizacional en su dimensión elementos invisibles	67
Tabla N° 08: Nivel de cultura organizacional	68
Gráfico N° 08: Nivel de cultura organizacional	68

RESUMEN

El trabajo de investigación realizado tuvo por objetivo general proponer un Plan Educativo Estratégico para mejorar la cultura organizacional en las Institución Educativa de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito de La Coipa - San Ignacio, 2018.

El estudio se enmarcó en los de tipo descriptivo de carácter cuantitativo, con diseño no experimental denominado descriptivo simple. La muestra estuvo conformada por 30 docentes que laboran en las II. EE. de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito La Coipa, de quienes se recolectó información aplicándoseles la técnica de la observación indirecta con su instrumento un cuestionario sobre cultura organizacional y la observación estructurada con una lista de cotejo; los datos obtenidos fueron procesados con la técnica estadística descriptiva.

Según percepción de los docentes, para el 40% de ellos la cultura organizacional es de nivel inadecuado, el 52% de nivel medianamente adecuado y sólo para el 8% es de nivel adecuado; concluyéndose que falta mejorar las dimensiones visibles e invisibles de la variable, porque poco influyen en la identificación y asumir compromisos con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de su I.E.; resultado ante el cual las investigadoras proponen un Plan Educativo Estratégico.

INTRODUCCIÓN

La investigación tuvo como variable central a la cultura organizacional, que, Marcone y Martín (2003, citados por Agudelo y Velásquez, 2011), la definen desde la perspectiva de las percepciones de los docentes como miembros de la organización educativa, indicando que es 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 en pos de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escuela.

Desde esa óptica, la cultura organizacional coadyuva que los miembros de la organización se sientan parte de ella, al establecer lo que se hace, como actúan y que es lo que se espera de ellos y sus expectativas con respecto a la organización, visualizándose el comportamiento miembro – institución de manera holística. Asimismo, se recalca que existe un compromiso de los miembros con la institución, produciéndose un proceso de identidad institucional, de comunicación y cooperación fortaleciendo lazos y acciones conjuntas que apoyan el desarrollo de objetivos educacionales, donde se involucran todos los miembros.

A pesar de la importancia que guarda la cultura organizacional, no es trabajada convenientemente en las instituciones educativas, de modo que se le categoriza en un nivel no totalmente adecuado; ese es el caso encontrado en las institución educativa de la Red “Maestros Innovadores” del distrito La Coipa, contexto donde se realizó un estudio de carácter descriptivo – cuantitativo, donde hace falta fortalecer este aspecto importante e interviniente en el desarrollo institucional.

Para superar la problemática detectada, el equipo de investigación ha diseñado un Plan Educativo Estratégico, que de manera muy particular, permita desarrollar la cultura organizacional y con ello asegurar que las institución educativa

de la Red “Maestros Innovadores” del distrito La Coipa afiancen su rol educativo en los espacios donde se ubican.

En esta perspectiva, el informe de la presente investigación está sistematizado en cuatro capítulos en forma coherente y lógica; de tal manera que quien acceda a su estudio pueda comprenderlo con facilidad.

En el Capítulo I, llamado **Problema de Investigación**, se realiza el planteamiento del problema referido al nivel poco adecuado de la cultura organizacional, se considera la fundamentación y formulación del problema, se mencionan los antecedentes relacionados con las variables estudiadas, también, se precisa que el objetivo general fue proponer un Plan Educativo Estratégico.

En el Capítulo II, titulado **Marco Teórico**, aparecen las teorías y enfoques que sustentan la investigación, además, se desarrollan teóricamente las variables: cultura organizacional, concepto, elementos y dimensiones; de igual modo se incluye información sobre el Plan Educativo Estratégico.

En el Capítulo III, **Marco Metodológico**, se describe la metodología de la investigación. Este capítulo comprende las variables definidas conceptual y operacionalmente, así como su operacionalización. Se detalla la metodología cuantitativa empleada en la investigación, de igual modo, se precisa el tipo y diseño de estudio descriptivo no experimental. Se presenta la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el Capítulo IV, **Resultados**, se presenta el procesamiento de los resultados, se describen, analizan y discuten los datos obtenidos, mediante el uso de la estadística descriptiva.

Luego se precisan las conclusiones y las sugerencias. Al final del informe, se registran las referencias bibliográficas empleadas y, en los anexos se incluye la encuesta preliminar, los instrumentos de recolección de datos, los informes de validación de los expertos, entre otros.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del problema

Hablar de la problemática que encierra la cultura organizacional es tener que aludir a lo que señalaba Chiavenato hacia 1994 refiriéndose a que una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual; estas ideas permiten inferir y tener siempre presente que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

Entonces, si ese requisito no se tiene claro, la organización o institución no tendrá una adecuada cultura organizacional, sobre todo porque en el campo educacional la cultura organizacional educativa, se ha tornado en una filosofía de trabajo (Rodríguez, 2004), encaminada a educar como “una forma de desempeño institucional que las escuelas establecen en sus diferentes áreas de gestión y formativo académicas” (p. 53)

Sin embargo, en la realidad, la situación que prevalece en la cultura organizacional educativa de las instituciones, es que muchos de los miembros, no están conscientes de la necesidad de trabajar de manera conjunta hacia un fin común, limitándose el logro de una “sinergia educativa” (Enríquez y Mata, 2006, citados por Soberón, 2007).

Cabe resaltar que las instituciones educativas se consolidan y desarrollan, cuando sus miembros son conscientes que pertenecen a una misma cultura, fortaleciendo los lazos interpersonales y comprometiéndose en la construcción de ella. Por otro lado, los vínculos socioculturales generan el impulso hacia una visión conjunta de la realidad, donde la participación de sus miembros en los aspectos esenciales en la gestión, conlleve hacia una concretización eficiente y eficaz.

La problemática que genera el escaso desarrollo de la cultura organizacional, puede dar pie a que entre los mismos trabajadores se origine división y hasta una brecha infranqueable, a su vez, que no se encuentran totalmente identificados con su institución; muchas veces se puede producir malestar que no se manifiesta abiertamente. Por ello, un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permitirá crear un punto de equilibrio entre los miembros, cerrándose la brecha entre ellos y se desarrollarían climas de trabajos agradables que han de permitir enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del trabajador, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serían los estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general.

En atención a las ideas expuestas en párrafos anteriores, se visualiza la importancia de la evaluación de la cultura en las instituciones educativas, se aprecia tanto en la demanda social y en las exigencias de la comunidad educativa, como partícipes del servicio educativo, debe estar al servicio de las metas educacionales, siendo su verdadero aporte la de favorecer y facilitar las decisiones que conducen al logro de los objetivos propuestos. Para que sea así, es preciso que su función no se limite al control, sino que se oriente a proporcionar información valiosa, para tomar decisiones adecuadas.

En tal sentido, Ruiz (2006, citado por Rivera, 2010), establece que la reflexión permanente y compartida de todos los miembros de la organización educativa permitiría una mejora en la enseñanza y el compromiso de elevar

la calidad de servicio educativo a través de un cambio favorable de la cultura organizacional.

Es así que la evaluación de la cultura propiciada en los sistemas educativos y en las comunidades educativas: directivos, docentes, padres de familia, y autoridades locales nos llevaría a velar con mayor atención la calidad del servicio educativo. (Montes, 2003, citado por Agudelo y Velásquez, 2011). Es decir, implica un cambio conceptual en el dinamismo institucional, en pos del logro en la mejora futura, adquiriendo singular importancia y consolidando funcionalmente la imagen de las instituciones educativas como empresas que gestionan y producen un bien intangible, de gran valor y responsabilidad social que es el estudiante. Y estos aspectos lo observa el principal agente de gestión y pedagógica: el docente.

Cabe establecer que en estos tiempos las organizaciones educativas en nuestro país enfrentan retos y desafíos constantes como parte de una nueva sociedad, por lo tanto, la escuela en la actualidad debe incorporarse, y participar de los nuevos conocimientos, la tecnología, el manejo de información, las destrezas, lo cual, a su vez, exige elevar la calidad de nuestro sistema educativo y el desempeño eficaz de los recursos humanos. Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo _ PNUD. (1999), sin duda, la calidad de la educación es preocupación de todos los agentes involucrados en ella.

En el contexto de la Red Educativa “Maestros innovadores” del distrito de la Coipa, provincia de San Ignacio, se observó de manera directa que existe una escasa cultura organizacional debido a que en las comunidades educativas hace falta mayor identidad de los actores, lo cual indica que existe la necesidad de que los miembros de la comunidad educativa encuentren el sentido de la labor que realizan y contribuyan al cumplimiento de la misión y al logro de la visión organizacional, de modo que pueda incrementarse su compromiso y/o sentido de pertenencia con la institución o hacia las acciones que se desarrollan. Igualmente es urgente superar el inadecuado clima

organizacional, y debilidades en el trabajo en equipo; estos aspectos observados directamente fueron confirmados con los resultados del cuestionario preliminar donde para el 80% a veces su I.E. le ofrece un ambiente estimulante a su trabajo e igual porcentaje señala que no siempre se reúnen para revisar las metas y los logros por alcanzar, sólo el 20% considera que las creencias se reflejan en los hechos del diario vivir en la escuela y el 70% a veces trabaja a gusto porque cuenta con las condiciones necesarias.

Lo descrito en el párrafo anterior es preocupante, en caso de que esta situación problemática no se supere acarreará que estas instituciones educativas no tengan asegurado su desarrollo institucional, y consecuentemente seguirán brindando un servicio educativo de baja calidad. En ese contexto, el equipo de investigación tomó la decisión de investigar el tema y alcanzar a estas comunidades educativas la propuesta de un Plan Educativo Estratégico como alternativa para mejorar la cultura organizacional.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo debe ser el Plan Educativo Estratégico para mejorar la cultura organizacional en la Institucion Educativa de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito de la Coipa - San Ignacio, 2015?

1.3. Justificación

La investigación realizada partió de la existencia de un problema referido a la escasa cultura organizacional existente en la institución educativas de la Red Educativa “Maestros Innovadores”, hecho que viene afectando la gestión y no permite que se brinde una educación de calidad; por estas consideraciones, el estudio se justifica en las razones siguientes:

Desde la perspectiva **teórica – conceptual**, el presente estudio permitió brindar un enfoque complementario a otras investigaciones, basado en el

análisis de las dimensiones y componentes de la cultura organizacional, así como la propuesta de un plan educativo a fin de manejar conceptos claros y específicos aplicados al campo educacional, tornándose en un factor de gestión eficaz en instituciones educativas.

Técnicamente, en nuestro medio el empleo del cuestionario de cultura organizacional educativa, y de la propuesta de un plan educativo adquieren el valor de instrumentos diagnósticos eficaces que permiten establecer las características de la cultura organizacional y la propuesta de un plan educativo, existente en el contexto educativo de la red educativa “Maestros innovadores” del distrito de la Coipa, cuyos hallazgos servirá a directivos para el diseño actualizado del Proyecto Educativo Institucional.

Desde la perspectiva **social**, la participación docente juega un papel central en la orientación de las percepciones personales en relación a cada uno de los componentes de la cultura organizacional, y por otro la participación de los directivos en la propuesta de un plan educativo, permitirá elaborar propuestas que conlleven a superar limitaciones y potencializar las fortalezas de la misma, favoreciendo la gestión institucional de manera integral.

Con respecto al sistema **educativo**, los hallazgos permitirán orientar aspectos como el reconocimiento del esfuerzo, la credibilidad de los directivos, el liderazgo en la gestión directiva y la comunicación y equidad organizacional, de la cultura organizacional; así también los aspectos de capacidad pedagógica, responsabilidad, emocionalidad y las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa en el ámbito de gestión administrativa como en el campo pedagógico, fortaleciendo la misión y direccionando la visión de manera prospectiva a favor de una educación integrada e integral.

Finalmente, desde la perspectiva **práctica**, el estudio servirá a los directivos de las instituciones educativas pertenecientes a la Red en referencia, a fin de tomar decisiones futuras para el mejoramiento institucional.

Asimismo, servirá para todo aquel investigador que desee emplear los lineamientos vertidos en el presente estudio con el fin de aplicarlo a otros contextos educativos.

1.4. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Valcárcel (1999), realizó para la Universidad de Chile el estudio magistral denominado *Cultura organizacional y clima laboral en escuelas básicas de Santiago de Chile*, bajo un estudio de maestría de tipo correlacional y trabajando con 100 docentes como muestra de 6 escuelas básicas, se trabajó los aspectos de conformidad, recompensa, identidad y conflictos del clima laboral con respecto a la cultura organizacional. Dicho estudio concluyó la existencia de correlación moderada entre conformidad ($r=.55$) y cultura organizacional positiva, implicando que existe un clima de conformidad latente, acentuado y permitido por la cultura organizacional; mientras que se presentaba una correlación alta entre cultura negativa y recompensa ($r=.70$) y conflictos ($r=.76$), conllevando a establecer que frente a una inequidad de recompensa, la cultura organizacional identifica entre sus componentes transgresión de normas y valores, generándose conflictos al interior por ello. Sin embargo, existe una correlación baja entre cultura organizacional e identidad ($r=.34$), estableciendo ello que el proceso de identidad institucional se encuentra muy limitado, careciendo los elementos de la cultura organizacional la fortaleza y credibilidad para que la identidad se torne en sostenible y sostenida, inclusive el aspecto histórico carece de los fundamentos para ello.

Asumimos de Valcárcel la idea de que la cultura organizacional y el clima laboral son elementos de la gestión institucional que mantienen una correlación ya que si una cambia la otra igualmente lo hace, además, la cultura organizacional influencia en el clima laboral, así como éste influye en la primera.

Ponte (2000), realizó el estudio *Motivación y cultura organizacional en instituciones de educación técnica* la investigación de tipo correlacional fue realizada para optar el grado de maestría en la Universidad de Playa Ancha - Chile. Se trabajó con 70 docentes de 6 institutos de educación técnica en la ciudad de Valparaíso. El estudio concluyó que el nivel de seguridad y autorrealización de la motivación, mostraba un nivel bajo, indicando que no existía seguridad económica y laboral en las instituciones, generando inseguridad e inestabilidad personal, limitando la autorrealización personal y profesional. Por otro lado la pertenencia y estima se encontraban a un nivel alto. Ello indicaba que pese a todo, los docentes se identificaban con la institución, sintiéndose parte de ella, encontrándose correlación alta con el componente histórico de la cultura organizacional ($r = .77$) y la estima personal se encontraba a un nivel bajo, ya que pese a los esfuerzos de los docentes, el proceso comunicacional, las normas y el liderazgo ejercido, no permitían que los docentes mejoraran su autoestima influyendo en su desempeño. Al respecto, se encontró baja correlación entre la estima y la comunicación ($r = .30$), las normas ($r = .33$) y el liderazgo ($r = .29$) de la cultura organizacional, indicando ello que a menor estima se debía a una inadecuada comunicación, liderazgo ineficaz e ineficiente y transgresión de normas institucionales.

Resultan importantes los hallazgos de Ponte en el sentido de que depende del grado de motivación en los trabajadores de una institución para que haya o no una adecuada cultura organizacional; el investigador encontró relación entre estas dos variables.

Salmón (2005) trabajo la investigación tipo correlativa titulada *Cultura organizacional y su influencia en la cultura de la lectura, en la institución educativa Virgen Milagrosa administrada por religiosos, en Quito Ecuador*, el estudio se efectuó con auspicio de la Internacional Reading Association – IRA, consultora de la UNESCO, ello se realizó en el centro educativo, con una población de 50 docentes de los niveles de educación inicial, primaria, secundaria y área técnica y 10 directivos. El propósito era establecer de qué

modo la cultura organizacional modelaba el hábito lector en el personal docente y directivos de la institución. Aquí se concluyó que la cultura organizacional en sus componentes misión, valores, creencias normas, estilos de liderazgo y símbolos se correlacionaban altamente con el hábito lector ($r = .79$), y con la comprensión literal de los textos documentales y narrativos ($r = .77$), sin embargo, a nivel inferencial la correlación fue moderada ($r = .55$). Lo expuesto indicaba que los hallazgos concluían una influencia clara de la cultura organizacional hacia la cultura lectora (hábito), sin embargo existían limitaciones a nivel de comprensión lectora, Asimismo, se estableció que los componentes de la cultura organizacional trabajados de modo integral, generan la consolidación de una cultura implícita y propia del trabajo docente y administrativo como la lectora, en los miembros de la institución.

Se rescata de Salmón la importancia que posee la cultura organizacional en el hábito lector de los trabajadores, ya que al poseer una adecuada cultura organizacional es posible que quienes laboren en la institución incrementen su nivel de comprensión lectora.

Salvatierra (2005) realizó el estudio descriptivo correlacional titulado *Comportamiento organizacional y cultura organizacional educativa en instituciones educativas del nivel de educación secundaria en el Distrito Federal*. Ello se efectuó para la Secretaría de Educación Pública de México. Lo que se pretendió fue establecer la relación entre los elementos de la estructura organizacional funcional de los directores de las instituciones educativas como burocracia, concentración de poder y acceso a la información con los componentes misión y visión de la cultura organizacional. Para ello, se trabajó con 50 instituciones educativas y con una población de 200 directores, subdirectores y administradores. De dicho trabajo se concluyó en cuanto a los directores y subdirectores se presentaba de manera moderada los elementos concentración de poder y acceso a la información, principalmente en los varones (80%), y sólo el 20% de las mujeres lo realizaban. En cuanto a los administradores el 90 % presentaba el elemento acceso a la información como pertenencia al cargo, lo cual no facilitaban

fácilmente, salvo a sus superiores (directores). Fue posible encontrar correlación moderada entre los elementos concentración de poder ($r = .57$) y acceso a la información ($r = .55$) y los componentes misión y visión de la cultura organizacional en los directivos varones y mujeres. En el caso de los administradores se encontró una correlación baja entre los elementos burocracia ($r = .33$), concentración de poder y acceso a la información ($r = .36$) con los componentes visión y misión de la cultura organizacional. Ello indicó que en este grupo, sus funciones no estaban cumpliendo con los lineamientos de la misión y visión institucional.

Son interesantes los resultados obtenidos por Salvatierra en la medida que la cultura organizacional influencia notablemente en el comportamiento de los miembros de la institución ya sea docentes como directivos.

Antecedentes Nacionales

Marcovich (2006), Universidad de Ciencias Aplicadas, existe el estudio de maestría relacionado con la *Cultura Organizacional y Calidad en el Servicio de los Institución Educativa Privada Domingo Sarmiento - Lima*, se trabajó con 3 promotores, 5 administrativos, 5 personas del personal de servicio, y con 30 docentes del nivel de educación inicial, primaria y secundaria, evaluándose la percepción de la cultura institucional y la calidad del servicio. De dicho estudio correlacional se concluyó que el lenguaje empleado por el personal en general determinaba la calidad del servicio influyendo los mensajes principalmente a nivel administrativo. Los cambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje no fueron por efecto del liderazgo del director, sino por lo realizado por los docentes; se encontró una débil correlación entre símbolos, ritos, lenguaje, liderazgo y calidad del servicio ($r = .37$).

Son aleccionadores los hallazgos de Marcovich, sobre todo porque relaciona la variable cultura organizacional con la variable calidad en el servicio, de lo que se desprende que si la primera es adecuada se asegura que la institución brinde un servicio de calidad.

Soberón (2007), Universidad San Martín de Porres, en la Escuela de Post Grado para la Maestría en Psicología, existe el estudio de tipo descriptivo titulado *Cultura Organizacional en instituciones educativas privadas de Lima*. Aquí se trabajó con 4 instituciones del Distrito de Breña. La investigación concluyó que el lenguaje y el uso de los rituales era inadecuado; la existencia de grupos de docentes con ciertos conflictos, generaban un clima defensivo entre ellos, alterando los valores institucionales y la comunicación asertiva; y el clima laboral existente no propiciaba un adecuado ambiente de enseñanza aprendizaje, generando un servicio de limitada calidad.

La investigación descriptiva de Soberón abordó como variable única a la cultura organizacional de modo que sus resultados indican que una inadecuada cultura organizacional presenta características específicas que van desde un mal clima institucional hasta un servicio de baja calidad.

Taboada (2006), Universidad Federico Villarreal en la Escuela de Post Grado en la Maestría en Gerencia Educativa, investigó acerca de la *Cultura organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría*, ello se realizó en tres instituciones educativas del cono sur de Lima, trabajándose con 55 docentes. Con esta investigación de tipo descriptiva correlacional se exploró acerca de los valores y la ética comportamental de la cultura organizacional y el desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje. En dicho estudio se concluyó que los aspectos de planificación y ejecución de la actividad del proceso de enseñanza aprendizaje se correlacionaban en forma moderada con los valores ($r = .58$ y $.55$ respectivamente), mientras que con el factor evaluación y los valores existió una alta correlación ($.80$). Sin embargo a nivel de conducta ética y los tres componentes del desempeño docente: planificación, ejecución y evaluación, se encontró una correlación moderada ($r = .58$, $.59$ y $.60$ respectivamente). Al parecer el sistema imperante y la cultura organizacional existente en las instituciones educativas hacen que los docentes asimilen los valores y asuman una conducta ética en su desempeño en las aulas,

convirtiéndose la cultura de la institución en una guía para las acciones docentes.

Coincidimos con Taboada en el hecho que la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño de los docentes; no puede haber un buen desempeño docente si es que no se tiene un buen nivel de cultura organizacional.

Antecedentes locales

Fernández (2012), en su tesis denominada: *Modelo de planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la Institución Educativa Inicial N° 006 Morro Solar – Jaén*, realizada en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, señala en su objetivo: Diseñar un modelo de planificación estratégica basado en la teoría de los círculos de calidad, para mejorar la gestión administrativa de la Institución Educativa Inicial N° 006 del sector Morro Solar, Jaén, región Cajamarca. Llega a la conclusión que: “La gestión administrativa en la Institución Educativa Inicial N° 006 de Morro Solar, advierte una carencia en la toma de decisiones de sus acuerdos, sencillamente porque se desconoce la teoría científica de una administración gerencial para poder identificar los problemas sustantivos y darles solución. Del mismo modo, los actores directos del proceso educativo no son capaces de admitir esta problemática y plantear acciones de desarrollo, se han encasillado dentro de un esquema tradicional de jerarquía vertical”. Cuando hay una gestión administrativa vertical, no es posible un adelanto, no hay logros en ningún nivel y los padres de familia se alejan de ella, también en un acto cómplice, porque deberían estar involucrados porque así lo permite la normatividad vigente.

Como único antecedente local relacionado directamente con el presente estudio, se consideran importantes las ideas finales de Fernández, de quien rescatamos que la planificación estratégica permite mejorar la gestión de una institución educativa.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Proponer un Plan Educativo Estratégico para mejorar la cultura organizacional en las Instituciones Educativas de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito de La Coipa - San Ignacio, 2018

1.5.2 Objetivos específicos

- a. Identificar el nivel de cultura organizacional existente en las Institución Educativa de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito de La Coipa - San Ignacio, 2018.
- b. Diseñar un Plan Educativo Estratégico para mejorar la cultura organizacional en las Institución Educativa de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito de La Coipa, San Ignacio, 2018.
- c. Validar a juicio de experto el Plan Educativo Estratégico para mejorar la cultura organizacional en las Institución Educativa de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito de La Coipa, San Ignacio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO TEÓRICO RELACIONADO CON LAS VARIABLES

2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A. Paradigmas sobre la cultura organizacional

El estudio de la cultura organizacional se ha llevado a cabo principalmente desde dos grandes perspectivas o paradigmas: la perspectiva positivista y la perspectiva constructivista. O dicho de otra forma, que las posiciones sobre las diferencias o discusiones suscitadas por el estudio de la cultura organizacional tienden a agruparse en dos paradigmas (Martin, 2002, citado en Bernabeu, 2003)

Para el enfoque positivista la realidad es explicable, el conocimiento científico no crea los objetos de estudio, sino que los encuentra dados en la realidad. Considera las organizaciones como realidades artificiales pero reales, que existen independientemente de nosotros y son clasificables en las relaciones de causalidad existente entre sus diferentes fenómenos y variables. La cultura, desde este enfoque, es una característica que tienen las organizaciones, una variable más que puede observarse, medirse y relacionarse con otras variables. Normalmente estudian los niveles más superficiales de la cultura (artefactos, ritos y otras manifestaciones observables) y para ellos, la cultura es un medio poderoso de control implícito. La metodología de investigación utilizada es cuantitativa.

Según la perspectiva constructivista, el mundo es pura construcción social, fruto de nuestra forma activa de conocer, constituida a través del lenguaje y de los símbolos y formado por una serie de significados compartidos mediante la interacción. Las organizaciones no tienen cultura, “son” cultura, ya que ven la cultura como una metáfora radical, más útil que las tradicionales metáforas de la “máquina” o el “organismo”. Las organizaciones son “construcciones sociales” constituidas a través del lenguaje y de símbolos y formadas por una serie de significados compartidos. Los autores se centran en

los procesos de comunicación y de simbolización como principales factores de construcción de la realidad social. Se aplica una metodología cualitativa.

Según nuestro punto de vista, estas dos grandes perspectivas se corresponden también con las dos grandes tradiciones en el estudio del fenómeno de la creación e influencia de los contextos sociales en las organizaciones: las investigaciones sobre clima con la aproximación positivista y la investigación sobre cultura con la aproximación constructivista, aunque los límites entre ambas perspectivas no estén totalmente claros cuando se revisan investigaciones o trabajos concretos.

B. Concepto

Delgado (1990, citado por Agudelo y Velásquez, 2011) sostiene que la cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad, por tanto, se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ella.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también

al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García (1989, citado por Rivera, 2010) definen la cultura como "...el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además, demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Según Rodríguez (2004), la cultura organizacional es un concepto complejo porque nos encontramos con dos escuelas del pensamiento cultural que han influido en el pensamiento en este concepto: una se basa en lo que se puede observar directamente de los miembros de la comunidad, es decir sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; la otra escuela prefiere referirse básicamente a cuales son los hechos que comparten en la mente de los miembros de una comunidad, es decir sus creencias, valores y otras ideas importantes que puedan tener en común.

Al respecto es posible argumentar que las instituciones como las personas, poseen un sistema de valores, creencias y actitudes que guían el comportamiento de la organización estableciendo una dinámica que la provee de vida institucional, siendo los miembros que la conforman el motor de ello. En el caso de las instituciones educativas, son los docentes un eje esencial y vital que al interactuar con los otros componentes organizacionales educativos proyectan una imagen, reflejando el estilo de su cultura.

Por otro lado, Pariente (citado por Hernández, 2006), la define como: “sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión” (p.48). En este sentido, esta definición implica la adaptación externa y la integración interna de la institución.

Marcone y Martín (2003, citados por Agudelo y Velásquez, 2011), definen cultura organizacional desde la perspectiva de las percepciones de los docentes como miembros de la organización educativa, así se tiene que cultura organizacional educativa es: 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 en pos de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escuela. Bajo esta óptica, la cultura coadyuva que los miembros de la organización se sientan parte de ella, al establecer lo que se hace, como actúan y que es lo que se espera de ellos y sus expectativas con respecto a la organización, visualizándose el comportamiento miembro – institución de manera holística. Asimismo, se recalca que existe un compromiso de los miembros con la institución, produciéndose un proceso de identidad institucional, de comunicación y cooperación fortaleciendo lazos y acciones conjuntas que apoyan el desarrollo de objetivos educacionales, donde se involucran todos los miembros.

Méndez (2003), define la Cultura Organizacional como “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que exista entre estos”.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento (Parera, 1999, citado por Acevedo, 2005).

C. Componentes de la cultura organizacional

Marcone y Martín (2003, citados por Agudelo y Velásquez, 2011), establecen un conjunto de componentes, fundamentados en los aspectos que caracterizan a las organizaciones exitosas, en sus procesos de gestión, y por otra, aquellos componentes de la cultura organizacional educativa que, siendo susceptibles de ser percibidos por los integrantes de estas, posibiliten reconocerlos, valorar los, lenguajes propios, rituales e historias. A continuación, se presenta los componentes que conforman la cultura organizacional:

a. Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito

Es la forma como se percibe y perciben los miembros de la organización educativa el esfuerzo ejercido por la institución, desde la perspectiva personal e institucional. El esfuerzo se torna en un factor de éxito, en la medida que produce satisfacción tanto al docente como a los demás miembros de la comunidad educativa y a la institución en sí.

b. Comunicación y equidad organizacional

Es la forma como la comunicación interna y externa se presenta a nivel institucional, en función a lograr un sistema justo y equitativo que permita la integración de los diferentes miembros de

la comunidad educativa. Asimismo emplear la comunicación para generar la evolución histórica de la institución a fin de preservar la sostenibilidad del servicio educativo trascendiendo en el tiempo.

c. Credibilidad de los directivos y relaciones humanas

Es la forma como se percibe dentro de la cultura la conducción de los directivos la vida escolar institucional, la toma de decisiones al respecto y las relaciones interpersonales con los diferentes miembros de la comunidad educativa.

d. Liderazgo en la gestión directiva

Es la forma como los directivos cumplen con la función de gestión de liderazgo en la institución educativa, implicando la toma y ejecución de decisiones en forma ética y bajo los valores y normas institucionales.

D. Importancia

Darnell (2001, citado por Taboada, 2006), menciona que la importancia de la cultura organizacional radica en la influencia a través de los valores, normas y lineamientos que orientan el comportamiento de sus miembros, los cuales permiten establecer lo siguiente:

- Es posible la identificación de los miembros con la organización, así como con los diferentes miembros que la conforman.
- Facilitar el compromiso entre los diferentes miembros en función a metas y objetivos educacionales.
- Mantener un contexto socioeducativo estable y perdurable en el tiempo.
- Orientar al grupo de manera flexible y compartida para la toma de decisiones, así también asuman sus funciones y

responsabilidades, fortaleciendo el sistema organizacional educativo.

- De lo expuesto podemos decir que la cultura cumple funciones importantes en la organización, desde la identidad de sus miembros, compromiso quienes pertenecen a ella, trabajo y toma de decisiones.

E. Funciones

La mayor parte de la literatura sobre la cultura organizacional, cuando se ha planteado el tema de las funciones de la cultura, ha centrado estas casi exclusivamente en alcanzar el consenso, la integración en torno a unos valores y objetivos comunes entre los miembros de la organización (Méndez, 2003)

a. Funciones relacionadas con la adaptación externa

- En primer lugar los miembros de una organización debido a la cultura común participan de una misma noción acerca de la misión central de la organización, de su objetivo primordial y de las funciones manifiestas y latentes que se derivan de dicha misión. Esa noción podrá cambiar, así como la jerarquía de las funciones que se desprende de ella, pero, el problema de la supervivencia de la organización no desaparece nunca y la solución que la organización dé a ese problema se convierte en cada momento en la misión central, que constituye un elemento nuclear de la cultura del grupo, donde descansa la solución de los demás problemas que se plantean a la organización, de cara a su adaptación al entorno.
- De esa noción compartida sobre la misión central de la organización pueden derivarse metas diferentes entre los distintos grupos que forman la organización. La cultura también

proporciona un consenso sobre esas metas y hace que las distintas visiones se integren y pasen a constituir una parte de la cultura común.

- De una misión central y unas metas comunes y compartidas como elementos nucleares de la cultura de la organización, se deriva un consenso sobre los medios a utilizar para alcanzar dichas metas. Esos medios para la consecución de esas metas conllevan una repercusión inmediata en la estructura interna de la organización, es decir, suponen un reparto de los papeles entre los diferentes miembros y subgrupos de la organización. En este tercer nivel se produce una clara interacción entre lo exterior y lo interior de la organización.
- La cultura de la organización proporciona también un consenso básico sobre los criterios para medir los resultados. La carencia de este consenso sobre como juzgar el éxito del propio rendimiento y de las medidas para corregir esa situación puede proporcionar una falta de rendimiento y una carencia de satisfacción entre los miembros de la organización. Ahora bien debe quedar clara la dependencia de estos criterios para medir los resultados, respecto de los otros tres niveles señalados: misión central, metas y medios para su consecución, ya que muchas veces de una forma poco reflexiva se pretende realizar un cambio en la cultura organizacional, tratando de modificar únicamente los criterios de medición sin alterar los otros niveles: misión central, metas y medios.
- Con frecuencia las organizaciones pasan por momentos de crisis que demandan la necesidad de introducir cambios en la propia organización para adaptarse a las condiciones cambiantes de medio. La cultura común debe proporcionar al grupo un consenso sobre el tipo y profundidad del cambio

exigido así como sobre las estrategias más convenientes para conseguirlo.

b. Funciones relacionadas con la integración interna.

- Todo grupo, toda organización necesita para su funcionamiento interno una comunicación fluida y una interpretación compartida de lo que es real o no lo es, de lo que es falso o verdadero, etc. La cultura común proporciona al grupo un lenguaje y unas categorías conceptuales compartidas, que sirvan como vehículo de comunicación y como medio de interpretación de la realidad, comunes. En la formación de este lenguaje y categorías conceptuales comunes, como sucede en otros ámbitos de la cultura, cumplen un papel fundamental los fundadores, los líderes y demás personajes fundamentales de la organización.
- La cultura organizacional proporciona también un consenso básico sobre los criterios para la inclusión y exclusión de los miembros del grupo. Toda organización necesita tener una conciencia clara de cuáles son los límites del grupo, que vienen dados fundamentalmente por la asunción o no de los valores fundamentales que constituyen el elemento nuclear de la cultura organizacional. Este consenso sobre los criterios de inclusión, sobre los límites del grupo, proporciona a los miembros de la organización un sentimiento de identidad, de pertenencia al grupo, esencial para la integración del mismo.
- Todo grupo necesita una serie de normas mediante las cuales se asigne y distribuya el poder, la autoridad y la influencia. La cultura de la organización proporciona estas normas y criterios de asignación y distribución. Estas normas y criterios vienen dados en parte por la distribución formal de la jerarquía del

grupo, pero también y de manera no menos importante por la negociación interna entre los miembros de la organización, y se constituyen a lo largo del proceso de formación y consolidación de la organización.

- La organización, además de resolver la asignación y distribución de la autoridad y del poder, debe también establecer un modelo asumido de relaciones entre iguales. La vida de la organización está constituida por individuos entre los que se establecen necesariamente relaciones afectivas, de amistad, de cariño, etc. La cultura determina también las normas para regular estas relaciones entre iguales.
- Los miembros de una organización necesitan conocer el sistema que esta tiene para determinar las recompensas, el reconocimiento, los premios, el prestigio que acompañan al comportamiento reconocido como positivo o incluso como heroico, así mismo y en el lado opuesto estaría el sistema de sanciones, de castigos que el grupo establece para las conductas rechazables.
- A las organizaciones se le presentan necesariamente situaciones imprevisibles, inexplicables o que escapan al control y necesita una serie de prescripciones para saber cómo actuar en esos momentos. La cultura proporciona esta ideología sobre la manera como la organización ha afrontado en el pasado esas situaciones, y que suponen modelos o reglas para conducir el comportamiento de la organización en el futuro ante situaciones similares.

F. Dimensiones de la cultura organizacional

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos (Vargas, 2007):

a. Elementos visibles

Entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizada a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

Los artefactos son las manifestaciones visibles de la cultura de una organización, incluyéndose las conductas de los miembros que son observables, las estructuras, procedimientos, sistemas, aspectos materiales y físicos, así como las normas y reglas. Los artefactos se convierten en los símbolos tangibles que matizan la cultura, como lo afirma Westbrook (1993, citado por Vargas, 2007)), los artefactos como símbolos, “indican su carácter más elocuentemente que las palabras” (p.75)

b. Elementos invisibles

Localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

Los principales elementos no visibles de una cultura organizacional son los valores. Los valores de una organización, constituyen un tipo especial de creencias compartidas por sus miembros, quienes determinan el deber ser, es decir, lo que es bueno y deseable (valores positivos) y lo que es malo y no deseable (valores negativos). Por ser de mucha importancia para la cultura organizacional, estos se estudian con más detalle más adelante en este trabajo.

Las manifestaciones de la cultura de una organización que no son visibles, incluyen los valores y las premisas, las cuales permanecen a niveles profundos de la inconsciencia de una organización. Wetzel y Buch (1994, citados por Vargas, 2007) señalan como fuentes de la burocracia y la administración, aquellos eventos que porque funcionan, se practican, y finalmente se institucionalizan en las organizaciones, formando parte de la cultura corporativa, la cual queda en el plano inconsciente, según se demuestra en el siguiente cuadro, que explica los niveles de consciencia: El nivel inconsciente es el que contiene los elementos que integran la cultura organizacional, los que pueden ser intervenidos para llevarse al plano consciente. Cuando las intervenciones son exitosas, todo el potencial existente en la cultura corporativa, servirá de fundamento para incrementar el desempeño organizacional.

G. Desarrollo de la cultura organizacional educativa.

El desarrollo de la cultura organizacional según Calmet (2005) una organización educativa responde a un proceso histórico a través del cual se va consolidando en un contexto social educativo, donde los actores y componentes organizacionales confluyen para dar vida a la institución, trabajando con una misión y visión por la que fue creada; al respecto, existen elementos esenciales que van a permanecer en la vida de la institución educativa, que es patrimonio social de

experiencias vividas y acumuladas y que han sido transmitidas a las nuevas generaciones mediante un proceso de aprendizaje.

2.1.2 PLAN EDUCATIVO ESTRATÉGICO

A. Concepto

Cada centro educativo, desde los inicios, supone y requiere contar con una gestión adecuada. Sin ésta, no puede alcanzar sus objetivos ni justificar su existencia. Siendo indispensable, la gestión históricamente ha aprendido de sus propias experiencias. Por eso, en los últimos años, los directivos adquieren conciencia de la necesidad de todo un proceso de planificación, que les permita alcanzar sus metas de la manera más adecuada. De ahí la estrecha relación existente entre gestión y planificación en los centros educativos.

Nos detenemos entonces en la planificación estratégica que, si bien es cierto surge en un contexto militar a comienzos de los años 70 luego es tomada en el campo empresarial como un instrumento de acción para construir el futuro: “La planificación viene a ser una herramienta de acción que estimula las facultades de percepción de la múltiples y complejas dimensiones y dinamismos sociales con vistas a incrementar la fecundidad y eficacia del pensamiento y de la acción. A partir de las categorías que incorpora el planeamiento estratégico, es posible enriquecer la reflexión y la acción personal del grupo (organización) promoviendo cambios en la amplitud y profundidad de la percepción y en la conducción, administración y gestión de situaciones.” (Osorio, 2003, citado por Marcovich, 2006)

Es evidente que si la planificación enriquece la reflexión personal y del grupo, estamos hablando de un plan específico para cada organización como fruto del trabajo del gestor y las personas que son parte de la institución. Estamos refiriéndonos entonces a una

organización que necesita en ese momento utilizar las herramientas de un plan estratégico para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y del surgimiento de nuevas expresiones identitarias, dentro de la cual se encuentra inmersa. Asimismo es necesario reflexionar como organización sobre los desafíos y oportunidades que se le presentan. Por eso no es de extrañar que a comienzos de los 90s también los centros educativos comiencen a tomar estas herramientas.

Planeamiento estratégico es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) institucionales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esta decisión, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

El planeamiento estratégico puede ser considerado como un proceso gerencial que posibilita al ejecutivo establecer el rumbo a ser seguido por la organización con vistas a obtener un alto nivel de optimización en la relación con su ambiente.

Planeamiento estratégico es el análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio, de los puntos fuertes y débiles de la organización y de la selección de un modelo de compatibilización (estrategia) entre las dos situaciones, estrategia ésta que debería satisfacer de la mejor forma posible los objetivos de la entidad.

La administración estratégica es un sistema que enfatiza su propia flexibilidad, es decir, que busca el cambio de la propia política que valoriza más el desarrollo del potencial para cambios futuros que el desempeño en el corto plazo y que entiende los fundamentos del

poder y las características, culturales de la organización, porque allí se encuentra los principios generadores de su propia flexibilidad.

Según la Universidad De Oviedo (2005), un plan educativo estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno educativo en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.

En resumen, atendiendo a lo señalado por el Ministerio de Educación de Nicaragua (2013) un Plan Educativo Estratégico constituye un instrumento para direccionar e implementar las políticas nacionales o institucionales para la mejora de la calidad educativa que brinda el sector o la institución. En el contexto institucional, el plan educativo estratégico ayudará a moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la adopción de estrategias que pongan a la institución en ventaja competitiva frente a otras; finalmente, en el marco de la presente investigación, el Plan Educativo estratégico propuesto por el equipo investigador tiene como propósito mejorar la cultura organizacional en la Red educativa “Maestros innovadores” del Distrito La Coipa – San Ignacio.

B. Dimensiones del Plan Educativo Estratégico

En la medida que el Plan Educativo Estratégico propuesto por el equipo de investigación está orientado a mejorar la cultura organizacional y revisando lo señalado por el Ministerio de Educación del Perú (2007), en el presente estudio se asumirán las dimensiones siguientes:

a. Diagnóstico de fortalezas y debilidades institucionales

Antes de aplicar el Plan Educativo Estratégico la comunidad educativa debe hacer el diagnóstico interno para identificar sus fortalezas y debilidades en relación a la cultura organizacional que posee.

El proceso de diagnóstico consiste en evaluar sobre el estado de la cultura que posee la organización, de modo que permita evidenciar la distancia entre el deber ser o situación ideal frente a la situación real o actual de la cultura organizacional y establecer las condiciones estrategias y tareas a desarrollar en el escenario institucional para alcanzar su transformación.

La razón de ser de esta dimensión gira en torno a que los actores de la comunidad educativa se sumerjan en la problemática identificada y amplíen sus marcos de referencia con respecto a la temática objeto de estudio con el fin de evidenciar debilidades y fortalezas que permitan poner al descubierto la verdadera problemática.

b. Análisis de la problemática de la cultura organizacional

Como se sabe, la problemática es una necesidad no satisfecha de una persona o grupo de personas, es una situación indeseable que resta bienestar a las personas afectadas por la misma. Específicamente, el bienestar en una institución se puede medir tomando en cuenta los diferentes elementos que posee, siendo uno de ellos la cultura organizacional. Para solucionar dicha problemática se requiere ejecutar un Proyecto Educativo Estratégico, por tanto, identificar y asumir adecuadamente el proyecto requiere de un análisis exhaustivo de la situación. Para hacer el análisis de la problemática y lograr una visión global de la misma, se puede usar el esquema CPC (Causas, Problemática y Consecuencias). Generalmente la problemática se hace evidente

porque se manifiesta a través de hechos que son consecuencias de la problemática, pues son desencadenados por la existencia de esa necesidad no satisfecha.

c. Formulación de objetivos, metas e indicadores para mejorar la cultura organizacional

Esta dimensión parte de la idea de que toda actividad planificada debe estar guiada por objetivos, es decir, los propósitos que se pretenden alcanzar; asimismo, la medida de dichos fines, tomando en cuenta los indicadores de logro. Para tal fin se discrimina la connotación que poseen estos términos: Los objetivos: Aluden al cambio que se quiere lograr; las metas: Son los productos deseados en términos de cantidad (¿cuánto?), calidad (¿cuán bueno?) y tiempo (¿cuándo?); también ampliar a otros aspectos como al grupo meta (¿quién?) y el lugar (¿dónde?); por su lado, los indicadores: Son las medidas específicas del progreso alcanzado en el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos.

El Plan Educativo Estratégico propuesto precisa los objetivos, metas e indicadores orientados a contribuir con la mejora de la cultura institucional en la red educativa seleccionada para el estudio.

d. Diseño de estrategias de mejora

Esta dimensión se basa en la idea de que el cambio planificado puede definirse como un esfuerzo deliberado para modificar una situación organizativa que resulta insatisfactoria mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis de la situación en cuestión. La planificación del cambio en

las organizaciones se puede efectuar a dos niveles: nivel macro y nivel micro.

Particularmente, el diseño de estrategias para la mejora de la cultura organizacional requerirá de una gran implicación de todo el personal directamente relacionado con la institución. En esta perspectiva, el Plan Educativo Estratégico incluirá estrategias para trabajar los elementos visibles o tangibles y los elementos invisibles o intangibles de la cultura organizacional, a ser validadas en el contexto de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito La Coipa – San Ignacio.

e. Evaluación

Es sumamente importante que todo proyecto sea objeto de evaluación permanente; de los proyectos educativos institucionales se ha escrito mucho pero muy poco de su monitoreo y evaluación. Haberlo hecho quizá hubiera permitido corregir algunos errores que presenta la elaboración de esta herramienta de gestión. Además, es indispensable ir fortaleciendo una cultura de evaluación entre nuestra institución y el personal que labora en ellas.

En esta dimensión se tomará en cuenta que un primer aspecto relacionado a la evaluación de un proyecto educativo es que la evaluación será más pertinente y precisa en la medida que este instrumento haya sido bien formulado; es decir, que presente objetivos, metas –o resultados- y actividades con suficiente claridad, susceptibles de una medición en el tiempo, con claras responsabilidades de quien asume el total y parte de las actividades programadas, así como dando referencias respecto de los procesos a seguir y cómo medir su eficacia.

En realidad, la evaluación de los proyectos educativos va camino a acercarse a las técnicas de formulación de los marcos lógicos, tan demandados en la formulación de proyectos de diferente naturaleza. Supone dejar de lado algunos aspectos de la elaboración de los proyectos educativos a los que hemos venido dando importancia pero que en realidad son parte de una propuesta más amplia y orientadora del quehacer de toda la institución.

Esta dimensión comprenderá las técnicas e instrumentos para evaluar el Plan Educativo Estratégico elaborados por el equipo investigador.

C. Necesidad de la planificación estratégica educativa

Si decidimos impulsar nuestras instituciones hacia el cambio educativo con una visión de futuro, estamos optando por asumir también una gestión estratégica, que nos ayude a vislumbrar nuevos caminos que se construyan a partir de la propia identidad

Los impactos de la globalización nos urgen transformaciones profundas que nos lleven a mejorar la eficiencia y al eficacia del sistema educativo a través de la gestión de los procesos y recursos educativos, entonces necesitamos el instrumento para esto y ese instrumento es la planificación estratégica educativa.

En este contexto, si la gestión estratégica estuviera enrumada sólo a lograr mayores ventajas competitivas como es el caso empresarial, podríamos decir que ésta, en palabras de Thompson y Strickland (2003, citados por Salvatierra, 2005), nos aventaja frente a las otras, porque puede:

- Proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de “qué es lo que estamos tratando de hacer y lograr”;

- Hacer que los administradores estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores;
- Ayudar a unificar la organización;
- Crear un punto de vista administrativo más proactivo;
- Promover el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produzca un éxito final sostenido para la empresa
- Proporcionar a los administradores un fundamento para evaluar solicitudes presupuestarias rivales y un conjunto de razones que justifique con solidez recursos por parte de la dirección para áreas que apoyen la estrategia y produzcan resultados.

Pero la planificación estratégica en las instituciones educativas no implica someterse estrictamente a las condiciones y tendencias del mercado, pues una institución educativa no debe orientarse sólo en función de criterios de competitividad, demanda y rentabilidad, sino sobre todo en criterios del servicio que presta como entidad básica en la formación de ciudadanos que se pondrán luego al servicio de la sociedad.

La planificación estratégica debe más bien ser para el Centro Educativo una guía para reorientar sus actividades en base al redescubrimiento colectivo de su propia identidad y el desarrollo de un pensamiento estratégico, en vista a lograr una cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro: “La planificación estratégica, trae muchos beneficios para las instituciones educativas, pues las guía y orienta a la determinación de su cultura, filosofía y valores y al cumplimiento de objetivos específicos y acciones estratégicas para que todas las unidades comprometidas en la planificación desarrollen un pensamiento estratégico.” (Malagón, 2003).

No se trata sólo de efectuar un plan o planificar diversas actividades sino sobre todo de articular los procesos teóricos y

prácticos para mejorar continuamente la calidad en el servicio educativo y brindar lo mejor de sí a todos los miembros de la comunidad educativa: los docentes, alumnos, padres de familia, fortaleciendo la interdependencia y la integración.

Se trata también de plantearse la misión de construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes, desarrollando capacidades para la experimentación, innovación en el logro de sus objetivos educacionales favoreciendo desde su propia identidad el desarrollo de las metas y la transformación institucional que tendrá su repercusión en la sociedad porque, como dice Malagón, (2003).

“La planificación estratégica no es un fin en sí misma, sino un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. Su naturaleza es dinámica y no estática, y debe realizarse cerca de las aulas en los despachos, las bibliotecas o los laboratorios, porque se estructura de acuerdo con la continua reinformación entre los diferentes participantes.”

La planificación debe contar con todos los miembros de los diferentes niveles educativos tratando de integrar programas y proyectos que tengan también proyección a la comunidad. Además, debe promover un trabajo colaborativo, el trabajo en equipo, la cooperación profesional, creando espacios de experiencia individual y colectiva en previsión del futuro. La unidad de criterios debe ayudar a enfrentar el futuro impulsado procesos de cambio en el corto y largo plazo a través del desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas.

Podríamos decir también que la planificación estratégica es un instrumento efectivo que ayudará a orientar mejor la organización no sólo desde nombre nuevo o estilo de gestión sino desde una forma de

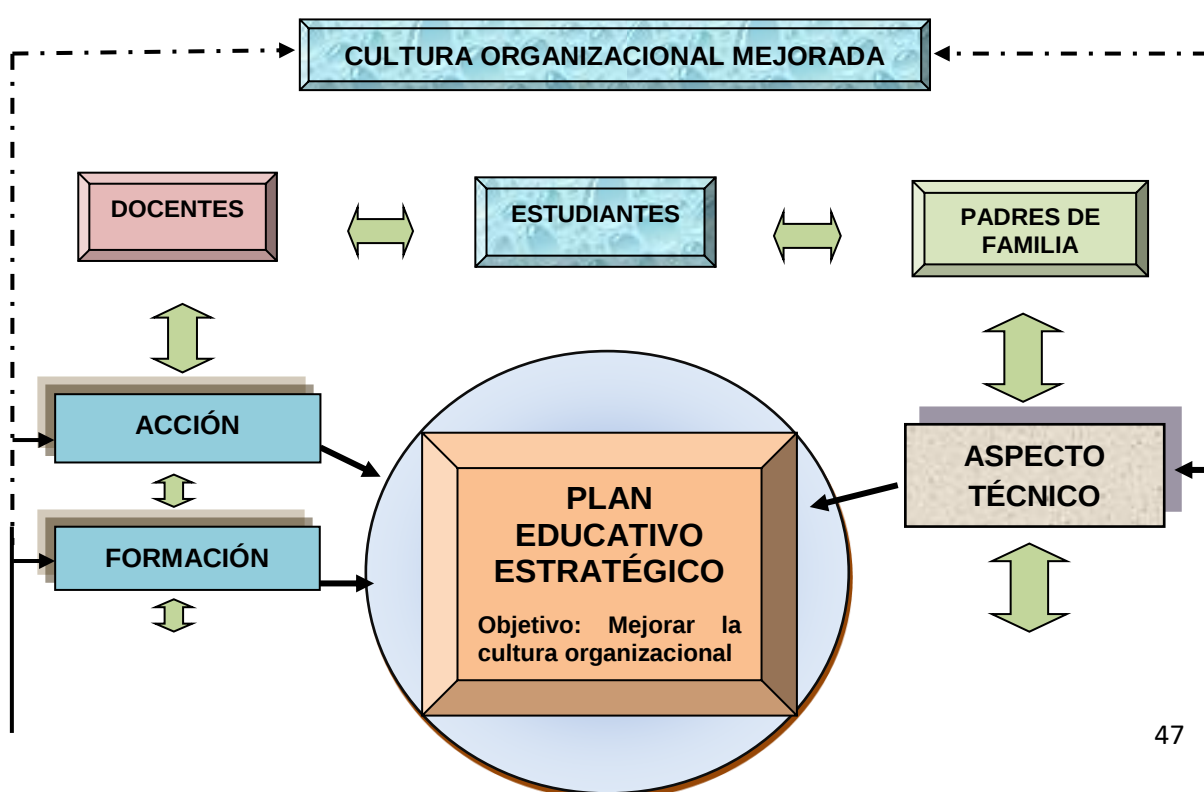
comprender la organización escolar, como institución que se desarrolla en la interrelación con su entorno.

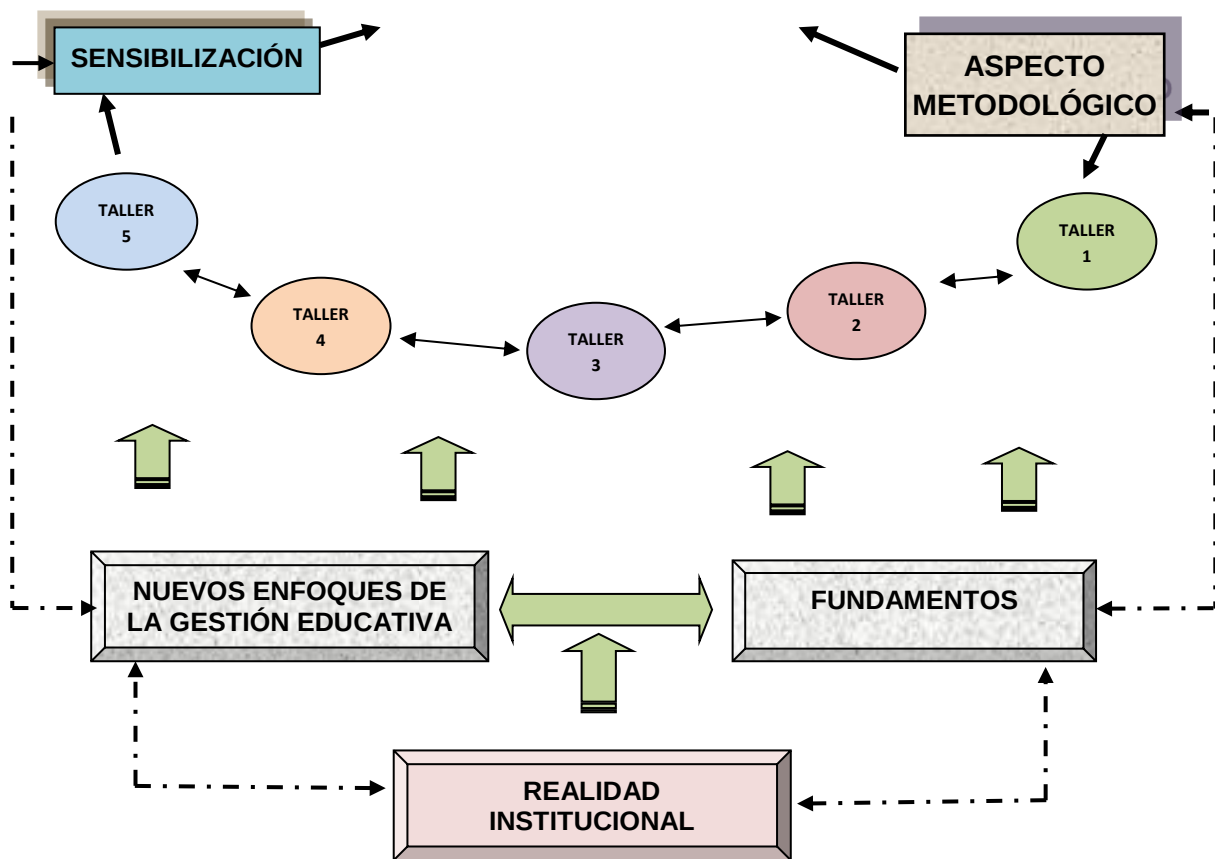
Así como es posible la interrelación entre instituciones, es posible también que los centros educativos se relacionen con las instituciones de su entorno y de ser posible también establezcan alianzas estratégicas. Ya que internamente, el plan hace posible la identificación de sus miembros, quienes comparten las metas de la institución.

Así podemos ver que todo lo que se logra por la planificación estratégica si es está bien planteada y bien llevada apoyará a mejorar el servicio educativo, ya que la planificación no tiene su fin en sí misma, sino que es un instrumento necesario para lograr la visión que la organización se plantea.

La planificación no sólo beneficia a quienes tienen la dirección de los Colegios sino a todos los que forman parte y trabajan en él.

2.1.3 Síntesis gráfica de la propuesta





2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Cultura Organizacional: Es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima organizacional, así como por la interrelación y mutua influencia que exista entre estos.

2.2.2 Organización: Es un sistema que tiene un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, de cuya interacción o interdependencia y actuando como un todo, alcanzan objetivos.

2.2.3 Plan Educativo Estratégico: Es un instrumento para gestionar la cultura organizacional en una institución educativa donde se prevén los aspectos, acciones, recursos para cristalizar su mejora.

2.2.4 Estructura organizacional: Es el sistema de relaciones recíprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama que determina el tamaño de cada unidad de trabajo, identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos, la dinámica en las relaciones de poder y autoridad por la centralización y/o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación.

2.2.5 Clima Organizacional: El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 VARIABLES

3.1.1 Definición conceptual

Variable 1: Cultura organizacional

Marcone y Martín (2003), definen cultura organizacional desde la perspectiva de las percepciones de los docentes como miembros de la organización educativa, por tanto, es: 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 en pos de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escuela.

Variable 2: Plan Educativo Estratégico

“La planificación estratégica viene a ser una herramienta de acción que estimula las facultades de percepción de la múltiples y complejas dimensiones y dinanismos sociales con vistas a incrementar la fecundidad y eficacia del pensamiento y de la acción.

A partir del planeamiento estratégico, es posible enriquecer la reflexión y la acción personal del grupo (organización) promoviendo cambios en la amplitud y profundidad de la percepción y en la conducción, administración y gestión de situaciones.” (Osorio, 2003)

3.1.2 Definición operacional

Variable 1: Cultura organizacional

Es el conjunto de creencias, ideas sobre la institución que al ser tenidas en cuenta genera en los trabajadores de las institución educativa de la Red “Maestros Innovadores” la identidad y compromiso con su misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Variable 2: Plan Educativo Estratégico

Es un instrumento propuesto para gestionar la cultura organizacional en las institución educativa de la Red “Maestros Innovadores”, donde se prevén los aspectos, acciones, recursos para cristalizar su mejora.

3.1.3 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
CULTURA ORGANIZACIONAL	ELEMENTOS VISIBLES	1. Creencias	1. Me siento satisfecho (a) con mi trayectoria en la organización	Encuesta / Cuestionario
			2. Me siento orgulloso (a) de pertenecer a la organización	
			3. Considero a la institución como mía, como algo propio	
			4. Trabajo a gusto porque cuento con las condiciones necesarias	
		2. Valores	5. En la I.E. me considero valorado (a) por el trabajo que realizo	
			6. El Director me trata bien, con amabilidad	
			7. En la I.E. existe trato igual para hombres y mujeres	
			8. Siento que en la I.E. se respeta la autonomía en el trabajo	
		3. Símbolos	9. Considero que en mi I.E. debería contarse con un logotipo	
			10. Pienso que habría mayor identidad institucional si contáramos con un himno	
			11. Pienso que la I.E. se caracteriza por promover el trabajo en equipo	
			12. Velo por la imagen institucional de mi centro educativo	
	ELEMENTOS INVISIBLES	4. Actitudes y comportamiento	13. En la I.E. percibo un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia	
			14. El director y mis colegas escuchan y respetan mis opiniones	
			15. Me llevo bien con mis compañeros (as) de trabajo	
			16. En la I.E. recibo la información que requiero para mi trabajo	
			17. Creo que la cohesión y el trabajo en equipo son característicos de mi institución	
		5. Sentimientos	18. En la I.E. los trabajadores evidenciamos sentimiento de pertenencia	
			19. En la I.E. me felicitan cuando destaco en mi trabajo	
			20. Siento confianza y seguridad en mi I.E.	
			21. En la I.E. mantengo comunicación asertiva y empática con todos (as)	
		6. Temores	22. Me temo que algunos compañeros (as) no aceptan la crítica constructiva	
			23. Cumpliría mejor mi trabajo si contara con el material necesario	
			24. Siento que mi trabajo no me permite dedicar tiempo a mi familia	
			25. Siento que a algunos compañeros (as) les falta mayor congruencia entre lo que dicen y lo que hacen.	

PLAN EDUCATIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS PARA LA REFLEXIÓN	1. Interiorización de creencias, misión y visión institucional	1. Identifica las creencias que se manejan en la I.E. 2. Reconoce la importancia de conocer la misión y visión de la I.E.	Observación / Lista de Cotejo
		2. Reconocimiento de valores de la I.E.	3. Asume actitud reflexiva sobre los valores institucionales 4. Se compromete a respetar los valores de la I.E.	
		3. Valoración de la I.E.	5. Manifiesta su satisfacción de ser miembro de la I.E.	
	ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN	4. Integración al trabajo en equipo	6. Se integra con facilidad en comisiones y grupos de trabajo	
		5. Asignación de tareas y responsabilidades	7. Muestra disposición para asumir las tareas asignadas 8. Cumple responsablemente las tareas asumidas	
		6. Respeto a los acuerdos y normas	9. Participa en la toma de decisiones 10. Cumple los acuerdos y normas de la I.E.	

3.2 METODOLOGÍA

3.2.1 Tipo de estudio

El estudio realizado se enmarcó, atendiendo a su nivel de profundidad, en los de tipo descriptivo porque la investigación se realizó con el propósito de describir una situación problemática, referida a la inadecuada cultura institucional existente en Red Educativa “Maestros Innovadores”, frente a ella proponer una alternativa de solución al problema y para tomar decisiones (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Según el enfoque, la investigación fue de carácter cuantitativo porque los datos recogidos se sometieron al análisis estadístico, fueron cuantificados y sus resultados se expresaron numéricamente (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2011).

3.2.2 Diseño de estudio

La investigación utilizó diseño no experimental correspondiente al descriptivo simple con propuesta, cuyo diagrama se esquematiza del modo siguiente:

M ----- O P

Donde:

- M:** Muestra integrada por los docentes de las instituciones educativas integrantes de la Red
- O:** Información sobre la cultura organizacional recogida de la muestra
- P:** Propuesta del Plan Educativo Estratégico

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población, objeto de estudio, estuvo conformada por 30 docentes que laboran en las instituciones educativas de la Red “Maestros Innovadores”, incluyéndose a los directores/docentes quienes tienen aula a cargo:

Sexo		TOTAL
H	M	
13	17	30

FUENTE: Reporte de la RED 2018

3.4.2. Muestra

En la investigación, se trabajó con una población – muestra ya que la primera no es extensa. Se aplicó muestreo no probabilístico, por conveniencia al equipo de investigación, estuvo conformada también por los 30 docentes.

3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Según el enfoque, la investigación utilizó el método cuantitativo porque la información obtenida sobre la variable cultura organizacional se sometió a procesamiento estadístico y los resultados se indicaron de manera cuantitativa. Asimismo se usaron los siguientes métodos teóricos:

- *Inductivo*: Método que permitió conocer la situación problemática de manera objetiva; a través de un proceso lógico que parte de lo particular a lo general se identificaron los aspectos individuales, para luego generalizar, además, sirvió para determinar cómo se viene comportado

la variable cultura organizacional en el contexto de la Red Educativa “Maestros innovadores”.

- *Deductivo*: Con este método se pudo identificar la realidad global del problema; se utilizó en la construcción y desarrollo de la teoría científica, y permitió partir de premisas establecidas sobre las variables estudiadas.
- *Analítico*: Método que posibilitó discutir los resultados obtenidos; consistió en fragmentar el problema en partes para identificar con mayor precisión y objetividad la situación problemática, se complementó con la *síntesis* para abstraer conclusiones del estudio.
- *Sistémico*. Permitió enfocar el problema de estudio como un todo en el que sus diferentes aspectos están interrelacionados, asimismo, hizo posible estudiar las relaciones entre los elementos de la investigación, proporcionó y encaminó los procesos y la coherencia lógica del estudio.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Variable	Técnica	Instrumento
V.1 Cultura organizacional	Observación indirecta para identificar el nivel de desarrollo de la cultura organizacional.	Cuestionario , fue aplicado a cada docente de la muestra.
V.2 Plan Educativo Estratégico	Observación estructurada para evaluar la pertinencia del Plan Educativo Estratégico	Lista de Cotejo , fue utilizada por los expertos evaluadores del plan

El cuestionario aplicado a los docentes de las II.EE. de la red fue elaborado por el equipo de investigación, su estructura consta de 25 ítems de respuesta con alternativas múltiples con la escala tipo Likert (De acuerdo, Medianamente de acuerdo y en desacuerdo); 12 ítems para la dimensión

elementos visibles y 13 para la dimensión elementos invisibles. La lista de cotejo, también fue elaborada por el equipo de investigación, consta de 10 ítems, se incluye dentro de la propuesta.

Estos instrumentos fueron evaluados en el proceso de validación, sometiéndolo a revisión de su contenido a juicio de tres expertos con grado de maestría con amplio conocimiento del tema (Anexo N° 04); asimismo, se determinó su índice de confiabilidad mediante la prueba estadística Alfa de Cronbach, para tal efecto fue necesario aplicar el instrumento en una prueba piloto a 14 docentes de la I.E. N° 16851 – Divino Maestro de Cochalán, posteriormente se procedió a procesar los datos en el software SPSS, obteniéndose el índice equivalente a 0,863, indicando que el cuestionario posee una confiabilidad fuerte (Anexo N° 0).

3.6 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Una vez recogidos los datos fueron procesados mediante la estadística descriptiva, organizados en tablas de distribución porcentual y numérica de frecuencias con sus respectivas gráficas, asimismo, se hallaron las frecuencias absolutas y relativas, apoyándose en el uso del programa informático Excel.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

IV. RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN

TABLA N° 01

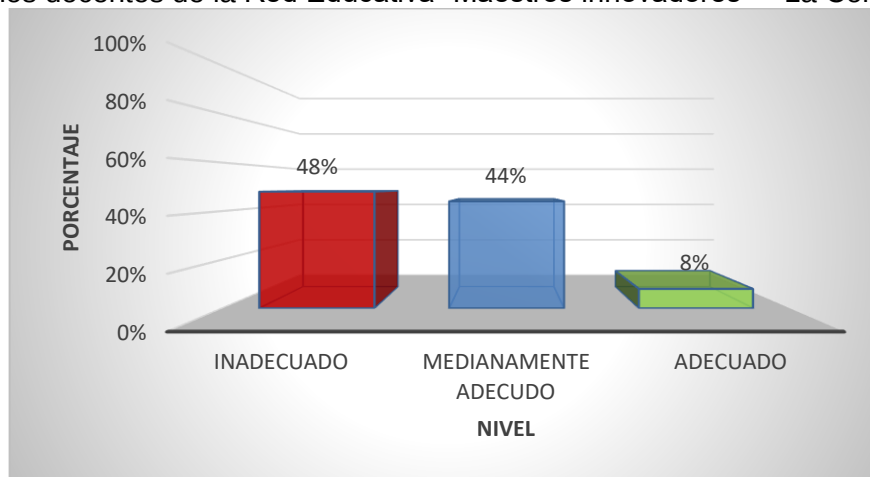
Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Creencias*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

Creencias		
NIVEL	fi	Porcentaje
INADECUADO	12	48
MEDIANAMENTE ADECUADO	11	44
ADECUADO	2	8
TOTAL	25	100

FUENTE: Base de datos del cuestionario sobre Cultura Organizacional aplicado a los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

GRÁFICA N° 01

Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Creencias*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.



FUENTE: TABLA N° 01

Descripción e interpretación

En la tabla precedente se muestran los resultados en porcentajes del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Creencias*. Resultados que han sido recogidos de los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa. Evidenciando que el 48% de docentes lo consideran de un nivel inadecuado, el 44% de nivel medianamente adecuado y solamente el 8% de nivel adecuado.

De la descripción anterior, se puede derivar, que el mayor porcentaje de docentes considera este indicador de la cultura organizacional de nivel inadecuado, hecho que nos conlleva a deducir que ellos no se sienten satisfechos ni orgullosos de pertenecer a su organización, no sienten a la institución como suya y no trabajan a gusto porque no cuentan con las condiciones necesarias.

TABLA N° 02

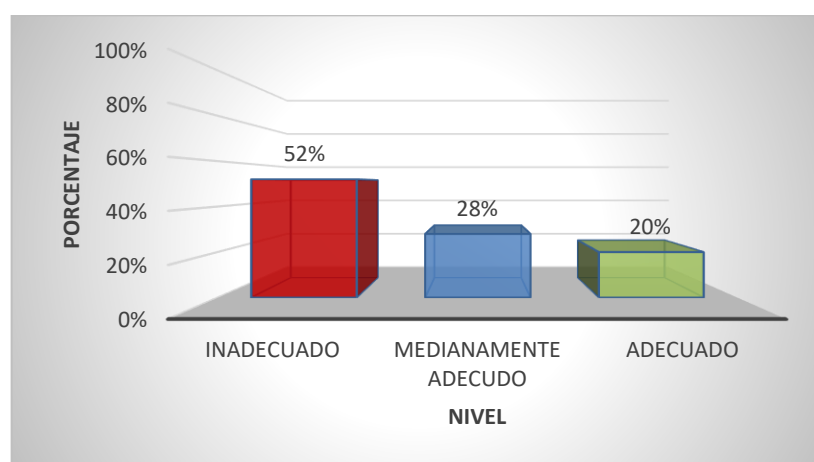
Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Valores*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

Valores		
NIVEL	fi	Porcentaje
INADECUADO	13	52
MEDIANAMENTE ADECUADO	7	28
ADECUADO	5	20
TOTAL	25	100

FUENTE: Base de datos del cuestionario sobre Cultura Organizacional aplicado a los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

GRÁFICA N° 02

Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Valores*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.



FUENTE: TABLA N° 02

Descripción e interpretación

En la tabla precedente se muestran los resultados en porcentajes del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Valores*. Resultados que han sido recogidos de los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa. Evidenciando que el 52% de ellos lo ubican en el nivel inadecuado, el 28% en el nivel medianamente adecuado y el 20% en el nivel adecuado.

De la descripción anterior, se puede inferir, que la mayoría de docentes considera que el valor que se le da al trabajo en la organización no es el más adecuado, debido a que no se toma muy en cuenta el trabajo que realizan, además, en la I.E muchas veces se percibe un trato desigual entre varones y mujeres; además, es poco amable el trato por parte del director y sienten que en la I.E. no se respeta la autonomía en el trabajo.

TABLA N° 03

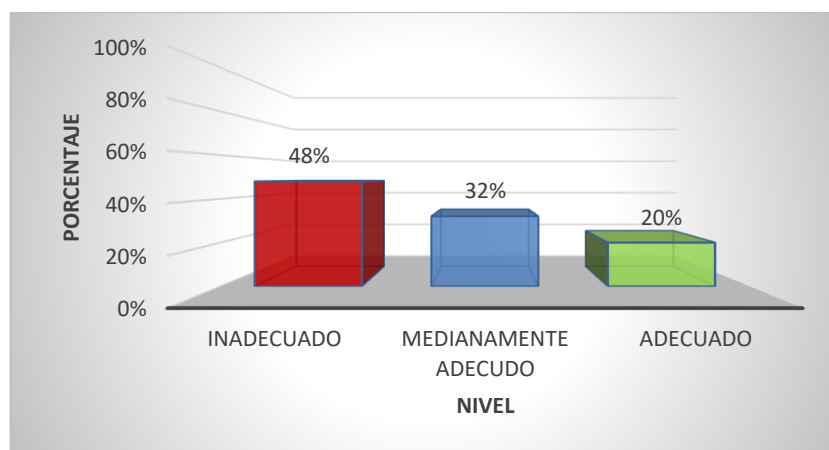
Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Símbolos*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

Símbolos		
NIVEL	fi	Porcentaje
INADECUADO	12	48
MEDIANAMENTE ADECUADO	8	32
ADECUADO	5	20
TOTAL	25	100

FUENTE: Base de datos del cuestionario sobre Cultura Organizacional aplicado a los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

GRÁFICA N° 03

Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Símbolos*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.



FUENTE: TABLA N° 03

Descripción e interpretación

En la tabla precedente se muestran los resultados en porcentajes del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Símbolos*. Resultados que han sido recogidos de los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa. Evidenciando que el 48% de ellos considera que es de nivel inadecuado, para el 32% de nivel medianamente adecuado y según el 20% de nivel adecuado.

De la descripción anterior, se puede deducir, que la mayoría de docentes encuestados califica de nivel inadecuado este indicador; infiriéndose que la poca identidad en la I.E. se debe a que no cuenta con un logotipo ni con su himno que lo caracterice; de igual modo no se promueve el trabajo en equipo y pocos velan por la imagen de su institución.

TABLA N° 04

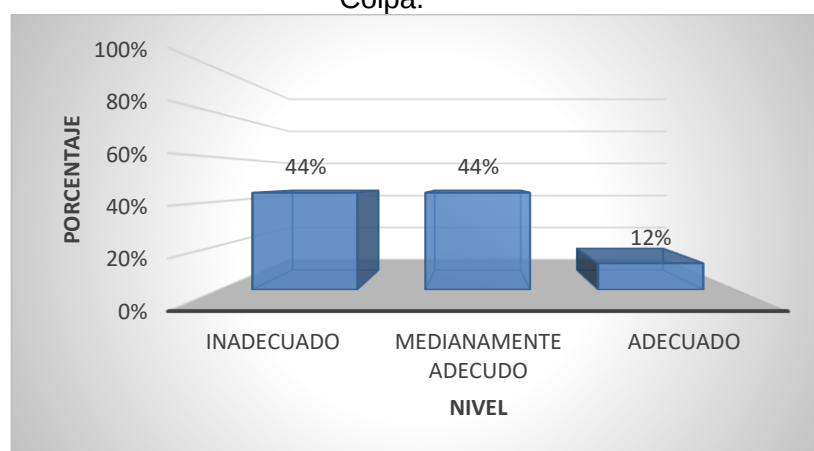
Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Actitudes y comportamiento*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

Actitudes y comportamiento		
NIVEL	fi	Porcentaje
INADECUADO	11	44
MEDIANAMENTE ADECUADO	11	44
ADECUADO	3	12
TOTAL	25	100

FUENTE: Base de datos del cuestionario sobre Cultura Organizacional aplicado a los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

GRÁFICA N° 04

Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Actitudes y comportamiento*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.



FUENTE: TABLA N° 04

Descripción e interpretación

En la tabla precedente se muestran los resultados en porcentajes del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Actitudes y comportamiento*. Resultados que han sido recogidos de los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa. Evidenciando que el 44% de los docentes consideran que es de nivel inadecuado, para el 44% de nivel medianamente adecuado y únicamente para el 12% es de nivel adecuado.

De la descripción anterior, se puede inferir, que la mayoría de encuestados consideran que no actitudes y comportamiento adecuado en su I.E.; se deduce que no perciben un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia, hace falta respeto a las opiniones generando que entre compañeros (as) de trabajo no se lleven bien obstaculizando la comunicación fluida y se carezca de cohesión y trabajo en equipo; en resumen, el vínculo amical y las relaciones entre docentes no es satisfactorio.

TABLA N° 05

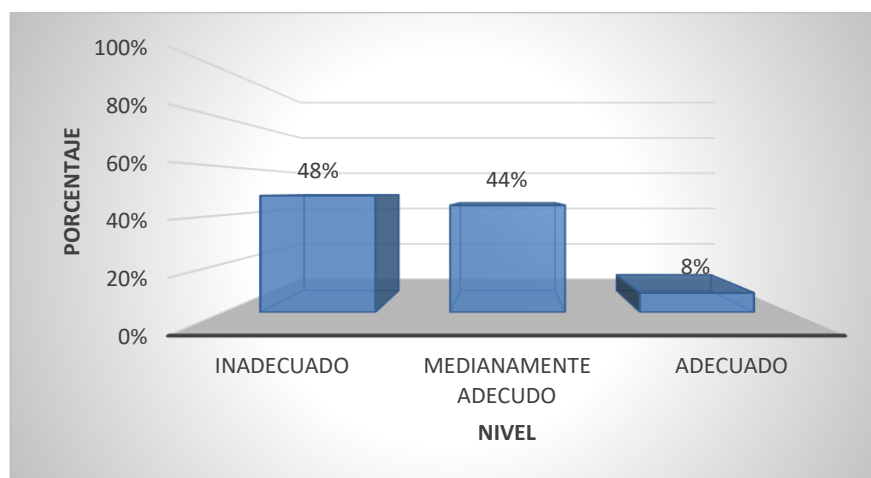
Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Sentimientos*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

Sentimientos		
NIVEL	fi	Porcentaje
INADECUADO	12	48
MEDIANAMENTE ADECUADO	11	44
ADECUADO	2	8
TOTAL	25	100

FUENTE: Base de datos del cuestionario sobre Cultura Organizacional aplicado a los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

GRÁFICA N° 05

Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Sentimientos*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.



FUENTE: TABLA N° 05

Descripción e interpretación

En la tabla precedente se muestran los resultados en porcentajes del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Sentimientos*. Resultados que han sido recogidos de los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa. Evidenciando que el 48% de los docentes lo consideran en un nivel inadecuado, el 44% en un nivel medianamente adecuado y 8% en un nivel adecuado.

Los datos anteriores, permiten señalar, que el mayor porcentaje de docentes opina que hay debilidad en el sentimiento de pertenencia, no se sienten estimulados en el trabajo que realizan, no tienen confianza ni seguridad en su I.E. y les falta mantener comunicación asertiva y empática entre todos.

TABLA N° 06

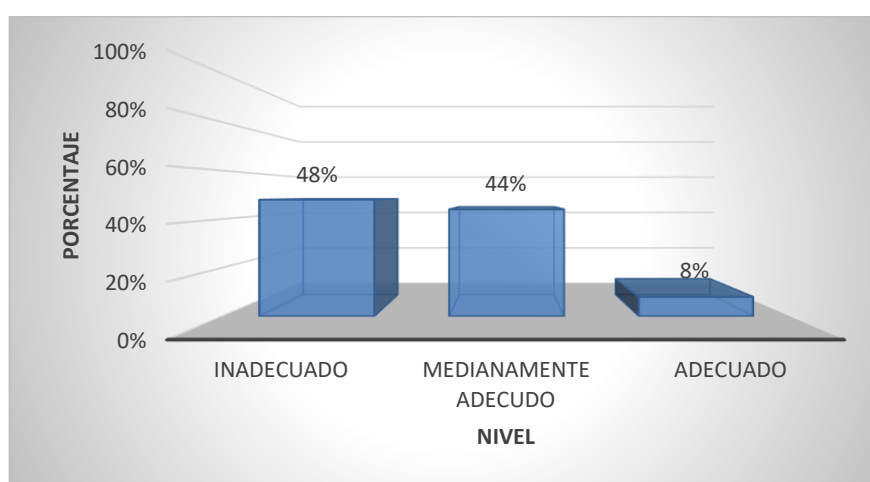
Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Temores*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

Temores		
NIVEL	fi	Porcentaje
INADECUADO	12	48
MEDIANAMENTE ADECUADO	11	44
ADECUADO	2	8
TOTAL	25	100

FUENTE: Base de datos del cuestionario sobre Cultura Organizacional aplicado a los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

GRÁFICA N° 06

Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Temores*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.



FUENTE: TABLA N° 06

Descripción e interpretación

En la tabla precedente se muestran los resultados porcentuales del nivel de Cultura Organizacional, en su *indicador Temores*. Resultados que han sido recogidos de los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa. Observándose que el 48% de docentes lo consideran en un nivel inadecuado, el 44% en un nivel medianamente adecuado y el 8% en un nivel adecuado.

De la descripción anterior, se puede derivar, que la mayoría percibe este indicador de nivel inadecuado, hecho que nos conlleva a deducir que los docentes temen que algunos compañeros no aceptan la crítica constructiva, también perciben que algunos de ellos no tienen congruencia entre lo que dicen y lo que hacen, de igual modo opinan que cumplirían mejor su trabajo si contaran con el material necesario.

TABLA N° 07

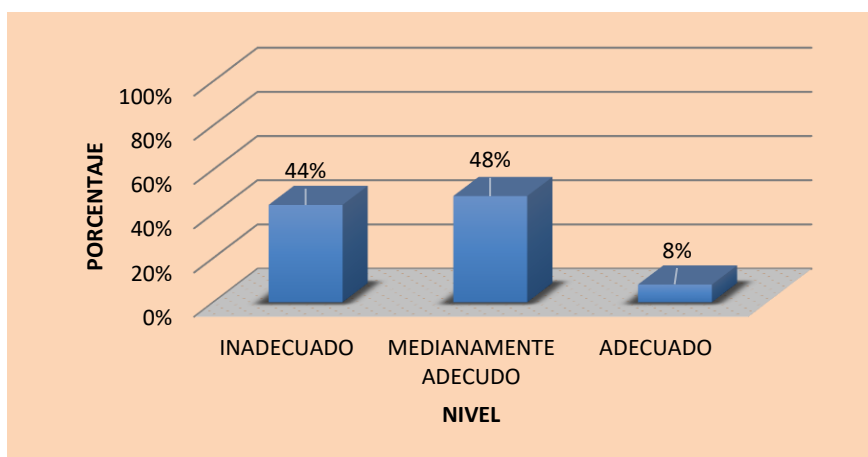
Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *Dimensión Elementos Visibles*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

<i>Dimensión Elementos Visibles</i>		
NIVEL	fi	Porcentaje
INADECUADO	11	44
MEDIANAMENTE ADECUADO	12	48
ADECUADO	2	8
TOTAL	25	100

FUENTE: Base de datos del cuestionario sobre Cultura Organizacional aplicado a los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

GRÁFICA N° 07

Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *Dimensión Elementos Visibles*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.



FUENTE: TABLA N° 07

Descripción e interpretación

En la tabla precedente se muestran los resultados en porcentajes del nivel de Cultura Organizacional, en su *Dimensión Elementos Visibles*. Resultados que han sido recogidos de los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa. Evidenciando que el 44% de los docentes lo consideran de nivel inadecuado, el 48% de nivel medianamente adecuado y solamente el 8% de nivel adecuado.

De la descripción anterior, se puede derivar, que la mayoría de encuestados califica de nivel no adecuado totalmente, debido a que perciben las conductas observables de los docentes sobre sus valores, creencias y sentimientos no son los más adecuados en la Institución educativa, demostrando poca cultura de organización.

TABLA N° 08

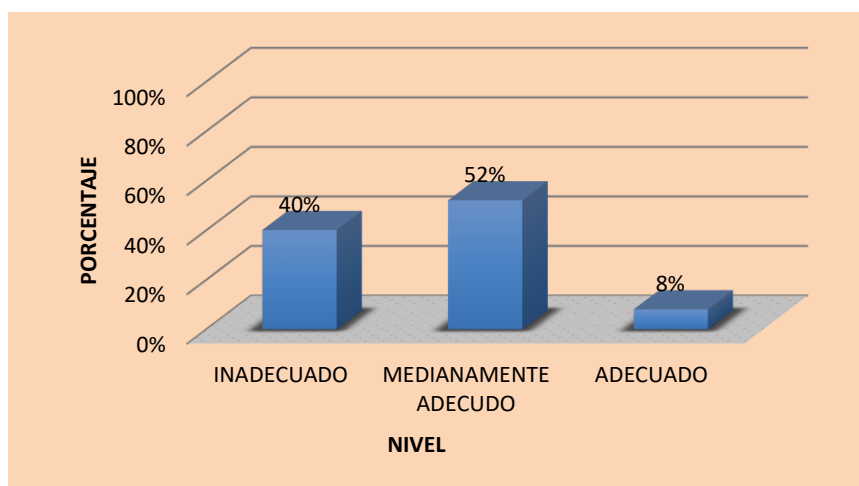
Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *Dimensión Elementos invisibles*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

<i>Dimensión Elementos invisibles</i>		
NIVEL	fi	Porcentaje
INADECUADO	10	40
MEDIANAMENTE ADECUADO	13	52
ADECUADO	2	8
TOTAL	25	100

FUENTE: Base de datos del cuestionario sobre Cultura Organizacional aplicado a los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

GRÁFICA N° 08

Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, en su *Dimensión Elementos invisibles*, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.



FUENTE: TABLA N° 08

Descripción e interpretación

En la tabla precedente se muestran los resultados porcentuales del nivel de Cultura Organizacional, en su *Dimensión Elementos invisibles*. Resultados que han sido recogidos de los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa. Observándose que para el 40% de docentes consideran en un nivel inadecuado, el 52% en un nivel medianamente adecuado y solamente el 8% en un nivel adecuado.

De la descripción anterior, se puede deducir, que la mayoría califica a esta dimensión en el nivel medianamente adecuado, hecho que conlleva a inferir que sus actitudes y comportamientos, sentimientos y temores son poco adecuados para tener un buen nivel de cultura organizacional.

TABLA N° 09

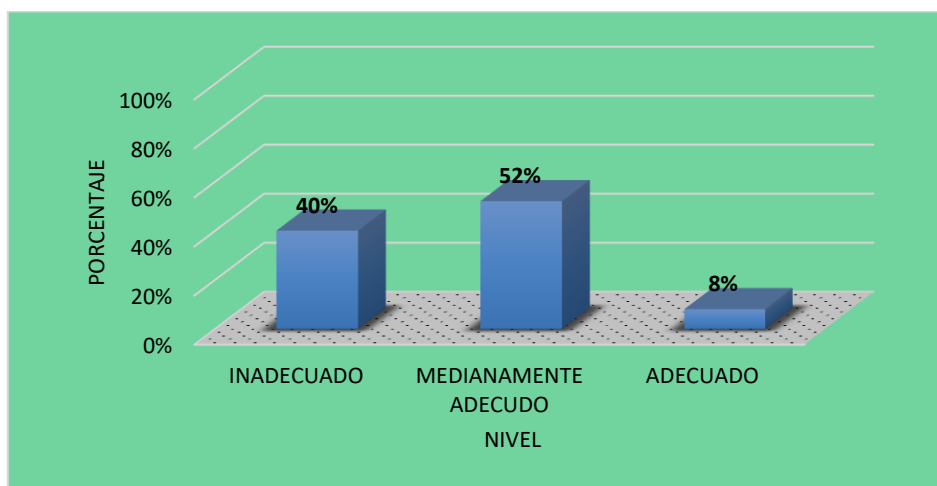
Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

Cultura Organizacional		
NIVEL	fi	Porcentaje
INADECUADO	10	40
MEDIANAMENTE ADECUADO	13	52
ADECUADO	2	8
TOTAL	25	100

FUENTE: Base de datos del cuestionario sobre Cultura Organizacional aplicado a los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

GRÁFICA N° 09

Distribución porcentual del nivel de Cultura Organizacional, según los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.



FUENTE: TABLA N° 09

Descripción e interpretación

En la tabla precedente se muestran los resultados en porcentajes del nivel de Cultura Organizacional. Resultados que han sido recogidos de los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa. Se aprecia que para el 40% de los docentes es de un nivel inadecuado, el 52% de nivel medianamente adecuado y solamente el 8% opina que es de nivel adecuado.

De la descripción anterior, se puede inferir, que el mayor porcentaje evalúa la cultura organizacional en su I.E. como de nivel medianamente adecuado, hecho que conlleva a deducir que falta mejorar en los elementos visibles e invisibles (creencias y valores) de la I.E., porque poco influyen para identificarse y asumir compromisos con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de su I.E.

4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

El objetivo general del trabajo de investigación fue Proponer un Plan Educativo Estratégico para mejorar la cultura organizacional en las Instituciones Educativas de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito de La Coipa - San Ignacio, 2018

Para alcanzar dicho objetivo, el procesamiento de datos y los resultados obtenidos, presentados en la Tabla N° 09, muestran en porcentajes el nivel de Cultura Organizacional, según percepción de los docentes de la muestra seleccionada. Se aprecia que para el 40% de los docentes es de un nivel inadecuado, el 52% de nivel medianamente adecuado y solamente el 8% opina que es de nivel adecuado. Estos datos permiten inferir, que el mayor porcentaje evalúa la cultura organizacional en su I.E. de nivel medianamente adecuado, hecho que conlleva a deducir que falta mejorar en los elementos visibles e invisibles (creencias y valores) de la I.E., porque poco influyen en aspectos como identificarse y asumir compromisos con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de su I.E.

Los resultados obtenidos en la presente investigación guardan relación con los estudios realizados por Taboada (2006), quien realizó la investigación titulada *Cultura organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría* presentada a la Universidad Federico Villarreal en la Escuela de Post Grado en la Maestría en Gerencia Educativa, trabajándose con 55 docentes. Con tipo de investigación descriptiva correlacional se exploró acerca de los valores y la ética comportamental de la cultura organizacional y el desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje. En dicho estudio se concluyó que los aspectos de planificación y ejecución de la actividad del proceso de enseñanza aprendizaje se correlacionaban en forma moderada con los valores ($r = .58$ y $.55$ respectivamente), mientras que con el factor evaluación y los valores existió una alta correlación ($.80$). Sin embargo, a nivel de conducta ética y los tres componentes del desempeño docente: planificación, ejecución y evaluación, se encontró una correlación moderada ($r = .58$, $.59$ y

.60 respectivamente). Al parecer el sistema imperante y la cultura organizacional existente en las instituciones educativas hacen que los docentes asimilen los valores y asuman una conducta ética en su desempeño en las aulas, convirtiéndose la cultura de la institución en una guía para las acciones docentes.

La investigación de Taboada muestra mucha coincidencia con el presente trabajo de investigación, por el simple hecho que la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño de los docentes; no puede haber un buen desempeño docente si es que no se tiene un buen nivel de cultura organizacional, ameritando que para la mejora de esta última debe realizarse una propuesta de gestión.

Asimismo, atendiendo al objetivo específico que fue Identificar el nivel de cultura organizacional existente en las Institución Educativa de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito de La Coipa - San Ignacio, 2015, los resultados obtenidos, presentados en la Tabal N° 07, muestran que el 44% de docentes lo consideran de nivel inadecuado, el 48% de nivel medianamente adecuado y solamente el 8% de nivel adecuado. La descripción anterior, permite deducir que la mayoría de encuestados califica de nivel no adecuado totalmente, debido a que perciben que las conductas observables de los docentes sobre sus valores, creencias y sentimientos no son los más adecuados en la Institución educativa, demostrando escaso desarrollo de su cultura de organización.

De igual manera, los resultados obtenidos, en la Tabla N° 08, muestran en porcentajes el nivel de Cultura Organizacional, en su *Dimensión Elementos invisibles*. Resultados que han sido recogidos de los docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa. Apreciándose que el 40% de docentes consideran esta dimensión en el nivel inadecuado, el 52% en un nivel medianamente adecuado y solamente para el 8% es de nivel adecuado. Derivándose de esta descripción, que el mayor porcentaje considera a esta dimensión de la cultura organizacional de nivel medianamente adecuado;

hecho que conlleva a inducir que sus actitudes y comportamientos, sentimientos y temores al no ser adecuados poco están contribuyendo con el buen estado de la cultura organizacional.

Los resultados obtenidos permiten asumir las ideas de Ruiz (2006, citado por Rivera, 2010), quien establece que la reflexión permanente y compartida de todos los miembros de la organización educativa permitiría una mejora en la enseñanza y el compromiso de elevar la calidad de servicio educativo a través de un cambio favorable de la cultura organizacional.

Finalmente, confirma lo señalado por Darnell (2001, citado por Taboada, 2006), respecto a la importancia de la cultura organizacional, señalando que radica en la influencia a través de los valores, normas y lineamientos que orientan el comportamiento de sus miembros.

4.3 PROPUESTA DEL PLAN EDUCATIVO ESTRATÉGICO

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1	Denominación:	Plan Educativo Estratégico
1.2	Beneficiarios:	II.EE. – Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa – San Ignacio
1.3	Entidad auspiciadora:	Universidad De Chiclayo
1.4	Duración:	Marzo – Diciembre del 2018
1.5	Responsables:	Bach. July Mavel Guzmàn García
1.6	Asesora:	Dra. Alicia Alarcon DIAZ

II. FUNDAMENTACIÓN

2.1 Fundamento Científico

La presente propuesta, científicamente se sustenta en lo señalado por Agudelo y Velásquez (2011), en relación a la cultura en la organización, afirmando que las organizaciones construyen su propia ideología, sus valores, sus creencias, sus mitos, ritos y otros componentes que la identifican y la hacen única y particular. Los comportamientos de las personas en las organizaciones, y la manifestación de la conciencia colectiva permiten llegar a un nivel de descripción de la cultura. Sin embargo, muchas empresas no tienen claridad del tipo de cultura que viven en el día a día y por ende no tienen como intervenirla o gestionarla.

Asimismo se respalda en la Teoría de la Cultura organizacional de Carlos Eduardo Méndez quien hacia el 2006 concibe a la cultura organizacional, como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el

clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que exista entre estos.

2.2 Fundamento Filosófico

En este fundamento, se parte de la idea alcanzada por Fernández (2002), quien considera que uno de los grandes temas en torno a la cultura organizacional, se centra en el papel esencial que cumplen los valores, el sistema de valores de una organización. Muchos son los autores que han insistido en el aspecto de que las organizaciones en su constitución y desarrollo crean y asimilan una serie de valores que constituyen un sistema y del cual se derivan como expresión o significante una serie de normas, de pautas de comportamientos, de instituciones, tales como los ritos, los mitos, lenguaje, etc. Las organizaciones desarrollan una serie de valores que interiorizan hasta hacerlos casi inconscientes y que constituyen el elemento esencial, de los cuales y como expresión de los mismos se van creando y desarrollando esa serie de manifestaciones que constituyen la vida interna de la organización como son las normas, las costumbres, las instituciones, etc.

2.3 Fundamento sociológico

La propuesta de Plan Educativo Estratégico se basa en la perspectiva sociológica, muy cercana a la antropológica, que aporta el carácter de interacción social de la cultura, poniendo el acento en lo grupal, en lo compartido por el conjunto de personas que forman el grupo social. Para Rocher (1979, citado por Fernández, 2002), recogiendo esta visión sociológica, define la cultura como “un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta” (p. 13)

2.4 Fundamento metodológico

En este aspecto, la propuesta toma en cuenta que el Plan Educativo Estratégico incluye un conjunto de estrategias sustentadas en la reflexión personal y colectiva de los elementos culturales de la institución, basadas en una gestión participativa que hagan posible mejorar la cultura organizacional y por ende la calidad del servicio educativo que ofrecen las instituciones educativas integrantes de la Red “Maestros innovadores”.

En la investigación se asume el Plan Educativo Estratégico se constituye en modelo de gestión de la cultura organizacional que abarca el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada institución, que describen la forma como se hacen las cosas en ella, para la solución de los problemas internos y los relacionados con los miembros de la comunidad educativa.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Contribuir con la mejora de la cultura organizacional en las II.EE. integrantes de la Red “Maestros innovadores” de La Coipa, mediante la propuesta de un Plan Educativo Estratégico.

3.2 Objetivos específicos

- Propiciar la reflexión crítica para el afianzamiento de los elementos constitutivos de la cultura organizacional
- Diseñar estrategias con técnicas participativas dentro del Plan Educativo Estratégico

IV. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

- 4.1 Sede:** II.EE. integrantes de la Red Educativa “Maestros Innovadores”
- 4.2 Beneficiarios:** Miembros de las comunidades educativas
- 4.3 Duración:** Año Lectivo 2016
- 4.4 Metodología:**

En su realización, el Plan Educativo Estratégico propuesto, incluye la ejecución de cinco talleres a desarrollar con el personal directivo, docente y administrativo, con una duración de 120 minutos cada una. Estos talleres están pensados tomando como punto de inicio la realidad de la cultura organizacional y la tendencia observada en el sentido de que este aspecto se viene trabajando muy débilmente en las instituciones educativas integrantes de la red, bajo esa perspectiva la propuesta se orienta a superar esta situación. La propuesta considera como estrategia general: **Sensibilización – Formación – Acción**, que incluye actividades didácticas para sensibilizar los actores educativos sobre la importancia de reflexionar sobre el nivel de cultura organizacional existente en su institución; actividades de carácter formativo donde los participantes puedan acceder a información puntual sobre aspectos referidos a la variable dependiente, y actividades en las que los participantes visualicen mejoras y asuman compromisos de cambio de actitud en relación a la cultura organizacional. A continuación se describe técnicamente la organización de los Talleres para implementar el Plan Educativo Estratégico

V. ORGANIZACIÓN DIDÁCTICA DEL PLAN

TALLERES	TÍTULO	MEDIOS Y MATERIALES	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	CRONOGRAMA					
				SEMANAS					
				1	2	3	4	5	6
Taller N° 1	Evaluando la cultura organizacional	• Videos • Multimedia • Papelotes • Cartulina • Lluvia de ideas • Focus group • Debate dirigido	• Lista de Cotejo	X					
Taller N° 2	¿Por qué debemos mejorar nuestra cultura organizacional?				X				
Taller N° 3	Visualizamos objetivos y metas					X			
Taller N° 4	Participamos en el diseño de estrategias de mejora						X		
Taller N° 5	Evaluamos el camino recorrido							X	
Evaluación final del Plan Educativo Estratégico									X

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

- a.** La aplicación del cuestionario sobre cultura organizacional hizo posible identificar el nivel de cultura organizacional existente en las Institución Educativa de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito de La Coipa - San Ignacio, donde para el 40% de docentes es de nivel inadecuado, el 52% de nivel medianamente adecuado y solamente el 8% opina que es de nivel adecuado (Tabla N° 09). Se concluye que la mayoría evalúa la cultura organizacional en su I.E. de nivel medianamente adecuado, hecho que conlleva a deducir que falta mejorar sus dimensiones visible e invisible, para superar la poca identificación y que se asuman compromisos con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de su I.E.
- b.** El Plan Educativo Estratégico para mejorar la cultura organizacional en las Institución Educativa de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito de La Coipa, San Ignacio, propuesto por el equipo de investigación, se fundamenta en los nuevos enfoques sobre la gestión educativa, particularmente el de la planificación estratégica (4.3 del Capítulo IV).
- c.** El Plan Educativo Estratégico para mejorar la cultura organizacional en las Institución Educativa de la Red Educativa “Maestros Innovadores” del distrito de La Coipa, San Ignacio, fue evaluado y determinada su validez.

SUGERENCIAS

- a. Al personal directivo de las institución educativa integrantes de la Red Educativa “Maestros Innovadores” de La Coipa, tener en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación con el propósito de analizarlos objetivamente y tomar decisiones encaminadas a mejorar la cultura organizacional a nivel institucional.
- b. A los directivos responsables de la organización de la Red Educativa “Maestros Innovadores” de La Coipa, difundir entre los miembros de la comunidad educativa la propuesta elaborada por el equipo investigador a fin de introducir cambios en los diferentes aspectos que componen la cultura organizacional.
- c. A los docentes que laboran en las instituciones educativas integrantes de la Red Educativa “Maestros Innovadores” de La Coipa, tomar conciencia sobre la importancia de la cultura organizacional a nivel de su I.E., coadyuvando esfuerzos para introducir mejoras en este elemento clave para una gestión de calidad

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A.M. (2005). *El valor de la comunicación en el desarrollo de las organizaciones*. En Marchant, L. Actualizaciones para el desarrollo organizacional – Universidad Viña del Mar - Chile
- Agudelo, E. y Velásquez, J. (2011). *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa*. Tesis de maestría – Universidad Tecnológica de Pereira
- Bernabeu, A.M. (2003). *Cultura en las pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad*. Tesis doctoral – Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED - España
- Fernández, J.M. (2002) . *Cultura de la organización y centro educativo*. Tesis doctoral – Universidad Complutense de Madrid - España
- Fernández, P. (2012). *Modelo de planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la Institución Educativa Inicial N° 006 Morro Solar – Jaén*. Tesis de maestría - UNPRG
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: DF. MacGraw-Hill Interamericana Editores.
- López, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno*. Tesis de grado – Universidad de Murcia.
- Marcovich, D. (2006). *Cultura Organizacional y calidad en el servicio de la Institución Educativa Privada Domingo Sarmiento – Lima*. Tesis de maestría - Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Méndez, C. E. (2003). *Metodología para descubrir la cultura corporativa: Estudio del caso de una empresa colombiana del sector industrial*. Cuadernos de administración. Volumen 16. N° 25
- Méndez, C. E. (2006) *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. Universidad del Rosario: Editorial Limusa,
- Ministerio de Educación de Perú. (2007). *Plan Estratégico Institucional*. Lima: Ed. MINEDU
- Ministerio de Educación de Nicaragua. (2013). *Plan Estratégico de Educación 2011-2015*. UNICEF
- Ñaupas, P. H., Mejía, M., Novoa, E. y Villagómez, A. (2011). *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*. Lima: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.

- Parera, P. (1999). *Planeamiento estratégico*
- Ponte, M. (2000). *Motivación y cultura organizacional en instituciones de educación técnica*. Tesis de maestría - Universidad de Playa Ancha - Chile
- Rivera, G. (2010). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
- Rodríguez, I. (2004). *Cultura organizacional*. La Habana – Cuba: Centro de Gestión y Desarrollo de la Energía (CUBAENERGIA).
- Salmón, J. (2005). *Cultura organizacional y su influencia en la cultura de la lectura, en la institución educativa Virgen Milagrosa administrada por religiosos, en Quito Ecuador*. Tesis auspiciada por la Internacional Reading Association – IRA - UNESCO
- Salvatierra, A. (2005). *Comportamiento organizacional y cultura organizacional educativa en instituciones educativas del nivel de educación secundaria en el Distrito Federal*. Investigación auspiciada por la Secretaría de Educación Pública de México
- Soberón, E. (2007). *Cultura Organizacional en instituciones educativas privadas de Lima*. Tesis de Maestría en Psicología - Universidad San Martín de Porres.
- Suárez, P.A (2001) *Metodología de la investigación: Diseño y técnicas*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Tamayo, M. (1991) Aprender a investigar. Módulo 2: La investigación. Tercera Edición. Colombia: Instituto colombiano de fomento de la Ed. Superior – ICFES
- Taboada, E. (2006). *Cultura organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría*. Tesis de maestría en Gerencia Educativa - Universidad Federico Villarreal
- Universidad De Oviedo (2005). *Plan Estratégico 2005 - 2010*. Recuperado de:
«<http://www.uniovi.es>».
- Valcárcel, P. (1999). *Cultura organizacional y clima laboral en escuelas básicas de Santiago de Chile*. Tesis de maestría – Universidad de Chile
- Vargas, J.G.: (2007) *La culturocracia organizacional en México*. Edición electrónica gratuita. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2007b/

ANEXOS

ANEXO N° 01

**CUESTIONARIO PRELIMINAR SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA RED “MAESTROS INNOVADORES” DEL DISTRITO DE LA COIPA
PROVINCIA DE SAN IGNACIO**

Estimado docente: Mucho le agradeceremos responder con objetividad y sinceridad el presente cuestionario que permitirá diagnosticar sobre el estado de la cultura organizacional en su I.E.

INSTRUCCIONES:

A continuación, aparece un conjunto de preguntas, le solicitamos marque con una (X) la respuesta de su preferencia.

ESCALA DE VALORES:

4. Siempre 3. Casi Siempre 2. A veces 1. Nunca

ITEMS	VALORACIÓN		
	Siempre 3	A Veces 2	Nunca 1
1. Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos.			
2. Creemos que esta escuela ofrece un ambiente que estimula a niños y jóvenes a dar lo mejor de sí.			
3. Las opiniones sobre el trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.			
4. Nos reunimos, periódicamente para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar.			
5. Aquí, al iniciar cada período escolar, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.			
6. Aquí compartimos la idea de que el error es éxito diferido.			
7. Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la escuela.			
8. El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.			
9. El director y mis colegas escuchan y respetan mis opiniones			
10. En la I.E. trabajo a gusto porque cuento con las condiciones necesarias			

RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL CUESTIONARIO PRELIMINAR

ITEMS	VALORACIÓN		
	Siempre 3	A Veces 2	Nunca 1
1. Lo que nos diferencia de otras escuelas es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos.	20%	70%	10%
2. Creo que esta escuela ofrece un ambiente que estimula mi trabajo.	10%	80%	10%
3. Las opiniones sobre el trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.	30%	60%	10%
4. Nos reunimos, periódicamente para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar.	20%	80%	
5. Aquí, al iniciar cada período escolar, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.	20%	70%	10%
6. Aquí compartimos la idea de que el error es éxito diferido.	30%	70%	
7. Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la escuela.	20%	80%	
8. El lema «haga siempre lo que es correcto» orienta nuestra actuación en la vida cotidiana de la escuela.	10%	70%	20%
9. El director y mis colegas escuchan y respetan mis opiniones	30%	60%	10%
10. En la I.E. trabajo a gusto porque cuento con las condiciones necesarias	20%	70%	105

Los datos precedente indican que para el 80% a veces su I.E. le ofrece un ambiente estimulante a su trabajo e igual porcentaje señala que no siempre se reúnen para revisar las metas y los logros por alcanzar, sólo el 20% considera que las creencias se reflejan en los hechos del diario vivir en la escuela y el 70% a veces trabaja a gusto porque cuenta con las condiciones necesarias.

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Señor (a) (ta): El presente cuestionario tiene como propósito recoger información sobre la cultura organizacional en su I.E., le agradeceremos mucho responda con sinceridad y objetividad.

INSTRUCCIONES:

A continuación aparece un conjunto de preguntas, le solicitamos marque con una (X) la respuesta que considere correcta.

ESCALA DE VALORACIÓN:

3. De acuerdo 2. Medianamente de acuerdo 1. En desacuerdo

N°	ITEMS	3	2	1
	Dimensión: Elementos visibles			
1	Me siento satisfecho (a) con mi trayectoria en la organización			
2	Me siento orgulloso (a) de pertenecer a la organización			
3	Considero a la institución como mía, como algo propio			
4	Trabajo a gusto porque cuento con las condiciones necesarias			
5	En la I.E. me considero valorado (a) por el trabajo que realizo			
6	El Director me trata bien, con amabilidad			
7	En la I.E. existe trato igual para hombres y mujeres			
8	Siento que en la I.E. se respeta la autonomía en el trabajo			
9	Considero que en mi I.E. debería contarse con un logotipo			
10	Pienso que habría mayor identidad institucional si contáramos con un himno			
11	Pienso que la I.E. se caracteriza por promover el trabajo en equipo			
12	Velo por la imagen institucional de mi centro educativo			
	Dimensión: Elementos invisibles			
13	En la I.E. percibo un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia			
14	El director y mis colegas escuchan y respetan mis opiniones			
15	Me llevo bien con mis compañeros (as) de trabajo			
16	En la I.E. recibo la información que requiero para mi trabajo			
17	Creo que la cohesión y el trabajo en equipo son característicos de mi institución			
18	En la I.E. los trabajadores evidenciamos sentimiento de pertenencia			
19	En la I.E. me felicitan cuando destaco en mi trabajo			
20	Siento confianza y seguridad en mi I.E.			
21	En la I.E. mantengo comunicación asertiva y empática con todos (as)			
22	Me temo que algunos compañeros (as) no aceptan la crítica constructiva			
23	Cumpliría mejor mi trabajo si contara con el material necesario			
24	Siento que mi trabajo no me permite dedicar tiempo a mi familia			
25	Siento que a algunos compañeros (as) les falta mayor congruencia entre lo que dicen y lo que hacen.			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 03
FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

1. Nombre:

Cuestionario para evaluar la cultura organizacional.

2. Autora:

BACHILLER: JULY MAVEL GUZMAN GARCIA

3. Objetivo:

Recoger información sobre la cultura organizacional en la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa.

4. Usuarios:

El instrumento fue aplicado a 30 docentes de la Red Educativa “Maestros innovadores” – La Coipa

5. Características y modo de aplicación.

- 1º El cuestionario consta de 25 ítems, referidos a las 2 dimensiones: Elementos visibles con 12 ítems; y elementos invisibles con 13 ítems.
- 2º El instrumento fue suministrado de manera individual a cada unidad de análisis, estará a cargo del equipo investigador.
- 3º El instrumento se aplicó por un espacio de 30 minutos aproximadamente y los materiales que se emplearon fueron: un lápiz y un borrador

6. Estructura

Variable: Cultura organizacional		
Dimensión	Indicadores	Ítems
Elementos visibles	• Creencias	1,2,3,4
	• Valores	5,6,7,8
	• Símbolos	9,10,11,12
Elementos invisibles	• Actitudes y comportamientos	13,14,15,16,17
	• Sentimientos	18,19,20,21
	• Temores	22,23,24,25

7. Escala.

7.1 Escala general:

NIVEL	Rango
Inadecuada	[01 – 25)
Medianamente adecuada	[26 - 50)
Adecuada	[51 – 75)

7.2 Escala específica.

Nivel	Dimensiones	
	Elementos visibles	Elementos invisibles
Inadecuada	[01 – 12)	[01 – 13)
Medianamente adecuada	[13 - 24)	[14 - 26)
Adecuada	[27 – 36)	[27 – 39)

8. **Validación:** El contenido del instrumento fue validado por juicio de expertos

9. **Confiabilidad:** Se calculó utilizando la Prueba estadística Alfa de Cronbach.

ANEXO N° 07

DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS