Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

CULTURA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°3089 "LOS ÁNGELES". CALLAO.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND TEACHER PERFORMANCE EVALUATION AT THE PRIMARY LEVEL OF EDUCATIONAL INSTITUTION NO. 3089 "LOS ÁNGELES." CALLAO.

CULTURA ORGANIZACIONAL E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE NO NÍVEL FUNDAMENTAL DA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL Nº 3089 "LOS ÁNGELES". CALLAO.

Recibido: 09/07/2026	**Aceptado**: 21/07/2026	**Aprobado:** 29/08/2026

Nancy ***QUISPE MONTOYA***[1] *Dante Rafael* ***AGUINAGA VILLEGAS*** [2]

Resumen

El propósito del estudio es determinar si se relacionan cultura organizacional y desempeño docente. Tiene enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo, transversal, ordinal y un diseño correlacional descriptivo. La muestra fue 30 docentes. Se consideran aspectos de la cultura organizacional como: valores compartidos, comunicación organizacional, trabajo en equipo, liderazgo y la participación institucional. Asimismo, se evaluó el desempeño docente en sus dimensiones de: preparar para aprendizajes, enseñar para aprendizajes, participar en gestiones escolares articuladas a comunidades y desarrollar profesionalidades e identidades docentes. La información se organizó por estadística descriptiva e inferencial, y se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para determinar la relación entre las variables.

[1] Universidad Nacional Mayor de San Marcos
[2] Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

El resultado descriptivo evidencia que el 56,7 % de docentes presentó niveles medios de cultura organizacional, 43,3 % alcanza niveles altos. Desempeño docente se ubica en nivele medios (56,7 %), seguido de nivel alto (43,3 %). Desde el análisis inferencial se encontramos una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente ((\rho = 0,889); (p < 0,001)).

Además, las subvariables de cultura organizacional mostraron asociaciones positivas y significativas con el desempeño docente. Se concluye que, en la muestra estudiada, los niveles más altos de cultura organizacional se relacionan con mejores niveles de desempeño docente. Sin embargo, debido al carácter correlacional del análisis, los resultados no permiten afirmar una relación causal.

Palabras clave: cultura organizacional, desempeño docente, comunicación organizacional, trabajo en equipo, correlación.

Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between organizational culture and teacher performance. To this end, both variables were analyzed in a sample of 30 teachers, considering aspects of organizational culture such as shared values, organizational communication, teamwork, leadership, and institutional participation. Teacher performance was also evaluated across the following dimensions: preparation for learning, teaching for learning, participation in school management linked to the community, and the development of professional identity. Data were organized using descriptive and inferential statistics, and Spearman's correlation coefficient was used to determine the relationship between the variables.

Descriptive results showed that 56.7% of the teachers exhibited a moderate level of organizational culture, while 43.3% reached a high level. Similarly, teacher performance fell predominantly within the moderate level (56.7%), followed by the high level (43.3%). Inferential analysis revealed a very strong, statistically significant positive correlation between organizational culture and teacher performance ($\rho = 0.889$; $p < 0.001$).

Furthermore, the dimensions of organizational culture showed positive and significant associations with teacher performance. It is concluded that, within the sample studied, higher levels of organizational culture are associated with better levels of teacher performance. However, due to the correlational nature of the analysis, the results do not allow for the assertion of a causal relationship.

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

Keywords: organizational culture, teacher performance, organizational communication, teamwork, correlation.

Introducción

Tenemos como estudio previo aquel realizado en primaria de la Institución Educativa No. 3089 "Los Ángeles", Callao, sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño docente que se realizó debido problemas existentes dentro de esta institución. Habían perdido de vista el compromiso institucional, la planificación del trabajo, junto con disputas entre la gestión y el docente al tomar decisiones, careciendo de cualquier dirección estratégica y una visión compartida para la institución. Además, se encontró que muchos docentes tenían poca inclinación a planificar e implementar nuevas estrategias de enseñanza, algunos docentes mostraron reticencia a participar en algún taller o capacitación, y carecían de compromisos institucionales, que afectó su desempeño en este estudio.

La mencionada realidad problemática resultó en esta formulación del problema central: ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la evaluación del desempeño docente en la IE No. 3089 "Los Ángeles", Callao? Esta pregunta proporcionó la idea motivadora para el estudio actual. También necesitamos al menos algunos precedentes al respecto para apoyar el estudio. Moreno (2020) informó en su artículo que el 76% docente casi nunca recibieron soporte del director principal, el 51% informó falta de trabajos en conjunto, camaradería y comunicaciones horizontales, 39% no recibió ningún sustento de organización, y 35% nunca percibió claro soporte en su organización lo cual fue uno de los problemas que limitaban el desempeño laboral de los docentes. Sin embargo, Mena (2019) encuentra que la mayor deficiencia en lo cultural fue la relación entre la persona y estilos para gestionar, que son aspectos negativos de las actividades profesionales docentes.

Martínez (2018) también indica al respecto que cultura organizacional estaba relacionada con la responsabilidad del docente, mientras que también se relacionaba con la relación dentro de las organizaciones escolares. Álvarez (2018) señaló que la cultura en la organización tenía varias dimensiones que están asociadas con desempeños del educador.

Nieto (2018) encontró que cuanto mayor es la cultura organizacional, mayor son los niveles de los desempeños profesionales docente, lo que demuestra la importancia de enfatizar este tema como calidad educativa, mientras trabaja alrededor de muchos factores, también trabaja con el factor de cultura organizacional, que juegan roles

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

fundamentales, que afectan el desempeño y la satisfacción laboral del docente. Así, se establecieron los objetivos para averiguar tipos de relaciones existentes respecto a ambas variables de estudio y determinar si el alcance, consistencias, adaptabilidades y misiones organizacionales se correlacionaban con los desempeños profesionales de los docentes. Además, la hipótesis indicaba que la cultura organizacional tiene un efecto directo significativo en el desempeño profesional de los docentes; los hallazgos del estudio confirmaron la hipótesis.

Esta investigación se organiza en cuatro capítulos, según lo dispone el Reglamento de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Objetivo General

• Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la evaluación del desempeño docente en la IE N° 3089 “Los Ángeles”. Callao.

Objetivos Específicos

• Establecer si existe relación entre la cultura organizacional y la preparación para el aprendizaje de la IE N° 3089 “Los Ángeles”. Callao.

• Identificar existe relación entre la cultura organizacional y la enseñanza para el aprendizaje de la IE N° 3089 “Los Ángeles”. Callao.

• Conocer si existe relación entre la cultura organizacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en la IE N° 3089 “Los Ángeles”. Callao.

• Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la IE N° 3089 “Los Ángeles”. Callao.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el núcleo de lo que realmente está sucediendo en una organización, y son los valores, creencias, normas, actitudes y la forma en que las personas se comportan lo que también moldea el comportamiento de la organización. Estos se construyen a partir de las situaciones de la vida diaria, las relaciones sociales y los comportamientos laborales. Como resultado de esta cultura, la cultura no solo está regulada por documentos institucionales, sino que no solo estará en lo que hacemos para comunicarnos, sino en dónde estaremos juntos para hacer las cosas bien.

En las instituciones educativas, la cultura organizacional es especialmente importante ya que se relaciona con la convivencia profesional, la coordinación pedagógica y el compromiso de los docentes con los objetivos de la escuela. Una

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

institución puede tener normas formales y planes de trabajo, pero su éxito también depende de que todo el personal se comprometa con los objetivos institucionales y los traduzca en práctica.

Ovillo Valverde, Sánchez Ortega y Meleán Romero (2023), en su investigación sobre la cultura organizacional en una institución educativa peruana desde el punto de vista de los docentes, afirman que existe una buena cultura institucional asociada con la confianza, la seguridad y la estabilidad para los docentes. Los autores creen que la cultura organizacional es una parte necesaria del entorno laboral y del funcionamiento efectivo de la institución.

Paralelamente, Chávez-Ojeda, Pantigoso-Leython, Varas-Rivera y Valverde-Alva (2023) estudiaron a 48 docentes de una escuela en Chiclayo en el estudio "Cultura Organizacional y Desempeño Docente". Los resultados mostraron una relación positiva moderada entre las dos variables. Los autores enfatizaron la necesidad de que los equipos educativos mejoren constantemente y de una retroalimentación crítica, reflexiva y colaborativa de los docentes para mejorar el desempeño docente. Este hallazgo puede permitirnos comprender mejor la relevancia de la cultura organizacional para la enseñanza.

En esta investigación, la cultura organizacional se define como los principios y prácticas de valores compartidos, comunicación, relaciones con los demás, liderazgo y participación que son críticos para el funcionamiento del sistema educativo y pueden ser examinados a través de los ojos de los docentes.

Teorías y Modelos para Explicar la Cultura Organizacional.

• Marco de Valores en Competencia

El Marco de Valores en Competencia es un enfoque para evaluar las características culturales de las organizaciones. Calderón-Fuentes y Huamaní-Sayán (2023) lo utilizaron para estudiar la cultura actual y deseada en una institución de educación superior tecnológica peruana, teniendo en cuenta las percepciones de los docentes. Su estudio demuestra que los modelos organizacionales son útiles para reconocer rasgos culturales e identificar oportunidades de mejora institucional.

• Interfaces

Hay cuatro orientaciones culturales principales en este modelo: • Cultura de clan: colaboración, confianza, participación y relaciones cercanas. • Cultura de adhocracia: innovación, invención y adaptabilidad a nuevas situaciones. • Cultura de mercado:

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

basada en objetivos y orientada a resultados. • Cultura jerárquica: normas, procedimientos, coordinación y estabilidad.

En una institución de educación primaria, estas orientaciones pueden coexistir. Por ejemplo, la colaboración entre docentes puede verse como un signo de una cultura de clan, y la adhesión a los procedimientos institucionales puede tener características jerárquicas.

Notamos que las cuatro dimensiones del instrumento desarrollado para esta tesis—valores compartidos, comunicación organizacional, trabajo en equipo y liderazgo y participación institucional—no son las cuatro dimensiones originales de este modelo. Se utilizan como dimensiones específicas para estudiar la cultura organizacional en el contexto de la investigación.

Enfoque de la cultura organizacional desde la perspectiva de los docentes

Otra forma es estudiar la cultura organizacional desde la perspectiva de las personas que forman parte de la institución. Desde esa perspectiva, la cultura se ve como parte del trabajo, y la cultura trata sobre prácticas diarias, relaciones profesionales, valores compartidos y tipos de participación que las personas observan en el lugar de trabajo.

Ovillo Valverde et al. (2023) investigaron la cultura organizacional en una institución educativa inicial en Perú a través de entrevistas y grupos focales con docentes. Los resultados indicaron que las percepciones de los docentes son cruciales para comprender las características culturales de una escuela y su desarrollo.

Este enfoque es relevante para la presente investigación ya que el instrumento tiene como objetivo recopilar las percepciones de los docentes sobre valores, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo institucional. Es de esta manera que experimentan la cultura organizacional y cómo valoran las prácticas que caracterizan a su institución.

Características de la Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es un elemento de la educación donde diferentes cosas estarán en juego si aprendemos cómo se puede estructurar y presentar. a) Es compartida. Los valores, creencias y prácticas de una institución son la base de una cultura organizacional y lo que enseñan. Para una escuela, esto es por lo que se conoce a los docentes: respeto, respeto por los demás y compromiso con el aprendizaje. b) Es social. La cultura se fortalece a través de la comunicación diaria, reuniones de

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

coordinación, aprendizaje y convivencia de docentes y administradores. Estas interacciones ayudan a cimentar métodos de trabajo y expectativas comunes. c) Guía el comportamiento. Los valores y normas institucionales juegan un papel en cómo los docentes hacen lo que están aquí y cómo abordan los problemas y cómo tratan con los colegas. Así, la cultura puede guiar acciones individuales y colectivas. d) Se transmite y se aprende. Gradualmente, los nuevos miembros de la institución aprenden las formas, expectativas y prácticas de la institución a través de la convivencia, la orientación de sus colegas y la participación en actividades escolares. e) Puede cambiar. La cultura de una organización no tiene que ser la misma con el tiempo. Puede cambiar a través del liderazgo, la capacitación, la reflexión y la incorporación de nuevas prácticas de gestión y enseñanza. f) Influye en las relaciones profesionales. La cultura institucional puede fomentar la confianza, el apoyo mutuo y la colaboración o, cuando es difícil, causar desorganización y conflictos entre los miembros.

Estas características son consistentes con el análisis de Calderón-Fuentes y Huamaní-Sayán (2023) sobre la cultura organizacional actual y deseada desde las percepciones de los docentes y Ovillo Valverde et al. (2023), quienes destacaron la importancia del contexto institucional para comprender las experiencias de los docentes.

¿Por qué es importante la cultura organizacional en las instituciones educativas?

La cultura organizacional es importante: establece una identidad institucional, relaciones profesionales y cooperación educativa. En una escuela primaria, tales condiciones facilitan que los maestros trabajen juntos y actúen de acuerdo con las necesidades de los estudiantes; y en ese sentido hay algunos beneficios. Primero, creemos que promueve la convivencia de la comunidad educativa al fomentar el respeto y la responsabilidad y el respeto por las opiniones de los demás. Segundo, fortalece la coordinación pedagógica cuando tenemos experiencias compartidas y planificación conjunta. Y en tercer lugar, aumenta el compromiso profesional cuando los maestros conocen los objetivos de la escuela y que el trabajo que realizan está contribuyendo a esos objetivos. Además, una buena cultura organizacional puede permitir la reflexión sobre la práctica pedagógica y el uso positivo de la retroalimentación. Chávez-Ojeda et al. (2023) encontraron una correlación positiva moderada entre la cultura organizacional y el desempeño docente en una institución educativa en Chiclayo. Los investigadores enfatizaron los valores institucionales y la mejora continua para mejorar el trabajo

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

docente. Este resultado proporciona evidencia de una asociación entre las variables, pero no muestra una relación causal.

Por lo tanto, estudiar la cultura organizacional permite identificar las condiciones institucionales que podrían fortalecerse para mejorar la comunicación, la participación, la colaboración y el desarrollo profesional de los docentes.

Dimensiones de la cultura organizacional.

En la presente investigación, se consideran cuatro dimensiones: valores compartidos, comunicación organizacional, trabajo en equipo y liderazgo y compromiso institucional. Estas dimensiones corresponden a la operacionalización del instrumento desarrollado para el estudio.

a) Valores compartidos

Los valores compartidos son los valores de una organización que los miembros de una organización consideran importantes y que guían sus elecciones, actitudes y comportamientos. En una institución educativa, son el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, la justicia y el compromiso con la educación de los estudiantes. Los valores compartidos establecen estándares de convivencia y también son la base para el comportamiento profesional. En la práctica, un maestro es responsable de prepararse para nuestras sesiones de aprendizaje y mantener su responsabilidad; respeta las opiniones de los colegas y muestra solidaridad cuando puede ayudar a un colega que necesita apoyo. Ovillo Valverde et al. (2023) enfatizan la importancia de los valores y las prácticas institucionales para comprender la cultura organizacional desde la perspectiva de los docentes. Además, Chávez-Ojeda et al. (2023) enfatizan la mejora continua como un valor importante para promover la reflexión y el desarrollo del desempeño docente.

Indicadores relacionados con el instrumento: • Respeto por los valores institucionales. • Cumplimiento de las normas de convivencia. • Cuidado por el bienestar de la profesión. • Una línea de práctica coherente entre los valores establecidos y lo que hacemos.

En esta investigación, la dimensión nos permite identificar hasta qué punto los docentes conocen y practican los valores que influyen en el funcionamiento de su institución educativa.

b) Comunicación organizacional

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual los miembros de una institución comparten información, instrucciones, ideas y opiniones para coordinar sus actividades y lograr objetivos comunes. En el contexto educativo, eso también involucra la comunicación entre administradores y docentes y entre los propios docentes en términos de la información que deben compartir. Una buena comunicación es clara, oportuna e involucra escucha activa y discusión. La comunicación también es un proceso participativo porque los docentes pueden hacer sugerencias a la institución para tomar decisiones que los beneficien. Cuando la información es clara y las personas están dispuestas a escuchar diferentes ideas y puntos de vista, se puede mejorar la confianza y la coordinación profesional. Indicadores relacionados con el instrumento: • Transmisión clara y concisa de la información. • Buena comunicación entre docentes y administradores. • Respeto por las opiniones de los colegas. • Expresión y consideración de ideas y propuestas. • Intercambio de información para coordinar actividades escolares. Ovillo Valverde et al. (2023) son responsables de estudiar la cultura institucional desde las experiencias de los docentes y las relaciones dentro de la escuela. Este enfoque apoya la conveniencia de considerar la comunicación como un aspecto importante al estudiar las prácticas organizacionales.

Esta dimensión nos permite evaluar si los docentes sienten que la comunicación interna juega un papel en el cumplimiento de sus deberes y en ayudar al funcionamiento de la escuela.

c) Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la colaboración organizada entre personas, compartiendo responsabilidades y utilizando sus conocimientos para lograr objetivos comunes. En la escuela, se expresa a través de la planificación conjunta, el intercambio de estrategias pedagógicas, el desarrollo de materiales, el análisis de dificultades y el apoyo de los colegas. Esta dimensión es crucial porque la práctica docente no se realiza de manera aislada. La colaboración permite el intercambio de experiencias, encontrar otras soluciones a los problemas y la aplicación de criterios de trabajo a los estudiantes. Ticona-Quispe et al. (2022) realizaron un estudio sobre la cultura organizacional y el trabajo en equipo dentro del personal docente (Cultura Organizacional y Trabajo en Equipo en la Educación Básica). Se centran en la relación entre la cultura de una institución y la colaboración profesional.

Asimismo, Chávez-Ojeda et al. (2023) enfatizan la importancia de la retroalimentación reflexiva y cooperativa para mejorar el desempeño docente. Este

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

enfoque también permite el reconocimiento de la importancia de los espacios de diálogo y cooperación en las instituciones educativas.

Indicadores relacionados con el instrumento: • Colaboración con colegas. • Interacción de conocimientos y experiencias pedagógicas. • Cooperación en la planificación de actividades. • Asistencia mutua para resolver dificultades. • Cooperación en la búsqueda de objetivos comunes.

Esta dimensión es importante en el presente estudio para comprender si los docentes mantienen relaciones colaborativas y participan en acciones conjuntas para fortalecer el trabajo institucional.

d) Liderazgo y participación institucional.

El liderazgo institucional es el papel de los líderes para guiar, organizar y motivar a las personas de una institución para lograr objetivos comunes. Se manifiesta en la educación ya que los administradores son quienes dirigen el trabajo de la escuela, los maestros que trabajan para apoyar la enseñanza y las relaciones de los maestros que trabajan con los maestros en un ambiente de respeto y confianza mutua. La participación institucional es la participación de los maestros en las decisiones, actividades y responsabilidades de la escuela. Esto se puede lograr a través de reuniones de coordinación, preparación de documentos de gestión, propuestas de mejora y actividades para la escuela. Calderón-Fuentes y Huamaní-Sayán (2023) investigaron la cultura organizacional actual y deseada de una institución de educación superior tecnológica basada en las actitudes de los maestros. Su trabajo muestra que los aspectos culturales de una institución deben examinarse para encontrar oportunidades de mejora en el funcionamiento de la institución.

El liderazgo en una escuela primaria que fomenta la discusión y la participación podría incentivar a los maestros a expresar sus opiniones, proponer soluciones y tomar medidas con compromisos institucionales. Cuando la comunicación es deficiente y no hay oportunidades de aprendizaje disponibles, es menos probable que haya colaboración e identificación con los objetivos escolares de la organización.

Los indicadores para el instrumento: • Guiar y apoyar a los administradores. • Motivación para lograr los objetivos institucionales. • Reconocimiento de las contribuciones de los maestros. • Participación en las decisiones de la institución. • Oportunidades para proponer mejoras. Esta dimensión nos permite entender cómo los maestros perciben el liderazgo institucional y qué oportunidades tienen para participar en las decisiones y actividades de la escuela.

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

Evaluación del desempeño docente

Gutiérrez Pozo y Escalante López (2023) escriben en su investigación "Cultura Organizacional y Evaluación del Desempeño Docente en el Nivel Primario de la I. E. N.° 116 'Abraham Valdelomar'" que el desempeño docente es un factor que consta de cuatro aspectos básicos: preparar para aprendizajes, enseñar para aprendizajes, participar en gestiones escolares y comunitarias, y profesionalizar e identidad de los docentes. El estudio con 40 docentes muestra que la práctica profesional desde todos los aspectos es relevante y cómo se relaciona con el contexto organizacional de la escuela. Espinosa Muela y Rengifo Vásconez (2025) en su artículo "Evaluación Docente con un Enfoque Formativo en Ecuador. Validación de un Modelo de Evaluación Usando el Método Delphi," sugieren una evaluación multidimensional para mejorar la profesionalización docente y promover un desarrollo profesional efectivo. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2024) escribe en su informe "Perspectiva de Políticas Educativas 2024" que la evaluación formativa de los docentes y el desarrollo profesional son clave para mantener una buena enseñanza. Es decir, la evaluación debe estar en línea con las necesidades profesionales y la formación y apoyo para los docentes con el fin de desarrollarlos. La UNESCO y el Grupo Internacional de Trabajo sobre Docentes para la Educación 2030 (2024) en su "Informe Mundial sobre el Personal Docente: Abordar la Escasez de Docentes y Transformar la Profesión" también enfatizan la necesidad de que los docentes estén mejor capacitados a través de la formación, el apoyo institucional y la necesidad de desarrollo profesional. Estas propuestas están en línea con la idea de la evaluación docente como relacionada con el desarrollo profesional, no solo con el control administrativo. Basado en estas contribuciones, la evaluación del desempeño docente se define como un proceso sistemático, integral y formativo para la recopilación y análisis de competencias, capacidades, responsabilidades y prácticas profesionales del docente con respecto a la preparación pedagógica, el desarrollo de la enseñanza, el compromiso institucional y la necesidad de mantenerse constantemente en educación.

Teorías y tácticas para la evaluación del desempeño docente.

Enfoque de evaluación formativa

La evaluación formativa sugiere que la evaluación del desempeño debe proporcionar información sobre fortalezas y debilidades y ser utilizada para hacer recomendaciones de mejora. En este marco, la evaluación no se trata simplemente de una calificación, sino también de reflexión y crecimiento profesional. Espinosa Muela y

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

Rengifo Vásconez (2025) desarrollan esta perspectiva proporcionando un modelo de evaluación docente que se centra en la retroalimentación continua y la evaluación multidimensional de las competencias profesionales. Con esta perspectiva, el proceso de evaluación puede ser beneficioso para mejorar la calidad educativa para la acción de desarrollo profesional. En la educación primaria, este enfoque permite a los docentes considerar sus métodos de enseñanza, identificar las necesidades de los estudiantes y establecer la intención de mejora en la pedagogía.

Enfoque basado en competencias

El enfoque basado en competencias asume que el desempeño docente debe basarse en la capacidad del docente para integrar conocimientos, habilidades, actitudes y valores en la práctica laboral. Desde esta perspectiva, no es suficiente que el docente domine el contenido curricular; necesitan tener la capacidad de planificar, desarrollar experiencias de aprendizaje y evaluar el progreso de los estudiantes mientras participan en la gestión escolar a través de la ética. Gutiérrez Pozo y Escalante López (2023) proporcionan una estructura multidimensional del desempeño docente que permite examinar la práctica profesional en la educación primaria. Espinosa Muela y Rengifo Vásconez (2025) proponen un modelo que tiene en cuenta diferentes competencias profesionales en la evaluación del desempeño docente. Este enfoque es la base del instrumento de esta investigación, ya que evalúa el desempeño desde diferentes perspectivas pedagógicas e institucionales.

Enfoque de desarrollo profesional continuo

Este enfoque se basa en la idea de que el desempeño docente puede mejorarse a través de la formación continua, la actualización de prácticas educativas y la reflexión sobre el aprendizaje. La OCDE (2024) ha señalado que la evaluación formativa es importante para el desarrollo profesional de los docentes y que las oportunidades de formación deben orientarse hacia las aspiraciones e intereses de los docentes, así como las prioridades institucionales. La UNESCO (2024) de manera similar enfatiza que deben establecerse condiciones que proporcionen formación, apoyo y retención para los docentes en los sistemas educativos para asegurar que estén en condiciones de formar, apoyar y retener a los docentes. Y así, la evaluación del desempeño debe entenderse como un proceso de desarrollo profesional con compromiso individual y apoyo institucional.

Importancia del Desempeño Docente

La importancia de esta variable se puede entender desde cinco aspectos básicos: Mejora de la práctica pedagógica. Nos permite examinar las estrategias utilizadas

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

durante las sesiones de aprendizaje y saber cuáles deben fortalecerse para satisfacer las necesidades de los estudiantes. Identificación de necesidades de formación. Es útil para organizar actividades de actualización profesional, apoyo pedagógico y desarrollo de competencias. Fortalecimiento de la responsabilidad profesional. Es una forma de ayudar a los docentes a ver sus compromisos y considerar la calidad de las actividades que están creando. Mejora de la gestión institucional. Ayuda a los directivos a identificar necesidades comunes y sugerir acciones de apoyo para fortalecer el trabajo pedagógico. Promoción de la calidad educativa. Apoya a los docentes en la mejora continua a través de la reflexión, el apoyo y el desarrollo profesional. Como resultado, la evaluación del desempeño no es una función de la gestión del aprendizaje y no debe ser una actividad discreta, sino parte de la gestión educativa, ya que puede mejorar la competencia profesional y mejorar la enseñanza y el aprendizaje y, por lo tanto, mejorar la calidad de la educación.

Dimensiones de la Evaluación del Desempeño Docente.

En este estudio, se consideran cuatro dimensiones que están en línea con el marco de Buen Desempeño Docente del Ministerio de Educación del Perú y este marco también se utiliza en el instrumento anterior. Gutiérrez Pozo y Escalante López (2023) utilizaron estas cuatro dimensiones en su estudio sobre cultura organizacional y evaluación del desempeño docente en el nivel primario de educación. Por lo tanto, su estudio es un trabajo reciente y relacionado para operacionalizar la variable.

a) Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

La preparación para el aprendizaje son las actividades que el docente realiza antes de crear las sesiones de clase. También implica identificar las características de los estudiantes, la preparación del contenido, las metodologías y materiales a utilizar para motivar a los estudiantes, así como la presentación de las lecciones. Gutiérrez Pozo y Escalante López (2023) consideran este aspecto como uno de los componentes más críticos en el análisis del desempeño docente en la educación primaria. Desde este punto de vista, la preparación permite al docente organizar su trabajo pedagógico de acuerdo con los objetivos educativos y las necesidades de los estudiantes. Las recomendaciones de la UNESCO (2024) para mejorar las capacidades profesionales de los docentes también creen que la formación y actualización docente serán necesarias si el ámbito educativo quiere satisfacer las necesidades actuales.

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

Características de esta dimensión

La preparación para el aprendizaje es planificada, anticipatoria, flexible y contextualizada. Implica que el docente tenga objetivos claramente definidos y que tome en consideración los conocimientos previos de los estudiantes y seleccione los recursos apropiados para desarrollar actividades educativas. Su importancia radica en poder estructurar bien el proceso de enseñanza, anticipar problemas y responder a las necesidades especiales de los estudiantes de educación primaria. Los indicadores que se consideran son: • Conocimiento de las características y necesidades de los estudiantes. • Planificación oportuna de las sesiones de aprendizaje. • Selección de estrategias pedagógicas pertinentes. • Preparación de materiales y recursos educativos. • Organización de actividades de acuerdo con los propósitos de aprendizaje.

b) Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

La enseñanza para el aprendizaje son las acciones pedagógicas del docente durante el desarrollo de las sesiones de enseñanza. Esto incluye estrategias didácticas, interacción con los estudiantes, el diseño del ambiente de aprendizaje y la evaluación del progreso realizado. Gutiérrez Pozo y Escalante López (2023) también consideran esta dimensión en el análisis del desempeño docente en la educación primaria, considerando el papel de los docentes en la creación y mejora de ese modelo. Además, Espinosa Muela y Rengifo Vásconez (2025) desarrollan una evaluación sistemática de las competencias profesionales para proporcionar información útil para la práctica docente. En el nivel primario, esta dimensión es particularmente importante porque los estudiantes necesitan experiencias de aprendizaje que los hagan participantes activos en la actividad, comprendan lo que está sucediendo en el contenido y desarrollen sus habilidades.

Características de esta dimensión

La enseñanza debe ser participativa, inclusiva, contextualizada, reflexiva y orientada a lograr el aprendizaje. También requiere que el docente utilice estrategias apropiadas y brinde retroalimentación para que los estudiantes puedan ver cuánto han progresado y qué les falta por hacer. Es importante para determinar cómo el docente convierte los planes en experiencias de aprendizaje y cómo responde a las necesidades a medida que se desarrolla la clase. Los indicadores son: • Aplicación de estrategias didácticas apropiadas. • Promoción de la participación activa de los estudiantes. • Mantenimiento de un clima de respeto y confianza. • Atención a los diferentes ritmos y

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

necesidades de aprendizaje. • Evaluación y retroalimentación sobre el progreso de los estudiantes.

c) Gestión Escolar Articulada con la Comunidad

El docente está involucrado en la institución y la gestión escolar, trabajando con colegas y administradores, tomando decisiones escolares y desarrollando relaciones con las familias y la comunidad educativa. Gutiérrez Pozo y Escalante López (2023) consideran el papel de la gestión escolar y comunitaria como fundamental para el desempeño docente. La práctica profesional no solo se trata de las actividades del aula, sino también del funcionamiento de la institución. Para la educación primaria, la participación institucional es crucial ya que la coordinación de docentes, administradores y familias ayuda a que los estudiantes aprendan adecuadamente.

Características de esta dimensión

Se caracteriza por la colaboración, la responsabilidad compartida, el compromiso institucional, la comunicación y la participación democrática. Requiere que el docente apoye los objetivos de la escuela y tenga una buena relación con los miembros de la comunidad educativa. Fortalece la coordinación institucional y la acción conjunta para satisfacer las necesidades educativas. Los indicadores considerados son: • Participación en actividades institucionales. • Colaboración con administradores y colegas. • Contribución al logro de los objetivos escolares. • Comunicación y coordinación con las familias. • Participación en propuestas de mejora institucional.

d) Desarrollo del Profesionalismo e Identidad Docente.

El desarrollo del profesionalismo y la identidad docente incluye el compromiso del docente con la formación continua, la reflexión sobre la práctica pedagógica, la adhesión a principios éticos y el fortalecimiento de su identidad profesional. Gutiérrez Pozo y Escalante López (2023) identifican esta dimensión en su evaluación del desempeño docente y la ven como parte de los deberes para comprender la práctica profesional. La UNESCO (2024) también afirma que el sistema educativo necesita fortalecerse a través de oportunidades de formación, apoyo institucional y condiciones que favorezcan el desarrollo profesional. La OCDE (2024) también enfatiza la necesidad de proporcionar un entorno de aprendizaje profesional continuo para que los docentes satisfagan sus necesidades e intereses.

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

Tipo y diseño de investigación

Este estudio es de naturaleza cuantitativa, ya que se ocupa de la recolección de datos y el análisis estadístico de información numérica y su procesamiento para resolver problemas de investigación y probar hipótesis. Creswell y Creswell (2023) afirman que la investigación cuantitativa puede estudiar la relación entre variables utilizando herramientas de medición y datos que se analizan con fines estadísticos. En este estudio, se utilizarán dos cuestionarios estructurados (escala de Likert) para medir las variables de cultura organizacional y evaluación del desempeño docente, y se podrá determinar sus niveles y cómo las dos variables se relacionan con las dimensiones del desempeño docente.

Además, la investigación es no experimental y transversal con un alcance descriptivo-correlacional porque intentará describir las características y niveles de las variables estudiadas y luego determinar estadísticamente cuánto están relacionadas.

Creswell y Creswell (2023) también señalan que los diseños cuantitativos pueden estudiar la relación entre variables con un procedimiento estructurado para recopilar información y analizar los resultados. Cohen, Manion y Morrison (2024) muestran que los diseños no experimentales y los enfoques correlacionales son útiles para la investigación de fenómenos sin interferir con ellos.

El esquema correspondiente al diseño correlacional bivariado es el siguiente:

```
     OX
    /
M — r
    \
     OY
```

Donde:

- **M:** Muestra conformada por los docentes de la IE N.° 3089 “Los Ángeles”, Callao.
- **OX:** Observación de la variable X: Cultura organizacional.
- **OY:** Observación de la variable Y: Evaluación del desempeño docente.
- **r:** Relación estadística existente entre ambas variables.

Este esquema representa el propósito de analizar la asociación entre las dos variables, sin establecer relaciones de causa y efecto.

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

Población de estudio

La población de un estudio de investigación consiste en todos los individuos o elementos que comparten ciertas características relacionadas con el fenómeno que se está estudiando y sobre el cual se busca obtener información para responder a los objetivos planteados. Creswell y Creswell (2023) explican que la definición de población es clave para la investigación cuantitativa porque identifica las unidades de análisis e identifica al grupo de personas que se va a estudiar.

Como resultado, la población de la presente investigación estará compuesta por 30 docentes de la Institución Educativa No. 3089 "Los Ángeles", Callao, quienes serán el foco del análisis para investigar la relación entre la cultura organizacional y la evaluación del desempeño docente.

Tamaño de muestra

La muestra es el grupo de unidades de análisis que se seleccionan de una población, y de las cuales se recoge información para responder a los objetivos de un estudio de investigación. Creswell y Creswell (2023) afirman que la selección de sujetos en estudios cuantitativos debe basarse en las características de la población, los objetivos del estudio y la metodología utilizada.

En esta investigación, utilizaremos una muestra censal, ya que incluirá a todos los miembros de la población, que consiste en 30 docentes de la Institución Educativa No. 3089 "Los Ángeles", Callao. Por lo tanto, no necesitamos emplear una fórmula estadística para calcular el tamaño de la muestra, ya que también se incluirá al 100% de la población accesible.

Prueba de hipótesis: correlaciones

Se aplicó el coeficiente Rho de Spearman con significancia bilateral para evaluar la asociación entre los puntajes. Se considera estadísticamente significativa una relación cuando $p < 0,05$.

Tabla 1: Correlación entre Cultura organizacional y desempeño docente

Variables relacionadas	Rho de Spearman	Sig. bilateral (p)	N
Cultura organizacional y desempeño docente	0,889	< 0,001	30

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

En la tabla 1, el coeficiente Rho de Spearman es ρ = 0,889 y el valor de significancia bilateral es < 0,001. La relación es positiva y de magnitud muy alta. Dado que p < 0,05, la relación es estadísticamente significativa; se rechaza la hipótesis nula y se encuentra evidencia a favor de la hipótesis alternativa.

Tabla 2: Correlación entre Cultura organizacional y preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Variables relacionadas	Rho de Spearman	Sig. bilateral (p)	N
Cultura organizacional y preparación para el aprendizaje de los estudiantes	0,750	< 0,001	30

En la tabla 2, el coeficiente Rho de Spearman es ρ = 0,750 y el valor de significancia bilateral es < 0,001. La relación es positiva y de magnitud alta. Dado que p < 0,05, la relación es estadísticamente significativa; se rechaza la hipótesis nula y se encuentra evidencia a favor de la hipótesis alternativa.

Tabla 3: Correlación entre Cultura organizacional y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Variables relacionadas	Rho de Spearman	Sig. bilateral (p)	N
Cultura organizacional y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	0,726	< 0,001	30

En la tabla 3, el coeficiente Rho de Spearman es ρ = 0,726 y el valor de significancia bilateral es < 0,001. La relación es positiva y de magnitud alta. Dado que p < 0,05, la relación es estadísticamente significativa; se rechaza la hipótesis nula y se encuentra evidencia a favor de la hipótesis alternativa.

Tabla 4: Correlación entre Cultura organizacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Variables relacionadas	Rho de Spearman	Sig. bilateral (p)	N
Cultura organizacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	0,759	< 0,001	30

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

En la tabla 4, el coeficiente Rho de Spearman es ρ = 0,759 y el valor de significancia bilateral es < 0,001. La relación es positiva y de magnitud alta. Dado que p < 0,05, la relación es estadísticamente significativa; se rechaza la hipótesis nula y se encuentra evidencia a favor de la hipótesis alternativa.

Tabla 5: Correlación entre Cultura organizacional y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Variables relacionadas	Rho de Spearman	Sig. bilateral (p)	N
Cultura organizacional y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	0,674	< 0,001	30

En la tabla 5, el coeficiente Rho de Spearman es ρ = 0,674 y el valor de significancia bilateral es < 0,001. La relación es positiva y de magnitud alta. Dado que p < 0,05, la relación es estadísticamente significativa; se rechaza la hipótesis nula y se encuentra evidencia a favor de la hipótesis alternativa.

Discusión de resultados

Los resultados de la presente investigación permiten analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente a partir de las respuestas de 30 docentes. En el análisis descriptivo, ambas variables se ubicaron predominantemente en el nivel medio, con 56,7 % en cada caso, mientras que el 43,3 % alcanzó el nivel alto y no se registraron participantes en el nivel bajo. Estos resultados muestran que, en la institución estudiada, existe una percepción mayoritariamente intermedia de la cultura organizacional y del desempeño docente, por lo que aún hay oportunidades para consolidar prácticas institucionales y pedagógicas. Esta interpretación se relaciona con lo señalado por Holguín Gómez y Salazar Pin (2023), quienes encontraron que el 48,3 % de los participantes de la escuela Enrique Grau Ruiz consideraba que la cultura organizacional no estaba bien definida y que existían dificultades respecto del conocimiento compartido y las prácticas institucionales. Aunque los porcentajes y contextos no son directamente equivalentes, ambos estudios resaltan la importancia de fortalecer una cultura escolar reconocible y compartida.

En cuanto a las dimensiones de la cultura organizacional, el trabajo en equipo fue la única dimensión con predominio del nivel alto, con 56,7 %, mientras que los valores compartidos y el liderazgo y la participación institucional se concentraron principalmente

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

en el nivel medio. La comunicación organizacional presentó el porcentaje más elevado en el nivel medio, con 70,0 %, y solo el 30,0 % en el nivel alto. Estos datos permiten identificar la comunicación como un aspecto que merece atención, especialmente en lo referido a la circulación de información, coordinación y construcción de acuerdos entre los integrantes de la comunidad educativa. Esta lectura guarda relación con Baque Sánchez y Pico Delgado (2024), quienes reportaron que el 45 % de sus participantes consideró importante mejorar la comunicación interna y el 35 % destacó la necesidad de reconocer y valorar el trabajo docente. Si bien su estudio se realizó en una institución de educación superior tecnológica, sus hallazgos coinciden con la importancia de la comunicación y el reconocimiento como elementos vinculados con un entorno profesional favorable.

Los resultados también deben interpretarse considerando investigaciones que describen percepciones favorables de la cultura organizacional en instituciones educativas. Calle García e Intriago Soledispa (2024) informaron que los participantes de la Unidad Educativa Gonzalo Escobar Barcia calificaron la cultura organizacional como muy buena o buena. En la presente investigación, en cambio, la mayoría de los docentes se ubicó en el nivel medio, aunque un 43,3 % alcanzó el nivel alto. Esta diferencia podría estar relacionada con las particularidades de cada institución, sus prácticas de trabajo y los instrumentos utilizados; por tanto, no corresponde asumir que los estudios son idénticos ni atribuir la diferencia a una causa específica. La comparación sí permite señalar que la cultura organizacional puede presentar distintos niveles de valoración y que resulta pertinente examinar las normas, valores, formas de comunicación y dinámicas de colaboración propias de cada centro educativo.

Respecto del desempeño docente, la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad fue la dimensión con mayor proporción en el nivel alto, con 60,0 %. En cambio, la enseñanza para el aprendizaje registró 60,0 % en el nivel medio, y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente alcanzó 56,7 % en ese mismo nivel. La preparación para el aprendizaje se distribuyó equitativamente entre los niveles medio y alto, con 50,0 % en cada uno. Estos resultados describen una fortaleza relativa en la participación vinculada con la gestión y la comunidad, junto con posibilidades de mejora en la enseñanza y el desarrollo profesional. En esta línea, Chiquito Tigua y Aranea Pionce (2024) encontraron que el 76 % de los docentes estuvo muy de acuerdo y el 18 % de acuerdo con que existe una relación entre la cultura organizacional y la calidad del proceso educativo. Aunque su estudio se centró en otra institución ecuatoriana y utilizó métodos cualitativos y cuantitativos, sus resultados son compatibles

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

con la relevancia que los participantes atribuyen a la cultura institucional dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El principal hallazgo inferencial de la presente investigación fue la correlación positiva muy alta entre cultura organizacional y desempeño docente (Rho de Spearman = 0,889; $p < 0,001$; $n = 30$). Esto significa que, dentro de la muestra analizada, las puntuaciones más altas de cultura organizacional tienden a presentarse junto con puntuaciones más altas de desempeño docente. Este resultado coincide en dirección con el antecedente de Gutiérrez Pozo (2023), desarrollado en una institución de nivel primario de San Juan de Lurigancho, Lima, quien reportó una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables (Rho = 0,546; $p = 0,002$; $n = 40$). Sin embargo, la magnitud de la correlación obtenida en el presente estudio es mayor que la informada por dicha autora. La diferencia debe considerarse descriptivamente y no como una contradicción, puesto que las muestras, las características institucionales y las condiciones de aplicación pueden variar entre investigaciones.

De manera semejante, Macedo Arellano y Pérez Aguilar (2023), en instituciones educativas públicas de Banda de Shilcayo, encontraron una correlación positiva media entre cultura organizacional y desempeño docente ($r = 0,619$; $p = 0,001$; $n = 183$). En comparación, la correlación de 0,889 observada en esta investigación representa una asociación de mayor magnitud, pero ambas investigaciones apuntan en la misma dirección: las variables se relacionan positivamente. Los autores también destacaron la implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión institucional como dimensiones relacionadas con el desempeño. En conjunto, estos antecedentes respaldan la pertinencia de considerar los valores compartidos, la participación, la comunicación y los objetivos comunes al analizar el trabajo docente, sin asumir que el contexto o el tamaño de la correlación sean equivalentes entre instituciones.

El análisis por dimensiones refuerza esta interpretación. Las asociaciones entre las dimensiones de cultura organizacional y el desempeño docente fueron positivas y estadísticamente significativas: valores compartidos presentó $\rho = 0,732$; comunicación organizacional, $\rho = 0,781$; trabajo en equipo, $\rho = 0,642$; y liderazgo y participación institucional, $\rho = 0,507$ ($p = 0,004$ para esta última relación). La comunicación organizacional mostró la asociación más alta entre las dimensiones examinadas y el liderazgo y la participación institucional, la más moderada. Asimismo, la cultura organizacional se relacionó positivamente con la preparación para el aprendizaje ($\rho = 0,750$), la enseñanza para el aprendizaje ($\rho = 0,726$), la participación en la gestión escolar articulada a la comunidad ($\rho = 0,759$) y el desarrollo de la profesionalidad y la

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

identidad docente (ρ = 0,674), con p < 0,001 en todos estos casos. En particular, la mayor correlación correspondió a la participación en la gestión escolar articulada a la comunidad. Estos resultados son coherentes con los antecedentes que subrayan la relevancia de la colaboración, la comunicación y las prácticas institucionales para el proceso educativo. No obstante, por tratarse de resultados correlacionales, no demuestran causalidad ni permiten afirmar que una variable produzca directamente cambios en la otra.

En síntesis, al contrastar los resultados con los antecedentes de Holguín Gómez y Salazar Pin (2023), Calle García e Intriago Soledispa (2024), Chiquito Tigua y Aranea Pionce (2024), Baque Sánchez y Pico Delgado (2024), Gutiérrez Pozo (2023) y Macedo Arellano y Pérez Aguilar (2023), se observa una coincidencia general en la importancia atribuida a la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas y su relación con el desempeño o los procesos pedagógicos. El aporte particular de esta investigación es haber encontrado una asociación positiva muy alta entre las variables en la muestra de 30 docentes, además de identificar que la comunicación organizacional requiere atención descriptiva porque se concentra en el nivel medio. Las conclusiones deben circunscribirse a la muestra estudiada y considerar que la fuerza de las asociaciones no prueba causalidad. También conviene interpretar con cautela los resultados por dimensiones y continuar revisando la consistencia del instrumento antes de generalizar los hallazgos.

Conclusiones

1. Para los 30 profesores evaluados, se consideró que la cultura organizacional prevalecía más en el nivel medio (56.7%), seguido del nivel alto (43.3%). No se registraron participantes en el nivel bajo. El nivel alto correspondía a la dimensión de trabajo en equipo de la cultura organizacional y representó el mayor porcentaje de participación del personal (56.7%).
2. El nivel medio de comunicación organizacional fue una prioridad para mejorar en el nivel medio (70.0%). El desempeño docente también predominó en el nivel medio (56.7%), mientras que el 43.3% participó en el nivel alto. El alto nivel de participación en la gestión escolar expresado en la comunidad también fue el más prevalente en el nivel alto entre las dimensiones de desempeño (60.0%). Existe una asociación muy positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente (ρ = 0.889, p < 0.001).
3. En la muestra, puntajes más altos en cultura organizacional se asocian con un

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

mayor desempeño docente. Pero no podemos demostrar que esto sea causalidad. Las dimensiones de la cultura organizacional se relacionaron de manera positiva y significativa con el desempeño docente. La relación más fuerte fue con la comunicación organizacional ($\rho = 0.781$) y la más moderada fue el liderazgo y la participación institucional ($\rho = 0.507$, $p = 0.004$).

4. La asociación positiva entre la cultura organizacional y las cuatro dimensiones del desempeño docente fue alta (coeficientes entre 0.674 y 0.759 y $p < 0.001$). El alfa de Cronbach fue de 0.760 para la cultura organizacional y de 0.839 para el desempeño docente, lo que es evidencia preliminar de consistencia interna general. Los valores por dimensión fueron más bajos, por lo que deben tomarse con precaución y analizarse antes de afirmar que cada subescala está bien establecida.

Recomendaciones

Primero: Fortalecer la comunicación de los miembros de la organización y los equipos en reuniones de coordinación con agendas y acuerdos registrados, canales institucionales claros y mecanismos para asegurar que la información llegue a todos los docentes de manera oportuna.

Segundo: Consolidar el trabajo en equipo a través de la planificación conjunta, el intercambio de estrategias pedagógicas, la observación entre pares y la reflexión sobre las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Tercero: Promover valores compartidos y liderazgo participativo mediante el desarrollo conjunto de metas institucionales, compartiendo responsabilidades e involucrando a los docentes en decisiones que afectan la vida escolar.

Cuarto: Fomentar la preparación y enseñanza para el aprendizaje a través del apoyo pedagógico, la colaboración en la revisión de sesiones y la evaluación formativa y el análisis de evidencias de aprendizaje para identificar potenciales de mejora en la evaluación del aprendizaje y poder identificar mejoras específicas.

Quinto: Brindar oportunidades para el desarrollo profesional y la construcción de la identidad docente que sean oportunidades de formación continua y comunidades de aprendizaje profesional y espacios de aprendizaje para compartir experiencias y mejores prácticas.

Sexto: Mantener y profundizar las relaciones con las familias y la comunidad ya que esta dimensión mostró el mayor porcentaje de alto nivel dentro del desempeño docente y menos relacionada con la cultura organizacional entre las dimensiones de desempeño que medimos.

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497

Séptimo: Revisar el instrumento antes de aplicarlo en el futuro; verificar la correspondencia de cada ítem con su dimensión, revisar la codificación de respuestas y detectar cualquier ítem invertido. Recalcular el alfa después de cualquier corrección e informar la fiabilidad general y la de cada dimensión.

Referencias bibliográficas

Baque Sánchez, E. R., & Pico Delgado, P. Y. (2024). Cultura organizacional y desempeño docente en el Instituto Luis Arboleda Martínez. Ciencia y Desarrollo, 27(4), 131–141. https://doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2724

Calderón-Fuentes, E. H., & Huamaní-Sayán, E. (2023). Aspectos relevantes de la cultura organizacional de los docentes en una institución de educación superior tecnológica peruana. Interfases, (17), 123–145. https://doi.org/10.26439/interfases2023.n017.6321

Calle García, A. J., & Intriago Soledispa, D. C. (2024). Cultura organizacional en el desempeño laboral de la Unidad Educativa Gonzalo Escobar Barcia. Ciencia y Desarrollo, 27(1), 245–255. https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2561

Cámac Fernández, J. C., Muñoz Sosa, R. del P., & Escalante López, M. E. (2023). Liderazgo directivo pedagógico y evaluación del desempeño docente en la Institución Educativa N.° 8180 Celso Lino Ricaldi. Puente Piedra. Lima. IGOBERNANZA, 6(22), 246–266. https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.254

Chávez-Ojeda, M. Z., Pantigoso-Leython, N., Varas-Rivera, S. M., & Valverde-Alva, W. E. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente. Episteme Koinonía, 6(12), 198–218. https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2559

Chiquito Tigua, G. P., & Aranea Pionce, V. C. (2024). La cultura organizacional en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la Unidad Educativa Fiscal Pedro Pablo Gómez. Ciencia y Desarrollo, 27(1), 257–267. https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2562

Espinosa Muela, V. H., & Rengifo Vásconez, L. (2025). Evaluación del desempeño docente con enfoque formativo en Ecuador: Validación de un modelo de evaluación mediante el método Delphi. Runae, (13), 90–103. https://doi.org/10.70141/runae.13.1198

García Sánchez, A. R., & López Zavarce, J. C. (2026). Cultura organizacional en la Unidad Educativa Colegio San Francisco Javier y su impacto en el desempeño del

docente. Revista Multidisciplinar Ciencia y Descubrimiento, 4(2). https://doi.org/10.63816/4x1q1682

Gutiérrez Pozo, R. D. (2023). Cultura organizacional y evaluación del desempeño docente en el nivel primaria de la I. E. N.° 116 “Abraham Valdelomar”. San Juan de Lurigancho. Lima 2022 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de Tesis de la UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/22542

Gutiérrez Pozo, R. D., & Escalante López, M. E. (2023). Cultura organizacional y evaluación del desempeño docente en el nivel primaria de la I. E. N.° 116 “Abraham Valdelomar”. San Juan de Lurigancho. Lima 2022. IGOBERNANZA, 6(22), 995–1015. https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.284

Holguín Gómez, N. S., & Salazar Pin, G. E. (2023). Cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje: Escuela “Enrique Grau Ruiz”, Guayaquil. Ciencia y Desarrollo, 26(4), 121–132. https://doi.org/10.21503/cyd.v26i4.2508

Macedo Arellano, S. S., & Pérez Aguilar, K. T. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente en instituciones educativas públicas, Banda de Shilcayo 2023 [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/134924

Muñoz Sosa, R. del P., Cámac Fernández, J. C., & Sánchez Pinedo, L. D. (2023). Cultura organizacional y evaluación del desempeño docente en la IE N.° 3071 Manuel Tobías García Cerrón. Puente Piedra. Lima. IGOBERNANZA, 6(22), 267–292. https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.255

Ovillo Valverde, L. G., Sánchez Ortega, J. A., & Meleán Romero, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: Análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 25(2), 324–337. https://doi.org/10.36390/telos252.07

Ticona-Quispe, L. M., Yana, N., Quispe, C., Adco-Valeriano, H., & Cutipa, R. (2022). Cultura organizacional y trabajo en equipo en educación básica. Revista de Investigación Educativa. https://revistas.unap.edu.pe/rie/index.php/rie/article/view/638

UNESCO & Equipo Especial Internacional sobre Docentes para la Educación 2030. (2025). Informe mundial sobre el personal docente: Afrontar la escasez de docentes y transformar la profesión. UNESCO y Fundación SM. https://www.unesco.org/es/articles/informe-mundial-sobre-el-personal-docente-afrontar-la-escasez-de-docentes-y-transformar-la-profesion

Rev. Igobernanza. setiembre 2026 - Vol.9 / n°35, pp.180 - 205. ISSN: 2617-619X.
DOI: https://doi.org/10.47865/igob.vol9.n35.2026.497