



Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa

Andrés Bello de Yunguyo, Perú

Pedagogical management and organizational culture at the Andrés Bello

Educational Institution from Yunguyo, Peru

Yazhira Tineo-Zaga

yazhiratineo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5549-6192>

Colegio de Alto Rendimiento Puno, Perú.

Manuela Daishy Casa-Coila

mcasa@unap.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-6335-7697>

Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

Jesús Wiliam Huanca-Arohuanca

jhuancaar@unsa.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-7353-1166>

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.

Resumen

El objetivo del estudio es determinar la relación existente entre cultura organizacional y gestión pedagógica en la institución Andrés Bello de la provincia de Yunguyo ubicado en el Altiplano Aymara de Perú durante el 2018. La metodología descansa sobre el enfoque cuantitativo no experimental con diseño descriptivo correlacional-transaccional, en una población conformada por 44 docentes a quienes se aplicó la encuesta sobre el abordaje de cultura organizacional y gestión pedagógica. Los resultados evidencian la existencia de una relación positiva entre cultura organizacional y gestión pedagógica de acuerdo a la prueba estadística de la Chi Cuadrada: $X^2 = 16,92$. Se concluye que, la buena gestión escolar basada en los estamentos organizacionales y pedagógicos, logra que todos los actores de la comunidad educativa orienten sus acciones hacia la mejora de aprendizajes de los estudiantes con contenidos ancestrales.

Palabras clave: cultura organizacional, educación, gestión académica, liderazgo, sistema educativo



Abstract

The objective of the study is to determine the relationship between organizational culture and pedagogical management in the Andrés Bello institution of Yunguyo province located from Peru's Altiplano Aymara during 2018. The methodology rests on the non-experimental quantitative approach with correlational-transactional descriptive design, in a population of 44 teachers to whom the survey on the approach of organizational culture and pedagogical management was applied. The results show the existence of a positive relationship between organizational culture and pedagogical management according to the statistical test of the Square Chi: $\chi^2 = 16,92$. It is concluded that good school management based on organizational and pedagogical situations, gets all actors in the educational community to guide their actions towards improving learning of students with ancestral content.

Keywords: organizational culture, education, academic management, leadership, education system

Introducción

Desde una visión panóptica, la planificación institucional y el abordaje de la Cultura Organizacional (CO) que implica los procesos pedagógicos en la región de los andes australes del Perú, pone de manifiesto la propuesta de gestión basada en el buen logro de aprendizajes (Huanca-Arohuana y Geldrech, 2020; Huanca-Arohuana, 2020; Huanca-Arohuana y Canaza-Choque, 2019) con el empleo de los recursos intangibles de la organización académica; esto se ha considerado como un factor clave en el desarrollo y cambio organizacional de todas las instituciones que influyen directamente a los actores educativos dentro de un contexto específico (Sánchez, 2017).

Si se toma en cuenta el principio clásico de la organización, se puede decir que los actores educacionales se insertan a las organizaciones con el propósito de lograr objetivos y actividades coordinadas que constituyen las instituciones sociales que el hombre creó con la finalidad de interactuar en el campo educativo (Chiavenato, 2007). La gestión de recursos humanos toma importancia en los últimos años, en las organizaciones públicas y privadas,



y se convierte en área de interés para el desarrollo de las instituciones (Calcina, 2014), al tenerse en cuenta que el factor humano es el principal recurso en una institución y la participación es determinante en el desarrollo académico (Rodríguez, *et al.*, 2010).

No obstante, en el ámbito educativo existen problemas entre sus actores que han ocasionado limitaciones para lograr los objetivos institucionales y una mejora en la calidad de la educación (Torres y Zegarra, 2015; Horn y Murillo, 2016; Bolívar, 2010). La gestión escolar requiere prácticas que generen condiciones favorables y asegurar los propósitos de aprendizaje en los estudiantes (Minedu Perú, 2015). Así mismo, se ha demostrado que la cultura institucional avanza hacia procesos de desarrollo integral con modelos de transformación cultural, con códigos positivos y propios de una organización (Marambio, 2016). En ese entender, es importante que en las instituciones educativas se requieran líderes con capacidad de gestión, que motiven a los docentes y pongan en acción las prácticas pedagógicas, involucrando a toda la comunidad educativa, impulsando con liderazgo pedagógico la transformación de las instituciones educativas con cultura de innovación (Medina y Gómez, 2014). Es más, debe haber una relación eficiente entre CO y Gestión Pedagógica (GP) que los directores deben tener en cuenta, junto al compromiso del personal docente con el propósito de influir en el trabajo de la práctica pedagógica y en los propósitos de aprendizaje de los estudiantes (Horn y Murillo, 2016; Salazar, 2006).

Como todo ese constructo teórico-práctico que maneja la sistematización científica diacrónica, esta no es la excepción, dado que, como objetivo, busca determinar la relación existente entre CO y GP en la institución Andrés Bello de la provincia de Yunguyo, ubicada en el Altiplano Aymara de Perú durante el 2018. Es más, se presenta un análisis visible de los múltiples problemas académicos, al no contar con espacios lo suficientemente claros desde el sistema educativo central.

Ahora bien, teniendo conocimiento que existen varios métodos cuantitativos que permiten a los investigadores determinar la calidad de la medición, encontrar secuencias de puntos temporales y evaluar las estructuras multinivel complejas (Malmberg, 2018; Miguel-Aguilar, *et al.*, 2017) en el ámbito educacional, en este estudio se emplea el enfoque cuantitativo no experimental con diseño descriptivo correlacional-transaccional



(Hernández, *et al.*, 1991; Huanca-Arohuanca, 2019; 2020a; 2020b; 2020c; 2021; Huanca-Arohuanca, Butrón, Supo, *et al.*, 2020; Huanca-Arohuanca, Escobar-Mamani y Supo-Condori, 2020; Huanca-Arohuanca, Supo-Condori, Sucari, *et al.*, 2020; Huanca-Arohuanca, Canaza-Choque y Flores, 2020; Huanca-Arohuanca, Canaza-Choque, Escobar-Mamani, *et al.*, 2020; Huanca-Arohuanca y Pilco, 2021) en una población conformada por 44 docentes a quienes se aplicó la encuesta sobre el abordaje de CO y GP.

Tabla 1

Población de la investigación.

| Personal de la IES | n | % |
|--------------------|----|-----|
| Director | 1 | 2 |
| Docentes | 31 | 70 |
| Auxiliares | 2 | 5 |
| Administrativos | 10 | 23 |
| Total | 44 | 100 |

Fuente: elaboración propia.

En ese criterio, la recolección de la información obedece a dos momentos sustanciales utilizando el cuestionario: en primer lugar, se identificó la CO estructurado en tres dimensiones; valores ideales, autorrealización y organización para cada dimensión donde se elaboraron 10 ítems y en segundo lugar, se identificó la GP, para lo cual se estructuraron cuatro dimensiones; planificación pedagógica, ejecución pedagógica con 10 ítems cada una, dirección pedagógica con 9 ítems y evaluación pedagógica con 17 ítems. Finalmente se estableció el grado de correlación existente entre CO y GP.

Desarrollo

Conceptualización y análisis de CO

La CO refiere a un conjunto de prácticas sociales relacionadas a las características de una comunidad-organización para constituir ambientes favorables y compartidos (Mendoza y Ortiz, 2006), así como un clima organizacional que refiere a la necesidad de mejorar en sus dimensiones a través de estrategias, capacitaciones, talleres y pedagogías dialogantes que fortalecen el trabajo en equipo de una institución (Cortés y Leal, 2019). Por tanto, la cultura



y el clima organizacional son ámbitos que constituyen las interacciones que ocurren en el contexto organizacional donde se desempeñan los actores educativos (Hamui-Sutton, *et al.*, 2014).

En ese sentido, la CO depende del rol del líder pedagógico que activa el desarrollo de la institución, para posibilitar a través de la práctica combinatoria, el liderazgo transaccional y transformacional, de igual forma, lograr una cultura de convergencia mediante las dimensiones de estímulo, reconocimiento, motivación y lograr mejoras en el desempeño de los miembros educativos (Mendoza y Ortiz, 2006). La CO se expresa en el comportamiento, que permite establecer relaciones con otras características, no solo el desempeño, sino el rendimiento y gestión con la finalidad de identificar el efecto de la CO sobre el desempeño docente (Salas-Arbeláez, García y Murillo, 2017).

La aplicación del cuestionario de CO posibilitó identificar la organización de la Institución Educativa Secundaria (IES) Andrés Bello de Yunguyo. Como se tiene referencia, existe un total de 44 docentes incluido el personal administrativo que son presentados en la tabla 2.

Tabla 2

Resultados de la CO en la IES Andrés Bello de Yunguyo, 2018.

| Categorías | fi | % |
|-------------------|-----------|----------|
| Inadecuado | 7 | 16 |
| Regular | 8 | 18 |
| Bueno | 14 | 32 |
| Muy bueno | 15 | 34 |
| Total | 44 | 100 |

Fuente: elaboración propia.

Del total de la población, se observa que el 34% de los actores que dirigen la institución consideran que la CO es muy bueno, el 32% consideran que la CO es bueno, resultado que tiene semejanza con estudios realizados por Cortés y Leal (2019), quienes concluyen que el clima laboral con la aplicación de actividades pedagógicas basadas en la pedagogía dialogante, a través de la interacción del trabajo en equipo, conducen a mejorar de manera positiva (22%); así mismo, estudios realizados por Marulanda, López y López (2016)

157

Tineo-Zaga, Y., Casa-Coila, M. D. y Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa Andrés Bello de Yunguyo, Perú. Educación y Sociedad, 19(1), 153-169.



afirman que la cultura influye positivamente en el desarrollo de competencias y la gestión de conocimiento, permitiendo potenciar el desarrollo de la institución. Similar resultado indica que el equipo directivo debe liderar en una institución educativa de manera activa, para la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje (Bolívar, 2010). Por consiguiente, el sentido de eficiencia del director con organización en equipo, refiere al nivel de satisfacción para lograr objetivos y metas comunes.

El 18% de docentes y personal administrativo consideran que la CO es regular, resultado que tiene similitud con los encontrados por Ruiz y Pinchi (2016), quienes indican que la CO en la Unidad de Gestión Educativa Local Ascope, es regular, por lo que existen varios aspectos por mejorar como el trabajo en equipo y el liderazgo. Otro estudio que se asemeja corresponde a Calcina (2014) donde concluye que el 60% de docentes indican que el clima institucional es desfavorable, debido a factores como la relación entre CO y GP.

Luego, el 16% de docentes y personal administrativo, consideran que la CO es inadecuado, resultado que se asemeja a Salas-Arbeláez, *et al.* (2017), quienes concluyen que la CO es negativa sobre el rendimiento académico. Así mismo, otro estudio tiene similar resultado, donde refiere que el 39% de docentes consideran que el clima institucional es muy desfavorable (Calcina, 2014) para obtener resultados satisfactorios en educación.

Definición y observación de GP

La GP es fundamental para el proceso de transformación; constituye el eje principal que se debe mejorar para la interacción con los estudiantes, porque es ahí donde se construyen las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente, ya que, mediante los cambios sistemáticos de gestión política y educativa, funciona eficientemente la capacidad de organización (Ezpeleta y Furlán, 1992). Así mismo, la GP es un componente fundamental en la educación, en el desempeño docente, en brindar al personal docente y administrativo la posibilidad de una formación continua que garantice la calidad en la educación y la labor de gestión institucional (Rico, 2016), de modo que debe ser centrada en lo pedagógico, en el logro del aprendizaje de los estudiantes y debe poseer una elevada relación entre los actores educativos (Acevedo, Valenti y Aguiñaga, 2017).



La GP de acuerdo a Ministerio de Educación (2016), induce a lograr que todos los actores de la comunidad educativa orienten las acciones a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; en ese caso el líder pedagógico cumple un rol fundamental que es el de acompañar, concertar, motivar y promover que la comunidad educativa realice esfuerzos para el logro de compromisos de gestión. Así mismo, Quispe-Pareja (2020) afirma que si la GP del directivo está centrada en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en el cual los docentes son quienes orienten y dirijan la planificación escolar, entonces tendrá repercusión en la mejora de los aprendizajes y la calidad educativa.

De manera que, la variable de estudio expuesta en la tabla 3 puede explicar de la mejor forma lo que en el acápite anterior se está enfatizando.

Tabla 3

Resultados de GP en la IES Andrés Bello de Yunguyo, 2018.

| Categorías | Fi | % |
|------------|----|-----|
| Inadecuado | 2 | 5 |
| Regular | 5 | 11 |
| Bueno | 16 | 36 |
| Muy bueno | 21 | 48 |
| Total | 44 | 100 |

Fuente: elaboración propia.

De lo anterior, se puede identificar la variable de estudio denominada GP, de ella, el 84% de docentes y personal administrativo, indican que la GP se encuentra entre bueno y muy bueno, resultado que se asemeja al estudio realizado por Acevedo, *et al.* (2017) cuando sostienen que el involucramiento de docentes, personal administrativo y padres de familia influye de manera positiva en el logro académico, mejorando la gestión educativa. Otro estudio respecto a la incidencia de dirección educativa constató que lo que hace el director de una institución, incide de manera positiva en el compromiso del docente, por ende, mejora la GP (Horn y Murillo, 2016).

Otros 11% de docentes y personal administrativo indican que la GP es regular, estudio que tiene semejanza con Ruiz y Pinchi (2016), quienes indican que la gestión educativa en la



Unidad Gestión Educativa Local Ascope, es regular, por lo que se deben mejorar aspectos relacionados a dimensiones de necesidades e intereses, libertad y participación. Mientras que el 5% de docentes y personal administrativo indican que la GP es inadecuada. Complementando a esta situación preocupante, se tiene un estudio relacionado, donde se indica que las presiones internas y externas afectan a la gestión de desempeño (Vito, 2019).

Relación sistemática entre CO y GP

Los resultados que se muestran en la tabla 4, están bajo los parámetros de la Chi cuadrada de (4-1) (4-1) = 9 grados de libertad equivalente a $\chi^2 = 16.92$ mayor a 33.4. Por tanto, existe una relación positiva entre las dos variables de estudio.

Tabla 4

Relación entre CO y GP en la IES Andrés Bello de Yunguyo, 2018.

| CO | GP | | | | Total |
|------------|------------------|---------------|-------------|-----------------|-------|
| | Inadecuado fi | Regular fi | Bueno fi | Muy bueno fi | |
| Inadecuado | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Regular | 3 | 2 | 0 | 0 | 5 |
| Bueno | 1 | 2 | 10 | 3 | 16 |
| Muy bueno | 1 | 4 | 4 | 12 | 21 |
| Total | 7 | 8 | 14 | 15 | 44 |

Fuente: elaboración propia.

El resultado del estudio converge con otro que concluye en una relación positiva ($r = 0.77$ y $r = 0.650$) sobre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y la ya extinta Universidad Andina Néstor Cáceres Velázquez, ambos de la región Puno (Calcina, 2014; Torres y Zegarra, 2015).

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$



Donde

χ^2 = chi cuadrado

f_o = frecuencia de valor observado

f_e = frecuencia de valor esperado

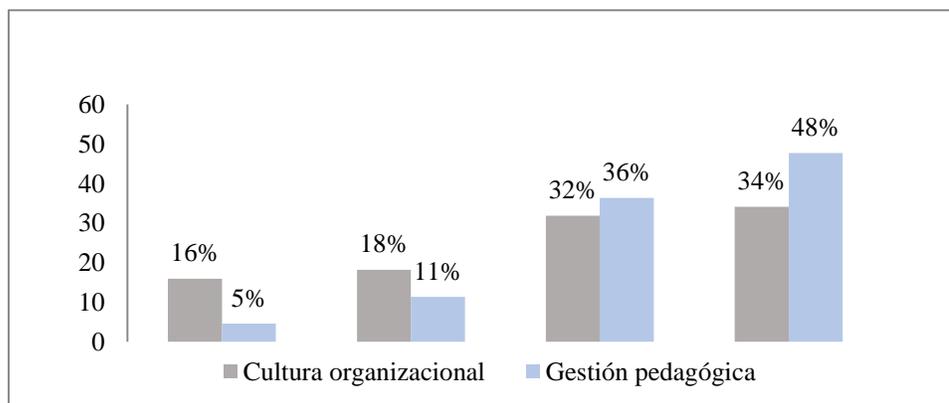
$$\chi^2 = 16.92 \quad \chi^2 = 33.4$$

Otros estudios indican que existe una relación directa y positiva entre la CO y sostenibilidad en las instituciones de educación superior; con un nivel de significancia de 0.05 y la relación directa significativa ($T = 0.722$), entre CO y desempeño docente, mostrando actividades que enfocan la sostenibilidad para una buena organización (Llancari y Alania, 2020; Toro y Dueñas, 2019).

En esa lógica, resultados similares evidencian que la GP, con liderazgo informal puede influir positiva o negativamente en el desarrollo y competitividad, convirtiéndose en una herramienta importante para lograr beneficios positivos en las organizaciones, mediante la mejora de funciones en las instituciones (Viloria-Escobar, *et al.*, 2016). Así mismo, se tiene otro estudio que al explorar mujeres profesionales en Estados Unidos y Corea, sobre las percepciones de la cultura social y organizacional, influyen en el trabajo auto eficaz (Brown, *et al.*, 2019).

Figura 1

Relación entre la CO y GP en la IES Andrés Bello de Yunguyo, 2018.



Fuente: elaboración propia.



Los resultados mostrados en la figura 1, conducen a la relación existente entre CO y GP en la IES Andrés Bello de Yunguyo, dado que la sumatoria total indica a un 66% de docentes y personal administrativo que consideran a la CO como muy buena y buena; el 84% de ellos consideran que la GP es muy bueno y bueno, teniendo relación positiva y directa entre ambos, porque de acuerdo a la prueba estadística de Chi cuadrada se tiene: $33.44 > 16.2$ entre las dos variables de estudio. De modo que, los resultado anteriores son similares a los encontrados por Ruiz y Pinchi (2016) cuando determinaron el nivel de relación positiva entre la CO y gestión educativa (0.710). Así mismo, otros estudios consideran que la GP es valorada por la mayoría de docentes positivamente, otorgando alta valoración para la mejora de las prácticas docentes y directivas (Medina y Gómez, 2014; Marulanda, *et al.*, 2016; Solarte, *et al.*, 2020).

Por otro lado, el 18% de docentes y personal administrativo consideran que la CO es regular frente a un 11% de docentes y personal administrativo que indican a la GP como regular. Los resultados precedentes concuerdan con el estudio de Llancari y Alania (2020), donde mencionan que, el 78.41% de docentes de la Universidad Nacional del Centro del Perú, perciben una CO regular; así mismo, otro estudio demuestra con la correlación de Pearson: $r = 0.72$ muestra el nivel de liderazgo y gestión de conocimiento (Condori, 2019) relacionando a la CO y GP. De manera similar, Mendoza y Bolívar (2005) indican que el proceso de GP realizado por los directores es efectivo en lo que respecta a la intervención de la labor de práctica pedagógica e integración de la comunidad educativa. Por otro lado, se encontraron estudios donde afirma que los resultados desde el punto de vista del líder fueron de nivel intermedio (Pirela de Faría, 2011).

En tanto que el 16% de docentes y personal administrativo consideran que la CO es inadecuada, frente a un 5% de docentes y personal administrativo que consideran que la GP es inadecuada, resultado que se asemeja al estudio de Pirela de Faría (2011), quien encontró una correlación baja entre el liderazgo y CO, situación que debe mejorar en las IES de la región de los andes.

De todas formas, el modelo educativo asumido por la IES Andrés Bello de Yunguyo está centrado en el logro de aprendizajes en los estudiantes, sabiendo que la CO está orientada a



la GP, hecho que sin lugar a dudas se relaciona a estudios realizados por Horn y Murillo (2016), cuando consideran que el compromiso del docente incide de manera directa en el aprendizaje de los estudiantes. Además, las relaciones laborales son fundamentales en una institución educativa, basada en políticas de organización frente a exigencias del personal docente, administrativo, sindicatos.

Estas relaciones reflejan directamente la ideología, cultura y valores asumidos por la administración de la organización (Chiavenato, 2007). De tal modo, el clima organizacional determina en la influencia que tiene el liderazgo pedagógico, conllevando al desempeño de los trabajadores en una organización (Serrano y Portalanza, 2014). Finalmente, los resultados se asemejan a los encontrados por Alofan, *et al.* (2020), quienes indican que las diferentes configuraciones de CO tienen como resultado distintos niveles de lealtad y extensión de implementación, cuando los cambios de gestión se transfieren con innovaciones, entonces la CO será compensada dentro de una organización.

Conclusiones

Desde cualquier ángulo o perspectiva, la buena gestión escolar basada en los estamentos organizacionales y pedagógicos, logrará que todos los actores de la comunidad educativa orienten sus acciones hacia la mejora de aprendizajes de los estudiantes con contenidos multiétnicos, quienes, a su vez, son considerados como el núcleo de la maquinaria educacional altiplánica.

En términos más concretos, se debe precisar que existe un grado de relación positiva y significativa entre CO y GP en los actores educativos, como personal directivo, docente, auxiliares y administrativos. Puesto que lo anterior potenciará la calidad del derecho educativo acompañado del servicio educacional brindado en las esferas de la IES Andrés Bello de Yunguyo situada en la tierra de los aymaras peruanos.

Referencias bibliográficas

Acevedo, C., Valenti, G. y Aguiñaga, E. (2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Calidad En La Educación*. 46, 53-95. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652017000100053>

Tineo-Zaga, Y., Casa-Coila, M. D. y Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa Andrés Bello de Yunguyo, Perú. *Educación y Sociedad*, 19(1), 153-169.



- Alofan, F., Chen, S. y Tan, H. (2020). National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia. *Journal of Business Research*, 109 (November 2019), 184-199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.037>
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis. Revista Internacional de Investigación En Educación*, 3(5), 79-106.
- Brown, H., Kim, J. S. y Faerman, S. R. (2019). The influence of societal and organizational culture on the use of work-life balance programs: A comparative analysis of the United States and the Republic of Korea. *Social Science Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.03.008>
- Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales. *Comuni@cción*, 5(1), 22-29.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Jesús Mares (ed.); McGRAW-HIL).
- Condori, Y. (2019). Liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno. *Revista Innova Educación*, 1(2), 189-196.
- Cortés, D. y Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*. 17(1), 145-162. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>
- Rico-Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*. 12(1), 55–70.
- Ezpeleta, J. y Furlán, A. (1992). *La Gestion Pedagógica de la Escuela (Educational Management in the School)*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED378068.pdf>
- Hamui-Sutton, A., Vives-Varela, T., Gutiérrez-Barreto, S., Castro-Ramírez, S., Lavallo-Montalvo, C. y Sánchez-Mendiola, M. (2014). Cultura organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas. *Investigación En Educación Médica*,



3(10), 74-84. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(14\)72730-9](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(14)72730-9)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Horn, A. y Murillo, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes. Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*. 15(2), 64-77. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue2-fulltext-746>

Huanca-Arohuanca, J. W. (2019). El despertar de una nueva era: colonización y camino hacia la revolución. *Revista Revoluciones*. 1(1), 1-3. <http://revistarevoluciones.com/index.php/rr/article/view/1/2>

Huanca-Arohuanca, J. W. (2020a). Caleidoscopio social al Covid-19: pánico y desesperación en tiempos de aislamiento. *Revista Universidad y Sociedad*. 12(6), 226-231. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1836>

Huanca-Arohuanca, J. W. (2020b). *Contrahegemonía y la lucha por la educación en el sur del Perú*. Editorial Académica Española.

Huanca-Arohuanca, J. W. (2020c). Retropías y distopías de la educación en Puno. *Revista Helios*. 4(1), 270-271. <https://doi.org/10.22497/Helios.41.4116>

Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). Narrativas de guerra y resistencia: participación de la mujer austral del Perú en la Guerra del Pacífico. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*. 13, 53-62.

Huanca-Arohuanca, J. W., Butrón, S. B., Supo, L. A. y Supo, F. (2020). Evaluación y monitoreo de la calidad ambiental del agua en el proyecto sistema de riego Canal N, provincia de Melgar, Puno, Perú. *Ciencia y Desarrollo*. 19(1), 88-96. <http://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/cyd/article/view/936/1062>

Huanca-Arohuanca, J. W. y Canaza-Choque, F. A. (2019). Puno: Educación rural y pensamiento crítico. Hacia una educación inclusiva. *Revista Helios*. 3(1), 97-108. <https://doi.org/10.22497/Helios.31.3106>

Huanca-Arohuanca, J. W., Canaza-Choque, F. A., Escobar-Mamani, F. y Ruelas, D. (2020).

165

Tineo-Zaga, Y., Casa-Coila, M. D. y Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). *Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa Andrés Bello de Yunguyo, Perú*. *Educación y Sociedad*, 19(1), 153-169.



- En defensa del pluralismo latinoamericano: las esferas de la justicia y la igualdad compleja en Michael Walzer. Un dilema pendiente por atender. *Chakiñan. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 11, 92-103. <https://doi.org/10.37135/chk.002.11.07>
- Huanca-Arohuanca, J. W., Canaza-Choque, F. A. y Flores, E. (2020). El dolor de los subalternos y el deseo de una revolución inconclusa: Narrativas sobre la violencia política en la Nación Aymara, Perú. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*. 11(2), 177-189. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.11.2.436>
- Huanca-Arohuanca, J. W., Escobar-Mamani, F. y Supo-Condori, F. (2020). Democratización y acceso a la información de la sociedad civil: un análisis diacrónico a la gestión 2015 - 2018 del Gobierno Municipal Puno, Perú. *Sciéndó*. 23(2), 93-103. <https://doi.org/10.17268/sciendolo.2020.014>
- Huanca-Arohuanca, J. W. y Geldrech, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Revista Conrado*. 16(76), 369-376. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1497>
- Huanca-Arohuanca, J. W. y Pilco, N. (2021). Acciones revolucionarias en américa Latina: Puno y el Alto Perú durante el proceso de independencia (1809-1825). *Chakiñan. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 14. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1364>
- Huanca-Arohuanca, J. W., Supo-Condori, F., Sucari, R. y Supo, L. A. (2020). El problema social de la educación virtual universitaria en tiempos de pandemia, Perú. *Revista Innovaciones Educativas*. 22, 115-128. <https://doi.org/10.22458/ie.v22iespecial.3218>
- Llancari, R. y Alania, R. (2020). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Revista Científica de Ciencias Sociales*. 4(1), 22-33.
- Tineo-Zaga, Y., Casa-Coila, M. D. y Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa Andrés Bello de Yunguyo, Perú. *Educación y Sociedad*, 19(1), 153-169.



- Malmberg, L. E. (2018). Métodos cuantitativos para el registro de procesos y contextos en la investigación educativa. *Revista Española de Pedagogía*. 76, 449-462. <https://doi.org/10.22550/REP76-3-2018-03>
- Marambio, C. (2016). Experiencia de gestión educativa escolar una acción dinámica para la transformación cultural. *Educar*. 54(1), 205-226. <https://doi.org/10.5565/rev/educar>.
- Marulanda, C., López, M. y López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información Tecnológica*. 27(6), 03-10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educacional*. 53(1), 91-113. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.53-iss.1-art.127>
- Mendoza, F. y Bolívar, M. (2005). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Revista Negotium*. 35(35), 39-55.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. 14(1), 118-134.
- Miguel-Aguilar, C. F., Rodríguez-Bolaños, R. de los Á., Caballero, M., Arillo-Santillán, E. y Reynales-Shigematsu, L. M. (2017). Fumar entre adolescentes: análisis cuantitativo y cualitativo de factores psicosociales asociados con la decisión de fumar en escolares mexicanos. *Salud Pública de México*. 59, S63-S72. <https://doi.org/10.21149/7835>
- Minedu Perú. (2015). *Compromisos de Gestión Escolar*.
- Ministerio de Educación. (2016). Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo. In *Ministerio de Educación del Perú*.
- Pirela de Faría, L. D. C. (2011). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de



Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia.* 15(51).
<https://doi.org/10.31876/revista.v15i51.10581>

Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana.* 14(1), 7-14.

Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M. y Van, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Edpidemiología.* 48(2), 177-196.

Ruiz, C. y Pinchi, W. (2016). Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope, 2014. *Revista Ciencia y Tecnología.* 12(1), 85-99.

Salas-Arbeláez, L., García, M. y Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios.* 8(18), 88-95.
<https://doi.org/10.1016/J.SUMNEG.2017.11.006>

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista,* 1(3).

Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios.* 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)

Solarte, C., Solarte, M. y Baraona, J. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración.* 65(1), 1-25.

Toro, Z. y Dueñas, V. (2019). *Cultura organizacional y sostenibilidad en las Instituciones de Educación Superior caso: Universidad Simón Bolívar.* Universidad Simón Bolívar Colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/4407>

Torres, E. y Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno 2014, Perú. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo.* 6(2), 5-14.

Viloria-Escobar, J., Pedraza-Álvarez, L., Cuesta-Tamayo, K. y Pérez-Correa, K. (2016).



Liderazgo informal en las organizaciones : Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Revista Clío América*. 10(19), 31-42.

Vito, R. (2019). Key Variations in Organizational Culture and Leadership Influence: A Comparison Between Three Children’s Mental Health and Child Welfare Agencies. *Children and Youth Services Review*. 1-34.
<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104600>