

Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope – 2014

César Ruiz Gonzales¹; Wadson Pinchi Ramírez²

¹Profesor de la Escuela de Posgrado – Universidad Nacional "Rodríguez de Mendoza, Chachapoyas; cesarfermando62@hotmail.com

²Docente Principal de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Trujillo, wprunt@hotmail.com

Recibido: 13-10-2015

Aceptado: 18-11-2015

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de Determinar el impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL 2014. El tipo de estudio es el no experimental, el diseño de estudio es descriptivo correlacional y los métodos de investigación aplicados fue el deductivo e inductivo. Se trabajó con una población censal de 20 trabajadores de planta de la Unidad Gestión Educativa Local - Ascope; se ha empleado 2 cuestionarios confiables y debidamente validados para la recolección de datos de las variables en estudio y se procesó la información a través del Software de Estadística para Ciencias Sociales (SPSS v.19). Los resultados obtenidos más relevantes son que se determinó que el nivel de relación entre la cultura organizacional y la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local - Ascope, 2014, es de 0.710; esto indica que entre las dos variables existe una relación positiva alta, con un p-valor=0.002, (p-valor<0.01). Es decir mientras la medida de la cultura organizacional sube, también lo hace la medida de la gestión educativa. Por tanto se puede decir que la variación en la variable cultura organizacional impacta en la variable gestión educativa. Asimismo se identifica como regular puesto que aún quedan aspectos que mejorar como en las dimensiones de trabajo en equipo y liderazgo. Apreciamos asimismo que la situación de la gestión educativa de la Unidad Gestión Educativa Local-Ascope, también es regular y quedan por mejorar aspectos relacionados a las dimensiones de necesidades e intereses de los trabajadores, libertad y participación de los mismos y de la comunidad educativa de la jurisdicción así como aspectos de la dimensión de poder. Creemos que el resultado servirá para mejorar en lo relacionado a la cultura organizacional y a la gestión educativa de las Instituciones públicas al servicio de la educación del país.

Palabras Clave: Cultura organizacional, gestión educativa, Gestión Educativa Local.

ABSTRACT

This research is conducted in order to determine the impact of organizational culture in educational management Local Education Management Unit -Ascope, 2014. The type of study is not experimental study design is descriptive and correlational research methods used was deductive and inductive. We worked with a census population of 20 plant workers Local- Educational Management Unit Ascope; It has been used 2 reliable and properly validated for data collection of variables under study questionnaires and the information is processed through the Statistical Software for Social Sciences (SPSS v.19). The most relevant results are to be determined that the level of relationship between organizational culture and educational management of the Local Education Management Unit -Ascope, 2014, is 0.710; this indicates that the two variables between high positive relationship with a p-value = 0.002 (p-value <0.01). That is as far as organizational culture rises, so does the extent of educational management. Therefore we can say that the change in organizational culture impacts varying educational management variable. Also it is identified as regularly as there are still aspects to improve as the dimensions of teamwork and leadership. Also we appreciate that the situation of education management Educational Management Unit Local- Ascope is also regularly and equally to improve

aspects are the dimensions of needs and interests of workers, freedom and participation thereof and community educational jurisdiction as well as aspects of the power dimension. We believe that the result will improve in relation to the organizational culture and the management of public educational institutions at the service of education in the country.

Keywords: Organizational culture, educational management, Local Educational Management Unit.

I. INTRODUCCIÓN

La Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Ascope, Región La Libertad, es un órgano descentralizado de la Gerencia Regional de Educación que tiene relación presupuestal con el Gobierno Regional La Libertad, dependencia ministerial con el Ministerio de Educación. Además, la Unidad Gestión Educativa Local- Ascope, como Instancia Administrativa del Gobierno Regional La Libertad, es responsable de realizar de manera eficiente la adecuación de su estructura orgánica que le permita convertirse en un medio que impulse el logro de los fines y propósitos de la nueva Ley General de Educación N° 28044, MINEDU (2002) Para cumplir con este cometido, cuenta con la aprobación de su Reglamento de Organización y Funciones-ROF- y con su Cuadro Analítico para Personal-CAP - con la aprobación de estos instrumentos de gestión por el Gobierno Regional La Libertad, la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope, ha procedido a revisar su Manual de Organización y Funciones a fin de garantizarle el cumplimiento de su rol o misión; el mismo que debe estar dirigido a fortalecer la Autonomía de las Instituciones Educativas Públicas, que son la primera y principal Instancia de Gestión del Sistema Educativo.

El Ministerio de Educación (2002), de acuerdo con el D.S. N° 015-2002-ED, aprueba el Reglamento General de las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa. El Área de Gestión Institucional es un Órgano de Línea concordante con los fines y objetivos de la Ley General de Educación N° 28044, tiene como propósito potenciar el funcionamiento y autonomía de las Instituciones Educativas Públicas, permitiéndoles ofrecer a los educandos un servicio adecuado que les asegure la calidad de sus aprendizajes.

La gestión administrativa comprende los procesos administrativos de planeamiento, presupuesto, racionalización, estadística e infraestructura educativa. En este marco dirige la formulación, consolidación y evaluación de los instrumentos Palomino (2010).

La gestión pedagógica es responsable de realizar actividades de capacitación, investigación, monitoreo, supervisión y evaluación de las acciones educativas, culturales, recreacionales y deportivas en la jurisdicción de la Unidad Gestión Educativa Local- Ascope.

El área de administración es el órgano de apoyo encargado de la ejecución del presupuesto institucional y de la asignación o distribución de los recursos materiales, humanos y financieros. Desarrollará su labor de acuerdo a la política de austeridad del sector, en base al cual priorizará la atención de las necesidades o demandas que incidan mayormente en estimular el aprendizaje de los educandos. Comprende los procesos administrativos de contabilidad, tesorería, personal y abastecimientos; que se organizan en equipos técnicos para el mejor desenvolvimiento de sus funciones y servicios.

En los últimos 20 años la población usuaria en el servicio educativo ha venido analizando como dicha institución logra su representatividad positiva o negativa de su organización en cuanto se refiere a su cultura organizacional, ya que ésta tiene que ver con estilos de liderazgo, motivación, participación del personal dentro de la institución, la comunicación, la identidad, incentivo de desarrollo profesional y personal, que refleje la convivencia y el trabajo mancomunado del personal en dicha organización Tejedor, (1995).

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están sujetas a vivir en permanente cambio, tanto en lo social como en lo tecnológico y económico. Esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de la comunidad institucional. Para ello la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas a cerca de como las personas deben conducirse en esta. En muchas ocasiones la cultura es tan

evidente que se puede ver la conducta de la gente en el momento en que traspasa las puertas de la empresa o institución Chiavenato (2004).

Toda institución posee su propia cultura tradiciones, normas, lenguaje, liderazgo, símbolos que generan el clima del trabajo reflejando la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio manifestada en su organización Robbins (1991).

La realidad problemática presentada en el sector educación es compleja así presentamos afirmaciones de la defensoría del pueblo que a la luz del mandato constitucional de defensa de los derechos fundamentales plasmados y de supervisión de la administración estatal ha recibido quejas y denuncias de la población contra el sector de educación la mayoría de ellas referidas a problemas de corrupción siendo en las últimas décadas y en la actualidad, nuestro país ha sido testigo de una serie de actos de corrupción específicamente en el sector educación, la cual tiene consecuencias lamentables pues afectando enormemente la confianza y credibilidad de la población hacia las autoridades líderes, instituciones del estado la cual ha deteriorado la personalidad y la orientación ética de las personas, aspecto que urge atender, la situación de discriminación ya que en las instituciones educativas, a pesar de la existencia de numerosas leyes que afirman la igualdad de derechos de las personas y rechazan toda forma de discriminación, a diario se ven casos de intolerancia, rechazo, exclusión y violencia; el uso indebido de cargos, hurtos, nepotismo, comercio de notas y certificados escolares, irregularidades en la contratación de personal, así como casos de acoso sexual que involucran a alumnos, alumnas y docentes.

La Unidad Gestión Educativa Local - Ascope que involucra a sus trabajadores en sus diferentes actos en la que se relaciona con la cultura organizacional y esta a su vez en una gestión institucional, pedagógica y administrativa deficiente y con una imagen de denuncias de actos de corrupción relacionado con acciones de desplazamiento de personal, la vulneración del principio de probidad dentro de la administración pública y uso indebido de los recursos del estado entre otros, en la que muchos de ellos han llegado hasta el poder judicial.

Por ello, el punto central del cual se basa el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como un aspecto central en el contexto social de la Unidad Gestión Educativa Local. Además, de estudiar la cultura organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las instituciones también se considera relevante estudiar la importancia de la gestión institucional, pedagógica y administrativa que lleva a la institución a cambiar su cultura, y así poder lograr los objetivos de la institución con una conducta de organización humana identificada con ello.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Es el conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, que le dan una identidad propia y determinan y explican la conducta peculiar de los individuos que la forman y de la institución Dávila y Martínez (1999).

La cultura se manifiesta mediante ritos, tradiciones, ceremonias, costumbres y reglas a través de los referentes macros y teorías sobre el aprendizaje y la enseñanza. Es el elemento que representa la parte menos visible de la escuela, en el que descansan los demás y el que suele influir más decisivamente en los procesos organizativos y gestores DAVILA y MARTINEZ (1999).

GESTIÓN EDUCATIVA

“Es el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación” UNESCO (1.988).

En el Ministerio Educación (2006) define, que la gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada.

Dentro del contexto de investigación realizada en las diferentes instituciones educativas universitarias de la ciudad de Trujillo y otras instituciones, se ha podido constatar una gran preocupación de los

docentes por investigar acerca de la cultura organizacional relacionado con la gestión educativa de las instituciones educativas. Por lo tanto, se ha encontrado tesis relacionadas con la temática que se está investigando, las mismas que se dará conocer a continuación:

Chuquizuta (2009) en su tesis: “La cultura organizacional participativa y liderazgo carismático en la Institución Educativa Privada Interamericano de Trujillo, 2009” llegó a las siguientes conclusiones: El nivel de cultura organizacional participativa del personal docente de la institución educativa Interamericano de Trujillo es deficiente no se adecúa a los nuevos cambios científicos, tecnológicos, no presentan una filosofía y valores orientados al cambio, la innovación y la creatividad en la perspectiva de desarrollar una cultura de calidad; y presenta una actividad afectiva, una psicología social que relativamente dificulta el desarrollo de su desempeño laboral en término más adecuados.

- El nivel de cultura organizacional participativa del personal administrativo es regular.
- El nivel de liderazgo carismático en el personal docente y administrativo es regular, en tanto que relativamente actúan con criterios innovativos y de cambio.
- La cultura organizacional participativa está relacionada positivamente con el liderazgo carismático del personal docente de la institución educativa Interamericano de Trujillo.
- No existe relación entre la cultura organizacional participativa, el liderazgo carismático del personal administrativo de la institución educativa Interamericano de Trujillo.

Jiménez (2008)...“La cultura organizacional y la eficacia de la gestión administrativa en la U.G.E.L. de la Provincia de Otuzco, La Libertad” llegó a las siguientes conclusiones:

- La cultura organizacional y la eficacia de la gestión administrativa en los trabajadores de la unidad de gestión educativa local de Otuzco; según los trabajadores de esta institución (director, personal administrativo y de servicios) están relacionados positivamente.
- La cultura organizacional y la eficacia de la gestión administrativa en los trabajadores de la U.G.E.L. - OTUZCO, para los directores de las instituciones educativas de los distritos de Otuzco y Usquil existe relación positiva entre las dos variables.
- La cultura organizacional y la eficacia de la gestión administrativa en los trabajadores de la U.G.E.L. - OTUZCO, para los directores de las instituciones educativas de los distritos de: Salpo, Mache y Huaranchal no están relacionados positivamente.
- La cultura organizacional y la eficacia de la gestión administrativa en los trabajadores de la U.G.E.L. - OTUZCO, para los directores de las instituciones educativas del distrito de: Agallpampa y Charat no tienen relación alguna.

Huayán (2008) en su tesis “El clima institucional y la gestión pedagógica en la institución educativa pública Carlos Gutiérrez Noriega de la localidad de Chepén 2008” llegó a las siguientes conclusiones:

- El 53 % de los docentes muestran su desacuerdo en la percepción del clima institucional de la institución educativa pública “Carlos Gutiérrez Noriega” de la localidad de Chepén durante el año escolar 2008.
- El 44,5 % de los docentes muestra su desacuerdo en la percepción de la gestión pedagógica de la institución educativa pública “Carlos Gutiérrez Noriega” de la localidad de Chepén durante el año escolar 2008.
- El 42,6 % de los docentes muestran total acuerdo en la percepción de la gestión pedagógica de la institución educativa pública “Carlos Gutiérrez Noriega” de la localidad de Chepén durante el año escolar 2008.
- Existe una correlación directa significativa entre el clima institucional y la gestión pedagógica, puesto que, el coeficiente de Spearman $p = 0,5953$ indica que si el clima institucional mejora también la gestión pedagógica.

Aguilar (2007) en su tesis “Factores de la cultura organizacional y la eficacia de la institución Educativa Pública San Juan de Trujillo” 2007” llegó a las siguientes conclusiones:

- La motivación del personal de la I.E.P. “San Juan” de Trujillo tiene un grado medio; esta calificación tiene que ver básicamente con la consideración de sus aportes creativos destinados a mantener y mejorar el nivel administrativo y pedagógico de San Juan; con el reconocimiento a su labor realizada y al grado de satisfacción de su trabajo.
- El estilo de liderazgo es considerado, por la mayoría del personal de la I.E.P. “San Juan”, como participativo y en porcentajes minoritarios aparece el estilo autócrata y liberal que, sumados, supera al estilo participativo; esto implica que no hay un estilo de liderazgo definido en de la institución para lograr eficientemente los objetivos institucionales y para transitar por el camino del éxito.
- La comunicación es suficiente cuando se realizan asambleas, trabajos en equipos; pero la información, vía documentos formales (normas legales, directivas y otros), es deficiente debido al poco interés del personal, por su lectura, difusión y cumplimiento.
- La eficacia pedagógica es medianamente satisfactoria, debido a la escasa participación del personal en la elaboración y desarrollo de la propuesta pedagógica, lo que no permite incrementar el compromiso y la identificación del docente para su cumplimiento total.
- La eficacia administrativa es medianamente satisfactoria por el conocimiento parcial de los objetivos estratégicos y operativos de la institución por parte del personal docente y administrativo, lo que conlleva al cumplimiento parcial de los mismos.
- La cultura organizacional de la I.E.P. “SAN JUAN”, es débil por los siguientes factores: la dificultad del personal para participar en todas las instancias de la vida institucional; la deficiente comunicación e información tanto por parte de la jerarquía como del personal; el débil liderazgo participativo debido a la dificultad para realizar trabajo en equipo y a factores socio-culturales.

Medina (2007) en su tesis “Relación entre cultura organizacional y el clima institucional en la I.E.P. N° 588083 Miguel Grau Seminario, distrito de Salaverry, 2007” llegó a las siguientes conclusiones:

- La investigación realizada ha permitido concluir que no existe relación positiva entre la cultura organizacional y el clima institucional en el personal docente y administrativo de la LE N. 588083 “Miguel Grau Seminario” de Salaverry, Trujillo, solo se evidencia que sus integrantes alcanzan una valoración regular de su cultura organizacional registrada en un 88.9%, y una valoración también regular de su clima institucional elevándose a 96.3%.
- En una institución de carácter educativo es vital que exista una cultura organizacional generada o construida con la participación de sus miembros en su totalidad, como fruto de un trabajo planificado, coordinado, organizado, y evaluado; donde sus integrantes acepten, entiendan, interpreten y participen en la concretización de la visión, misión de la institución, los valores organizacionales, ceremonias, objetivos a corto y largo plazo, entre otros.
- El clima organizacional, es un factor preponderante para el desarrollo de las bases sentadas en una institución porque como consecuencia de un trabajo en equipo, la satisfacción laboral, tolerancia al conflicto, se forma un clima favorable y más aún si se entiende la promoción de acciones que colaboren a la autorrealización personal y profesional de sus miembros, las múltiples formas de relaciones sociales que se generan en la institución, en todos los estamentos y se eligen y adecúa un estilo de gestión apropiado para la institución.
- Por lo tanto, sí en una institución se desarrolla una cultura organizacional bien establecida y compartida por sus miembros así como un clima institucional favorable, entonces se debe tener una relación positiva, pues sólo así se habría una congruencia entre lo que se piensa, quiere y hace en una institución y el ambiente en el que se logra todo ello.

García (2002) “La cultura organizacional como proceso para lograr una institución aprendiz” llegó a las siguientes conclusiones:

- El personal encuestado no conoce las expectativas laborales de la compañía, así como lo que se espera de ellos. En este punto, el 36% de los encuestados respondieron que no se sienten motivados por una visión común y no una gran unidad de propósito en seguir adelante y el 34% es indiferente al respecto.

- El personal encuestado si conoce cuál es la razón de la existencia de la compañía y como contribuye a la sociedad, este es un punto importante porque a pesar de eso, los empleados tienen una identificación media con la empresa en la que laboran, esto se ve reflejado en que el 44% de los encuestados están totalmente identificados con la empresa, y el 60% está de acuerdo en que la empresa se esfuerza por ofrecer servicios de calidad.
- El personal entrevistado no percibe ni conoce claramente las reglas y los valores que se tienen dentro de la compañía, la mayoría no sabe cuáles son sus valores organizacionales ya que el 66% no conocen los valores dominantes de la institución SEDALIB y que el 22% cree conocerlos.
- El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de Determinar el impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa - Ascope, Región La Libertad 2014, razón por la cual se ha creído conveniente desarrollar la investigación con el propósito de mejorar la cultura organizacional en la gestión de la Unidad de Gestión Educativa - Ascope y abrir el camino para seguir investigando en otras UGELES de la Región.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

El presente trabajo de investigación es un estudio descriptivo, prospectivo de corte transversal y correlacional Bernal (2009) realizado en la provincia de Ascope de Trujillo de abril 2014 a diciembre del 2014 en base a una muestra de encuestas anónimas y confidenciales que se aplicaran a profesionales, técnicos y auxiliares de la UGEL de Ascope.

2.1. Objeto de estudio

Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa-Ascope, Región La Libertad 2014.

2.2. Población, muestra y muestreo

2.2.1. Población

La Población la constituye el total del personal de la UGEL Ascope, de acuerdo a los documentos de gestión.

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA UGEL ASCOPE

TIPO DE PERSONAL	SEXO		TOTAL
	Masculino	Femenino	
FUNCIONARIOS, DIRECTIVOS, PROFESIONAL, TÉCNICOS Y AUXILIARES	24	8	32
TOTAL	24	8	32

Fuente: Documentos de Gestión UGEL Ascope

2.2.2. Muestra

La muestra fue determinada por el método no probabilístico por conveniencia Sabino (1992 y 1994) y Stake (2001) y la constituyen 20 trabajadores de la UGEL Ascope - Región la Libertad, Año 2014

TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA UGEL ASCOPE

TIPO DE PERSONAL	SEXO		TOTAL
	Masculino	Femenino	
FUNCIONARIOS, DIRECTIVOS, PROFESIONAL, TÉCNICOS Y AUXILIARES	15	5	20

Fuente: Documentos de Gestión UGEL Ascope

2.3. Variables de estudio

Variable 1: Cultura Organizacional (independiente)

Variable 2: Gestión Educativa (dependiente)

2.4. Instrumentos

El cuestionario. Elaborado sobre la base de un conjunto de preguntas y se aplicó al personal de la muestra seleccionada de la Unidad Gestión Educativa Local- Ascope - 2014 para recolectar información sobre las variables en estudio: cultura organizacional y la gestión educativa.

El cuestionario referido a la variable 1, sobre cultura organizacional consta de 8 dimensiones: Competencias gerenciales, toma de decisiones, trabajo en equipo, Poder, necesidades e intereses, resolución de conflictos, libertad y participación y liderazgo con un total de 12 ítems.

El cuestionario referido a la variable 2, sobre gestión educativa comprende también 08 dimensiones: Competencias gerenciales, toma de decisiones, trabajo en equipo, Poder, necesidades e intereses, resolución de conflictos, libertad y participación y liderazgo, con 20 ítems, haciendo un total entre las dos variables de 32 ítems. Rendón et al (2009), Jerson (1995) y Palomino (2010)

▪ Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos fueron sometidos a una prueba de observación y se determinó la confiabilidad con el Coeficiente de Alfa de Crombach, siendo calculado mediante la varianza de ítems y la varianza del puntaje total, se procesó a través del software de estadística SPSS V19, sin embargo la fórmula es la siguiente.

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

Dónde:

$\sum_{i=1}^k S_i^2$: Es la suma de varianzas de cada ítem

S_i^2 : Es la varianza total de filas (puntaje total de docentes)

K: Es el número de ítems o preguntas.

Según George y Mallery (1995) menciona que el coeficiente del Alfa de Crombach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptables, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8 - 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente. El Coeficiente de Alfa de Crombach arrojó un 0.75 que nos ubica en un nivel de confiabilidad aceptable para el cuestionario de Gestión Educativa, en tanto para el cuestionario de cultura organizacional nos arrojó un 0.71 ubicándonos de igual modo en el mismo nivel, aceptable.

Concepción de gestión educativa orientada a la calidad de vida

Benno Sander, es un destacado docente, administrador e investigador universitario latinoamericano, que ha investigado profundamente el tema de la historia de la administración, la gestión educativa de las Instituciones de Servicio Educativo (Colegios, Universidades, por ejemplo). De esta forma, Sander, aproximándose a la crítica constructiva de las diferentes tradiciones teóricas de la organización y administración adoptadas en educación, el autor en su obra "Gestión Educativa en América Latina" (1996) concibe que la Calidad de vida humana es el criterio clave para guiar el estudio de las organizaciones sociales y la educación, desde la posición de la antropología filosófica (valores éticos y opciones políticas de la sociedad civil) y de la filosofía social (perspectiva cultural y política de América Latina y el Caribe en el contexto internacional) (2006.pp75). **Aproximación a la definición de gestor**

Jhon M. Ivancevich y Cols, en su obra "Gestión, calidad y competitividad" (citado por Sander, 1996) sostiene que en las organizaciones manejadas por gestores son los motores que propulsan a las economías mundiales dominantes o locales minoritarias. Históricamente, los gestores y directivos constituyen elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana; en la actualidad, son ellos quienes dirigen y supervisan el

trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión. A continuación se presenta una breve exposición de las definiciones de gestor construidas por el autor. La gestión clasificar como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

La Unidad de Capacitación Docente (UCAD -2, 2000), en cambio, menciona «cualquier tipo de gestión», sin hacer más precisiones y plantea un enfoque más gerencial, referido más a aspectos generales de la planificación:

Cualquier tipo de gestión, no puede ejecutarse si no existen visiones comunes, que necesariamente deben sustentarse en planes y proyectos, los cuales sirven también para una mejor orientación y clarificación ideológica y organizativa y posibilitar acciones educativas y gestoras coordinadas, coherentes y no contradictorias [...]. Asimismo, este documento explica cinco estrategias que «convergen para innovar la organización y funcionamiento del centro educativo». Estas cinco proposiciones para lograr una eficiente gestión educativa son:

- Mejor aprovechamiento de los recursos (materiales y humanos) de la institución
- Estrategias de formación permanente del personal
- Criterios y pautas para legitimar actuaciones particulares y promover actuaciones solidarias y corregir errores
- Continuidad y revisión permanente de los proyectos y planes de trabajo
- Implementación de una cultura cooperativa y corporativa.

Sandra Carrillo (2006 pp 7-9) sostiene que “esta definición de gestión, apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.”

El Ministerio de Educación (2006) en afinidad con la Ley de Educación, se encuentra el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, D.S. N° 009-2005, en el cual se encuentra la definición, función, dirección y organización de la UGEL:

Artículo 45.- Definición

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia, pudiendo ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, de acuerdo al procedimiento establecido en las normas específicas sobre la materia.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Es el conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, que le dan una identidad propia y determinan y explican la conducta peculiar de los individuos que la forman y de la institución.

La cultura se manifiesta mediante ritos, tradiciones, ceremonias, costumbres y reglas a través de los referentes macros y teorías sobre el aprendizaje y la enseñanza. Es el elemento que representa la parte menos visible de la escuela, en el que descansan los demás y el que suele influir más decisivamente en los procesos organizativos y gestores.

Desde la visión de la Fundación Instituto de Ciencias del Hombre, sostiene que Schein (1990) la cultura es definida a partir de la diferenciación de atributos como son los siguientes:

- (a) unas pautas de asunciones básicas
- (b) inventadas o desarrolladas por un determinado grupo
- (c) en el curso de su aprendizaje sobre cómo hacer frente a problemas de adaptación externa e integración interna

(d) que han funcionado bien para ser consideradas válidas y, por lo tanto, (e) deben ser enseñadas a los nuevos miembros como

(f) El modo correcto de percibir, pensar, y sentir en relación a estos problemas”;

Asimismo, se aporta la concepción de: “conjunto de normas, creencias y valores que constituyen el marco interpretativo de referencia e identidad (símbolos y significados) de una institución Educativa; siendo aprendido (socialización o enculturación del equipo docente, principiantes y estudiantes) y/o compartido por el grupo. La cultura escolar provee así a sus participantes, de un marco referencial para interpretar los eventos y conductas, y para actuar de modo apropiado y aceptable a la situación.”

Entre los diferentes elementos que conforman la cultura, se encuentran los siguientes: poder, conflicto, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y motivación, presentado desde la posición de diferentes autores.

2.3. Métodos y técnicas

Los métodos de investigación aplicados fueron el deductivo e inductivo.

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera, se aplicó para obtener la base teórica y conceptual de la investigación.

El método deductivo infiere los hechos observados basándose en la ley general (a diferencia del inductivo, en el cual se formulan leyes a partir de hechos observados). El inductivo nos sirve para inferir las conclusiones importantes a partir de hechos observables.

Las técnicas de investigación aplicados son:

La encuesta. Nos Permitió obtener información de primera mano sobre la cultura organizacional y la gestión educativa de la UGEL Ascope - 2014, y poder describir y explicar de la mejor forma el problema.

Fichaje. Es una técnica que consistió en tomar apuntes de manera ordenada y selectiva del contenido de una información impresa y para cuyo fin se empleó fichas.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados arribados, fueron analizados en función a los objetivos planteados en la investigación. Esto con el propósito de Determinar el impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local -UGEL de la provincia de Ascope, Región La Libertad 2014. Para recabar y analizar la información pertinente, se aplicó dos cuestionarios, que recogieron los datos relacionados con las variables y sus dimensiones. La presentación y análisis de los resultados se muestran en las tablas y gráficos estadísticos. Los datos tomados de la aplicación del instrumento de las variables en estudio a los trabajadores de la UGEL Ascope - 2014, los resultados de ello se presentan a continuación:

VARIABLE: GESTIÓN EDUCATIVA

Dimensión: NECESIDADES E INTERESES

Tabla 1

Pregunta 1. Referente a sus necesidades e intereses laborales, actualmente Ud. se encuentra?			
RESPUESTA	%	Nº	TOTAL %
a. Escuchado y atendido.	15	3	3
b. Atendido	35	7	7
c. Escuchado	20	4	4
d. Ninguna de las anteriores.	30	6	6
TOTAL	100	20	20

Fuente: Cuestionario de la Gestión Educativa de la Unidad de Gestión Educativa - UGEL de la provincia de Ascope, aplicado a 20 trabajadores. Agosto del 2014.

El 35% de los trabajadores de la UGEL Ascope cree que de sus necesidades e intereses laborales es atendido y un importante 20% considera que sólo es escuchado, relegando al 15% como porcentaje de aquellos que consideran que son escuchados y atendidos, no obstante un importante 30% no consideró alguna de estas alternativas de respuesta.

El porcentaje de trabajadores que se ubican en la alternativa d consideran que no son escuchados en sus necesidades e intereses y menos atendidos, lo cual refleja una situación que debería tomarse en cuenta por parte de los directivos.

Dimensión LIBERTAD Y PARTICIPACIÓN

Tabla 02

Pregunta 2. Tiene oportunidades de trabajar libremente los asuntos concernientes a su función.,		
RESPUESTA	%	Nº
SI	85.00	17
NO	15.00	3
TOTAL	100.00	20
Pregunta 3. Si responde Sí. ¿Cómo son las		
RESPUESTAS	%	Nº
a. Acorde a su criterio profesional, documentos de gestión institucional de	52.94	9
b. Acorde a documentos de gestión institucional de la UGE y la norma	17.65	3
c. Acorde a la norma.	11.76	2
d. Acorde al momento, intereses, preferencias subietividades.	17.65	3
TOTAL	100.0	17

Fuente: Cuestionario de la Gestión Educativa de la Unidad de Gestión Educativa - UGEL de la provincia de Ascope, aplicado a 20 trabajadores. Agosto del 2014.

DESCRIPCIÓN:

Resalta un 85% que se tiene oportunidades de trabajar en esta institución, de los 20 encuestados 17 de ellos respondieron así a esta pregunta, quedando solo el 15% de aquellos trabajadores que consideran que no tienen oportunidad para trabajar en la UGEL-Ascope.

Dimensión: TOMA DE DECISIONES

Tabla 3

Pregunta 3: Los compromisos del área ¿Cómo se asumen en la vida diaria?			
RESPUESTA	%	Nº	TOTAL
a. Con total responsabilidad y formalidad en su cumplimiento	80.00	16	16
b. Con total formalidad y obligación en su cumplimiento.	20.00	4	4
c. Con total acatamiento a las órdenes.	0.00	0	0
d. Con total improvisación.	0.00	0	0
TOTAL	100.00	20	20

Fuente: Cuestionario de la Gestión Educativa de la Unidad de Gestión Educativa - UGEL de la provincia de Ascope, aplicado a 20 trabajadores. Agosto del 2014.

DESCRIPCIÓN:

El 80% considera que los compromisos del área se asumen en la vida diaria con total responsabilidad y formalidad en su cumplimiento, en tanto el 20% además cree con obligatoriedad, no hubo respuestas como se puede apreciar en las otras dos alternativas.

Dimensión: **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Tabla 4

Pregunta 4 ¿Cómo se resuelven los conflictos?			
RESPUESTA	%	N°	TOTAL
a) mediación	16.67	3	3
b) conciliación	66.67	12	12
c) evitación	5.56	1	1
d) confrontación	11.11	2	2
e) Arbitraje	0.00	0	0
TOTAL	100.00	18	18

Fuente: Cuestionario de la Gestión Educativa de la Unidad de Gestión Educativa - UGEL de la provincia de Ascope, aplicado a 20 trabajadores. Agosto del 2014.

DESCRIPCIÓN:

02 trabajadores encuestados no respondieron con alguna alternativa, es decir tuvieron respuestas en blanco, sin embargo la mayoría cree que la resolución de los conflictos que se presentan es a través de la conciliación.

Dimensión: **LÍDER**

Tabla 5

Pregunta 5 ¿Existe algún líder en tu área?			
RESPUESTA	%	N°	TOTAL
SI	65.00	13	13
NO	35.00	7	7
RESPUESTA DEL ENCUESTADO			
Si responde SI. ¿Porque lo considera así?	Existe un jefe. Es la persona que orienta, guía en el trabajo a realizar. No se maneja la administración desde un punto de partida. Porque el trabajo lo realizamos coordinadamente. Porque no solo se considera jefe sino que trabaja con su personal instruyéndolo a cada uno de sus trabajadores. Por se una persona mayor, respetada y trabajador antiguo en la institución. Porque en toda institución debe ser una persona que lidera el equipo. Por su habilidad y capacidad		
Si responde NO ¿A qué cree que se debe?	No hay liderazgo, falta de liderazgo. Causa jefatural. No es necesario un líder en el área donde laboramos debido a que todos participamos y desarrollamos nuestra labor. Soy jefe de área desconozco como me reconocen mis colaboradores. Desconoce sus		
TOTAL	100	20	20

Fuente: Cuestionario de la Gestión Educativa de la Unidad de Gestión Educativa - UGEL de la provincia de Ascope, aplicado a 20 trabajadores. Agosto del 2014.

DESCRIPCIÓN:

La existencia de liderazgo es importante para toda organización, sin embargo un importante 35% cree que en esta UGEL no existe un líder, y a pesar de que la mayoría así lo considera se debe analizar a profundidad las causas del porqué 7 personas de las 20 encuestadas aun no cree de la existencia de éstos.

Variable cultura organizacional:

Dimensión: **TRABAJO EN EQUIPO**

Tabla 6

RESPUESTA	%	N°	TOTAL
muy amenazante	0		0
amenazante	5	1	1
poco amenazante	30	6	6
no siente amenaza	65	13	13
TOTAL	100	20	20

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional de la Unidad de Gestión Educativa - UGEL de la provincia de Ascope, aplicado a 20 trabajadores UGEL-Ascope. Agosto del 2014.

DESCRIPCIÓN

Trece trabajadores de los 20 encuestados es decir el 65% no siente amenaza en cuanto al intercambio de experiencias personales/laborales en grupos interdisciplinarios dentro de su misma área, y sólo el 30% lo considera poco amenazante, relegando a un 5% que lo considera amenazante hacerlo.

Tabla 7

RESPUESTA	%	N°	TOTAL
Excesivas	5	1	1
adecuadas	60	12	12
insuficientes	35	7	7
no existen	0		0
TOTAL	100	20	20

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional de la Unidad de Gestión Educativa - UGEL de la provincia de Ascope, aplicado a 20 trabajadores UGEL

DESCRIPCIÓN

La mayoría considera adecuada las normas, reglamentos y/o procedimientos existentes en la institución, sin embargo el 35% lo considera insuficientes, y solo una persona respondió que son excesivas.

Por lo tanto, se determina que el nivel de relación entre la cultura organizacional y la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local -UGEL de la provincia de Ascope, Región La Libertad 2014, es de 0.710; esto indica que entre las dos variables existe una relación positiva alta (considerable), con un p -valor=0.002, (p -valor<0.01). Es decir mientras la medida de la cultura organizacional sube, también lo hace la medida de la gestión educativa. Por tanto se puede decir que la variación en la variable cultura organizacional impacta en la variable gestión educativa.

Respecto a los objetivos específicos

Objetivo específico N° 01: Identificar la situación de la cultura organizacional de la UGEL- Ascope, de la provincia de Ascope.

Apreciamos que para los trabajadores de la UGEL Ascope resulta que el manejo de los conflictos por parte de los jefes es satisfactorio, además consideran que el sistema de evaluación del desempeño es adecuado por parte de su líder, el 65% no siente amenaza de intercambiar experiencias, el 30% lo considera poco amenazante, por su parte la cooperación y la solidaridad en esta institución es regular, en tanto las relaciones interpersonales son 60% agradables y 30% indiferentes, el 60% además consideran que las normas y directivas internas son adecuadas en tanto el 35% dijo que son insuficientes. Por tanto podemos deducir que la situación de la cultura organizacional en la UGEL Ascope es regular por cuanto faltan varios puntos que mejorar.

Objetivo específico 2: Identificar la situación de la gestión educativa de la UGEL- Ascope, de la provincia de Ascope.

Podemos apreciar que el 35% de los trabajadores se siente atendido pero no escuchado en tanto el importante porcentaje del 30% responde con ninguna de las anteriores. A su vez las decisiones de trabajo se asumen de acuerdo al trabajo equipo, los compromisos en el área se asumen con responsabilidad y formalidad opina el 80% de los consultados, en tanto el 35% opinó que existe poca apertura a la participación de la comunidad. Opinaron también que la gestión institucional se orienta al logro de resultados específicos. Asimismo las prácticas de poder en las relaciones humanas son horizontales, lo cree así el 50%, por último el 66.67% menciona que los conflictos se resuelven en conciliación. Por tanto podemos deducir que la situación de la gestión educativa en la UGEL Ascope es regular por cuanto faltan varios puntos que mejorar.

Objetivo específico 4: Determinar el porcentaje de los indicadores de las dimensiones de la gestión educativa de la gestión educativa de la UGEL- Ascope, de la provincia de Ascope.

Algunos autores como Schein, P (1990): Es el conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, que le dan una identidad propia y determinan y explican la conducta peculiar de los individuos que la forman y de la institución.

La cultura se manifiesta mediante ritos, tradiciones, ceremonias, costumbres y reglas a través de los referentes macros y teorías sobre el aprendizaje y la enseñanza. Es el elemento que representa la parte menos visible de la escuela, en el que descansan los demás y el que suele influir más decisivamente en los procesos organizativos y gestores.

En tanto la UNESCO (1998) y Robbins, S. (1991) define a la Gestión Educativa como: “Es el conjunto de procesos teórico- prácticos integrados y relacionados tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación”.

Como se pueden apreciar en el capítulo de resultados, éstos fueron analizados en función a los objetivos planteados en la investigación, es decir con el objetivo de determinar el impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local -UGEL de la provincia de Ascope, Región La Libertad 2014, estos resultados mostrados en tablas y figuras estadísticas nos reflejan claramente la situación actual de la cultura organizacional y de la gestión educativa de la UGEL Ascope en el presente ejercicio fiscal, obteniendo resultados que nos reflejan los aspectos más resaltantes respecto a estas dos variables en esta institución, para ello los datos fueron obtenidos y/o tomados de la aplicación de los instrumentos de ambas variables en estudio a los trabajadores de la UGEL Ascope - 2014, así tenemos que los trabajadores UGEL Ascope creen que sus necesidades e intereses laborales son atendidos, sin embargo aún queda un considerable número que creen que sólo son escuchados, relegados a aquellos que consideran que son escuchados y atendidos en un menor número y porcentaje; no obstante un importante número de trabajadores no consideró alguna de estas alternativas de respuesta ya que siente no ser escuchado y mucho menos atendido en sus necesidades e intereses, situación que preocupa ya que estos trabajadores definitivamente no están satisfechos en lo que realizan, lo cual debería tomarse en cuenta por parte de los directivos.

Por otro lado un gran número cree que en la institución se tiene oportunidades de trabajar en esta institución ya que 17 de los 20 encuestados respondieron así a esta pregunta, quedando solo el 15% de aquellos trabajadores que consideran que no tienen oportunidad para trabajar en la UGEL-Ascope. A su vez es importante destacar que considera que los compromisos del área se asumen en la vida diaria con total responsabilidad y formalidad en su cumplimiento, en tanto el 20% además cree con obligatoriedad, sin duda aspecto importante para considerar que se tiene y respira una cultura organizacional adecuada en este aspecto. Un porcentaje del 35%, es decir menos de la mitad de nuestra muestra encuestada cree y considera que el tipo de administración ejercida en la UGEL Ascope es la interaccionista: interesadas en las personas y sus procesos de poder, cambio, transformación social, seguida por la de consenso, interesada en el orden, el equilibrio, la armonía, otros 30% cree que es la integración, pero sin duda sorprende que algunos trabajadores creen que la administración no se interesa en el cumplimiento de las leyes y normas, máxime si se trata de una institución pública que se rige por mandatos legales establecidos.

02 trabajadores encuestados no respondieron con alguna alternativa, es decir tuvieron respuestas en blanco, sin embargo la mayoría cree que la resolución de los conflictos que se presentan es a través

de la conciliación. La existencia de liderazgo es importante para toda organización, sin embargo un importante 35% cree que en esta UGEL no existe un líder, y a pesar de que la mayoría así lo considera se debe analizar a profundidad las causas del porqué 7 personas de las 20 encuestadas aun no cree de la existencia de éstos.

El sistema de evaluación según el 65% de encuestados considera es adecuado, solo 6 trabajadores consideran que es insuficiente y 1 excesivo, significando el 5% del total. Por su parte 13 trabajadores de los 20 encuestados es decir el 65% no siente amenaza en cuanto al intercambio de experiencias personales/laborales en grupos interdisciplinarios dentro de su misma área, y sólo el 30% lo considera poco amenazante, relegando a un 5% que lo considera amenazante hacerlo. Según los datos de la Tabla N° 34, se determina que el nivel de relación entre las dimensiones de la variable cultura organizacional y la variable gestión educativa de la UGEL Ascope en el año 2014, es de 0.710; por lo que se afirma que entre las dos variables existe una relación positiva alta (considerable), con un p-valor=0.002 (p-valor<0.01). y esto también contrasta con lo inferido por Jiménez (2008). “la cultura organizacional y la eficacia de la gestión administrativa en la UGEL. de la Provincia de Otuzco, La Libertad” quien concluyó que: La cultura organizacional y la eficacia de la gestión administrativa en los trabajadores de la unidad de gestión educativa local de Otuzco; según los trabajadores de esta institución (director, personal administrativo y de servicios) están relacionados positivamente, además que la cultura organizacional y la eficacia de la gestión administrativa en los trabajadores de la U.G.E.L. - OTUZCO, para los directores de las instituciones educativas de los distritos de Otuzco y Usquil existe relación positiva entre las dos variables. Consideramos que expuestos los resultados podemos inferir que se han logrado los objetivos planteados.

Finalmente consideramos que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y responde además a los retos de los últimos años, en velar por la meritocracia, en reconocer el trabajo eficiente, el trabajo en equipo, la participación y el espíritu de colaboración, el incentivar, premiar y reconocer el esfuerzo que tienen los trabajadores de capacitarse e innovarse día a día con los adelantos que se vienen dando, por tanto el recurso humano resulta importantísimo en toda organización, y por supuesto que se gestione la educación en forma eficiente depende sin lugar a dudas de una adecuada cultura organizacional dentro de una institución, Tejedor (1995) Además el apoyo que se ha recibido de los funcionarios, especialistas en educación y otros trabajadores, fue muy acogedor, transparente y sincero de todos los encuestados, es decir no hubo resistencia.

- Entre las principales limitaciones, se encuentra la carencia de experiencias investigativas sistematizadas de acuerdo a la realidad del Servicio de gestión ofrecido por la UGEL hacia las Instituciones Educativas de su jurisdicción. Esta carencia, proviene esencialmente de la iniciativa ministerial, quien a la fecha, no registra experiencias sistematizadas de la nueva posición de la Mejora de la Calidad Educativa.
- La limitación del impacto de la cultura organizacional, posiblemente se encuentra en la continuidad cultural de la práctica burocrática, basada en gestión de papeles y documentos, en lugar de conducir la gestión educativa institucional desde enfoques de gestión impactantes en la mejora de la Calidad de vida, sustentada en la libertad, equidad y bienestar común.

IV. CONCLUSIONES

El nivel de relación entre la cultura organizacional y la gestión educativa de la UGEL Ascope - 2014, es de, 0.710; esto indica que entre las dos variables existe una relación positiva alta (considerable) .Es decir mientras mejora la cultura organizacional también lo hace la gestión educativa.

La situación de la cultura organizacional en la UGEL Ascope - 2014, aun es regular por cuanto existen varios puntos por mejorar, como aquellos relacionados a las dimensiones de trabajo en equipo y de liderazgo.

La situación de la gestión educativa en la UGEL Ascope - 2014, aun es regular por cuanto existen varios puntos por mejorar, como aquellos relacionados a las dimensiones de necesidades e intereses, libertad y participación y poder.

Los porcentajes de los indicadores de las dimensiones de la cultura organizacional de la gestión educativa de la UGEL- Ascope, de la provincia de Ascope, se pueden apreciar en las tablas 21 a la 32. Los porcentajes de los indicadores de las dimensiones de la gestión educativa de la gestión educativa de la UGEL- Ascope, de la provincia de Ascope, se pueden apreciar en las tablas 01 a la 20.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNAL, C. (2009). **Metodología de la investigación para Administración y Economía**. Santafé de Bogotá. Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- CHIAVENATO, I. (2004) **“La dinámica del éxito en las organizaciones”**, Printed in México
- DÁVILA, A. MARTÍNEZ N. (1999) **“Cultura en organizaciones latinas”**, siglo XXI editores, S.A-México.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2006). **Proyecto Educativo Nacional “La educación que queremos para el Perú” del 2006 al 2021**. Autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2002). Resolución Ministerial N° 168-2002.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2006). Ley General de Educación N° 28044-2003. Autor.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2012). Las Normas y Orientaciones para el Desarrollo del año escolar 20112.
- PALOMINO, M. (2010). **“Gestión Educativa”**. Módulo de Gerencia y Gestión Educativa Institucional. UCV – Perú.
- PERÚ. MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PROEDUCA GTZ. (2006). Carrillo, Sandra. N° 3 “La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación”.
- RENDÓN S.; DE JESÚS, J. et al. (2009). **“Modelo de Gestión Educativa Estratégica”**. Ed. Océano. Uruguay.
- ROBBINS STEPHEN (1991). **“comportamiento organizacional”**, Editores Prentice-Hall-México.
- SABINO, C. (1992). **“El proceso de Investigación”**. Editorial Panapo. Venezuela.
- SABINO, C. (1994). **“Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos”**. Editorial Panapo. Venezuela.
- SANDER, B. IVANCEVICH, JHON (1996). **“Administración Educativa en América Latina”**. Editorial Troquel. Argentina.
- STAKE, R. (2001). **“Investigación con estudio de casos”**. Ediciones Morata. España.1999.
- SHEIN, Edgar. (1997). “Organización y la profesión de administración de Empresas”. D.F. Ediciones Prentice- Hall. Hispanoamericano. México.
- UNESCO (1998). “Gestión Educativa en América Latina”, (impreso). s/f.
- TESIS:**
- AGUILAR, M. (2007). “Factores de la cultura organizacional y la eficacia en la Institución Educativa Pública San Juan de Trujillo”. Tesis EPGUNT. Trujillo.
- CHUQUIZUTA (2009). “La cultura organizacional participativa y liderazgo carismático en la I.E.P. Interamericano de Trujillo” Tesis EPGUNT. Trujillo.
- GARCIA, L. (2002). “La cultura organizacional como proceso para lograr una institución aprendiz”. Tesis EPGUNT. Trujillo.
- HUAYAN, A. (2008). “El clima institucional y la gestión pedagógica en la I.E.P” Tesis EPGUNT. Trujillo.
- JIMENEZ, W. (2008). “La cultura organizacional y la eficacia de la gestión administrativa de la UGEL Otuzco”. Tesis EPGUNT. Trujillo.