



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

**AREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA
COMUNICACIÓN**

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TÍTULO

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y EL
DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA
“DR. DANIEL RODAS BUSTAMANTE” DE LA PARROQUIA
SUCRE, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013-2014.**

Tesis previa a la obtención del grado
de Magister en Administración
Educativa.

AUTORA

Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

DIRECTOR

Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz. Mg. Sc.

**Loja – Ecuador
2015**

CERTIFICACIÓN

Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz. Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Haber dirigido, asesorado, revisado, orientado con pertinencia y rigurosidad científica en todas sus partes, la presente tesis titulada: LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA "DR. DANIEL RODAS BUSTAMANTE" DE LA PARROQUIA SUCRE, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013-2014, de autoría de la Lic. Marlene Leonor Armijos Torres, la cual cumple con los requisitos de forma y fondo exigidos para la investigación y las normas de graduación de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, 7 de julio de 2015



Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz, Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo Lic. Marlene Leonor Armijos Torres, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

Firma: 

Cédula: 1102408380

Fecha: 7 de julio de 2015

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Lic. Marlene Leonor Armijos Torres, declaro ser autora de la tesis titulada: **LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA "DR. DANIEL RODAS BUSTAMANTE" DE LA PARROQUIA SUCRE, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013-2014**, como requisito para obtener el grado de Magister en Administración Educativa; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que confines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con los cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los siete días del mes de julio de dos mil quince, firma la autora.

Firma:



Autora: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

Cédula: 1102408380

Dirección: Juan José Peña entre 10 agosto y Rocafuerte

Correo electrónico: marle.atorr@gmail.com

Teléfono: 2561378 **Celular:** 0982896113

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Dr. Oswaldo Minga Díaz. Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Presidente: Dr. Wilman Vicente Merino Alberca, Mg. Sc.

Primer Vocal: Lic. Sonia María del Carmen Castillo Costa, Mg. Sc.

Segundo Vocal: Lic. Zoila Gladys Merino Armijos, Mg. Sc.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, al Área de la Educación, el Arte y la Comunicación, al Programa de Maestría en Administración Educativa, a sus catedráticos que con sabia experiencia y conocimiento científico supieron asesorar en mi persona el deseo de investigar.

De manera especial al Dr. Mg.Sc. Oswaldo Enrique Minga Díaz, Asesor y Director de Tesis; quién con su espíritu de trabajo responsable supo guiarme hasta su culminación.

A las Autoridades, educadores, padres de familia, niñas y niños de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la ciudad de Loja, que participaron en este trabajo de investigación.

La autora

DEDICATORIA

A Dios por ser Grande y Poderoso.

A mi hija: Andreíta Leonor, que es la razón de mi vida y por brindarme su apoyo incondicional para mi superación académica.

A mis padres: Benjamín Guillermo (+) y Hortensita, quienes me han enseñado el valor inmenso que tiene la vida y me han encendido el privilegio de vivirla junto a ellos y contar con una familia.

A mis hermanos: Marcia, Ramiro, Guillermo Patricio, Ximena; y, a toda mi familia, que han sido mi apoyo y mi sustento incondicional en todo momento.

Marlene Leonor

MATRÍZ DE ÁMBITO GEOGRÁFICO

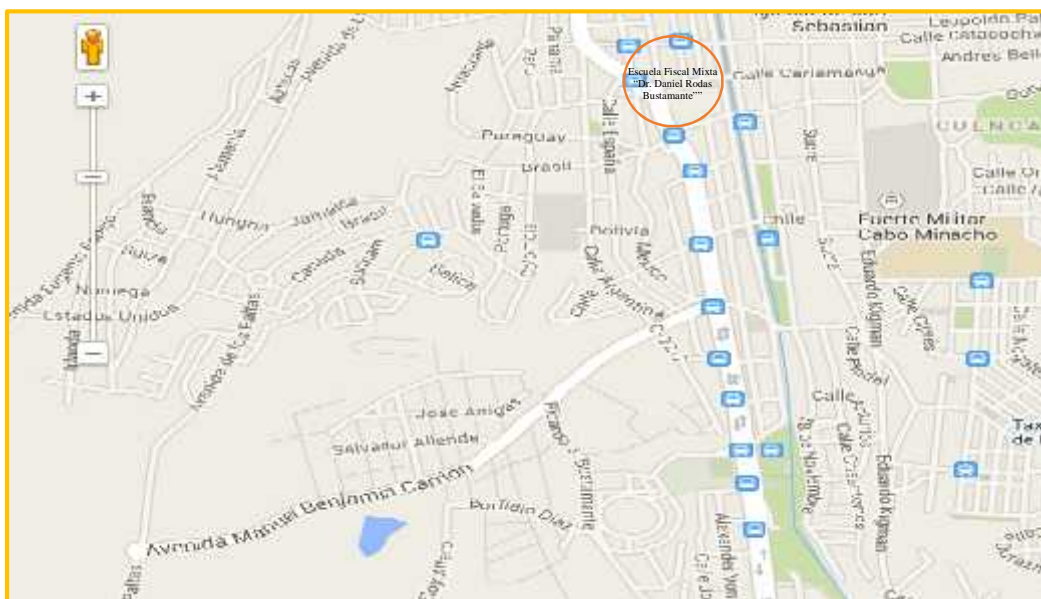
ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN											
BIBLIOTECA: Área de la Educación, el Arte y la Comunicación											
TIPO DE DOCUMENTO	AUTORA/NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA AÑO	ÁMBITO GEOGRÁFICO						OTRAS DESAGREGACIONES	OTRAS OBSERVACIONES
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIO COMUNIDAD		
TESIS	LIC. MARLENE LEONOR ARMIJOS TORRES: LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA "DR. DANIEL RODAS BUSTAMANTE" DE LA PARROQUIA SUCRE, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013-2014.	UNL	2015	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	LOJA	SUCRE	MIRAFLORES	CD	Magister en Administración Educativa

MAPA GEOGRÁFICO Y CROQUIS

CANTÓN LOJA



TERRITORIO INVESTIGADO CROQUIS DE LA UBICACIÓN DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “DR. DANIEL RODAS BUSTAMANTE”



ESQUEMA DE TESIS

- i. Portada
 - ii. Certificación
 - iii. Autoría
 - iv. Carta de autorización
 - v. Agradecimiento
 - vi. Dedicatoria
 - vii. Matriz de ámbito geográfico
 - viii. Mapa geográfico y croquis
 - ix. Esquema de tesis
-
- a. Título
 - b. Resumen (castellano e inglés)
 - c. Introducción
 - d. Revisión de literatura
 - e. Materiales y métodos
 - f. Resultados
 - g. Discusión
 - h. Conclusiones
 - i. Recomendaciones
 - ✓ Lineamientos Alternativos
 - j. Bibliografía
 - k. Anexos
 - ✓ Proyecto

a. TÍTULO

LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “DR. DANIEL RODAS BUSTAMANTE” DE LA PARROQUIA SUCRE, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013-2014.

b. RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito mostrar la relación que existe entre Cultura Organizacional, administrativa y académica, con el bienestar laboral; es un factor que permite el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las instituciones educativas, incidiendo con sus resultados en la comunidad educativa y en la mejora de la calidad de la educación. Esta investigación con un enfoque cualitativo se realizó en la ciudad de Loja, tomando como fuente primaria de información a la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante, con la participación del directivo, docentes, estudiantes y padres de familia, quienes contestaron la encuesta planteada y la entrevista al directivo. El objetivo general se orienta a determinar la incidencia de la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja. Los métodos utilizados fueron: analítico, sintético, inductivo y deductivo. Los resultados señalan que: La capacitación de los docentes ha evidenciado una verdadera interacción entre directivos y docentes en la cultura organización; el sistema administrativo se lleva con la participación de los actores institucionales; la cultura organizacional que se practica en el centro educativo, lo más importante es la comunicación; el directivo y maestros se reúnen periódicamente para tratar aspectos académicos y rendimiento; el directivo toma los riesgos de manera oportuna, siempre pensando en el mejoramiento de la cultura organizacional y administrativa de la institución educativa en las leyes, reglamentos, acuerdos y circulares emitidos por el Ministerio de Educación.

SUMMARY

This paper aims to show the relationship between organizational, administrative and academic culture, with labor welfare; It is a factor that enables effective, efficient and effective functioning of educational institutions, affecting its results in the educational community and improving the quality of education. This research with a qualitative approach was conducted in the city of Loja, on the primary source of information to the Joint Tax Bustamante Dr. Daniel Rhodes School, with the participation of management, teachers, students and parents who answered the survey raised and the interview with the manager. The overall objective is aimed at determining the incidence of organizational, administrative culture and academic development of Joint Attorney Dr. Daniel Rhodes Bustamante parish Sucre School Region and province of Loja. The methods used were: analytic, synthetic, inductive and deductive. The results show that: The training of teachers has shown a real interaction between principals and teachers in the organization culture; the administrative system is carried with the participation of institutional actors; organizational culture that is practiced at school, the most important is communication; the management and teachers meet regularly to discuss academic and performance aspects; the director takes risks in a timely manner, always thinking about the improvement of organizational and administrative culture of the school in the laws, regulations, agreements and circulars issued by the Ministry of Education.

c. INTRODUCCIÓN

Hoy en día es necesario que las organizaciones educativas diseñen estructuras más flexibles al cambio en lo administrativo y académico, para que se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros; esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La importancia de la cultura organizacional, administrativa y académica constituye un tema de notable interés es por ello que esta investigación hace referencia a algunos supuestos teóricos que sustentaron este trabajo y que contribuye al desarrollo de los objetivos planteados.

Para responder al reto de la transformación de la educación, es necesario la reafirmación y redimensión de una nueva concepción del docente, visto este como un agente dinamizador del aula a partir de sus conocimientos pedagógicos y de las características particulares de sus estudiantes, así como las necesidades educativas de su entorno.

Como consecuencia de lo anterior surge la necesidad de realizar una serie de esfuerzos dirigidos a mejorar la formación, y más aún la capacitación a los cambios que se viven en lo organizacional, administrativo y académico.

Partiendo de este hecho, vale la pena mencionar, que la adaptación de los docentes a lo que exige la sociedad del conocimiento debe partir de una real capacitación que permita a estos reafirmar las relaciones entre la cultura organizacional y las funciones administrativas y académicas que ellos asumen en torno al centro educativo.

Las organizaciones educativas de cualquier tipo, propósito y tamaño se enfrentan hoy al problema de integrar de modo eficiente y eficaz al recurso humano de modo eficiente y eficaz al recurso humano con sus ámbitos

organizacionales, administrativos y académicos, dentro de este proceso está implícita la noción de que los directivos, docentes, estudiante y padres de familia deben tener las habilidades y los conocimientos necesarios para realizar sus funciones de manera eficaz, las organizaciones escolares no escapan de esta realidad.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo.

Proceso administrativo y académico con respecto al centro educativo; es por ello que toda organización educativa se fortalecen continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la institución escolar.

Las instituciones educativas al igual que las empresas privadas deben asegurar a su cultura y a los factores que la determinan ya que son los componentes principales para lograr la misión y los objetivos de las mismas

Establecido el planteamiento del tema, la inquietud es la de conocer la cultura organizacional, administrativa y académica que se desarrolla en el centro educativo, preocupación constante que ha motivado realizar la presente investigación: La cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta “Dr. Daniel Rodas Bustamante” de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.

Los objetivos específicos fueron: caracterizar la incidencia de la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja; explicar la incidencia del desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre; y, plantear los lineamientos alternativos que permitan mejorar la cultura organizacional, administrativa y académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre.

La población y muestra estuvo conformada por 1 directivo, 23 docentes, 202 estudiantes y 184 padres de familia.

Los métodos utilizados fueron: el analítico fue utilizado para demostrar y describir las causas del problema, el análisis de las respuestas de los sujetos sociales encuestados, sobre los asuntos relacionados a la cultura organizacional, al desarrollo académico y administrativo; el sintético sirvió de apoyo para emitir criterios de la investigación, mediante el análisis, críticas y observaciones; el inductivo intervino en las reglas y casos particulares, para formar nuestras propias ideas de consenso en la organización, estrategias, indicadores, características institucionales; con el deductivo se orientó la construcción de análisis, dado que en la propuesta se requiere realizar análisis de los diferentes estamentos que lo conforma la institución educativa.

En el marco teórico se revisó los siguientes temas: cultura organizacional: concepto, importancia de la cultura organizacional, la cultura organizacional desde la práctica de la gestión escolar, estructura organización escolar, elementos básicos que conforman la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional en la escuela; desarrollo administrativo: teorías del desarrollo administrativo, concepto de desarrollo administrativo, liderazgo y retos en el desarrollo administrativo, el mejoramiento del desarrollo administrativo, planes operacionales en el desarrollo administrativo, aplicación de procesos en el desarrollo administrativo, desarrollo académico: definiciones del desarrollo académico, procesos del desarrollo académico.

Se concluye que la capacitación de los docentes ha evidenciado una verdadera interacción entre directivos y docentes en la cultura organización; el sistema administrativo se lleva con la participación de los actores institucionales; la cultura organizacional que se practica en el centro educativo, lo más importante es la comunicación; el directivo y maestros se reúnen periódicamente para tratar aspectos académicos y rendimiento; el directivo toma los riesgos de manera oportuna, siempre pensando en el mejoramiento de la cultura organizacional y administrativa de la institución educativa en las leyes, reglamentos, acuerdos y circulares emitidos por el Ministerio de Educación.

Se recomienda: capacitar a los docentes, sobre cultura organización, administrativa y académica la que debe realizársela de manera permanente por ser de mucha importancia en el desenvolvimiento institucional; que el sistema administrativo que lleva el centro educativo sea un principio, amplio y abierto para el conocimiento y ejemplo para otras instituciones educativas; que se difunda en el estamento estudiantil sobre la relevancia de ser parte y actor en la cultura organización; el conocimiento adquirido por el estudiante sea parte de las reuniones periódicas de directivo y docente; la participación de los padres de familia es todas las instancias de organización, administración y académica son de mucha importancia para que el directivo y docentes tengan la colaboración y participación; los padres de familia al hacer mención de la cultura organizacional, administrativa y académica, sirve para mejorar y entenderla oportunamente en lo relacionado a planificar, crear, desarrollar y evaluar las actividades en el proceso administrativo del centro educativo

Respecto a la estructura del informe consta: el título de la investigación, el resumen y la introducción; en la segunda parte consta revisión de literatura, relacionada con la construcción del marco teórico; en la tercera parte, se presenta la metodología utilizada en el trabajo de investigación; en la cuarta parte, se integra los materiales y métodos: analítico, sintético, inductivo y deductivo, las técnicas e instrumentos utilizados; en la quinta parte constan los resultados de la información; en la sexta parte se encuentran la discusión, conclusiones y recomendaciones.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

CULTURA ORGANIZACIONAL

Concepto de cultura general.- Un objeto de estudio de los investigadores de las ciencias sociales de todos los tiempos ha sido la cultura, ya que revela entre otras cosas: las costumbres, las prácticas y los comportamientos de los grupos sociales. El concepto de cultura tiene, tanto en el uso común del término como en la literatura científica, dos significados principalmente:

Fleury (2010) señala:

Se entiende por cultura, al conjunto de las mejores realizaciones de la humanidad, entre otras, el lenguaje, el arte, la ciencia, la religión; por lo que la medida de adquisición de estas realizaciones proporciona mayor o menor grado de cultura; es el primer acercamiento, el saber y la educación están estrechamente ligados a la cultura. (p. 23)

Malinowski (2013):

La cultura es todo aquello que es creado y aprendido por el hombre, el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento, creadas y aprendidas en un grupo social; en este sentido, todas las personas y más exactamente todos los grupos sociales tienen cultura y su propia cultura, diferente al resto; para esta acepción la cultura tiene un carácter comunitario. (p. 45)

Acercándose al estudio científico de la cultura, se encuentra que son varias las ciencias sociales que utilizan el concepto de cultura: antropología social, psicología, sociología, historia y geografía humana; en la presente investigación, se analizan las perspectivas que aportan la antropología, la psicología y la sociología, ya que son las que han tenido mayor influencia en la obtención y desarrollo del concepto Cultura organizacional:

- **Antropología:** Es en la antropología donde se acuña y difunde el concepto y donde se dan una gran variedad de interpretaciones del mismo; ha tenido gran influencia en la utilización del concepto por otras ciencias.

La interpretación del concepto atiende diversas corrientes como son: evolucionismo, difusionismo, funcionalismo, neorevolucionismo, ecología cultural, estructuralismo y simbolismo.

Malinowski (2013) señala:

El conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, se constituye por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres; es compleja y desarrollada, en parte es material, humano y espiritual, que el hombre es capaz de superar los problemas concretos y específicos. (p. 52)

Rocher (2011) indica:

Sociología: “La perspectiva sociológica se encuentra muy cercana a la antropológica y aporta el carácter de interacción social de la cultura, poniendo énfasis en lo grupal, en lo compartido por el conjunto de personas que forman el grupo social (p. 12)

Rocher (2011) dice:

Un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas que sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta. (p. 23)

Schein (2012) afirma:

Psicología: La psicología se centra más en el individuo, sin dejar la dimensión colectiva que tiene la cultura. Define a la cultura como el conjunto de conocimientos, valores y creencias, que el individuo interioriza, moldean su personalidad para adaptarse al medio tanto ambiental. (p.23)

Schein (2012) afirma:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados como válidos y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar, y sentir esos problemas. (p. 45)

Con estos antecedentes, el conjunto de conocimientos que el hombre aprende y de valores, creencias e ideas que interioriza para poder enfrentarse a su mundo externo y sobrevivir en una sociedad en la medida en que éstas sean compartidas con el resto de los miembros del grupo; es una forma de sentir, pensar actuar y vivir una visión compartida, un conjunto de experiencias comunes.

Concepto de cultura organizacional.- La cultura es parte fundamental de cualquier grupo social, por lo que los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común las organizaciones poseen cultura; tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una organización educativa, a través de objetivos sociales, donde las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una organización.

A continuación se presentan algunas definiciones de cultura organizacional, en donde se puede observar su variedad de enfoques:

Pettigrew (2010) dice:

Es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado; este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación. (p. 56)

Ouchi (2011) señala:

La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización, de acuerdo a los siguientes autores:

Según el desarrollador del concepto (Schein, 2012), la define como: “Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende al solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que se ha trabajado lo suficiente para ser considerada válida y, entonces, puede ser enseñada a nuevos miembros a través de la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Morgan G. (2011), entiende que la cultura organizacional está formada por: “Representaciones de una realidad compartida y que la visión representada de la cultura conduce a ver que las organizaciones escolares son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus actores que las concretan en series de reglas y relaciones”.

Leal A. (2012), al definir la cultura organizacional dice: “La cultura organizacional caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización educativa es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona”.

Por otro lado, Freitas M. (2013), en una extensa revisión bibliográfica acerca del concepto, contempla que la neutralidad es un aspecto común en los diversos artículos revisados, por lo que politiza el concepto de cultura como: “Poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, despreciando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión”.

Llopis J. (2010) considera que la cultura de la organización es: “El conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas educativos internos y los relacionados con el sistema educativo. (pp. 67-68)

Muchos elementos coinciden en las definiciones anteriores, así como también los aspectos, visiones y perspectivas distintos que se suponen implícitas en ellas; por lo que es importante resaltar aquellos elementos que parecen centrales:

- En primer lugar, la importancia del entorno en la formación de la cultura organizacional.
- En segundo lugar, los elementos internos a la propia organización que están presentes tanto en la formación, como en el desarrollo y consolidación de la cultura.
- En tercer lugar, está la forma histórica de aparición y consolidación de la organización y su cultura.
- Finalmente, se considera, las funciones que cumple la cultura dentro de una organización.

Entonces se tiene, que las organizaciones educativas como entidades sociales, se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada a través del tiempo y considerada como propia. Por lo que se tiene, que si la cultura organizacional está alineada a los objetivos y metas organizacionales, las organizaciones tienen mayores y mejores probabilidades de tener éxito; si no, entonces existe un problema de definición, al cual muchas instituciones educativas se enfrentan actualmente.

La cultura organizacional en el sistema educativo, es una estructura social o normativa que mantiene unido al centro escolar, en la cual se expresan valores, ideales sociales y creencias que los miembros de la escuela llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

En general se puede decir, que la cultura organizacional comúnmente está sustentada en la mente de los miembros del centro educativo que representa un marco mental que contiene suposiciones básicas y valores.

La identificación de la cultura organizacional.- Para identificar la cultura organizacional se puede acercarse a la cultura de las organizaciones a partir de la observación de tres niveles:

- **El primer nivel**, es el de los aspectos visibles, que incluye el ambiente físico de la institución educativa mediante la infraestructura, muebles, equipos, vestuario, canchas deportivas, laboratorios y patrones de comportamientos visibles y documentos, definidos como datos fáciles de conseguir pero difíciles de interpretar, con lo cual se podrá observar la manifestación de la cultura pero no su esencia.
- **El segundo nivel**, es el de los valores que se reflejan en el comportamiento de los miembros, se pueden conseguir con entrevistas a los miembros, pero se corre el riesgo de que se presenten lo que les gustaría que fueran los valores y no como son realmente.
- El tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revela la forma como un grupo percibe, piensa, siente actúa.

Este nivel según Schein (2012), se compone de las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Relación de la organización con el ambiente externo: refleja la relación de la organización con el entorno y la naturaleza, confirma los supuestos de su misión.

Dimensión 2: Naturaleza de la verdad y de la realidad, son supuestos básicos, reglas verbales y comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo y el espacio.

Dimensión 3: El concepto de la naturaleza humana: refleja la visión de hombre que la organización posee.

Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso.

Dimensión 5: La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera de relacionarse que se considera correcta.

Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones en la organización educativa, en esta dimensión se revisa la relación de la organización con los directivos, que puede ser:

- ✓ **Autocracia:** basada en los supuestos de los líderes.
- ✓ **Paternalismo:** basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos los que tienen poder, tienen que cuidar de aquellos que no están en el poder.

Este punto es muy importante en la investigación que se realiza, ya que los modelos educativos que sustentan a las instituciones, parten de este concepto y del concepto del tipo de educación que quieren proporcionar:

- ✓ **Consultiva:** Basada en que todos los niveles de la organización poseen información relevante, pero el poder sigue en los líderes.
- ✓ **Participativa:** Basada en los supuestos de que la capacidad y la información se encuentra en todos los niveles y todos los componentes de la organización son importantes para el desempeño, entonces el poder debe de ser distribuido apropiadamente.
- ✓ **Delegativa:** El poder debe de estar en los lugares donde se posee la información y la habilidad, pero la responsabilidad permanece en los niveles de administración.
- ✓ **Colegiada:** Basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización en su conjunto. (pp.101-102)

Importancia de la cultura organizacional. La importancia de la cultura ha sido tema de interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento no relevante en las organizaciones educativas, para convertirse en un elemento de importancia estratégica.

Cameron y Quinn, (2010) señalan:

Los factores que contribuyeron al surgimiento, expansión y consolidación del estudio de la cultura en las organizaciones educativas y empresas, entre otros factores se tiene que se ha demostrado que es un elemento predictivo de sustentabilidad económica, pedagógica y desempeño docente. (p. 12)

Para entender su importancia, enseguida se describen las funciones de la cultura en una organización educativa de acuerdo a su tipología de funcionalidad.

Diez (2011) indica:

- **Epistemológica:** La cultura organizacional funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social, que se convierte en una vía para la comprensión de la vida de la organización.
- **Adaptativa:** Apoya a lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia, que se deriva de su misión central o razón de ser. Las organizaciones educativas, tienen que aprender a desenvolverse en un entorno cada vez más imprevisible, cambiante y turbulento, lo que obliga a las mismas a un esfuerzo por conocerse mejor con la finalidad de introducir las modificaciones necesarias que les permitan adaptarse mejor a ese entorno.
- **Legitimadora:** Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo transparencia y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo entendible y con sentido.
- **Instrumental:** Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de la manipulación de las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficiente. Es posible alinearla hacia una mayor eficiencia por el compromiso de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

- **Reguladora (controladora):** La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permite aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- **Motivadora:** Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.
- **Simbólica:** Como representación de la vida social de un grupo, comprende, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización. (pp. 123-124).

Por otro lado, la cultura organizacional, en este sentido, constituye un auténtico elemento aglutinador que permite realizar a la organización sus objetivos y cumplir con sus fines.

También hay que resaltar, el papel que cumple en el tratamiento del conflicto que resulta inherente a toda organización, en donde esta red de símbolos, que constituyen la cultura, necesariamente deja de ser totalmente homogénea y aparecen las subculturas; con frecuencia esta relación entre subculturas origina tensiones, conflictos que son tratados por las organizaciones de forma muy diferente según sea su cultura.

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, originada del contexto que se ha descrito en el capítulo, será más compleja, pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Entonces se puede concluir, que mientras más fuerte sea la cultura de una organización educativa, menos interesada estará la escuela en desarrollar normas formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados.

Aquellas directrices se interiorizan en el directivo, maestros, estudiantes y padres de familia, cuando han aceptado la cultura de la organización y, cuando a través de una amplia aceptación y puesta en práctica de los ejes de valores y creencias; esto se ve manifestado y plasmado en su manera de actuar y decidir en su entorno organizacional.

Características de la cultura organización.- La cultura organizacional puede ser un factor de éxito o fracaso en las organizaciones educativas, puede ser flexible e impulsar la organización, pero también puede ser rígida y entorpecer su desarrollo,

La parte más visible de la cultura organizacional en la escuela, es donde se encuentran los patrones y estilos de comportamiento en los docentes, estudiantes y personal de empleados, es la más fácil de cambiar. Con el correr del tiempo los cambios operados en los patrones y estilos de comportamiento, provocan cambios en las creencias más profundas; el cambio cultural se inicia gradualmente, pero puede afectar a los procedimientos y actos subsiguientes.

La cultura corporativa constituirá importante factor en la determinación del éxito o fracaso de las organizaciones escolares, las mismas que pueden exitosas están adoptando culturas no sólo flexibles, sino sensibles para adaptar las diferencias sociales y culturales de sus empleados, en especial cuando actúan en términos globales y competitivos, expandiéndose por varias partes del mundo.

Por otro lado las personas también se vuelven más sensibles y flexibles porque participan en varias organizaciones escolares, simultáneamente para trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, vestir, viajar; es decir, que las personas también requieren integrarse a las diferentes culturas organizacionales para ser exitosas.

En este aspecto se puede exponer las siguientes características:

Fernández (2012) dice:

- **Identidad de sus miembros:** El grado en que los maestros y administrativos se identifican con la organización educativa como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos de estudiantes y no a personas.
- **Enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización escolar.
- **La integración de unidades:** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de manera coordinada e independiente.
- **El control:** El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los actores de la institución escolar.
- **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se fomenta que los docentes y empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar:** Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** Función de organización educativa de controla y responde a los cambios externos e internos” (pp. 139-140)

Tipos de cultura organizacional.- Diferentes culturas organizacionales en el ámbito educativo pueden ser apropiadas bajo diferentes condiciones, sin que

ningún tipo de cultura sea ideal para todas las situaciones. Sin embargo algunos administradores de las instituciones educativas pueden elegir una sobre otra, que se adapte a la visión de la persona de una cultura ideal tiende a estar comprometida con la administración del centro educativo y optimista acerca de su futuro y el rol de su desempeño.

- **Cultura Burocrática.-** El comportamiento de los colaboradores se rige por reglas formales y procedimientos de operación estandarizados y se logra la coordinación a través de relaciones de reporte jerárquicas, en donde el foco de atención está en la operaciones internas de la organización.

Para asegurar la estabilidad se describen con claridad las tareas, responsabilidad y autoridad para todos los empleados, se elaboran reglas y procesos que se aplican a la mayor parte de las situaciones, y los empleados se socializan para creer que su deber es “hacerlo según el manual” y seguir procedimientos legales.

- **Cultura de Clan.-** En una Cultura de Clan el control sobre el comportamiento es más sutil, en donde se logra apreciar que existen pocas reglas y procedimientos formales, en una Cultura de Clan los comportamientos de los empleados son moldeados por la tradición, lealtad, compromiso personal, socialización extensa y autoadministración, cuyos miembros de centro educativo reconocen una obligación más allá del simple intercambio de la labor por un salario.
- **Cultura Emprendedora.-** El foco de esta cultura es extenso y la flexibilidad, crean un ambiente que alimenta correr riesgos, el dinamismo y la creatividad. En esta cultura los directivos y docentes tienen un compromiso con la experimentación, innovación y estar en la vanguardia, siendo la cultura emprendedora la más adecuada para la fase inicial del proceso educativo.
- **Cultura de Mercado.-** En esta cultura los valores y las normas reflejan la importancia de lograr metas medibles y demandantes, en especial aquellas que son financieras y basadas en el mercado, por ejemplo: crecimiento en

número de estudiantes, programas alternativos de enseñanza, desempeño docente, rendimiento académico, participación en eventos científicos. La competitividad férrea y una orientación hacia las ganancias prevalecen a lo largo de la organización escolar.

Rol del directivo en la cultura organizacional.- El directivo en la cultura organizacional que tiene bajo su responsabilidad, se encuentran las de administrador educativo; este papel lo desempeña cuando programa, organiza, integra y controla los recursos humanos materiales y financieros necesarios para la prestación del servicio educativo de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación y de las respectivas instancias como la Zonal y Distritos.

Siempre que en la prestación de un servicio o en la elaboración de un bien intervienen e interactúan personas y recursos materiales y financieros, es necesaria una administración organizada con el fin de conseguir los propósitos de manera eficiente y con economía de esfuerzo, tiempo y dinero.

Con objeto de que el director de educación primaria realice en forma eficaz y eficiente sus labores como administrador, se precisan los propósitos de las fases del proceso administrativo y se presentan los principios técnicos administrativos para la dirección del plantel.

El director del plantel de educación primaria como responsable del servicio educativo que se brinda en él, tiene como una de sus principales actividades dirigir a los elementos que integran a la comunidad educativa: educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y demás miembros de la comunidad, con el fin de establecer los criterios de responsabilidad, coordinación y participación que debe existir entre ellos.

Por tanto, la función de dirección que desarrolla el responsable del plantel escolar es esencial para el ejercicio de su autoridad, tanto técnica como administrativa en el desarrollo del servicio educativo, toda vez que mediante ella se propicia la mejor ejecución de las actividades que realizan los elementos de la comunidad educativa.

Para la ejecución eficaz de esta función es conveniente que el director tome en cuenta algunos principios técnicos ya establecidos en la teoría de la administración, entre los cuales están los siguientes:

Fleury (2013) describe:

- **Principio de la coordinación de intereses.-** En la medida que el director logre tener el acuerdo de todos los elementos de la comunidad educativa y coordine los intereses de grupo con los individuales, le será más fácil alcanzar los objetivos del servicio educativo a su cargo.
- **Principio de la impersonalidad de mando.-** La autoridad del director del plantel escolar se ejercerá como el producto de una necesidad de toda la comunidad escolar, no como el resultado exclusivo de su voluntad o del deseo de una persona.
- **Principio de la resolución de conflictos.-** El director del plantel debe procurar que cuando se presenten los conflictos en la comunidad escolar, la solución sea prevista en los mejores términos de consideración y lo más pronto posible, de modo que se produzca el menor disgusto.
- **Principio del beneficio del conflicto.** Es necesario que el director vislumbre el beneficio del conflicto más que el perjuicio, por lo que convendrá forzar el encuentro de soluciones y sus ventajas.
- **Principio de la autoridad como liderazgo.-** El director del plantel debe tener presente, en todo momento, que la escuela a su cargo se ubica dentro de un contexto social determinado, dentro del desarrollo del mismo. (pp. 125-126)

Con base en estas consideraciones es necesario que siempre mantenga una actitud de responsabilidad y compromiso que garantice la permanencia de su liderazgo educativo dentro del plantel.

La aplicación de estos principios permitirá al director del plantel efectuar una dirección eficaz, ejercer su autoridad e impulsar y conducir correctamente a los diferentes elementos de la comunidad escolar.

Rol del docente en la cultura organizacional

Gallardo (2010) expone:

El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones educativas, la cual es necesaria para la el centro escolar, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de los docentes y estudiantes es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. (p. 37)

Gómez (2012) sobre la responsabilidad:

- Asistir al trabajo con regularidad, puntualidad y cumplir la jornada de Trabajo establecido.
- Observar normas de comportamiento correcto, cortés y respetuoso en sus relaciones con sus superiores, compañeros de trabajo y ciudadanos.
- Realizar eficientemente las tareas, funciones de su puesto y otras compatibles que se le asignen.
- Seguir las instrucciones que le impartan sus superiores dentro de su ámbito de autoridad.
- Mantener la confidencialidad de los asuntos que se les confíen sin menoscabar el derecho de los ciudadanos a obtener información de carácter público.
- Vigilar, conservar y proteger documentos, bienes e intereses públicos que estén bajo su custodia.
- Cumplir las normas legales y reglamentarias de la institución (p. 73)

Rol de los padres de familia en la cultura organizacional.- La participación de los padres de familia en cultura organizacional que mantiene el centro educativo, viene dada, por el nivel de aceptación e incorporación en el proceso educativo de su representado en la toma de decisiones en aquellos aspectos afines a la enseñanza de sus representados.

Tomándose en consideración la necesidad que demanda el nuevo paradigma educativo en cuanto a la participación activa de los padres y representante en el proceso educativo, con la finalidad de alcanzar los fines y procedimiento de la

cultura organizacional en el centro educativo con el propósito de formar un individuo que piense en colectivo y deja atrás el individualismo que ha prevalecido en la educación de las décadas anteriores.

En este sentido, es relevante la participación de los padres en la cultura organizacional de la escuela en la educación de sus hijos para que ayuden y apoyen al docente a convertirlo en un ciudadano útil a la patria a la sociedad y sobre todo a la comunidad donde hace vida cotidiana.

Su justificación radica, en que una verdadera participación de los padres en la cultura organizacional, optimizaría los procesos de enseñanza y aprendizaje, la calidad de vida de la familia y por supuesto las relaciones de su entorno social.

Dada la importancia, que tiene la participación de los padres y representantes en los aspectos relacionados al quehacer educativo, se hace relevante el estudio del tema para analizar el rol del docente en la corresponsabilidad de la integración de los padres en la cultura organizacional de la escuela.

Díaz (2012) de las funciones:

- El asegurar la supervivencia de los hijos, su sano crecimiento y su socialización.
- El demostrar su parentalidad intuitiva que hace posible el acceso de los bebés al diálogo, a los símbolos y al lenguaje, y por ende a su integración sociocultural.
- El aportar un clima de afecto y apoyo, para establecer las relaciones de apego y de compromiso emocional con los hijos.
- El estimular a los hijos para que sean seres con capacidad para relacionarse competentemente con su entorno físico y social.
- El construir personas adultas y afrontar retos y el asumir responsabilidades y compromisos. Incluyendo el tomar decisiones con respecto a otros contextos educativos.
- El proporcionar un contexto del encuentro intergeneracional donde los adultos amplían su horizonte formando un puente entre el pasado (abuelos) y el futuro (hijos).
- Es el dar apoyo social para las diversas transiciones vitales que ha de realizar el adulto, búsqueda de pareja, de trabajo, de vivienda, de nuevas relaciones sociales, jubilación, vejez. (p. 135)

CULTURA ADMINISTRATIVA

Definición de cultura administrativa.- La cultura administrativa se define como:

Fuentes (2013) señala:

Patrón de orientación relativo a la administración pública que existe en una sociedad y/o como patrones de orientación que existen en una o más administraciones; de manera que tanto la población general como el personal al servicio de los entes públicos concurren en la formación de la cultura administrativa de una institución educativa. (p. 45)

Sommermann (2014) dice:

La cultura administrativa puede ser entendida como “la percepción, la interpretación y conformación de la realidad que caracterizan a la sociedad; en este sentido, no solo incluye el idioma, la religión, la ciencia, la educación, el arte o el patrimonio cultural, sino también los pensamientos y los sentimientos, hábitos y costumbres, las creencias y la moral, así como el derecho y las instituciones públicas de la comunidad. (p. 94)

Barbosa (2014) señala:

El concepto de cultura administrativa, “la importancia es la relación de los diferentes tipos de instituciones que administran y de la propia administración con el universo social en el cual se encuentran insertas. Al mismo tiempo, permite relacionarlas con los presupuestos valorativos subyacentes a las diferentes teorías de administración moderna, y posibilita un mayor entendimiento de los posibles impasses e inadecuaciones como de sus utilidades. (p. 95)

Principios generales en la cultura administrativa.- De acuerdo a varios autores se establece enfoques resumidos que permiten dar criterios muy relevantes al respecto:

Eficacia.- Eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. En este caso los actores de la institución

escolar no deben de confundir este concepto con el de eficiencia, que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado; es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo. La combinación de eficacia y eficiencia supone la forma ideal de cumplir con un objetivo o meta; no sólo se alcanzará el efecto deseado, sino que se habrá invertido la menor cantidad de recursos posibles para la consecución del logro.

Eficiencia.- Eficiencia se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado. Así mismo los integrantes del centro educativo no deben confundir con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera puedes trabajar muy rápido, pero quizás no estén haciendo las cosas bien por varias circunstancias, muchas veces ajenas a la voluntad.

Calidad.- Calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie; la palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que confieran capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. En cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus expectativas y anhelos; esto quiere decir que la calidad de un objeto o servicio depende de la forma en que éste consiga cubrir las necesidades del cliente.

Jerarquía.- Jerarquía es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos. Tiene un uso frecuente en las clasificaciones mitológicas y teológicas; y se aplica a todo tipo de ámbitos: físicos, morales, empresariales, entre otros. La jerarquía es la forma de organización que se le asignará a diversos elementos de un mismo sistema, que pueden ser indistintamente personas o cosas, ascendente o descendente, por criterios de clase, poder, oficio, autoridad, categoría o cualquier otro tipo que se nos ocurra, aun siendo el más arbitrario, pero que tienda y cumpla con un criterio de clasificación.

Desconcentración.- La desconcentración se la puede definir como una técnica administrativa que consiste en el traspaso de la titularidad o el ejercicio de una competencia que las normas le atribuyan como propia a un órgano administrativo en otro órgano de la misma administración pública jerárquicamente dependiente.

La desconcentración se realizará siempre entre órganos jerárquicamente dependientes y en sentido descendente. El hecho de que se transfiera la titularidad y no únicamente su ejercicio, como es el caso de la delegación de competencias, esto implica que el órgano que recibe la competencia la ejerce como propia.

Descentralización.- La descentralización se la puede considerar como la acción de transferir autoridad y capacidad de decisión en organismos del sector público con personalidad jurídica y patrimonio propio, así como autonomía orgánica y técnica, organismos descentralizados.

Características de la cultura administrativa.- Son las siguientes:

- Transferencias de competencias desde la administración central a nuevos entes morales o jurídicos.
- El estado dota de entidad jurídica al órgano descentralizado.
- Se le asigna un patrimonio propio y una gestión independiente de la administración central.
- El estado solo ejerce tutela sobre estos.
- La descentralización refuerza el carácter democrático de un Estado y el principio de participación colaborativo consagrado en numerosas constituciones de tradición jurídica hispanoamericana.
- La descentralización puede entenderse bien como proceso o como forma de:

Funciones de la cultura administrativa.- Se gobierna en función de los siguientes aspectos:

- Supone transferir el poder, de un gobierno central hacia autoridades que no están jerárquicamente subordinadas.
- La Centralización y la Descentralización son dos maneras opuestas de transferir poder en la toma de decisiones y de cambiar la estructura organizacional de las empresas de forma concordada.
- La descentralización política, los principales receptores de la autoridad descentralizada, son políticos electos; en la administrativa, ocurre que la autoridad es otorgada a un cuerpo establecido con anterioridad, más que a actores electos.
- La descentralización competitiva, involucra, la transferencia de la autoridad operacional en la provisión de un(os) servicio(s) particular, mientras que la no competitiva, transfiere autoridad (completa) de una organización superior a una subordinada.

Coordinación.- Se entiende por coordinación a la acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico.

Todo aquel individuo u objeto que cumple el rol de coordinador en una situación determinada, tiene como tarea principal la de planificar, organizar y ordenar las diversas tareas de quienes formarán parte de un proceso con el fin de generar ciertos resultados y consiguiendo triunfar en las metas establecidas por la Institución.

Definición de los distintos tipos de coordinación:

- Coordinación dinámica general: Este tipo agrupa movimientos que requieren una acción conjunta de todas las partes del cuerpo.

- **Coordinación óculo-manual:** Este tipo agrupa los movimientos en los que se establece una relación entre un elemento y los miembros superiores.
- **Coordinación óculo-pie:** Este tipo agrupa los movimientos en los que se establece una relación entre un elemento y los miembros inferiores.

Participación.- El término participación ciudadana hace referencia al conjunto de acciones o iniciativas que pretenden impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al quehacer político. Está basada en varios mecanismos para que la población tenga acceso a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político.

Una correcta participación pública consiste en un proceso de comunicación bidireccional que proporciona un mecanismo para intercambiar información y fomentar la interacción de los agentes con el equipo gestor del proyecto.

Planificación.- La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada.

El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional que se pueda establecer en la Corporación. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

Transparencia.- El concepto de transparencia en el ámbito empresarial se refiere a la apertura y flujo de información de las organizaciones al dominio de todo. Esto la vuelve accesible a todos los actores interesados, permitiendo su revisión y análisis, y la detección de posibles anomalías.

La transparencia incluye cuestiones como la publicación de cuentas y presupuestos auditados, estadísticas financieras, comerciales y monetarias, entre otras. La gestión de toda empresa debe estar amparada por la base un código ético, que incluya el respeto por los derechos fundamentales. La transparencia también implica que la información esté disponible sin trabas o requisitos, que sea comprensiva al incluir todos los elementos relevantes, que sea confiable y de calidad, y que permita tanto una contribución al diseño de políticas así como a dar certidumbre y confianza a las organizaciones.

En este sentido, según Díaz (2011), refiriéndose a la transparencia en el ámbito financiero nos dice: se invoca a la transparencia por ser necesaria a los procesos de decisión eficientes porque sus efectos debe aminorar los efectos redistributivos que provoca la información asimétrica. (p. 53)

Evaluación.- La evaluación se la puede describir como un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

El término evaluación es uno de los más utilizados por los profesionales de la educación. En buena parte de las ocasiones dicho uso está asociado a los exámenes y las calificaciones, es decir, a la valoración de los productos del aprendizaje. Así García E. (2014), expone que la evaluación es como un “enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora en la administración académica (p. 45)

Control.- Definido como “la habilidad de un actor para dirigir las acciones de otro; otra definición de control, por parte de la ciencia política, es el poder. El control puede ser aplicado en diferentes niveles y con diferentes significados (control individual, organizacional, impersonal, entre otros), como sea, el sistema de instituciones posee la capacidad de guiarlo.

El control es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, por lo que existe en diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

García (2014) dice:

El control es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Luego es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas (p. 83)

Blanco (2013) dice:

Plantea que la moderna filosofía del control, presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la institución. (p. 15)

Actuación o desempeño.- La actuación o desempeño ha sido definido en los siguientes términos:

Gago (2012) afirma:

- **Economía:** la minimización del costo de los recursos productivos, utilizados de una actividad.

- Eficiencia: la relación entre los recursos disponibles y los resultados, ser eficiente es maximizar los resultados con los recursos disponibles de la institución escolar.
- Efectividad: el sobrepasar el cumplimiento de los objetivos originales de una política, el análisis de efectividad, es la comparación entre los objetivos establecidos y los resultados obtenidos. (p. 45)

El desempeño en la administración educativa cumple procesos en las cuales todas las instituciones se basan en cada uno de ellos y cumplir con los objetivos de las mismas.

Se puede obtener evidencias (medición) que nos permita juzgar (juicio) el grado de logro (congruencia) de los objetivos de la institución escolar.

DESARROLLO ACADÉMICO

Conceptos de desarrollo.- Expresan criterios de organismos, entidades, academias y personajes que están relacionados con la ciencia, como los siguientes:

Diccionario de la Real Academia Española (RAE) (2010) indica:

Es la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. Es necesario, por lo tanto, rastrear el significado del verbo desarrollar, el mismo que se trata de acrecentar o dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral, gestión académica o administrativo. (p.73)

Alcócer (2011) señala:

El desarrollo también hace referencia a la explicación de una teoría para llevarla hasta sus últimas consecuencias; a exponer o discutir con amplitud ciertas cuestiones o temas; a efectuar operaciones de cálculo señaladas en una expresión analítica; a hallar los términos que conforman una función o serie; o, sencillamente, a suceder, ocurrir o acontecer.(p. 67)

Moreira (2010) afirma: El desarrollo es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. (p. 23)

La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Todos los grupos sociales tendrían acceso a las organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y que sus culturas y tradiciones sean respetadas.

La orientación para el desarrollo académico estudia los conocimientos, teorías y principios que facilitan los procesos de aprendizaje y que fundamentan el diseño, aplicación y evaluación de las intervenciones psicopedagógicas que, desde la perspectiva diagnóstica, preventiva, evolutiva y de la potenciación personal, incrementan en los estudiantes sus procesos cognitivos y meta-cognitivos, conocimientos, habilidades y actitudes, y contribuyen así a su éxito académico a lo largo de la vida, así como al desenvolvimiento de su contexto y de la sociedad en general.

Definición de desarrollo académico.- El portal mexicano “Fuentes del desarrollo académico” (2014) menciona:

Desarrollo académico estudia los conocimientos, teorías y principios que facilitan los procesos de aprendizaje y que fundamentan el diseño, aplicación y evaluación de las intervenciones psicopedagógicas que, desde la perspectiva diagnóstica, preventiva, evolutiva y de la potenciación personal, incrementan en los estudiantes sus procesos cognitivos y meta-cognitivos, conocimientos, habilidades y actitudes, contribuyen al éxito académico a lo largo de la vida, así como al desenvolvimiento de su contexto y de la sociedad en general. Recuperado <http://www.itchihuahua.edu.mx/quienes/or>

El desarrollo académico de una institución educativa de naturaleza fiscal, autónoma o pública, son aquellas que requiere de la construcción gradual de significados en torno a sus funciones sustantivas, es decir, de un proyecto académico que marque la dirección de los cambios.

En pocas palabras, el desarrollo es la búsqueda de un proyecto, toda vez que en lo interno, esto significa construir una nueva cultura del quehacer educativo con nuevas prácticas y nuevos conceptos. En lo externo, significa lograr la trascendencia de sus funciones y, así, servir a la sociedad. Desde este enfoque el desarrollo académico se discute, genera propuestas:

Rinaudo (2011) dice:

- “Lo que se busca lograr en cuanto a la docencia, investigación y extensión.
- Las condiciones actuales de la institución educativa, las causas que la han llevado hasta ellas y las posibilidades reales que tiene para el futuro.
- Las condiciones, acciones y recursos que se necesitan para conducir lo que la institución educativa es ahora, hacia lo que desea ser. (p. 10)

Desde este punto de vista no existen modelos preconcebidos de colegios de educación media públicos que puedan ser simplemente adoptados o adaptados para que hayan soluciones ideales o caminos predefinidos, debido a que las potencialidades y debilidades específicas de la institución le permiten enfrentarse a los riesgos y oportunidades de su entorno cambiante bajo estrategias específicas, que deben ser evaluadas cuidadosamente.

Las propuestas de trabajo tienen que ser generadas y conducidas por maestros con diversos criterios, pero con amplios conocimientos de aporte pedagógico y científico para que cada vez se fortalezcan pedagógicamente; es posible encontrar algunos elementos que se requieren para que este desarrollo no quede en la ingenuidad o el voluntarismo:

Rinaudo (2011) indica:

- “La voluntad de cambio de todos aquellos que son responsables del quehacer educativo, en todos sus ámbitos, para romper la inercia y buscar dirección.

- La conciencia del ámbito social, político, económico y cultural en el que se desenvuelve la institución educativa debe ser histórica, contemporánea y prospectivamente, incluyendo el aprendizaje de las experiencias de otras Instituciones de Educación Media, específicamente en los colegios fiscales, en cuanto al desarrollo académico.
- El conocimiento de las teorías, metodologías y técnicas de planeación, evaluación y actuación es un enfoque flexible y dinámico. (p. 26)

Es aquí donde nuevamente cobran importancia la participación, la reflexión, la discusión y la concreción de propuestas como los ejes de todas las acciones que requiere el desarrollo académico: la planeación, la evaluación y la actuación.

Se necesita trabajar conceptos y acciones a largo, mediano y corto plazos, como tres horizontes insustituibles, con diferentes grados de precisión y direccionalidad. Estos tres horizontes pueden plantearse respectivamente en un proyecto académico, un plan de desarrollo y un programa operativo.

En la actuación académica como procedimiento pedagógico tiene que ir abandonando en nuestro quehacer cotidiano aquellas prácticas de docencia, investigación, extensión y administración que han demostrado su ineficiencia, para sustituirlas con mejores enfoques pedagógicos, de investigación y de servicio.

Así, la planeación, actuación y evaluación no se conciben como procesos lineales separados en el tiempo, sino como actividades simultáneas y retroalimentables, que en conjunto permiten abordar nuestra realidad concreta y aproximarnos continuamente a la construcción de una nueva universidad.

Obviamente, ésta no es una tarea meramente técnica que pueda realizarse en poco tiempo, ni por poca gente, sino que requiere centrarse en la obtención de varias visiones sistemáticas y diversificadas de las acciones institucionales y en el logro de consensos graduales, que a su vez den viabilidad a fases sucesivas, más especializadas de desarrollo estratégico y viabilidad dinámica.

En síntesis, el desarrollo académico debe ser un proceso de construcción flexible, participativo, dinámico, convergente, cíclico y retroalimentado.

Operativamente es responsabilidad de las diferentes instancias académico-administrativas, por lo que forzosamente debe ser un proceso coordinado institucionalmente que inicie por los ámbitos responsables de las actividades académicas que se integran en los diferentes estamentos de la institución educativa, la misma que debe partir de sus problemas, conceptos, prácticas y expectativas de estas dependencias.

El desarrollo académico lo hacen los estudiantes, buscando respuestas inteligentes a las oportunidades y riesgos de un entorno cambiante, al mismo tiempo que puede decirse, sin triunfalismos, que esto se está haciendo poco a poco, cada vez con mayor entusiasmo; pero falta mucho por recorrer.

Funciones del desarrollo académico.- Las funciones del desarrollo académico son acciones y funciones de la educación, el autor Rinaudo (2011) expresa lo siguiente:

- Desarrollar acciones para la actualización del plan educativo del centro educativo, con base en las necesidades del sector educativo, y asegurar la calidad de los componentes que intervienen en el proceso pedagógico.
- Realizar programas permanentes de seguimiento curricular para revisar y adecuar los planes y programas de estudio, con la aplicación de una adecuada planeación y elaboración de modelos de autoevaluación institucional que permitan incrementar la calidad del proceso educativo en la institución.
- Establecer mecanismos e instrumentos para el desarrollo de programas de apoyo a la actualización, capacitación y formación didácticos.
- Efectuar la recopilación de materiales de apoyo elaborados por asignatura, para ser utilizados como instrumento del proceso enseñanza-aprendizaje, acorde a las características de las materias que conforman el plan de estudios, integrándolos en antologías, guías u otros acervos adicionales.

- Promover estrategias alternas para lograr en el educando un nivel de aprendizaje competitivo seguido del incremento de la actividad académica de los alumnos a partir de asesorías directas y detalladas.
- Desarrollar proyectos de investigación educativa orientados a la evaluación del ingreso, seguimiento curricular, niveles de aprovechamiento, seguimiento y determinación de la oferta y demanda educativa.
- Elaborar, perfeccionar y actualizar la información profesiográfica, así como la aplicación de cursos para la especialización del personal encargado de la actividad de orientación, para proporcionar al estudiante elementos de juicio en la elección de su carrera y mejorar el aprovechamiento escolar.
- Promover la participación de los docentes en encuentros académicos y de investigación que se realicen en el país, y propiciar la comunicación permanente de los mismos, con profesores-investigadores de otras instituciones del sector de Educación General Básica.
- Identificar las necesidades de desarrollo académico y proponer programas, estrategias y acciones de fortalecimiento y mejoramiento.
- Promover la participación de los estudiantes en encuentros y concursos académicos como parte de su formación.
- Identificar y dar seguimiento a las propuestas y proyectos académicos que planteen los alumnos y el personal docente del centro educativo, apegándose a la normatividad establecida en las instancias legales del Ministerio de Educación.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia son acciones dentro del desarrollo académico. (pp. 56-57)

Procesos del desarrollo académico.- La visión del proceso del desarrollo académico se encuentra constituida por conceptos y categorías de carácter filosófico, social, económico, político y técnico, apoyados en distintos métodos y técnicas descriptivas combinadas por componentes teóricos, reflexivos y

principalmente prácticos que se desarrollan durante el proceso de elaboración, pero también, hay que tomar en cuenta la actitud con que la realizan, tanto los directivos, docentes y estudiantes.

Barnal (2012) dice:

Se considera al desarrollo académico como un proceso reflexivo y sistemático que define metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo tanto en aspectos cualitativos como cuantitativos que busca el desarrollo de la institución con base en estrategias y políticas correctamente definidas dentro de nuestra realidad. (p. 121)

El desarrollo académico es un proceso que busca mejorar la calidad de los servicios en el orden académico, mediante la optimización de talentos humanos y los diferentes recursos existentes en la institución escolar, con el fin de dar solución sostenible a problemas de oferta y demanda de que ofrece la escuela como, gestión, investigación y vinculación, coadyuvando con el adelanto y desarrollo del sector educativo.

Se pretende que este proceso sea trascendente, propiciando cambios significativos ya que contiene características de flexibilidad y adaptación innovadora mediante la participación activa de todos los actores escolares.

El desarrollo académico, es un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus metas, de sus objetivos, de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro.

Los contenidos programáticos del desarrollo académico deben orientarse al aspecto de las competencias con el afán de cultivar los dominios cognoscitivos, meta cognitivos, actitudes y aptitudes en el proceso de desarrollo y formación integral del ser humano; es decir, de los estudiantes que se educan en la institución, cuya formación está íntegramente relacionada al modelo pedagógico del centro escolar.

Los procesos antes indicados permiten fundamentar y justificar con coherencia la elaboración del desarrollo académico destacando los siguientes aspectos de formación:

Barnal (2012) indica:

- **Formación Básica:** Con sólidos conocimientos de cultura general, dominio de habilidades lingüísticas y matemáticas; aplicando el dominio estadístico al campo investigativo y educativo; diseñador de proyectos educativos y sociales alternativos que potencien el binomio didáctico escuela-trabajo; aplicando en el desempeño profesional, la tecnología que nos ofrece el mundo moderno.
- **Formación Humana:** Amante de la libertad y la justicia en el marco del respeto a sí mismo y hacia los demás; con un amplio desarrollo de las diversas tipologías de la inteligencia; liderando acciones conducentes a la transformación de la realidad social y educativa de su comunidad; con capacidad para la toma de decisiones enmarcadas en leyes y reglamentos educativos; generando testimonios de su ética profesional; y, cultivando cotidianamente la belleza y estética de la mente, el cuerpo y el ambiente.
- **Formación Profesional:** Conocimiento, comprensión y familiarización de los elementos básicos que configuran las ciencias en el marco de la realidad nacional y geopolítica que se opera. Con capacidad de respuesta crítica y reflexiva frente a la problemática en que se desenvuelve la acción diaria” (Barnal, 2012).

Desarrollo curricular.- El desarrollo curricular es una dimensión académica y práctica que se ejerce en la institución educativa, por cuanto es la parte de un proyecto académico, que tiene como propósito plantear una serie estructurada e intencional de experiencias de enseñanza, que se articulan con la finalidad de producir el aprendizaje de cierto conjunto intencionado de conocimientos, habilidades y actitudes. Las perspectivas desde las cuales se podrían plantear estas intenciones en cuanto a los propósitos curriculares, planes de estudio y prácticas pedagógicas, son las siguientes:

- Currículo y sociedad.
- Currículo y condiciones institucionales.
- Currículo y práctica profesional.
- Currículo y campo de conocimiento de que se trata.

El desarrollo curricular se realiza a través de las tres actividades principales de las que ya hemos hablado, pero en este aspecto referido al currículo: la planeación, la evaluación y la actuación. Se debe ser coordinado en la institución educativa para enfocar desde esta posición el desarrollo del currículo que ha sido posible, sin embargo, fijar algunos criterios, que se parte, en todos los casos, de que el desarrollo curricular requiere de las siguientes condiciones mínimas:

- **Capacidad y disposición para el trabajo participativo:** El proceso de desarrollo curricular tiene que ser producto de la toma de decisiones colectivas e intencionadas, cuyas propuestas curriculares están destinadas al fracaso si los encargados de su concreción no participan.
- **Formación disciplinaria y pedagógica:** Dado que los métodos y técnicas para el desarrollo del currículo deben ser diseñados por los equipos responsables del trabajo, es importante reunir un mínimo de formación en aspectos pedagógicos y disciplinarios.
- **Carácter sistemático y continuo:** En el sentido de que se garantice el trabajo sostenido, es necesario que cada profesor deberá aportar sus conocimientos en estos procesos, y asumir el compromiso de su propia actualización.
- **Visión amplia y prospectiva:** Es necesario discutir los objetos de trabajo de las distintas prácticas profesionales, mirando hacia el futuro, y partiendo de la realidad de nuestra región y nuestro país.

Talento humano en la función académica.- Como se puede apreciar el talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las instituciones educativas, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la gestión en los directivos ya que pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto académico.

Como se puede establecer que el talento humano y la infraestructura son elementos que conducen a los objetivos de la gestión, además son decisivos dentro del proceso de innovación educativa, partiendo de la idea de que es el hombre el único que las puede generar y desarrollar.

Belamaric (2013) indica:

El talento humano es un enfoque estratégico de gestión directiva, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el centro educativo, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer al momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro” (p. 97)

En la dimensión interna abordamos todo lo concerniente a la composición del talento humano y en la externa lo elementos o factores del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del talento humano profesionalización y la capacitación:

- **Profesionalización**

Desde hace algún tiempo el tema de la profesionalización de los docentes, tiende a ocupar un lugar destacado en la agenda del campo de la política educativa.

La discusión acerca del sentido y contenido de la profesionalización tiene una solución técnica, puesto que lo que en este caso está en juego es la cuestión del control de la autonomía en el trabajo docente. De esta manera el sentido de la profesionalización es un objeto de lucha donde intervienen una pluralidad de actores colectivos.

Muchas de las propuestas de profesionalización docente se inscriben en políticas más amplias que buscan introducir cambios sustantivos en la organización del sistema educativo totalidad en la descentralización, autonomía de las instituciones, financiamiento a la demanda etc.

- **Capacitación**

Una de las funciones de la capacitación consiste en buscar la mejora del presente y ayudar a construir un futuro en el que los docentes estén formados y preparados para superarse continuamente; así en el centro escolar surge una tensión entre las demandas de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar los resultados esperados.

Así la capacitación necesitan promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de nuestros alumnos en el centro educativo, para lo cual se necesita preparar a los docentes a:

Lalama (2010) señala:

- Aprender en la acción,
- Predisponerse para la auto instrucción,
- Conducirse efectivamente en contextos de cambio continuo,
- Acceder a información a través de redes informáticas,
- Seleccionar la información relevante para la toma de decisiones,
- Comunicarse y trabajar productivamente en entornos virtuales,
- Conducirse en entornos multidisciplinares y multiculturales, y
- Ejercer influencia independientemente de las jerarquías. (p. 94)

Los programas de capacitación, deben ser sistemáticas y articuladas con el fin de la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias específicas para mejorar el desempeño docente y administrativo, contribuir al crecimiento individual y colectivo, y lograr los objetivos institucionales.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Se utilizaron materiales de escritorio: papel bond INE A4, 75mg, para formularios de encuestas, borrador original y copia del proyecto.

Además equipos electrónicos como el computador, impresora, flash memory, diapositivas, CDs y proyector.

En la Escuela Fiscal Mixta “Dr. Daniel Rodas Bustamante”, se contó con la colaboración de: Directivo, docentes, padres de familia, salas de clase, estructura: organizativa, administrativa y académica; documentos tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Código de Convivencia; y, Comisiones.

Diseño de la investigación

Para la ejecución de este trabajo de investigación se utilizaron diferentes métodos, técnicas e instrumentos, considerando que la investigación fue de carácter socio-educativa, descriptiva y cualitativa, puesto que la educación se fundamenta en la cultura organizacional, administrativa y académica.

Métodos

Analítico, se lo aplicó para la lectura y selección de conceptos, hechos, resultados de las encuestas y luego profundizar y detallar toda la información teórica, así la descripción de datos recolectados en las encuestas que se utilizaron para el conocimiento de la cultura organizacional, administrativa y académica, para hacer comparaciones y establecer relaciones que llevaron a comprender con facilidad las causas que originaron el planteamiento del problema en la presente investigación.

Sintético, se empleó para resumir y reconstruir todos los elementos y aspecto teóricos y empíricos de mayor relevancia, que figuraron en esta investigación, y además, para formular las conclusiones del problema investigado.

Inductivo-deductivo, se utilizó en la interpretación de los hechos particulares, puesto que se aplicaron los conceptos generales, sobre la cultura organizacional, administrativa y académica, incluidos en el marco teórico del respectivo proyecto. El método fue muy importante en el momento de establecer las características que se afirmaban en las respuestas del instrumento utilizado, con el propósito de precisar principios generales.

Técnicas e instrumentos

Se utilizó la entrevista a la directora del centro educativo, se aplicó la encuesta a maestros, estudiantes y padres de familia, con la finalidad de conocer sobre la cultura organizacional, administrativa y académica.

Población

La población estuvo conformada por: 23 docentes; 202 estudiantes; 184 padres de familia y 1 directivo de la Escuela Fiscal Dr. Daniel Rodas Bustamante de la ciudad de Loja.

Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

Para el análisis e interpretación se elaboraron cuadros y figuras, que permitieron identificar las proposiciones de las respuestas, mediante la aplicación de porcentajes de la estadística básica descriptiva.

Participantes	Número
Docentes	23
Estudiantes	202
Padres de familia	184
Directivo	1
TOTAL	410

Fuente: Secretaria de la Escuela Fiscal Mixta "Dr. Daniel Rodas Bustamante"

Elaboración: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

f. RESULTADOS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA FISCAL DR. DANIEL RODAS BUSTAMANTE DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Considera que la Cultura organizacional aporta a la interacción entre el directivo y los docentes de la institución educativa en la cual trabaja?

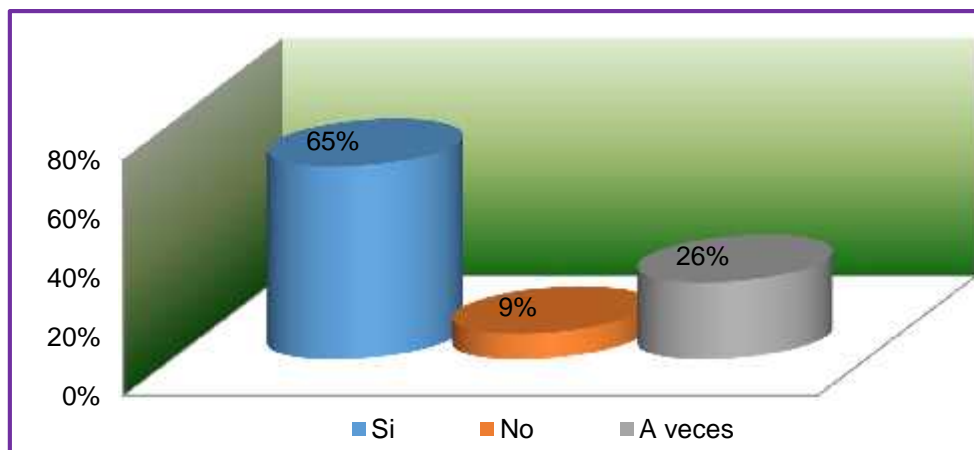
CUADRO 1

Variables	f	%
Si	15	65
No	2	9
A veces	6	26
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 1

Cultura organizacional entre directivos y docentes



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ríos (2010) señala: “La cultura organizacional aporta a la interacción de directivos y docentes a través de normas, hábitos y valores, que se practican en las actividades académicas, en la organización, y en el comportamiento de los actores institucionales” (p. 65)

De la encuesta aplicada a los docentes, el 65% afirman que existe interacción entre directivos y docentes; el 26% mencionan que a veces existe esta tipo de interacción; y, el 9% no existe ningún tipo de interacción.

Como se puede notar en el centro educativo la cultura organizacional aporta a la interacción entre el directivo y los docentes a través de normas, hábitos y valores, que se practican en las actividades académicas, en el centro educativo.

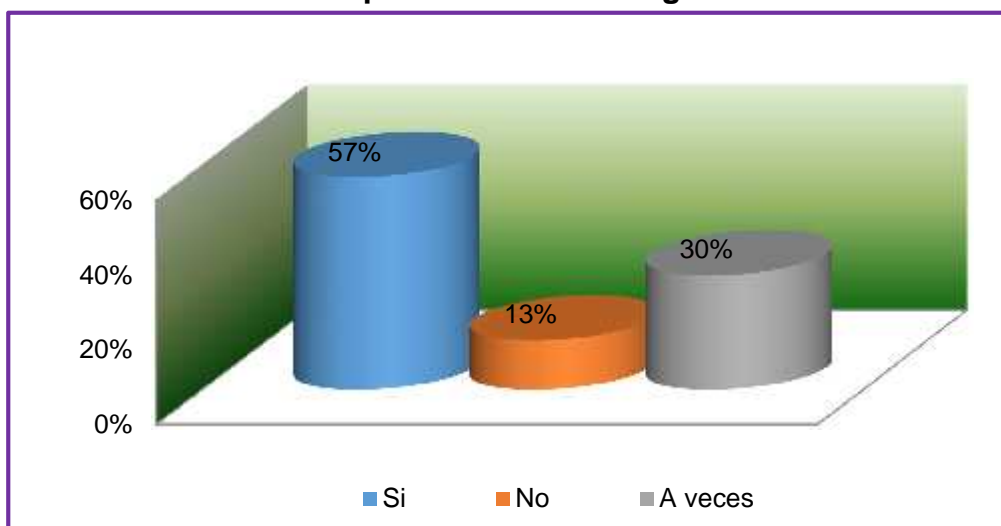
2. ¿Existe interacción de los procesos y procedimientos de la cultura organizacional en la escuela?

CUADRO 2

Variables	f	%
Si	13	57
No	3	13
A veces	7	30
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 2
Interacción de procesos cultura organizacional



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ríos (2010) señala: “Es una norma aplicada a la interacción de la gestión y la cultura organizacional en el centro escolar, se rige por el respeto de los integrantes de la institución escolar mediante el proyecto educativo que establece el proceso administrativo” (p. 28).

De la encuesta aplicada a los maestros, el 57% dicen que en la institución escolar existen procesos de interacción en la cultura organizacional; el 30% afirman que a veces existe; y, el 30% dicen que no existe.

Resultados que evidencian la existencia de una mayoría de maestros que afirman que la interacción de procesos y procedimientos de la cultura organizacional se presenta en la escuela como una de las herramientas para el trabajo institución tanto administrativo como académico.

3. ¿Concuerda que la cultura organizacional viene posicionándose en la institución educativa?

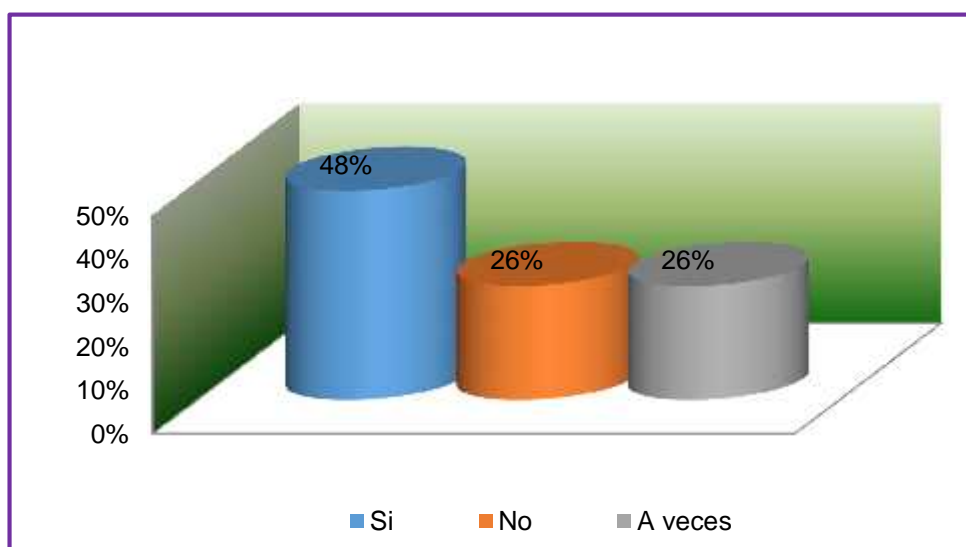
CUADRO 3

Variables	f	%
Si	11	48
No	6	26
A veces	6	26
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 3

Cultura organizacional en la institución escolar



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Drucker (2014) señala:

La cultura organizativa puede posicionarse a través de estrategias coherentes, prácticas y evidentes con la finalidad de conducir a la institución educativa hacia la realización de determinados objetivos a través del ejercicio y del desempeño del directivo y docentes por conseguir hechos y resultados institucionales. (p. 64)

De la encuesta aplicada a los docentes, el 48% concuerdan la cultura organizacional en el centro educativo está posicionándose; el 26% no existe ningún posicionamiento; y el 26% manifiesta que a veces.

Con estos resultados se puede mencionar que existe una mayoría de maestros que mencionan que la cultura organizacional en el centro educativo se viene posicionándose de alguna manera; a través de estrategias coherentes, prácticas que determinan objetivos y acciones.

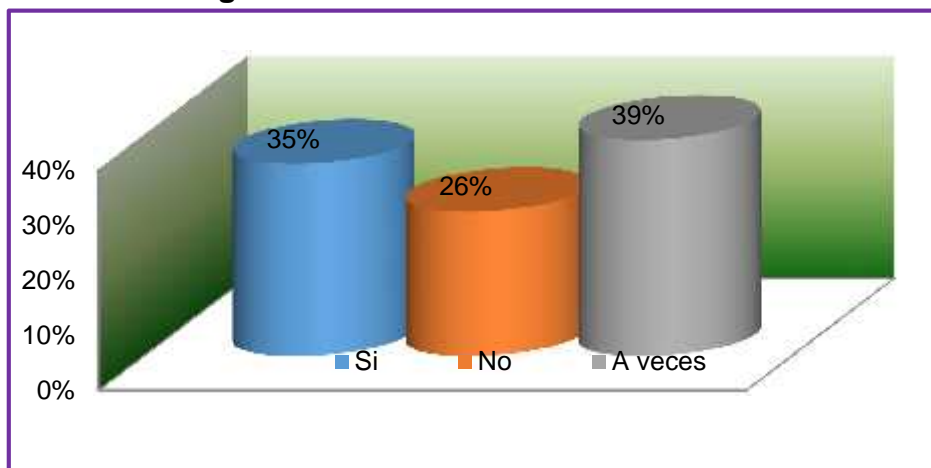
4. La cultura organizacional en el centro educativo está claramente definida?

CUADRO 4

Variables	f	%
Si	8	35
No	6	26
A veces	9	39
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 4
Cultura organizacional definida en el centro educativo



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Gimeno (2011) señala:

La cultura organizacional de la institución educativa se define con el desarrollo profesional de los docentes, se fortalecen y justifican mediante la reflexión sobre la bondad de la cultura existente en el centro escolar, finalmente hace frente a los retos de la educación que tiene planteada para desarrollarse en la sociedad. (p. 30)

De la encuesta aplicada a los docentes, el 39% afirman que a veces se define a la cultura organizacional en el centro; el 35% sí está definida; y, el 26% afirman que no está definida con claridad.

De los resultados obtenidos se evidencia que la cultura organizacional en el centro educativa a veces está claramente definida mediante señalamientos de del desarrollo profesional del docente, acompañada de responsabilidades administrativas y académicas.

5. ¿Concuerda con el sistema administrativo de la institución educativa?

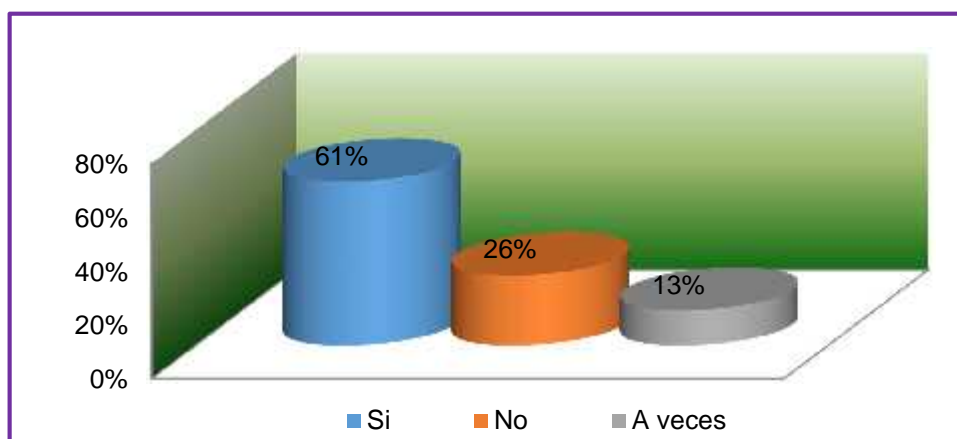
CUADRO 5

Variables	f	%
Si	14	61
No	6	26
A veces	3	13
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 5

Sistema administrativo en la institución escolar



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Rojas (2010) indica:

Una buena administración educativa se concuerda cuando nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales que existe en el centro escolar. (p. 75)

De la encuesta aplicada a los docentes, el 61% concuerdan con el sistema administrativo de la institución educativa; el 26% no concuerdan; y, el 13% a veces concuerdan con el sistema administrativo.

Como se puede determinar existe una mayoría significativa de investigados que manifiestan concordar con el sistema administrativo que se lleva en el centro educativo, proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere,

6. ¿Participa y comparte en la toma de decisiones en los aspectos administrativos de la escuela?

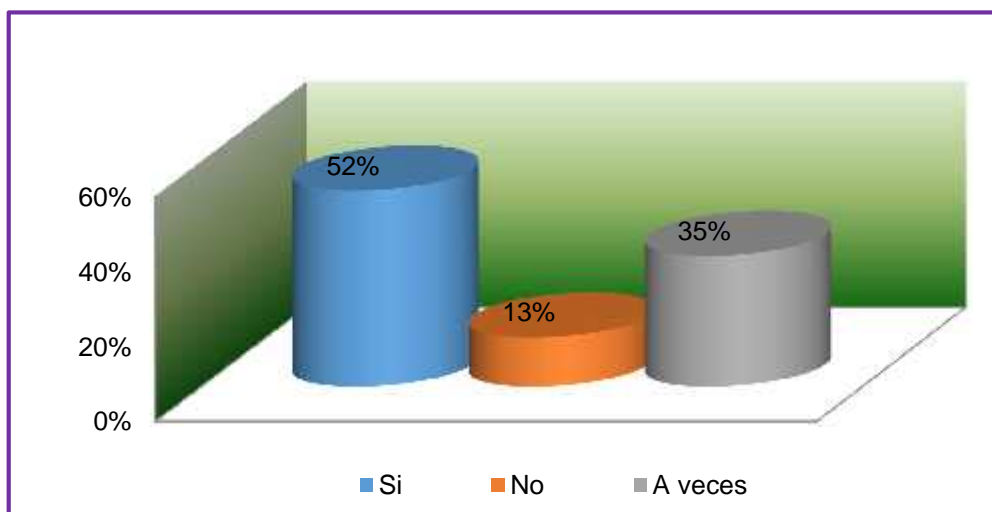
CUADRO 6

Variables	f	%
Si	12	52
No	3	13
A veces	8	35
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 6

Decisiones en aspectos administrativos



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Sacristán (2011) manifiesta:

En una organización educativa, se impulsan decisiones en los aspectos administrativos en el proceso enseñanza-aprendizaje, de los individuos en una sociedad, con el fin de que sus miembros se integren en un medio cada vez más exigente en el aspecto de las nociones que movilizan las estructuras sociales, físicas, científicas y tecnológicas, con el propósito de que esos miembros, al tener mayores nociones de su medio, puedan transformarlo para elaborar una sociedad cada vez más competente en la subsistencia de esta misma. (p. 84)

Los resultados de la encuesta aplicada a los docentes, el 52% sí participan y comparten en la toma de decisiones en los aspectos administrativos de la escuela; el 35% a veces; y, el 13% no participan.

Como es lógico demostrar que existe una mayoría significativa de maestros que afirman que comparten y participan en la toma de decisiones administrativas de la escuela, con lo cual se impulsan decisiones en los aspectos administrativos en el proceso enseñanza-aprendizaje, de los individuos de la comunidad educativa.

7. ¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad sobre aspectos administrativos vigentes?

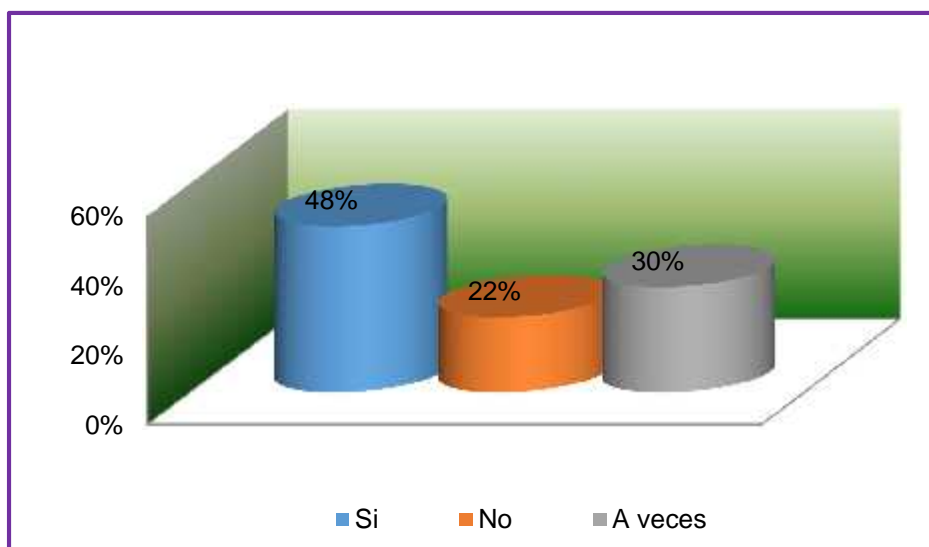
CUADRO 7

Variables	f	%
Si	11	48
No	5	22
A veces	7	30
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 7

Información de aspectos administrativo



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Pérez (2010) dice:

Toda institución u organización necesita buscar y obtener información para lograr un bien del grupo dado, todas las organizaciones sociales promueven al lograr cubrir las necesidades y metas, un cambio en la interacción social, es decir, una organización política al lograr su fin en calidad y en cantidad de aspectos administrativos. (p. 74)

Los resultados de la encuesta aplicada a los docentes, el 48% dicen que disponen de la información necesaria en calidad y cantidad de aspectos administrativos; el 30% manifiestan que a veces disponen; y, el 22% no disponen.

Como es lógico suponer que existe una mayoría significativa de maestros que mencionan disponer de la información necesaria en calidad y en cantidad sobre procesos administrativos, lo que significa que todas las organizaciones sociales promueven lograr cubrir las necesidades, metas, y cambios en la interacción social de la comunidad educativa.

8. ¿Los esfuerzos administrativos que realiza el directivo se encaminan al logro de objetivos de la institución escolar?

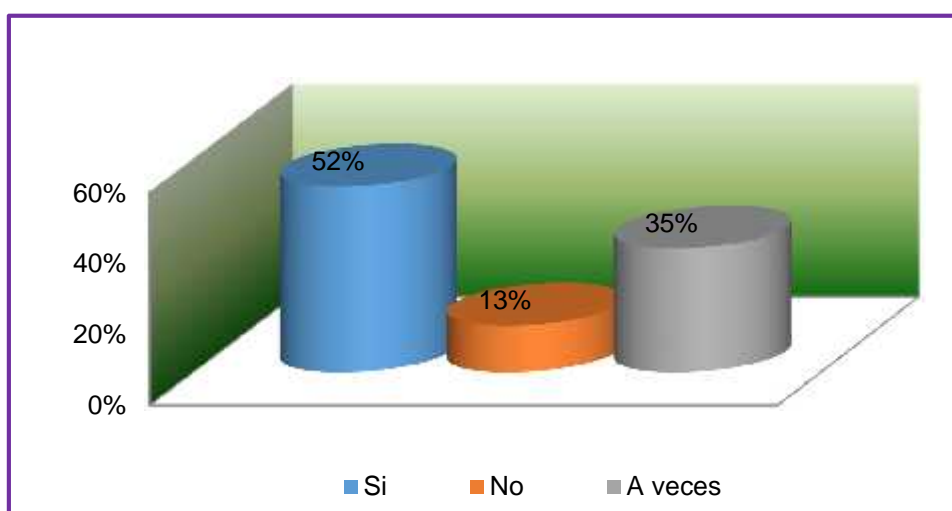
CUADRO 8

Variables	f	%
Si	12	52
No	3	13
A veces	8	35
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 8

Esfuerzo administrativo logros de objetivos



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Flores (2012) comenta:

El esfuerzo administrativo se presenta como una estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional; se aprovecha y utiliza todo recurso que nos lleve a la satisfacción de necesidades para la organización educativa y de sus estamentos. (p. 76)

Los resultados de la encuesta aplicada a los maestros, el 52% mencionan que los esfuerzos administrativos que realiza la directora se encaminan al logro de los objetivos de la institución escolar; el 35% afirman que a veces; y, el 13% manifiestan que no existen esfuerzos para conseguir logros.

Se aprecia de manera muy significativa la existen de un grupo representante de maestros que manifiestan que en el centro educativo se realizan esfuerzos administrativos para el logro de objetivos institucionales. El esfuerzo administrativo se presenta como una estructura en la cual se utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas y objetivos.

9. ¿En la institución educativa existen normas eficaces para realizar las actividades académicas?

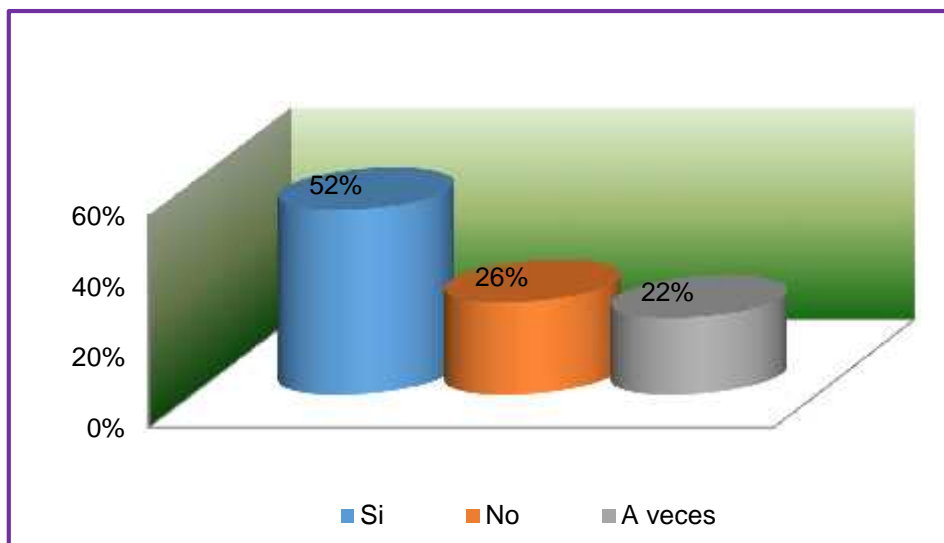
CUADRO 9

Variables	f	%
Si	12	52
No	6	26
A veces	5	22
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 9

Normas para las actividades académicas



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Sabala (2011) afirma:

Normas en las actividades académicas es una gestión educativa en una dimensión que articulan la organización educativa con la cultura escolar consecuencia de la gestión, que comprende la vida de la escuela, con propósitos que determinan lo eficaz y eficiente. (p. 76)

Los resultados de la encuesta aplicada a los maestros, el 52% manifiestan que existen normas eficaces para las actividades académicas en el centro educativo; el 26% no existen; y, el 22% a veces existen.

Como se puede demostrar de los resultados obtenidos, existe una mayoría muy significativa de maestros que mencionan la existencia de normas eficaces para el desarrollo de actividades académicas en el centro educativo. Normas académicas muy útiles para la gestión educativa en una dimensión que articulan la cultura escolar.

10. ¿En la institución educativa el directivo escucha a docentes ponencias académicas?

CUADRO 10

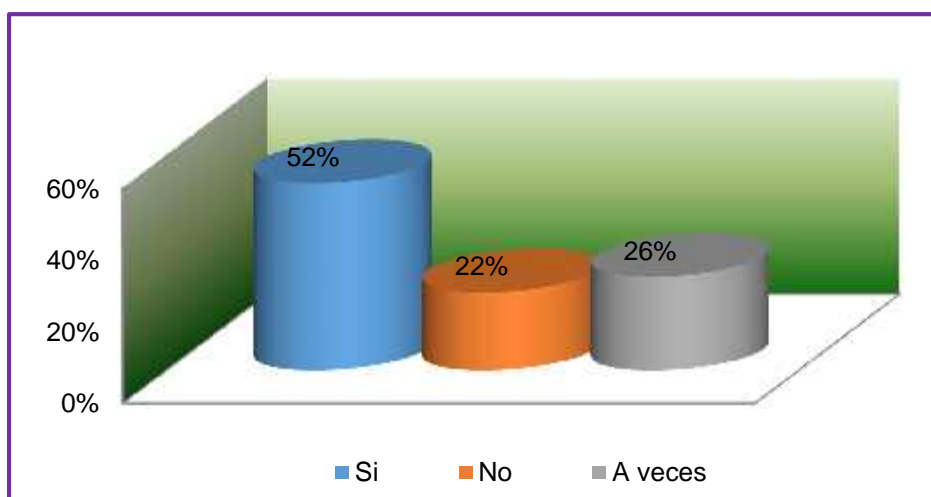
Variables	f	%
Si	12	52
No	5	22
A veces	6	26
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante

ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 10

El directivo escucha a los docentes



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Kaufman (2012) señala:

Es una dimensión de enfoque sistémico que permite al directivo ser capaz de escuchar a los docentes sobre sus ponencias, proceso mediante el cual se identifican las necesidades, se reconocen problemáticas, para accionar soluciones entre las alternativas analizadas, por medio de métodos y acciones, que se desarrollan y consolidan soluciones y necesidades académicas. (p. 97)

Los resultados de la aplicación de la encuesta a los docentes, 52% menciona que el directivo de la institución educativa escucha las ponencias académicas de los maestros; el 26% a veces escuchar; y, el 22% no sabe escuchar.

Como es lógico suponer, en la institución educativa existe una mayoría de maestros que afirman conocer el directivo sabe escuchar a los maestros las ponencias académicas. Es una dimensión de enfoque sistémico que permite al directivo ser capaz de escuchar a los docentes sobre sus ponencias, proceso mediante el cual se identifican las necesidades educativas.

11. ¿Los ambientes o infraestructura de la institución educativa son adecuados porque permiten realizar un buen desarrollo académico?

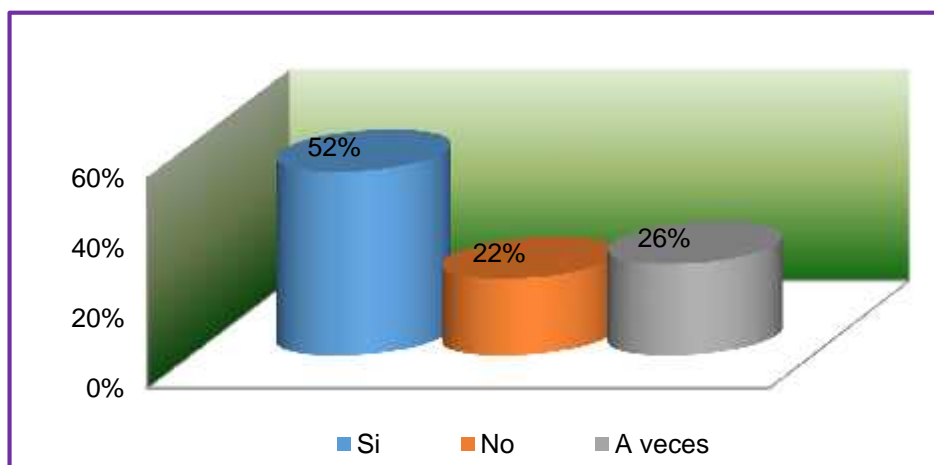
CUADRO 11

Variables	f	%
Si	12	52
No	5	22
A veces	6	26
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 11

Infraestructura de la institución educativa



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Carrión (2013) afirma:

Una infraestructura educativa es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización escolar para que pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. (p. 76)

De la aplicación de la encuesta a docentes, el 52% exponen que los ambientes y la infraestructura de la institución educativas son adecuados; el 26% a veces son adecuados; y, el 22% no son adecuados para el desarrollo académico.

Con estos resultados, se logra determinar que la mayoría de maestros afirman que los ambientes y la infraestructura educativa del centro escolar son adecuados para el desarrollo académico. Con una buena infraestructura educativa, permite realizar servicios de calidad en la función organizacional, administrativa y académica.

12. ¿Entre el directivo y docentes existe un alto nivel de colaboración e interés por apoyar el rendimiento académico de los estudiantes?

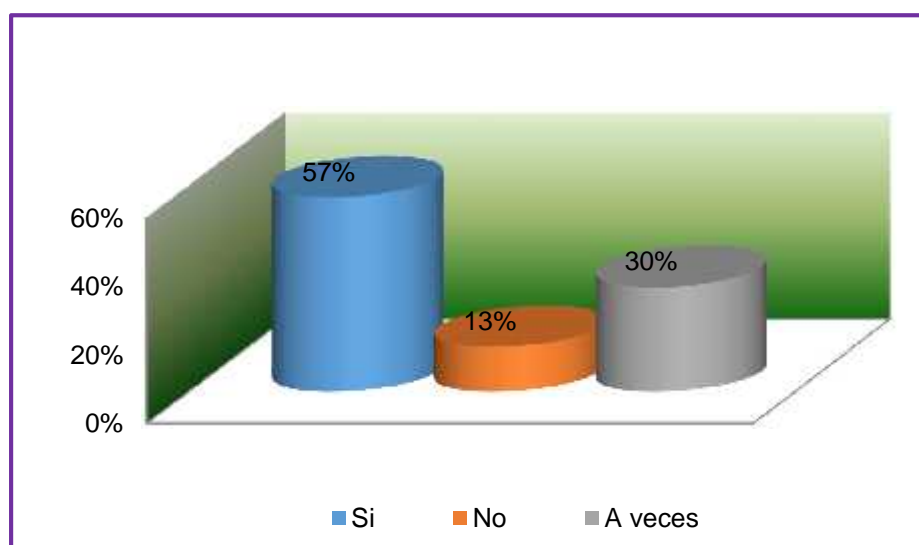
CUADRO 12

Variables	f	%
Si	13	57
No	3	13
A veces	7	30
TOTAL	23	100

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 12

Directivo y docentes alto nivel de colaboración



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Caicedo (2013) dice:

El rol entre directivo docentes se ha redefinido como las nuevas responsabilidades ajustadas a nuevos paradigmas de administración, colaboración, interés por el apoyo al rendimiento académico de los estudiantes, en la cual se incluye exigencia de nuevos perfiles para quienes ejercen la docencia en las instituciones educativas. (p. 34)

La encuesta aplicada a los maestros nos demuestra que, el 57% en la institución escolar el directivo y docentes colaboran y apoyan en el rendimiento académico de los estudiantes; el 30% a veces lo apoyan; y, el 13% no apoyan.

Con estos resultados se puede evidenciar que en la institución educativa existe una mayoría muy significativa de maestros que mencionan que en la escuela se colabora y apoyan al mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes. Es un interés por apoyar al rendimiento académico de los estudiantes, en la cual se incluye exigencia de nuevos perfiles para quienes ejercen la docencia en las instituciones educativas y el buen desempeño de los estudiantes.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA FISCAL DR. DANIEL RODAS BUSTAMANTE DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Conoce, si la Cultura Organizacional es buena en la interacción entre el directivo y docentes de la escuela?

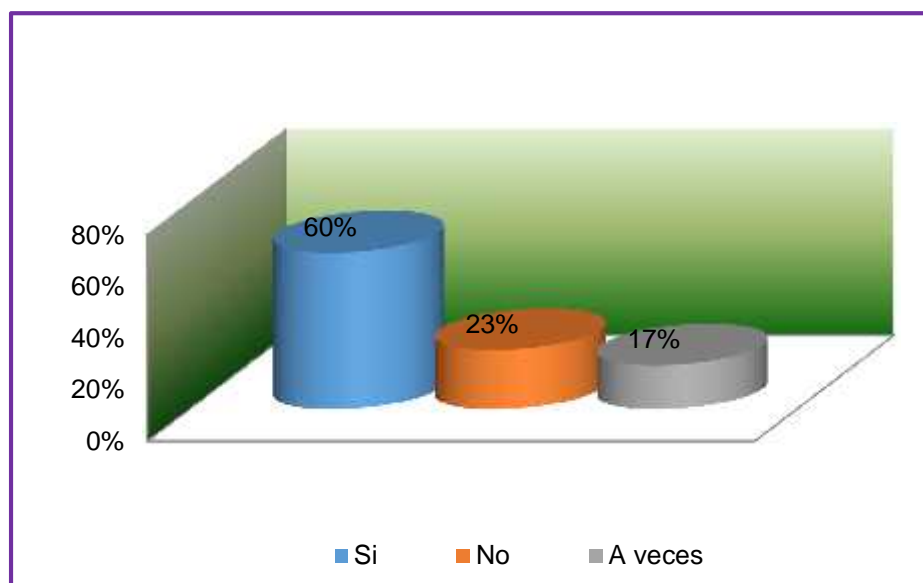
CUADRO 13

Variables	f	%
Si	122	60
No	46	23
A veces	34	17
TOTAL	202	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 13

Cultura organizacional entre directivo y docentes



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Torres (2011) señala: “La cultura organizacional de la Institución Educativa es buena cuando el conjunto de actitudes compartidas entre los miembros de la institución educativa, existen conocimientos, creencias, sentimientos, y acciones de colaboración entre directivos y docentes” (p. 92)

De los estudiantes, el 60% mencionan que la cultura organizacional en el centro escolar es buena; el 33% no es buena; y, el 17% a veces es buena.

Como se puede apreciar el criterio de los estudiantes al manifestar que la cultura organizacional en la escuela es buena. Esto se determina cuando el conjunto de actitudes compartidas entre los miembros de la institución educativa, se aportan con conocimientos, sentimientos, capacidad y acciones que reflejan la colaboración entre directivos y docentes.

2. ¿Está informado si en la escuela existe un verdadero proceso de la cultura organizacional?

CUADRO 14

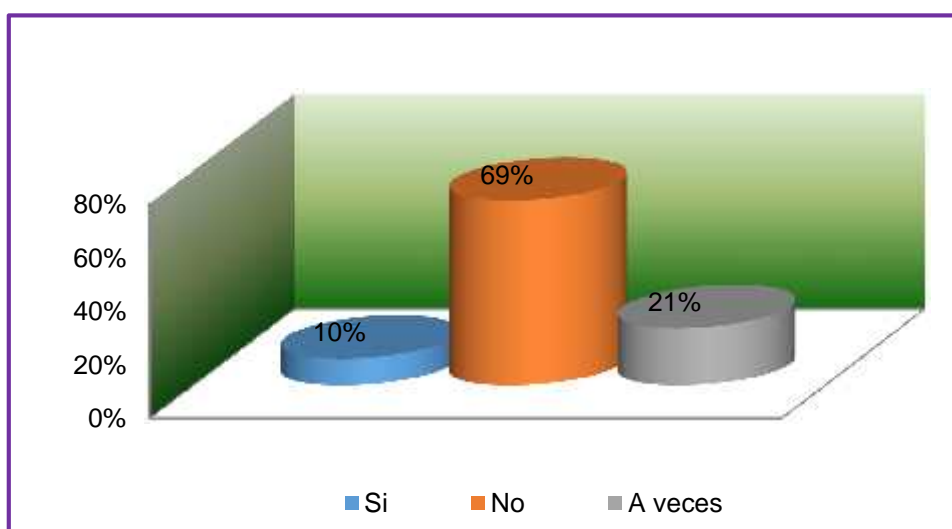
Variables	f	%
Si	20	10
No	139	69
A veces	43	21
TOTAL	202	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante

ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 14

Información de la cultura organizacional



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Bejarano (2010) manifiesta:

El verdadero proceso de la cultura organizacional es el elemento que representa la parte más visible de la escuela, es el proceso más importante en el que descansan los actos administrativos, en donde el docente debe actuar para provocar cambios significativos de la institución educativa. (p. 10)

Los resultados de la encuesta a los estudiantes, el 69% no están informados de la cultura organizacional en la escuela; el 21% a veces les han informado; y, el 10% si les han informado.

Los resultados establecen que la mayoría de estudiantes no saben el significado de cultura organizacional. Es el proceso más importante en el que descansan los actos administrativos, en donde el docente actúa para provocar cambios significativos en la institución educativa.

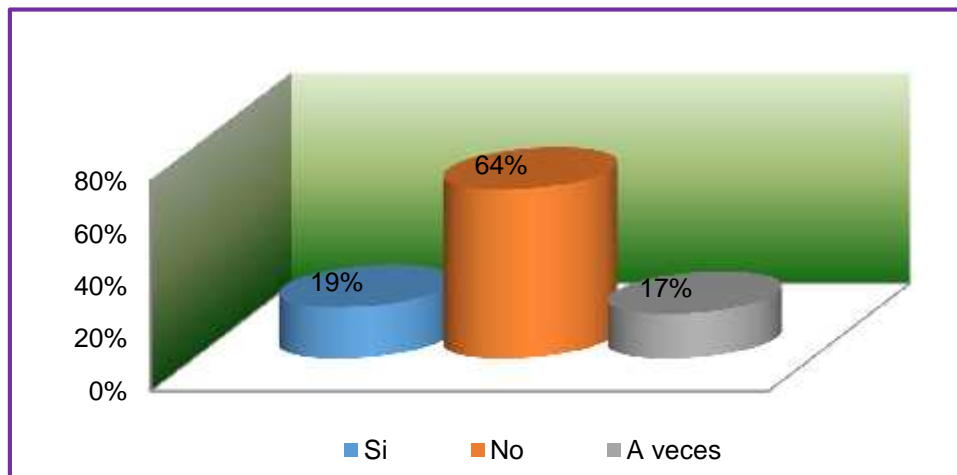
3. ¿Le han informado sobre los beneficios de la cultura organizacional que se vive en la institución educativa?

CUADRO 15

Variables	f	%
Si	39	19
No	129	64
A veces	34	17
TOTAL	202	100

GRÁFICA 15

Beneficios de la cultura organizacional



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Valda (2012) dice:

Una cultura organizacional dinámica, clara y positiva, atraerá no sólo por sus beneficios salariales, sino sobre todo porque genera bienestar y calidad de vida al interior de la organización, haciendo posible un mejor trabajo en equipo y formando colaboradores que saben interpretar adecuadamente la filosofía de la institución educativa. (p. 112)

De la encuesta aplica a los estudiantes, el 64% no les han informado de los beneficios de la cultura organizacional; el 19% se ha recibido información; y, el 17% a veces han informado.

Como se puede demostrar con los datos e información obtenida, la mayoría de estudiantes dicen no haber recibido la información de los beneficios de la cultura organizacional. Los beneficios son aquellos que generan bienestar y calidad de enseñanza en el centro educativo.

4. ¿La cultura organizacional es importante para la comunicación del directivo, docentes, estudiantes y padres de familia?

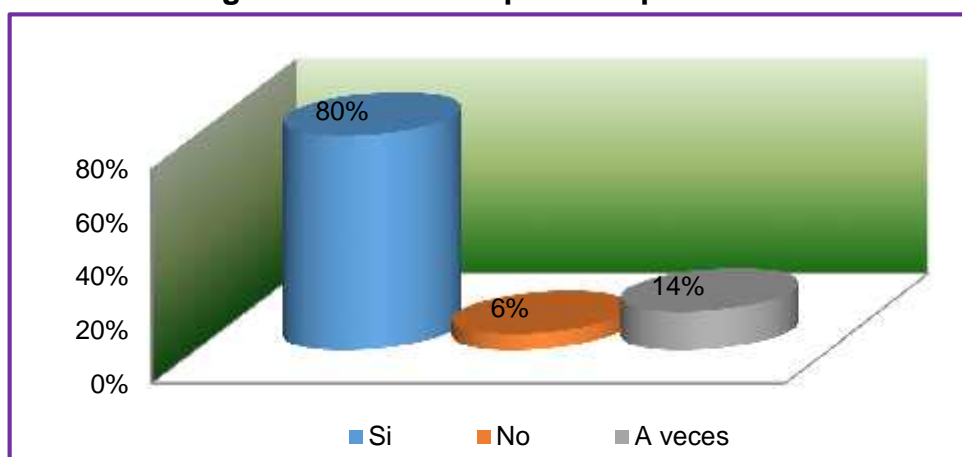
CUADRO 16

Variables	f	%
Si	161	80
No	12	6
A veces	29	14
TOTAL	202	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 16

La cultura organizacional es importante para la comunicación



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La revista digital “Cultura organizacional” (s.f.) comenta:

Una cultura organizacional es importante por su dinámica, clara y positiva que atrae no sólo por sus beneficios administrativos, salariales, sino sobre todo porque genera bienestar y calidad de vida entre los colaboradores, aumentando el compromiso con la institución educativa y de los actores de la escuela, Recuperado <http://jcvalda.wordpress.com>

El 80% de estudiantes dicen que la cultura de la organización es importante para la comunicación entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; el 14% dicen que a veces es importantes; y, el 6% no es importante.

Existe una mayoría de estudiantes muy significativa, al afirmar que la cultura de la organización es básica en la comunicación entre el directivo, docentes, estudiantes y padres de familia. Por su dinámica, clara y positiva que atrae a los actos administrativos, sino porque genera bienestar y calidad de vida a los componentes de la comunidad educativa,

5. ¿El trato del directivo con los docentes y estudiantes es bueno?

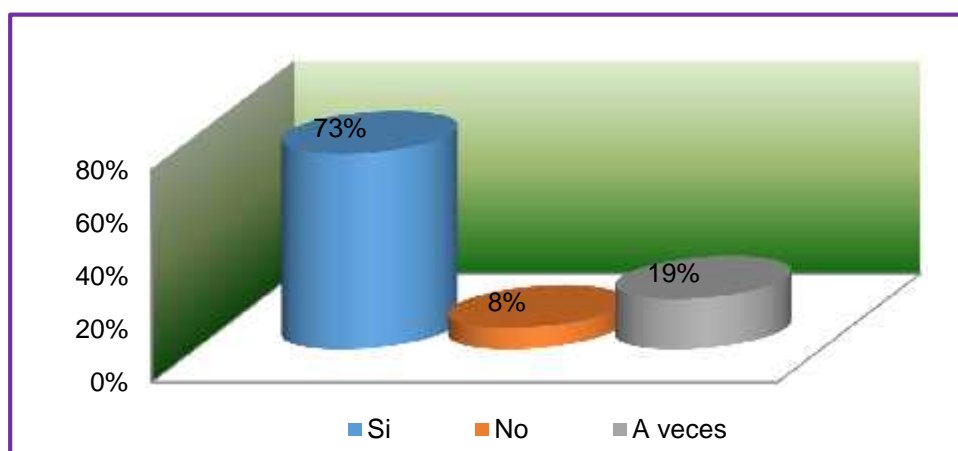
CUADRO 17

Variables	f	%
Si	148	73
No	16	8
A veces	38	19
TOTAL	202	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 17

Directivo con docentes y estudiantes existe buen trato



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Carmona (2012) manifiesta:

Todo directivo tiene con sus colaboradores se refiere al mundo laboral, la forma de interactuar que tienen los miembros de un equipo de docentes, en donde se respira un clima de respeto, colaboración, apoyo para brindar la el buen desarrollo institucional en la parte de la organización. (p. 82).

Los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes, el 73% perciben que el trato entre directivos, docentes y estudiantes por el directivo es bueno; el 19% a veces es buenos; y, el 8% no es bueno.

Como logran percibir los estudiantes, en cuanto al trato del directivo con los docentes y estudiantes dicen que es bueno. El buen trato que ejerce el directivo con los docentes y estudiantes, es una forma de interactuar con un clima de respeto, colaboración, apoyo al desarrollo institucional.

6. ¿Conoce si en la escuela existen problemas del directivo con docentes, estudiantes y padres de familia?

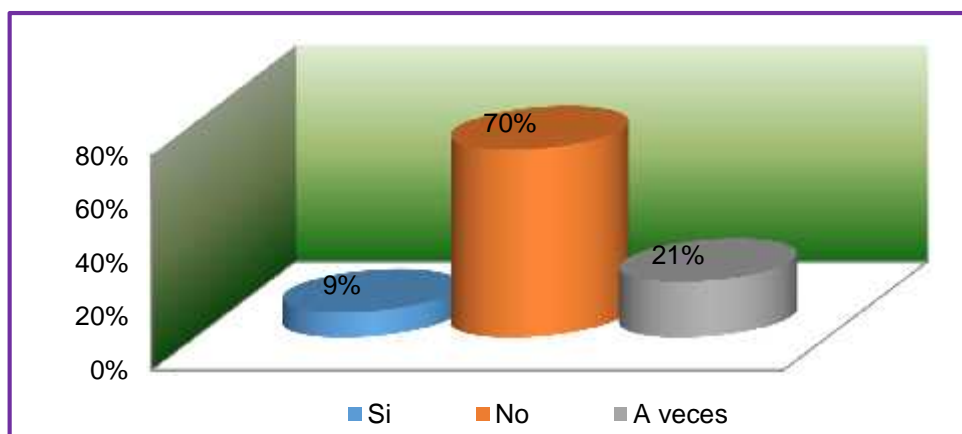
CUADRO 18

Variables	f	%
Si	19	9
No	141	70
A veces	42	21
TOTAL	202	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 18

Problemas del directivo con docentes, estudiantes y padres de familia



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Barney (2013) dice:

Los problemas del directivo con docentes se supera con la buena relación con el superior inmediato, porque es una clave para comprender las actitudes y comportamientos de los maestros en el centro escolar según ponen de manifiesto múltiples investigaciones. (p. 53)

De la encuesta aplicada a los estudiantes, el 70% dicen que desconocen si existen de problemas entre el directivo con docentes y estudiantes; el 21% dicen que a veces se presentan problemas; y, el 9% si conocen.

Con los datos obtenidos, se puede demostrar de manera significativa que existe una mayoría de estudiantes que mencionan desconocer si existen problemas del directivo con docentes, estudiantes y padres de familia. La clave del éxito es saber comprender las actitudes y comportamientos de los maestros, estudiantes y padres de familia.

7. ¿Tiene conocimiento si en la escuela se cumplen las órdenes que da el directivo a los docentes?

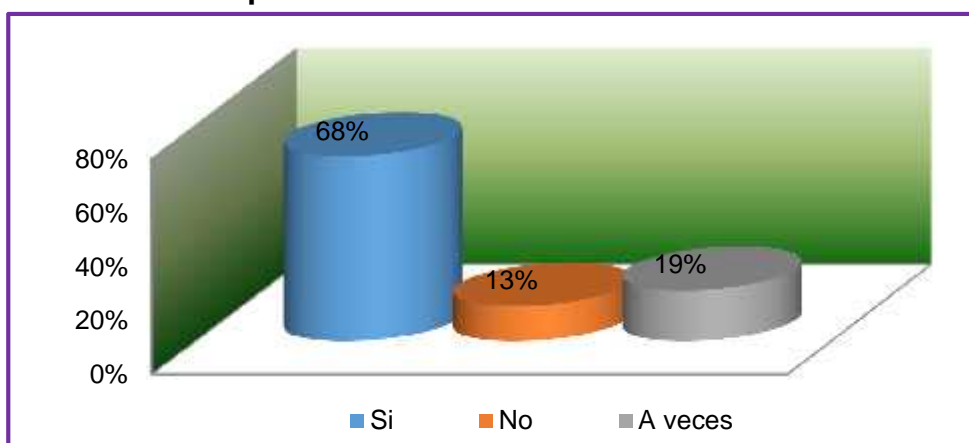
CUADRO 19

Variables	f	%
Si	138	68
No	26	13
A veces	38	19
TOTAL	202	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 19

Cumplimiento de órdenes del directivo



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Homans (2012) señala:

El cumplimiento de las disposiciones que emanan del directivo tiene son eficaces cuando los resultados saludables, muestran cuanto existe una buena relación entre líder y colaborador, mejora el compromiso de éste con la organización, así como su percepción del clima de comunicación y el bienestar, lo que a su vez refuerza de nuevo su compromiso. (p. 72)

Los resultados de la encuesta aplicada a los docentes, el 68% afirman que las órdenes que da el directivo las cumplen los docentes; el 19% a veces las cumplen; y, el 13% no las cumplen.

Con los resultados obtenidos se puede determinar, que los estudiantes confirman en la mayoría, al decir que las órdenes del directivo son cumplidas por los docentes. El cumplimiento de las disposiciones del directivo debe ser cumplidas, para demostrar la buena relación.

8. ¿En la institución educativa promueve la capacitación docente?

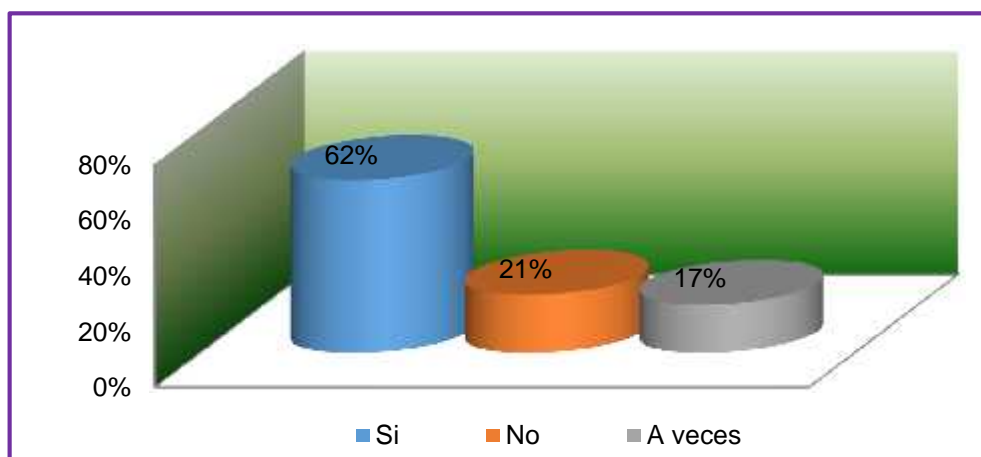
CUADRO 20

Variables	f	%
Si	125	62
No	42	21
A veces	35	17
TOTAL	202	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 20

La institución promueve la capacitación docente



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la información digital de la UNESCO (s.f.) afirma:

La formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento de los educadores en servicio debe contribuir de manera sustancial al mejoramiento de la calidad de la educación y a su desarrollo y crecimiento profesional, y estará dirigida especialmente a su profesionalización y especialización para lograr un mejor desempeño. Recuperado www.unesco.org/santiago

De la encuesta aplicada a los estudiantes se desprende, el 62% confirman que la institución educativa promueve la capacitación docente; el 21% no promueven; y, el 17% a veces promueven la capacitación.

Como se logra evidenciar con respecto, si la institución educativa promueve la capacitación docente, existe una mayoría de estudiantes que afirman que sí existe la el deseo del directivo de fomentar la capacitación docente. Es importante para la profesionalización y especialización con la finalidad de lograr un mejor desempeño docente.

9. ¿Para usted con la capacitación docente, se mejora el rendimiento académico de los estudiantes?

CUADRO 21

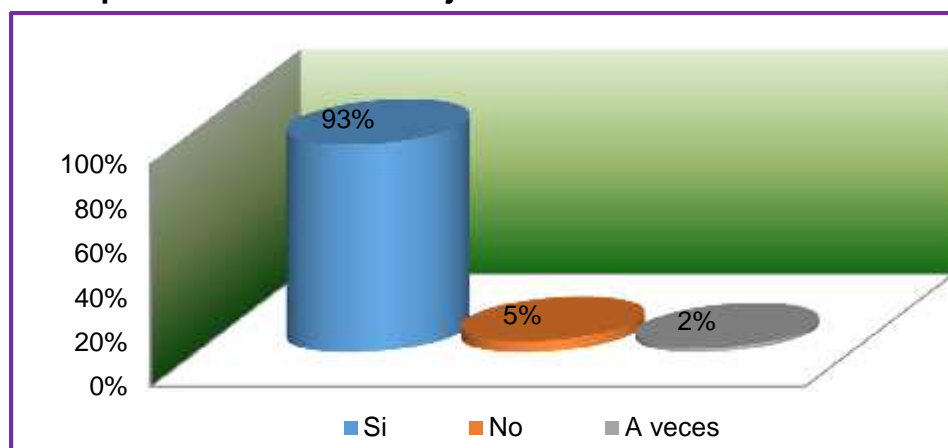
Variables	f	%
Si	188	93
No	10	5
A veces	4	2
TOTAL	202	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante

ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 21

La capacitación docente mejora el rendimiento académico



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La información digital Fernández (2014) comenta:

La capacitación académica es para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, la misma que cobra gran relevancia en la formación de profesores, cuyo objetivo principal es lograr un mejor desempeño del trabajo académico de

los maestros, reafirmando los conocimientos que poseen y orientando nuevas formas en el proceso enseñanza-aprendizaje. Recuperado (<http://redie.uabc.mx/vol3no2/contenido-fernandez.html>)

De la encuesta aplicada a los estudiantes se desprende que, el 93% mencionan, con la capacitación docente se mejoraría el rendimiento académico de los estudiantes; el 5% dicen que no; y, el 25 mencionan que a veces puede mejorarse.

Como es evidente, demostrar que con la capacitación docente la mayoría de maestros pondrán mucho interés en el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes. La capacitación cobra gran relevancia en la formación de profesores, cuyo objetivo principal es lograr un mejor desempeño del trabajo académico de los maestros.

10. ¿En la institución educativa el directivo se reúne con los maestros para tratar sobre el proceso académico?

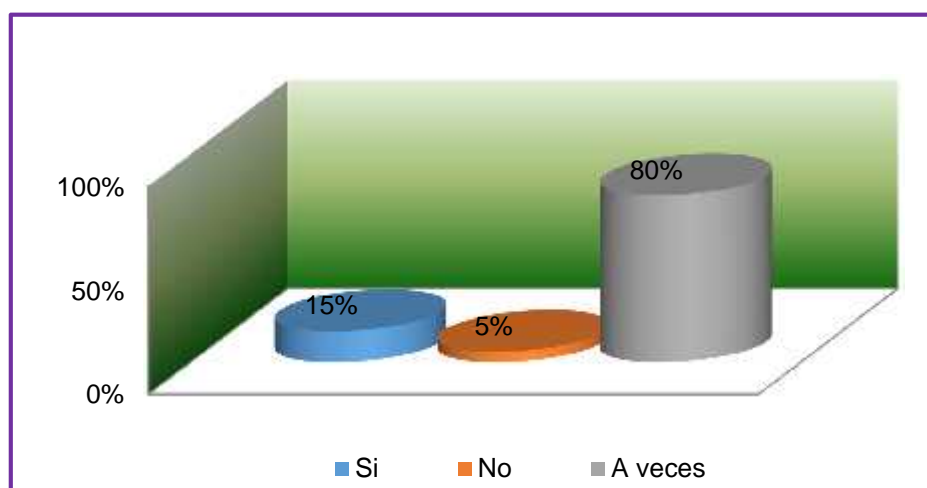
CUADRO 22

Variables	f	%
Si	30	15
No	10	5
A veces	162	80
TOTAL	202	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 22

Directivo y maestros se reúnen para tratar proceso académico



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La información digital “Formación continua” (2013) señala:

Es una política pública mediante la cual se reúne, vincula y articula un conjunto de profesionales de la educación con el propósito de proceder a la actualización de los maestros de educación básica en servicio, para garantizar programas de desarrollo profesional con excelencia académica, pertinencia y cobertura de las necesidades de formación, desempeño para mejora institucional. Recuperado <http://formacioncontinua.sep.gob.mx>

Con la aplicación de la encuesta a los estudiantes, el 80% mencionan que a veces se reúnen el directivo con profesores para tratar el proceso académico; el 15% dicen que conocen de este tipo de reuniones; y, el 5% desconocen de estas reuniones.

Con estos antecedentes, producto de la información recogida de los estudiantes, existe una mayoría significativa que mencionan, a veces se reúnen el directivo con los docentes para tratar sobre el proceso académico de la institución educativa. Es una política pública mediante la cual se reúne, vincula y articula un conjunto de profesionales de la educación con el propósito de proceder a la evaluación de los procesos académicos que se desarrollan en la escuela.

11. ¿Considera usted, que los maestros son justos en la calificación del rendimiento académico de los estudiantes?

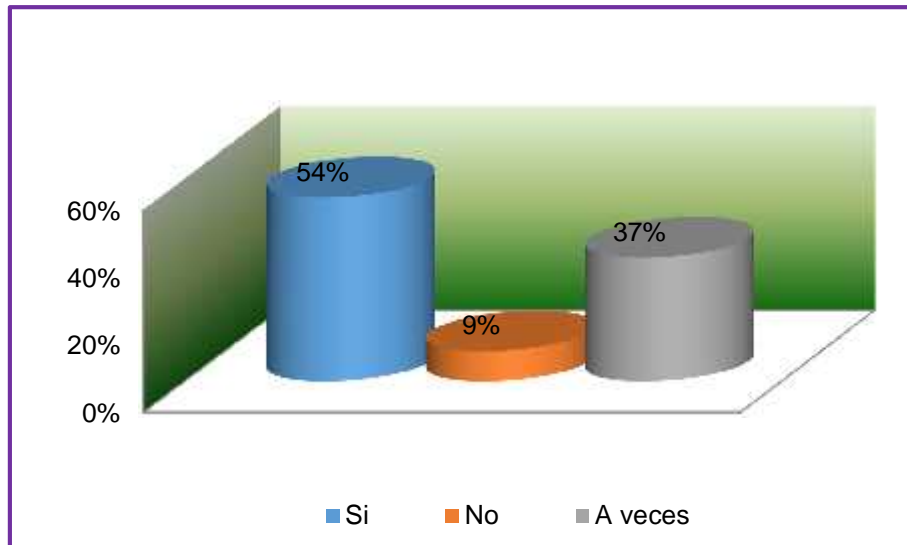
CUADRO 23

Variables	f	%
Si	110	54
No	18	9
A veces	74	37
TOTAL	202	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 23

Maestros son justos en la calificación del rendimiento académico



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Frías (2013) indica:

La evaluación es un proceso dinámico, y sistemático enfocado hacia los cambios de rendimiento académico, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos en cada contenido. Se dice que es sistemático porque se basa en un conjunto de reglas o principios sobre una materia relacionada entre sí. (p. 79)

Los resultados de la encuesta a los estudiantes, el 54% dicen que son justas las calificaciones del rendimiento académico de los estudiantes; el 37% dicen que a veces son justas; y, el 9% no son justas.

Como se puede observar en los resultados obtenidos, existe una mayoría significativa de estudiantes que afirman, al decir de las calificaciones de coloca el docente son justas. La evaluación en el rendimiento académico es un proceso dinámico, y sistemático enfocado hacia los cambios académicos, mediante el cual se verifican los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

12. ¿A su criterio los maestros apoyan a superar los problemas de aprendizaje de los estudiantes?

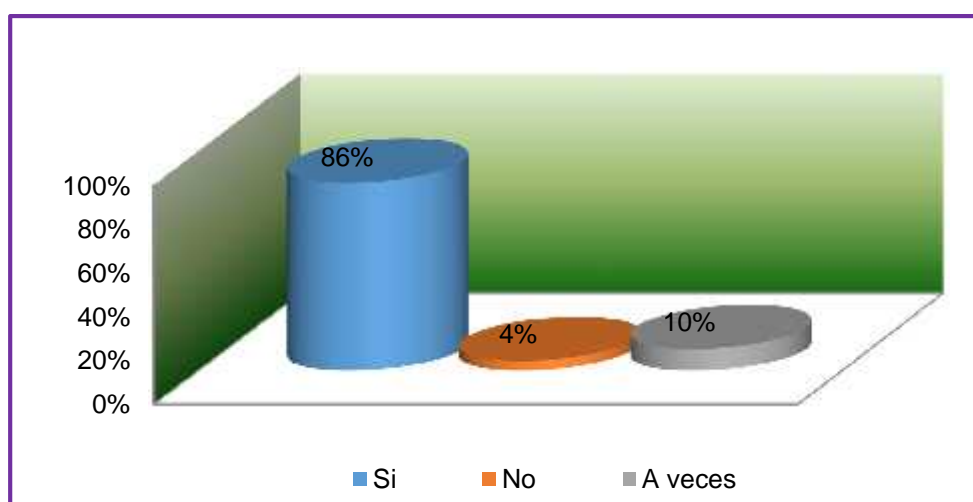
CUADRO 24

Variables	f	%
Si	173	86
No	9	4
A veces	20	10
TOTAL	202	100

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 24

Maestros apoyan a superar problemas de aprendizaje



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Segovia (2013) afirma:

Los niños necesitan sentirse amados, o por lo menos comprendidos y respetados, para que sus mentes tengan la claridad necesaria para aprender; fomentar afecto y cercanía física, autoconfianza, estas son las maneras que el docente debe apoyar al niño con problemas de aprendizaje, liberar las mentes de las dudas en cuanto a su capacidad. (p. 32)

De la encuesta aplicada a los estudiantes, el 86% apoyan a superar los problemas de aprendizajes de los estudiantes; el 10% a veces ayudan; y, el 4% no ayudan.

Como es evidente lo manifestado por los estudiantes, los maestros apoyan a solucionar los problemas de aprendizaje de los estudiantes. Los estudiantes necesitan sentirse amados, o por lo menos comprendidos y respetados, para que sus mentes tengan la claridad necesaria para aprender.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA FISCAL DR. DANIEL RODAS BUSTAMANTE DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Conoce claramente las políticas de la cultura organizaciones de la escuela?

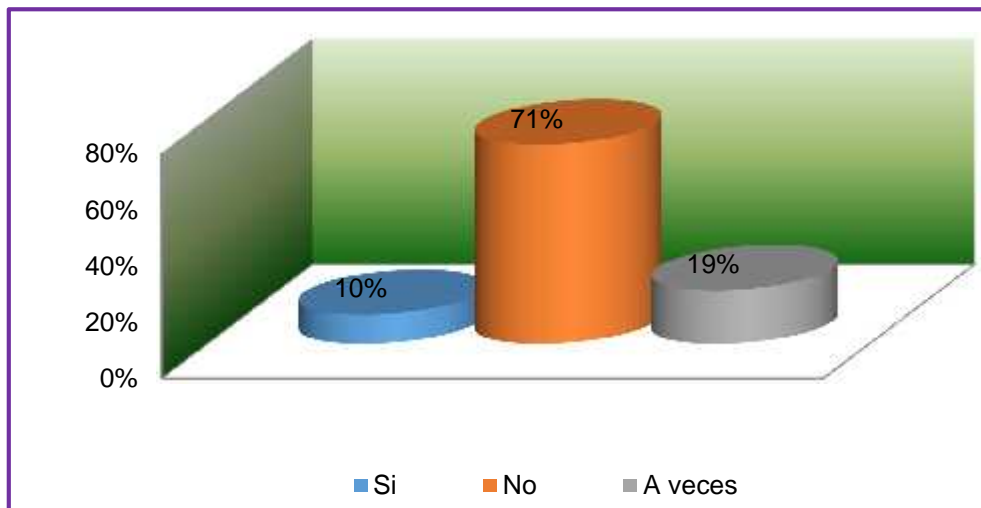
CUADRO 25

Variables	f	%
Si	19	10
No	130	71
A veces	35	19
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 25

Políticas cultura organizacional de la escuela



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La información digital “Administración estratégica” (2014) comenta:

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la institución escolar, donde las políticas son guías para orientar la acción; cuyos lineamientos generales se observan en la toma de decisiones, sobre algún problema dentro de la escuela. Recuperado <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional>

De la encuesta aplicada a los padres de familia, el 71% dicen que no conocen las políticas de la cultura organizacional de la escuela; el 19% dicen que a veces les informan; y, el 10% mencionan que sí me informan.

Con estos resultados se puede demostrar, que existe una mayoría muy significativa de padres de familia que mencionan que no conocen claramente las políticas de la cultura organizacional de la escuela. Esta falta de información y orientación es importante para que los padres de familia se sientan más decididos al apoyo institucional.

- ¿En base a la cultura organizacional el directivo de la escuela, siempre toma los riesgos de manera oportuna?

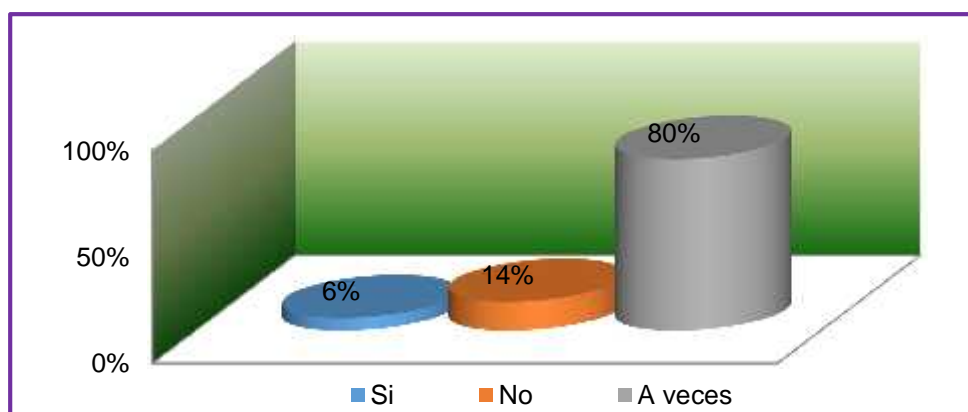
CUADRO 26

Variables	f	%
Si	11	6
No	25	14
A veces	148	80
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 26

Directivo toma los riesgos de manera oportuna



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De la Cruz (2011) manifiesta:

Definir el riesgo de la Cultura Organizacional responde a una necesidad de prevenir los problemas de una institución escolar, para ello hay que analizar con rigor y valor para analizar, comprender y explicar la cultura. (p. 28)

De la encuesta aplicada a los padres de familia, el 80% mencionan que el directivo siempre toma sus propias decisiones; el 14% mencionan que desconocen; y, el 6% dicen que a veces tomas sus propias decisiones.

Con estos resultados, es evidente demostrar que el directivo a veces toma sus propias decisiones sin tomar en cuenta a los estamentos de la escuela. Es importante que el directivo tomen en cuenta a sus colaboradores, analizar con rigor y valor la decisión a tomarse, con este fin se propicia la cultura organizacional en la institución educativa.

3. ¿La cultura organizacional de la escuela, siempre está presente el respeto hacia los demás?

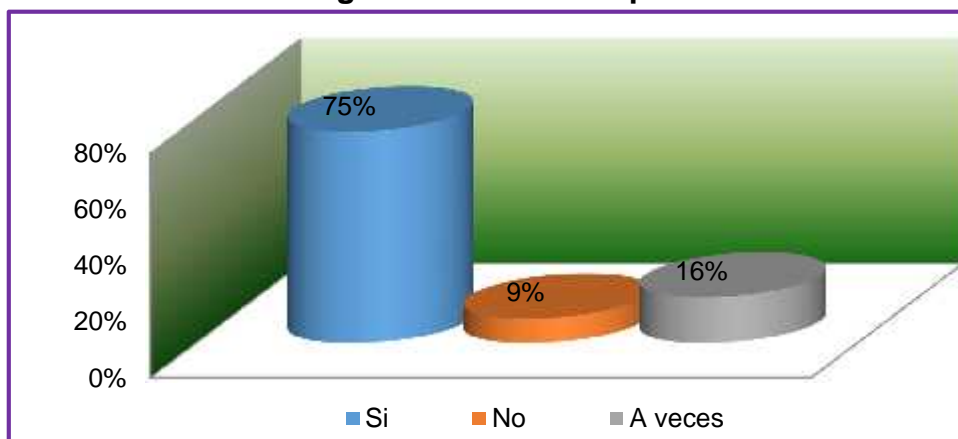
CUADRO 27

Variables	f	%
Si	138	75
No	16	9
A veces	30	16
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 27

Con la cultura organizacional se respeta a los demás



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Pérez (2011) dice:

La cultura de una organización: La cultura de una organización al estar presente en la escuela, expresa un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran el centro educativo, misma que busca una cultura orientada al conocimiento. (p. 58)

La encuesta aplicada a los estudiantes se establece, el 75% manifiestan que la cultura de la organización en la escuela siempre está presente por el respeto hacia los demás; el 16% a veces está presente el respeto; y, el 9% no está presente.

Con estos resultados de la encuesta, se evidencia que existe una mayoría de estudiantes que dicen que la cultura de la organización en la escuela siempre está presente: La cultura de una organización al estar presente en la escuela, expresa un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran el centro educativo.

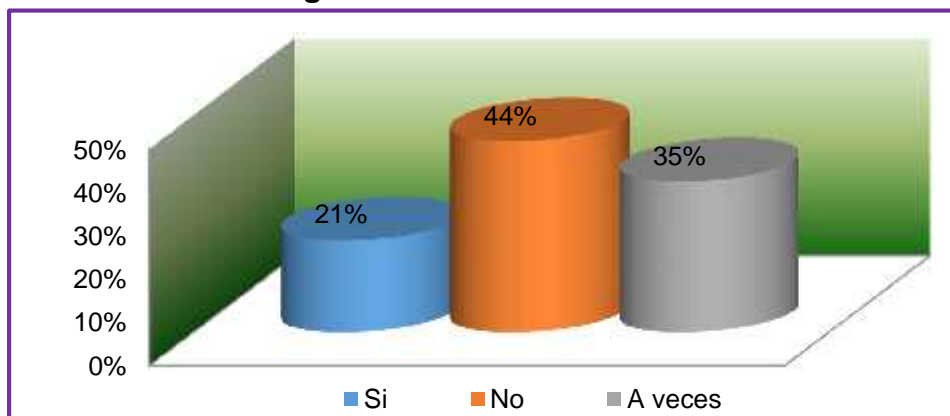
4. ¿La cultura organizacional en el centro educativo está claramente definida?

CUADRO 28

Variables	f	%
Si	39	21
No	81	44
A veces	64	35
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 28
Cultura organizacional definida en la escuela



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Pachao (2012) afirma:

La cultura definida en la escuela es entendida como el conjunto o sistemas de actividades, comportamiento, formas de vida, de pensamiento, de creencias, de ideas y valores que transforman las actitudes de los hombres en determinados patrones de conducta. (p. 74)

De la encuesta a los padres de familia, el 44% manifiestan que no está definida la cultura de la organización en el centro educativo; el 35% mencionan que a veces se define; y, el 21% dicen que si está definida.

Con estos resultados se llega a definir que la cultura de la organización en el centro educativo no está definida. Está entendida como el conjunto o sistemas de actividades, comportamiento, formas de vida, de pensamiento, de creencias, de ideas y valores que transforman las actitudes en la organización, administración y académica del centro escolar.

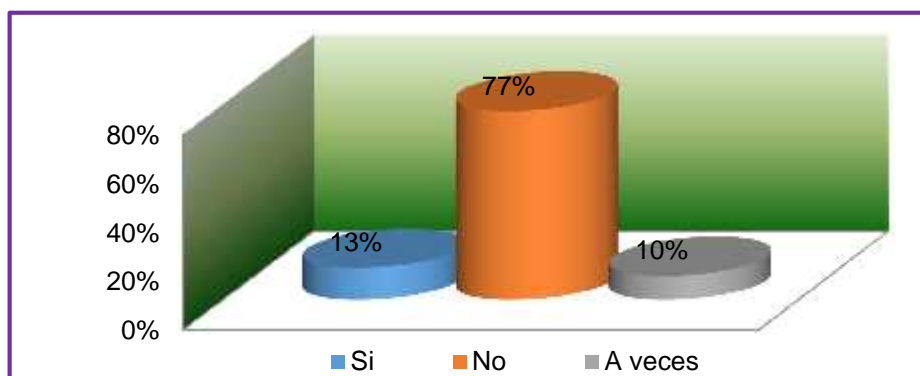
5. ¿Concuerda con el sistema administrativo de la institución educativa?

CUADRO 29

Variables	f	%
Si	24	13
No	142	77
A veces	18	10
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 29
Sistema administrativo de la institución educativa



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Pachao (2012) dice:

El sistema administrativo de institución educativa se concibe como un sistema, por tanto es viable analizarla y administrarla con el enfoque metodológico de la teoría de los sistemas. La administración de la educación puede abarcar tanto el nivel macro educativo (sistémico), como el nivel micro educativo (institucional), cuya responsabilidad corresponde al estado y a los directores. (p. 56)

Los resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia, el 77% no concuerdan con el sistema administrativo de la escuela; el 13% si concuerdan; y, el 10% a veces si concuerdan.

Como se puede evidenciar, el criterio de los padres en su mayoría no están de acuerdo con el sistema administrativo que lleva la escuela. Este aspecto administrativo de la institución puede abarcar tanto el nivel sistémico o el institucional.

6. ¿Comparte con el directivo cuando decisiones en los aspectos administrativos de la escuela?

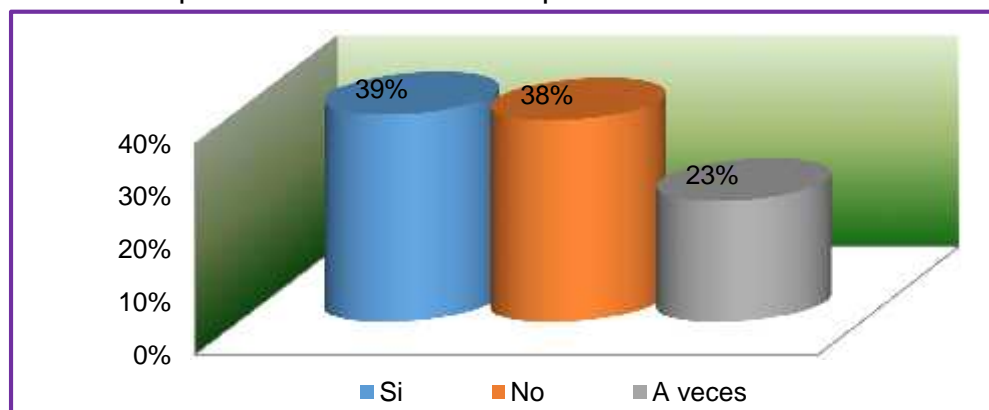
CUADRO 30

Variables	f	%
Si	72	39
No	70	38
A veces	42	22
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 30

Comparte con las decisiones que toma el directivo



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

González (2013) señala:

La toma de decisiones que realiza el directivo escolar es un proceso a través del cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas de resolver o enfrentar una determinada situación que se puede presentar, bien sea a nivel personal, administrativa o académica. (p. 53)

De los resultados de la encuesta a los padres de familia, el 39% si comparten con las decisiones que toma el directivo; el 38% no están de acuerdo; y, el 22% a veces están de acuerdo.

Como se puede determinar las decisiones en los aspectos administrativos que toma el directivo, los criterios de los padres de familia son divididos, lo cual hace pensar que para tomar esta decisión el directivo le falta dialogar sobre estos aspectos. Es un proceso a través del cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas de resolver o enfrentar una determinada situación de decisión,

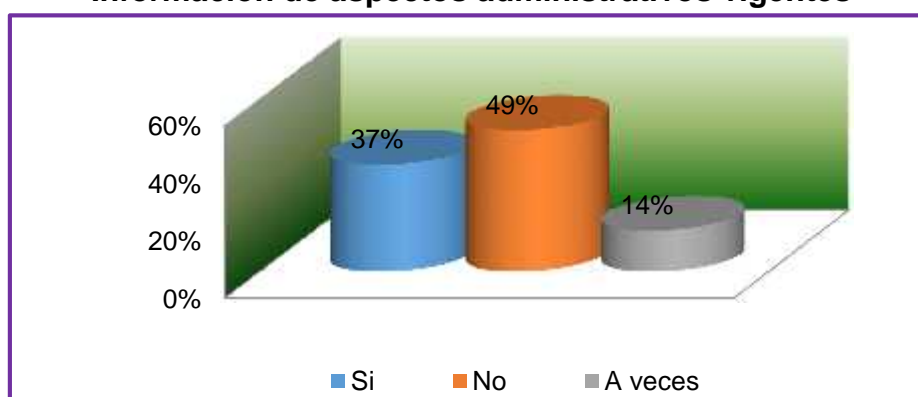
7. ¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad sobre aspectos administrativos vigentes?

CUADRO 31

Variables	f	%
Si	68	37
No	90	49
A veces	26	14
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 31
Información de aspectos administrativos vigentes



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

González (2013) indica:

En la institución educativa, la información es para dar a conocer la toma de decisiones que son de mucha importancia para desarrollar las funciones administrativas de planificación, de organización, y de control de las diferentes actividades que se llevan a cabo en una institución educativa para el normal desarrollo de los procesos académicos y administrativos de la institución. (p. 83)

De la encuesta aplicada a los padres de familia, el 40% afirma que no disponen de la información necesaria para conocer los aspectos administrativos; el 37% mencionan que sí disponen; y, el 14% a veces la disponen.

Como se puede evidenciar, los resultados expuestos son claros al mencionar los padres de familia que no todos tienen este tipo de información. Esta información es de mucha importancia para conocer las funciones administrativas de planificación, de organización, y control de las diferentes actividades que llevan a cabo en una institución educativa.

8. ¿Los esfuerzos administrativos que realiza el directivo se encaminan al logro de objetivos de la institución escolar?

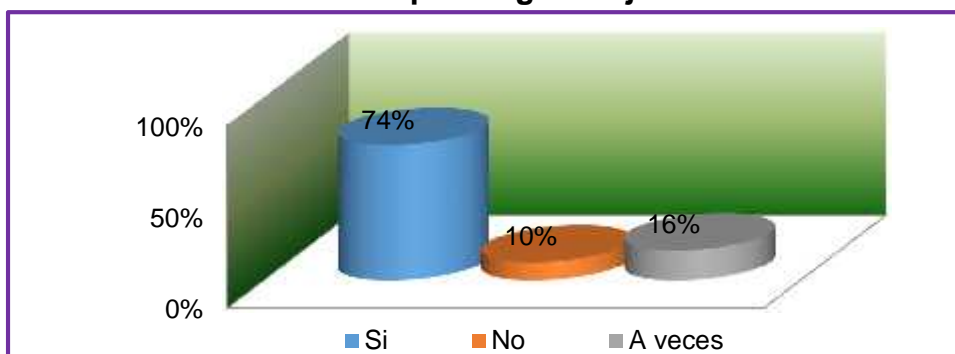
CUADRO 32

Variables	f	%
Si	136	74
No	18	10
A veces	30	16
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 32

Esfuerzos administrativos para lograr objetivos institucionales



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

González (2013) afirma:

Los esfuerzos administrativos son para llevar a la práctica y ejecutar los planes, que han sido preparados, es necesario crear una organización, en función de la dirección de la escuela para determinar los objetivos propuestos y llevar adelante los planes elaborados. (p. 64)

De la encuesta aplicada a los padres de familia, el 74% los esfuerzos administrativos van en beneficio escolar; el 16% a veces; y, el 10% no.

Como es evidente existe mayoría de padres de familia que dicen existen esfuerzos administrativos que van en beneficio de la institución educativa para cumplir con los objetivos planteados por la escuela.

9. ¿En la institución educativa existen normas eficaces para realizar las actividades académicas?

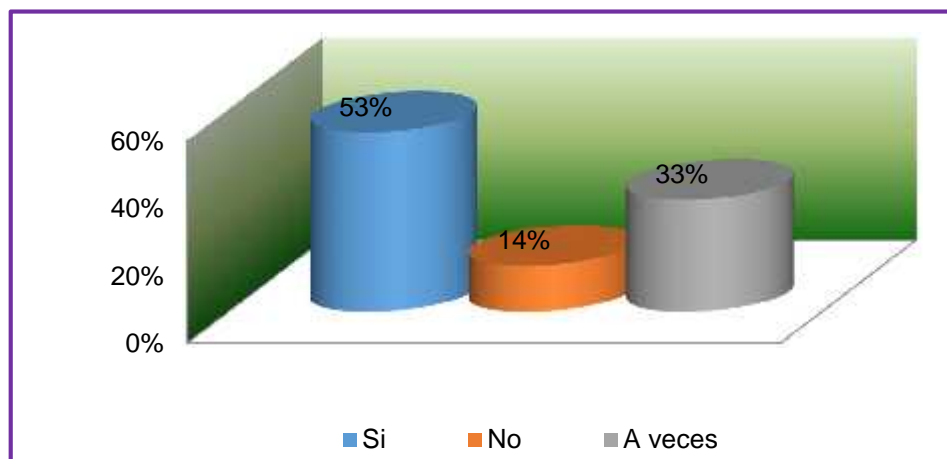
CUADRO 33

Variables	f	%
Si	98	53
No	25	14
A veces	61	33
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 33

Normas específicas para las actividades académicas



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Montes (2013) afirma:

Las normas específicas son procesos que toma la dirección de escuela con el propósito de dar a conocer las actividades académicas que se realiza y a la vez medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y desarrollo académico que se producen. (p. 18)

Los padres de familia mencionan en un 53% que existen normas eficaces en el centro educativo para cumplir las actividades académicas; el 33% a veces; y, el 14% no existen.

Como se puede demostrar existe una mayoría significativa de padres de familia que consideran que las normas eficaces que existen en la escuela permiten que se cumplan todas las actividades académicas y con ello se demuestra el buen rumbo académico institucional.

10. ¿En la institución educativa el directivo escucha a los padres de familia sus ponencias?

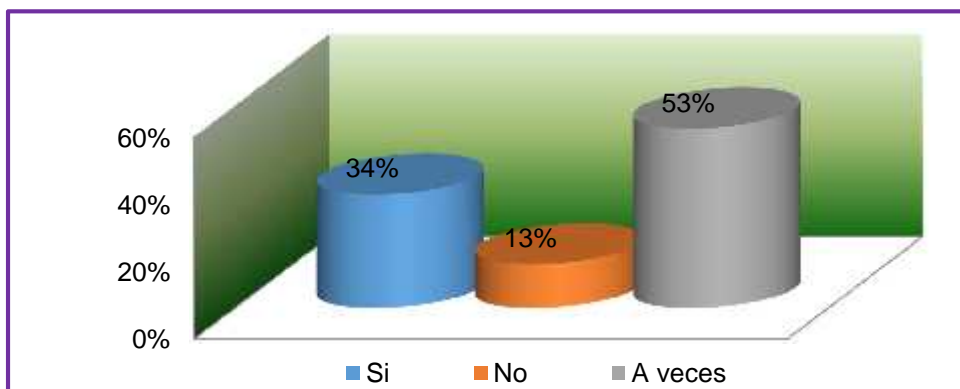
CUADRO 34

Variables	f	%
Si	62	34
No	24	13
A veces	98	53
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 34

Directivo escucha las ponencias de padres de familia



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Alejandro (2013) indica:

La gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con la participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares al momento de tomar en cuenta las ponencias de los diferentes estamentos de la institución educativa. P. (p.43)

Los resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia, el 53% dicen que a veces el directivo escucha las ponencias de los padres de familia; el 34% si escucha; y, el 13% no escucha.

Como está demostrado de manera evidente, el directivo a veces escucha las ponencias de los padres de familia, situación que consideran que debe haber un cambio de actitud y solvencia administrativa en la escuela, sobre todo se debe aplicar la cultura organizacional y administrativa para lograr avances académicos.

11. ¿La infraestructura de la escuela es óptima para el desarrollo académico?

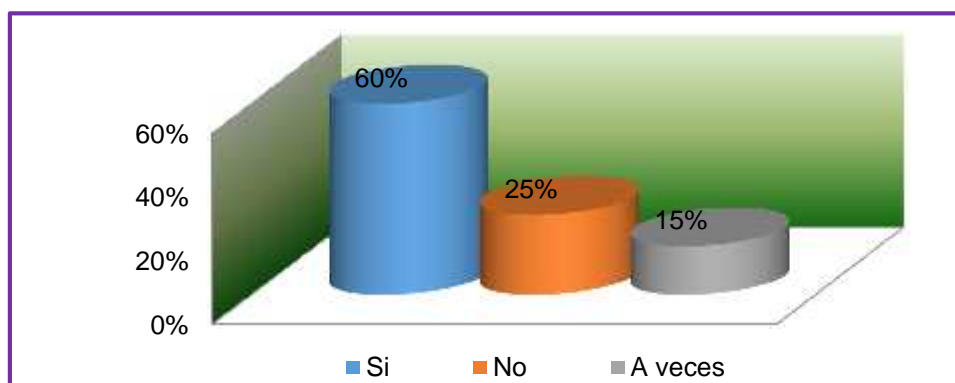
CUADRO 35

Variables	f	%
Si	110	60
No	46	25
A veces	28	15
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 35

Infraestructura óptima para el desarrollo académico



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Orozco (2014) señala:

Para que la dirección escolar sea determinante y efectiva la gestión escolar debe contar con una infraestructura funcional, entendida esta como la que logra y es garante que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida. (p. 75)

Como resultado de la encuesta aplicada a los padres de familia, el 60% mencionan que la infraestructura escolar es óptima para el desarrollo académico; el 25% no es; y, el 15% a veces es óptima dependiendo de la actividad académica.

Como se puede demostrar existe una mayoría de padres de familia que manifiestan que la infraestructura escolar es óptima para que se produzca el buen desarrollo académico, lo que evidencia que toda infraestructura adecuada, organizada y amplia permite el desarrollo académico sin problemas y con buenas perspectivas pedagógicas.

12. ¿Entre el directivo y docentes existe un alto nivel de colaboración, interés y respeto?

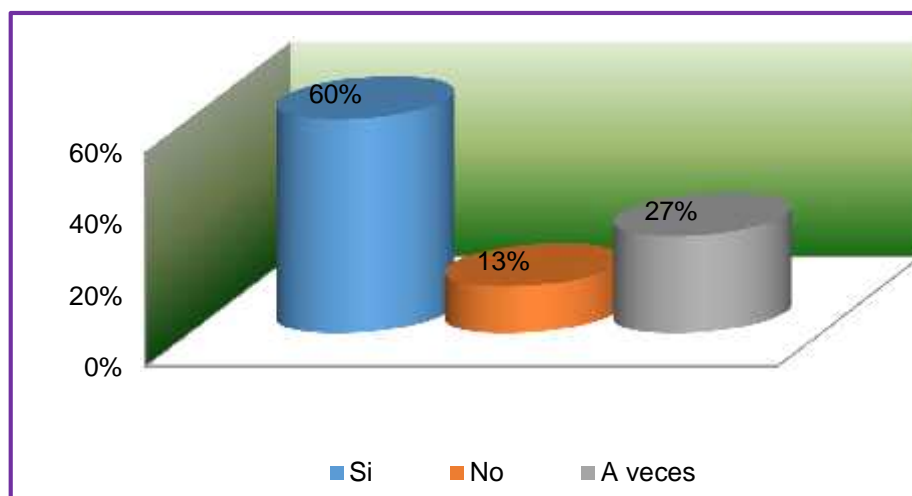
CUADRO 36

Variables	f	%
Si	110	60
No	24	13
A veces	50	27
TOTAL	184	100

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante
ELABORACIÓN: Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

GRÁFICA 36

Directivo y docentes existe colaboración, interés y respeto



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Gutiérrez (2014) señala:

Los directivos y docentes, con el apoyo de los padres de familia debe existir la colaboración con la finalidad de que se integren al proceso de monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, participación y liderazgo con visión pedagógica y gerencial. (p. 32)

De la encuesta aplicada a los padres de familia, el 60% dicen que existe un alto nivel de colaboración, interés y respeto; el 27% a veces; y, el 13% no existe.

Como se puede demostrar, la mayoría de padres de familia tienen el criterio que en el centro educativo existe un alto nivel de colaboración, interés y respeto entre directivos, maestros, estudiantes y comunidad educativa, situación que permite el desarrollo normal en los aspectos organizativos, administrativos y académicos.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTIVO DE LA ESCUELA

1. ¿Considera que la Cultura organizacional aporta a la interacción entre el directivo y los docentes de la institución educativa?

La cultura organizacional sí aporta al buen desarrollo administrativo de la institución educativa, facilita la interacción académica con los maestros y también en parte con los padres de familia.

2. ¿Existe interacción de los procesos y procedimientos de la cultura organizacional en la escuela?

La interacción organizativa, administrativa y académica es el proceso con el cual la institución trabaja en función de la planificación curricular y los aspectos que se puedan dar una reforma en función de la escuela.

3. ¿La cultura organizacional en el centro educativo está claramente definida?

La cultura organizacional en el centro educativa a mi criterio está definida en un 50%, debido a que este enfoque educativo es nuevo.

4. ¿Concuerda con el sistema administrativo de la institución educativa?

La verdad que el sistema administrativo que se lleva en esta escuela se encuentra en función de las políticas de las autoridades de educación, ya que muchas de ellas hay que cumplirlas por sus disposiciones.

5. ¿Participa y comparte en la toma de decisiones en los aspectos administrativos de la escuela?

Efectivamente que se comparte con todos los estamentos con los que cuenta la escuela, algunos de ellos que son de carácter general emanados de las instancias superiores se procede a hacerles partícipes del particular.

6. ¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad sobre aspectos administrativos vigentes?

En la mayoría se dispone de la información para mejorar la calidad de la educación en el centro educativo y también se dispone de la información que emite la Zonal 7 de Educación.

7. ¿En la institución educativa existen normas eficaces para realizar las actividades académicas?

La institución educativa dispone de normas eficaces para el desarrollo de las actividades académicas, muchas de ellas son desarrolladas sin problemas por los docentes, las mismas que aportan al buen desempeño académico que ellos tienen.

8. ¿En la institución educativa como directivo escucha a docentes ponencias académicas?

Una de las fortalezas que existe en la institución educativa es saber escuchar a los docentes sobre las ponencias por su experiencia, las cuales fortalecen notablemente al proceso organizacional, administrativo y académico.

9. ¿Entre el directivo y docentes existe un alto nivel de colaboración e interés por apoyar el rendimiento académico de los estudiantes?

La colaboración de los docentes es sumamente importante en todas las instancias que requiere la escuela, especialmente cuando se trata de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

ANÁLISIS

La cultura organizacional objeto de estudio, ha logrado desempeñarse exitosamente mostrando dos aspectos importantes: por una parte destaca que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera

diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional; y por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento.

La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras y la necesidad de comunicación, son algunas de las nuevas reglas a ser implementadas en las organizaciones para su mejoramiento continuo y alcanzar los niveles deseados de desarrollo, así como las metas y objetivos propuestos.

Las dimensiones de las culturas administrativas son fundamentales para comprender los procesos que moldean las relaciones de la administración con la política y la sociedad, e influyen en su fuente interna de motivación y control. La cultura administrativa, como se la presenta en este trabajo, agrega una dimensión política a las teorías organizacionales de la cultura existentes.

La cultura de la administración son las prácticas en la institución educativa con la que se pueden entender los contextos normativos, sociales y políticos en los cuales está engarzado el sistema político administrativo de la educación.

Con estas nuevas formas de aplicar en la educación, existe una descripción detallada de la manera como la cultura organizacional, administrativa opera a un nivel cognitivo sobre la forma como la cultura académica le hace más operativa, cuando se centra en la formación académica. Adicionalmente se describe una metodología específica para estudiar el cambio cultural en la formación académica, aunque aplicable a organizaciones en términos generales.

g. DISCUSIÓN

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Enunciado:

La cultura organizacional, administrativa incide significativamente en el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.

La capacitación de los docentes como aporte para la interacción entre directivo y docente en la cultura organizacional, es de vital importancia, conforme lo expresan el 65% de los maestros, pues constituye un proceso de reflexión y acción estratégica de la comunidad educativa para diseñar el futuro deseado, mediante consensos con todos los sectores de la institución, esto es, con padres de familia, los estudiantes, los docentes, los miembros de la comunidad comprometidos con el desarrollo de académico institucional; amerita entonces, la capacitación al sector docente para mejorar el aporte de los maestros con la finalidad de llevar adelante la verdadera cultura organizacional en el centro educativo.

Mientras en los resultados obtenidos del sector docente, reflejan en un 61% concuerdan con el sistema administrativo que se lleva por todos los actores de la institución, el que es apoyado por el grupo de docentes. Se entiende que mientras más amplia y abierta sea la participación en la construcción del sistema administrativo se generará en los miembros de la comunidad educativa con la finalidad de que haya participación activa. Esta debe ser permanente para la toma de decisiones, con base a la construcción socialmente compartida y difundida que promueva la participación decidida en el sistema administrativo de la institución educativa.

En cuanto en el sector estudiantil, el 80 % manifiestan que la cultura organizacional es importante para la comunicación del directivo con los docentes, estudiantes y padres de familia, lo que permite mejorar los planteamientos, criterios y opiniones propias, respecto a sus necesidades académicas, sus problemas, inquietudes, intereses y aspiraciones. Se espera que en adelante en las asambleas o reuniones de trabajo, sean tomados en cuenta con su participación, esto permitirá mejorar la acción educativa en el plantel.

Los estudiantes 93% manifiestan que con la capacitación docente se mejorará el rendimiento académico de los estudiantes. Esta situación se ha dado debido a que se ha establecido una acción conjunta entre maestros, estudiantes y padres de familia con objetivos y metas claras definidas precisamente para que los maestros capacitados definan el buen rendimiento académico se puede alcanzar, cuando estas herramientas sean aquellas que asegure la calidad de los aprendizajes y esté centrada en la formación del estudiante.

Los padres de familia 80% exponen que a veces el directivo toma los riesgos de manera oportuna en el mejoramiento de la cultura organización y administrativa, donde se centra en lo relacionado a leyes, reglamentos, acuerdos, circulares emanados desde el ME, como las obligaciones que éstos tienen para con sus representados y con la escuela, y con los estudiantes el cumplimiento de tareas escolares como de su hogar. Es de esperar que se articule las actividades a cumplir mediante acuerdos y compromisos a fin de lograr objetivos conjuntos tendientes a mejorar la calidad de educación anhelada.

Es importante destacar que en el plantel la cultura organizacional y administrativa incide significativamente en el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante. Por lo anteriormente expuesto, y en base a los resultados de la estadística descriptiva y a los análisis desarrollados y demostrados se acepta la hipótesis uno planteada.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2:

Enunciado:

El desarrollo académico incide en el cumplimiento institucional de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.

De los resultados obtenidos, el 57% de docentes aseveran que entre directivos y docentes existe un alto nivel colaborativo e interés por apoyar el rendimiento académico de los estudiantes y para trabajar en equipo, buscando consensos, dando apertura a la interacción, propiciando una efectiva comunicación, la cual permitirá una toma de decisiones adecuadas que aseguren el desarrollo del rendimiento académico en los estudiantes.

En cuanto a los estudiantes, el 80% expresan que la institución educativa el directivo se reúne con los maestros para tratar sobre lo académico, de acuerdo a la realidad de la institución, sus necesidades, recursos, actividades pedagógicas, culturales y deportivas dependiendo de la atención de las Unidades Ejecutoras y de las directrices de instancias jerárquicas superiores, Los procesos académicos permitirán determinar las debilidades, fortalezas y problemas, que van a servir para la toma de decisiones de la administración.

Mientras a los padres de familia 75% están en de acuerdo de que la cultura organizacional, administrativa y académica, siempre está presente por el respeto a los demás, porque permite planificar, crear, desarrollar y evaluar las actividades del proceso administrativo de la escuela. Es necesario establecer la estructura y funcionamiento adecuado de la institución, a través de principios y herramientas en donde se establezcan los niveles de autoridad y responsabilidad de los actores institucionales, para lograr una cultura académica verdadera.

En razón de que El desarrollo académico incide en el cumplimiento institucional de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante, y en base a los resultados de la estadística descriptiva y a los análisis desarrollados y demostrados se acepta la hipótesis dos planteada.

h. CONCLUSIONES

1. La capacitación de los docentes ha evidenciado una verdadera interacción entre directivos y docentes en la cultura organización, relevancia que la manifiestan los docentes al enforarla desde el punto de vista de importancia en el proceso de reflexión y acción estratégica en la comunidad educativa y definir el futuro del centro educativo con una verdadera cultura organizacional.
2. El sistema administrativo que se lleva con la participación de los actores institucionales. Cuanto más amplia y abierta se participación, se logrará construir un sistema administrativo con enfoque de calidad, desempeño, equidad y habilidad para prevenir riesgos y problemas.
3. Los estudiantes manifiestan que la cultura organizacional que se practica en el centro educativo, lo más importante que observan es la comunicación que existe entre directivo, docentes y estudiantes, expresando planteamientos, criterios y opiniones, lo cual facilita entender los problemas, inquietudes, intereses y aspiraciones institucionales.
4. El criterio de los estudiantes, es confirmar que el directivo y maestros se reúnen periódicamente para tratar sobre aspectos académicos y rendimiento, los mismos que permiten enfocar necesidades, recursos y actividades pedagógicas de mucho beneficios para la mejor marcha institucional.
5. Los padres de familia, por su parte exponen que a veces el directivo toma los riesgos de manera oportuna, siempre pensando en el mejoramiento de la cultura organizacional y administrativa de la institución educativa, apoyándose fundamentalmente en las leyes, reglamentos, acuerdos y circulares emitidos por el Ministerio de Educación.
6. Por otro lado los padres de familia hacen mención que la cultura organizacional, administrativa y académica, sirve para mejorar y entenderla oportunamente en lo relacionado a planificar, crear, desarrollar y evaluar las actividades en el proceso administrativo del centro educativo

i. RECOMENDACIONES

1. Que la interacción institucional entre directivo y docentes se realice y se actualice el proceso de la cultura organizacional perdure la relevancia e importancia en el centro educativo.
 2. Que el sistema administrativo que lleva el centro educativo sea un principio, amplio y abierto para el conocimiento y ejemplo para otras instituciones educativas del nivel de Educación General Básica que deseen recibir apoyo y socialización del proceso.
 3. Difundir en el estamento estudiantil sobre la relevancia de ser parte y actor en la cultura organización en donde pueda exponer inquietudes, intereses y aspiraciones frente a la institución donde recibe educación y formación.
 4. Que con el conocimiento que adquiriera el estudiante y el deseo de ser parte en las reuniones periódicas de directivo y docente logre exponer las necesidades sobre el aspecto de rendimiento académico de sus compañeros y colaborar para beneficio de todos.
-
1. Que la participación de los padres de familia es todas las instancias de organización, administración y académica son de mucha importancia para que el directivo y docentes tengan la colaboración y participación en la solución de problemas en base a la aplicación de leyes y reglamentos vigentes.
 2. Que los padres de familia al hacer mención de la cultura organizacional, administrativa y académica, sirve para mejorar y entenderla oportunamente en lo relacionado a planificar, crear, desarrollar y evaluar las actividades en el proceso administrativo del centro educativo.

PROPUESTA ALTERNATIVA

TÍTULO: CONFERENCIA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO

PRESENTACIÓN

En la población investigada se ha podido identificar que el mayor problema dentro de la cultura organización, administrativa y desarrollo académico en el centro educativo y con seguridad en muchos de la provincia y del país, se centran en la falta de aplicabilidad de alternativas de una educación holística o integral, factores que no son siempre tomados en cuenta para el desarrollo normal de las actividades académicas; por tal motivo se socializarán los resultados de la investigación y de la presente propuesta.

JUSTIFICACIÓN

La socialización de los resultados de la investigación y de la propuesta tiene la finalidad de trabajar con el directivo y docentes del centro educativo para buscar diferentes alternativas en los aspectos organizacional, administrativo y académico.

Uno de los principales actos culturales se refiere a la valoración de aspectos educativos que tienen que ver con el manejo de personal y adecuadas estrategias de relaciones interpersonales.

En este sentido es necesario destacar el cambio de perspectiva que ha significado el tránsito de la denominación de personal a recurso humano y de este a talento humano. No se trata solo de un cambio conceptual sino de un cambio de actitud en la valoración de los individuos que trabajan en la institución educativa.

FUNDAMENTACIÓN

La socialización de los resultados de la investigación y de la presente propuesta, mantiene una estructura basada en la teoría de la cultura y su influencia en el proceso organizacional, administrativo y desarrollo académico.

Por último, la cultura organizacional, administrativa y académica es una herramienta fundamental para generar procesos de cambio, no impuestos desde afuera con fórmulas salvadoras modelizantes, sino, ante todo desde el conocimiento profundo del centro educativo, de sus carencias, potencialidades y talentos.

Esto debe conducir hacia procesos de cambio mucho más objetivos y relevantes, que a su vez puede ser mejor asimilados por los miembros de la institución educativa integrados por el directivo, docentes, estudiantes y padres de familia; así como puede servir de mensaje hacia otros centros educativos de la localidad.

OBJETIVOS

General

- * Socializar los resultados de la investigación y de la propuesta de la capacitación en cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico.

Específicos

- * Promover la socialización de los resultados de la investigación y sus estándares de conducta organizacional establecidos en el protocolo ético institucional.
- * Facilitar a través de la propuesta la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades que incidan en la mejora de los procesos administrativos.

IMPORTANCIA

El proyecto permite coordinar acciones para que el directivo tienda mejorar la práctica profesional de los maestros que laboran en el centro educativo a efectos de optimizar la cultura organizacional, administrativa y académica con nuevas alternativas, con un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

La socialización de los resultados de la investigación y de la propuesta se la realizará la conferencia en Escuela de Educación General Básica Daniel Rodas Bustamante de la ciudad de Loja.

FACTIBILIDAD

La factibilidad del proyecto es sustentable de realizarse, por cuanto se dispone del apoyo institucional, del directivo y de los docentes.

PLAN DE EJECUCIÓN

A continuación se exponen en el formato de matrices los diferentes objetivos específicos con sus actividades, indicadores, métodos de evaluación, recursos, responsables y resultados esperados (Impacto).

REFERENTES TEÓRICOS

CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Formalmente se define al desarrollo organizacional, como un esfuerzo de gran alcance apoyado desde la más alta administración para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, particularmente por medio de un diagnóstico más efectivo y participativo y una administración de la cultura organizacional, son énfasis en el equipo permanente de trabajo, en el

equipo temporal, y en la cultura intergrupala, con la asistencia de un consultor de operaciones y la utilización de la ciencia conductual, aplicada que incluye la actividad de investigación.

El desarrollo organizacional, incluye cambios estructurales y tecnológicos, su interés fundamental se centra en las personas que forman parte de la organización y en la naturaleza y calidad de las relaciones humanas y labores.

Organización en la institución educativa

La organización sirve en tanto precise sus objetivos y metas sean claros y que se compruebe que han sido comprendidos por el personal de la Institución Educativa.

La Institución Educativa tiene varios espacios de participación:

- * Directivo
- * Docentes
- * Estudiantes
- * Padres de familia
- * Comunidad educativa

Estructura de la organización

Director: Es un educador que enseña a través de un equipo humano organizado para ello:

- * Planea y organiza en equipo el trabajo pedagógico,
- * Facilita espacios de interacción, docente-alumno-comunidad, escuela, padres de familia,
- * Supervisa la diversificación curricular, la organización del trabajo pedagógico y el estilo pedagógico de los maestros,
- * Es responsable de los resultados del trabajo del equipo educativo,

- * Busca formas de capacitación en servicio.
- * Identifica a quienes necesitan actualización y procura perfeccionamiento para la totalidad de su cuerpo docente.

Docente: Son educadores que realizan su trabajo en contacto directo con los educandos y en coordinación estrecha con sus colegas:

- * Participan del planeamiento del trabajo educativo diseñando y concretan las situaciones de aprendizaje.
- * Evalúan a los educandos los métodos, los materiales así como su acción pedagógica.
- * Es responsable de los resultados del trabajo educativo.
- * Orientan a los educandos y velan por su seguridad durante el tiempo que permanecen en el colegio.
- * Realizan acciones de recuperación pedagógica.
- * Cooperan en las acciones de mantenimiento y conservación de los bienes de la escuela.
- * Coordinan y mantienen comunicación permanente con los padres de familia sobre asuntos relacionados con el rendimiento académico y del comportamiento de los alumnos.

Estudiantes: Son la razón de ser de la institución educativa y de nuestro trabajo educativo desarrollando su identidad a partir de su configuración personal.

Padres de familia: Los padres de familia son los primeros educadores de sus menores hijos y están identificados con la institución escolar respetando y haciendo respetar sus normas e indicaciones y su estilo de trabajo.

Personal de apoyo: Están conformado por las secretarías guardianes, porteros y el personal de limpieza.

Elementos de la cultura organizacional

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

- * **Elementos visibles**, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones.

- * **Elementos invisibles y desarticulados**, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones.

CULTURA ADMINISTRATIVA

La cultura administración escolar, es una disciplina que en los últimos tiempos ante la sociedad de conocimiento está haciendo un llamado a los actores educativos para que recuperen la capacidad de crear un nuevo futuro. Con mayor imaginación y con base en las posibilidades que somos capaces de visualizar como factibles.

Existe una nueva visión en donde las oportunidades y el cambio, han pasado de una visión mecanicista y causal de la naturaleza hacia una visión muy diferente; similar a la de un escenario o un teatro diseñado.

Importancia de la cultura administrativa

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior nos basamos en los siguientes hechos:

- * La cultura administrativa puede darse a donde exista un organismo educativo, y de acuerdo con su complejidad, la misma que es muy necesaria.
- * Es una cultura de un organismo social que depende del éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos.
- * En los centros educativos que cuentan con la estructura específica, es más precisa la función administrativa, debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial.
- * Para los centros educativos pequeños, la cultura administrativa es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos administrativos.

Funciones de la cultura administrativa

Dentro de un proceso de ejecución de la cultura administrativa educacional, siempre se encuentran determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes:

- * Planificación,
- * Organización,
- * Dirección,
- * Control,
- * Evaluación

Cada una de estas herramientas trae consigo una serie de momentos dentro de ellas, que también deben ser definidos y conceptualizados. Algunos autores han llegado a definir hasta 10 etapas dentro del proceso de administración, es así como Ted Orway, nos habla de 10 etapas o pasos, George Terry, define 4 etapas: a) Planeamiento b) Organización c) Control y d) Metas. Cada una de ellas con una especificación de funciones.

Sin duda estos conceptos y herramientas, son siempre cambiantes debido a la alta movilidad y dinamismo de las organizaciones educativas y de la sociedad, por lo que se debe buscar y definir las etapas de acuerdo al momento y a la coyuntura social, política, económica, que viva la comunidad en un momento determinado.

La dirección de la cultura administrativa

La dirección, constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización.

Esta etapa de dirección, al igual que las otras etapas tienen una naturaleza iterativa, es decir se repite en los distintos niveles donde ella se debe exteriorizar. La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales: a) el poder b) el liderazgo y c) el mando.

La práctica del poder para el logro de las metas u objetivos, puede definirse de la siguiente forma:

- * **Poder Coercitivo:** Es el que tiene su origen en el temor y en la expectativa del subalterno de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones de su superior.
- * **Poder de Recompensa:** Funciona en base a las recompensas por acatar acciones y deseos del superior.
- * **Poder Legítimo:** Es el que se obtiene mediante el cargo, es el poder que concede la autoridad que se ha delegado.
- * **Poder Experto:** Se consolida por que la persona tiene alguna habilidad, conocimiento, o capacidad especial. Este caso posee ascendiente entre subalternos y pares.
- * **Poder Referente:** Se origina en la identificación y estima del subalterno hacia el superior.

Actividades importantes de control

- * Comparar los resultados con los planes generales.
- * Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- * Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- * Comunicar cuales son los medios de medición.
- * Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- * Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- * Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- * Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

DESARROLLO ACADÉMICO

Desarrollo académico son iniciativas que adelanta un centro educativo en todos los niveles con el fin de apoyar a los profesores de la escuela para lograr los desempeños esperados y sobresalientes en sus diferentes roles de enseñanza, investigación, servicio, entre otros, a lo largo de su actividad académica.

El presente Plan de Desarrollo Académico tiene como propósito promover, organizar y ejecutar las principales acciones relacionadas con la generación de indicadores e instrumentos que permitan medir cualitativa y cuantitativamente aquellos aspectos que del proceso de formación deben ser evaluados.

Tiene carácter rector e integrador del progreso de las funciones fundamentales y adjetivas, así como de los resultados de cada uno de los proyectos educativos del plantel; así también el propósito de esta política educativa es generar una estrategia de monitoreo de los resultados, logros y avances de los compromisos y responsabilidades establecidos en la misión y visión de esta noble institución.

Funciones del desarrollo académico

- * Elaborar, operar, dar seguimiento, autoevaluar y someter a autorización, seguimiento y evaluación un plan de academia que impacte en la mejora institucional.

- * Propiciar el trabajo interdisciplinario transversal y polifuncional de los académicos en proyectos institucionales.
- * Discutir las técnicas y métodos de enseñanza empleados por los docentes, intercambiando ideas para mejorar las formas de trabajo y la planeación de los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias.
- * Diseñar propósitos educativos para reducir el abandono, reprobación, repetición y escaso aprendizaje de los estudiantes; considerado como un modelo de organización que se adecue a las necesidades de los alumnos.
- * Participar en los procesos de planeación de la actividad académica que se realicen en el centro educativo.
- * Promover y apoyar entre sus integrantes la elaboración de trabajos científicos, técnicos y pedagógicos.
- * Participar en el diseño y ejecución de programas de asesorías y tutorías a estudiantes.
- * Analizar los procesos y resultados de la actividad académica con el fin de identificar e intervenir en los factores que la afectan, así como participar en los proyectos de mejora continua del plantel.

Ejes rectores del desarrollo académico

1. Elaborar, someter a autorización, operar, dar seguimiento y evaluar el Plan de Mejora Continua que impacte en la mejora de los resultados educativos y la formación del alumno.
2. Propiciar el trabajo escolar interdisciplinario, transversal y polifuncional de los académicos en proyectos institucionales.
3. Integración de un comité de evaluación de programas por campo de conocimiento.
4. Elaborar, someter a autorización, operar, dar seguimiento y evaluar el Plan de Orientación Educativa y Tutoría que impacte en la mejora de los resultados educativos y la formación del alumno.
5. Fortalecer los Programas nacionales estatales e interinstitucionales de apoyo a la lectura.

6. Diseñar estrategias de mejora de los indicadores educativos (cobertura, aprovechamiento, retención-deserción, aprobación-reprobación, eficiencia terminal), que impacten en la formación del alumno.

Estructura del Plan Académico

1. Las actividades a realizar en programas específicos serán parte inherente de este programa y por lo tanto consideradas como parte de la planeación y cumplimiento del mismo.
2. Las actividades y reuniones planeadas y programadas en el cronograma deberán desarrollarse en el tiempo y la forma señalados, debido a que estarán sujetas a visitas de apoyo académico por parte de la Coordinación Académica.
3. El Plan de Académico deberá estar firmado por el directivo del centro educativo, contar con el visto bueno del Distrito escolar con su respectiva autorización y ser parte de la evaluación.

Día	Actividad	Contenido	Metodología	Recursos	Responsable
Primero Horario: 8 a 10 horas	Encuadre y entrega de credenciales	Entrega de credenciales	Exposición	Salón y adicionales	Proponente
	Ponencia: Cultura organizacional de la institución educativa	Nuevas alternativas de la cultura organizacional en la EGB	Conferencia	Auditorio Proyector de datos Pizarra Hojas de trabajo Hojas memoria	Expositor
	Cultura administrativa educativa.	Nuevas alternativas de la cultura administrativa.	Conferencia	Auditorio Proyector de datos Pizarra Hojas de trabajo Hojas memoria	Expositor
	Desarrollo académico en la escuela	Nuevas alternativas del desarrollo académico	Conferencia	Auditorio Proyector de datos Pizarra Hojas de trabajo Hojas memoria	Expositor

j. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2014). Organización administrativa. Editorial Santillana. Madrid.
- Alcócer, T. (2011). Desarrollo académico. Ediciones Eudecor. Buenos Aires.
- Arroyo, Juan. (2013). Cultura administrativa. Editorial Trillas. México.
- Barnal, M. (2012). Procesos del desarrollo académico. Editorial Gedisa. Barcelona.
- Barbosa., K. (2014). Cultura administrativa. Editorial McGraw-Hill. México.
- Belamaric, C. (2013). Talento humano: función académica. Ediciones Narcea. Barcelona.
- Blanco, T. (2013). Control administrativo. Editorial Deusto S.A. Bilbao.
- Bello reveros, A. (2013). Cultura organizacional. Editorial Planeta. Bogotá.
- Boyes, E. (2012). Importancia de la cultura académica. Editorial McGraw-Hill. México.
- Cameron y Quinn. (2014). Diagnóstico organizacional: importancia. Editorial Wesley. México.
- Díaz, Milagros. (2012). Integración y organización. Editorial Gestión. Barcelona.
- Diez, E. (2011). Importancia de la cultura organizacional. Editorial McGraw-Hill. México.
- Fernández, R.M. (2012). Cultura organizacional. Editorial Ariel. Barcelona.
- Fleury, Y. (2010). Cultura general. Editorial Progreso La Habana.
- Freitas, M., (2013). Desarrollo organizacional. Ediciones Prentice Hall. México.
- Ferrer, J. (2011). La cultura académica. Editorial Sudamericana. México.
- Fuentes, A. (2013). Nuevas formas de organización: estilo. Editorial Rueda. Buenos Aires.
- Gago, S. (2012). Desempeño administrativo. Editorial Gestión Madrid.
- García, E. (2014). Evaluación administrativa. Editorial Ariel. Madrid.

- García Drucker, P., (2010). Desarrollo administrativo y logístico. Editorial Norma. Bogotá.
- Gómez, V., (2011). Sistema de seguimiento de la cultura académica. Editorial Eudeba. Madrid.
- Echeverría, D., (2011). Perspectivas de la gestión escolar. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Estrella Rueda, Juan. (2010). Importancia de los componentes de la cultura organizacional. Editorial FONTANA. Madrid.
- Gallardo, A. (2010). Rol del docente en la cultura organizacional. Editorial ACEDE. Madrid.
- García, A., (2010). Desarrollo administrativo. Editorial Gestión, S.A. Bogotá.
- García, U. M. (2014). Organización, sociedad y educación. Editorial Ariel. Barcelona.
- Gómez, G. (2012). La dirección organizacional. Ediciones de la Universidad de Valencia.
- Lalama, T. (2013). Capacitación académica. Ediciones Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito.
- Llopis, J. (2010). El proceso de la gestión. Editorial UNED. Madrid.
- Lustig, M., (2011). Desarrollo de la cultura académica: nociones. Ediciones Gedisa. Barcelona.
- Malinowski, C. (2013). Cultura y organización social. Editorial Pirámide. Madrid.
- Milicie, B. (2013). Cómo entender la acultura académica. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Morgan, G. (2011). Cultura organizacional en educación. Edt. Rama. Madrid.
- Moreira, A, (2010). Condición académica. Editorial Trillas. México.
- Ortiz, JM. (2014). Principios de la cultura administrativa. Editorial Paidós. Buenos Aires.

- Ouchi, W., (2012). Cultura organizacional y administrativa Editorial Orbis. Barcelona.
- Pérez, A. (2012). Cultura organizacional: normas, valores y creencias. Editorial Ariel. Madrid.
- Pettigreen, R. (2010). Cultura organizacional y administrativa. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- RAE, (2010). Diccionario Real Academia Española. Ediciones ASALE, Madrid.
- Rojas, Manuel. (2012). Cultura académica y aprendizaje. México. Ed Magisterio.
- Rinaudo, F. (2011). Razonamiento académico. Editorial Pax. México.
- Rocher, G., (2011). Sociología de la cultura. Editorial McGraw-Hill. México.
- Schein, J. (2012). La cultura y el liderazgo. Editorial Plaza y James. Barcelona.
- Sommermgnn, F. (2014). La cultura administrativa. Editorial Orbis. Barcelona.
- <http://www.itchihuahua.edu.mx/quienes/or>

k. ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA
COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TEMA

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y EL
DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “DR.
DANIEL RODAS BUSTAMANTE” DE LA PARROQUIA SUCRE,
CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013-2014.**

Proyecto previo a la obtención
del grado de Magister en
Administración Educativa

AUTORA

Lic. Marlene Leonor Armijos Torres

1859

Loja – Ecuador
2014

a. TEMA

LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL MIXTA “DR. DANIEL RODAS BUSTAMANTE” DE LA PARROQUIA SUCRE, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2013-2014.

b. PROBLEMÁTICA

CONTEXTUALIZACIÓN

La Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante, se encuentra ubicada al sur de la ciudad de Loja, en el barrio Miraflores Bajo, en la jurisdicción de la parroquia Sucre, del cantón y provincia de Loja, en las calles Nicolasa Jurado Número 24-77 y Avenida de los Paltas.

El centro educativo nace y se desarrolla en el próspero barrio Miraflores Bajo, a la que llegaron a vivir en su mayoría gente de parroquias y cantones de la provincia de Loja, como también de las provincias vecinas de Zamora Chinchipe y el y Oro y de otras latitudes de nuestra Patria, muchas viviendas se conserva la estructura antigua, en cambio otras, cuentan con estructura moderna, al crecer la población en el sector se solicitó a la Dirección Provincial de Educación de Loja la creación de este centro educativo, con la finalidad de brindar educación a la niñez existente en este sector donde se localiza el centro educativo.

El centro educativo fue creado el 25 de Octubre de 1963, mediante solicitud de la comunidad, en vista que la población estudiantil crecía en forma acelerada y numerosa.

Con las gestiones, se logró la creación de una institución educativa, que vino a satisfacer esta real necesidad de sus moradores, de contar con un establecimiento educativo que les permita educar a sus hijos en el mismo sector, sin tener que trasladarse al centro de la ciudad, se inicia con el jardín de infantes a cargo de una maestra; desde entonces, la escuela tiene una amplia trayectoria en la formación de niños(as) de la comunidad y de sus alrededores, la misma que ha logrado el prestigio institucional.

Hoy ofrece formación académica desde el primero hasta el séptimo año de Educación General Básica; cuenta con una planta docente de 23 maestros: 16

maestras de grado; 1 de Labores; 1 de Educación Musical; 1 Cultura Física; 1 de Idioma Inglés; 1 de computación; 1 de laboratorio; y, 1 auxiliar de servicios.

Los primeros años se impartió la educación en un local adecuado y arrendado por los padres de familia, posteriormente, con la gestión de profesores y padres de familia ante la DINACE (Dirección Nacional de Construcciones Escolares), de ese entonces, se construye una escuela de estructura metálica, ladrillo, cubierta de ardex y pisos de granito y baldosa; con el crecimiento de la población estudiantil, se solicita al H. Consejo Provincial y Alcaldía de Loja, sobre todo con el sentido solidario y cooperación de los padres de familia, se amplía la construcción de aulas, las mismas que vienen sirviendo para la educación de los niños.

El centro educativo, en el momento actual cuenta con la suficiente infraestructura, en la cual se educan 202 estudiantes: 120 mujeres y 82 barones; el espacio recreativo y deportivo funciona adecuadamente para las actividades deportivas como para el desarrollo de otros eventos cívicos y sociales; además, existen aulas para: computación, laboratorio de Ciencias Naturales, música, espacio de vivienda para el conserje, y otro espacio para guardar herramientas, material didáctico; en su mayoría cuenta con el cerramiento para seguridad de los estudiantes; existe una cancha deportiva de uso múltiples; la instalación de un bar, baterías sanitarias y un buen acceso para el ingreso de los niños a clases.

En la parte académica, los docentes que laboran en el centro educativo, en la Autoevaluación Institucional que desarrolla el Ministerio de Educación, se obtuvo resultados muy satisfactorios, al rango de Muy Buena, para lograr esta calificación fue con la intervención de los padres de familia y estudiantes; así también lo reconocen alumnos egresados, que en la actualidad son profesionales muy destacados en la región sur del país; así mismo, sus hijos son estudiantes de la escuela.

Es fundamental hacer resaltar, en cuanto se refiere a la relación de la institución escolar con otras escuelas de la zona de la parroquia Sucre, se destaca por la participación activa en los diferentes eventos que se programan con la

Supervisión Escolar o por iniciativa de los centros educativos, que de alguna manera están dando grandes oportunidades a la recreación, la convivencia y la confraternidad en donde se participa autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general.

Es notorio, en todo su contexto académico y administrativo de la institución educativa, se encuentra apegada a la Ley, Reglamentos y disposiciones, del Ministerio de Educación, el cumplimiento más inmediato es la que se tiene planificado dentro del Plan Operativo de la escuela, el Proyecto Educativo Institucional, el Código de Convivencia y el Proyecto del Buen Vivir, como una norma para el desarrollo institucional.

Dentro de la filosofía institucional, se contempla la **VISIÓN**, “Nuestra escuela es una institución educativa moderna orientada al desarrollo de las condiciones humanas de sus educandos en todas sus manifestaciones, cuidado y protección de la naturaleza, inclusión social, pluriculturalidad y formación ciudadana, que ofrece a la sociedad lojana una educación de calidad, acorde al Nuevo Modelo de Gestión Educativa, a los estándares de calidad educativa, al currículo actualizado y fortalecido de Educación Básica y al Plan Nacional del Buen Vivir” (PEI, 2013, p.5).

Otro aspecto relevante es la **MISIÓN**, que textualmente menciona: “La práctica pedagógica de nuestra institución se fundamenta en un sólido modelo pedagógico de vanguardia, que nos permite desarrollar capacidades y competencias de forma integral en las esferas cognoscitivas, psicomotriz y socio-afectiva, a través de talleres, rincones de trabajo y el adecuado uso de las tecnologías de la información y la comunicación; el personal directivo, docente y de servicio, se actualiza permanentemente para cumplir con eficiencia y eficacia su rol en la gestión administrativa y liderazgo educativo; la interacción entre los actores de la comunidad educativa se sustenta en un sistema holístico sinérgico de valores, éticos y de convivencia social” (PEI, 2013, p.5).

IDEARIO, en el centro educativo se desarrollan aspectos relevantes en los procesos de:

- Formación integral de los estudiantes, en sus esferas cognitivas, psicomotriz y socio-afectivo, con énfasis en el desarrollo del pensamiento lógico, crítico y creativo para identificar los problemas de aprendizaje de las diferentes áreas del currículo institucional y plantear soluciones de manera individual y colectiva, acordes con los avances de la ciencia y la tecnología.
- Los niños y niñas constituyen el centro de las actividades de enseñanza-aprendizaje e interaprendizaje, e involucrar los padres de familia y representantes legales en estos procesos de formación integral.
- Formar ciudadanos(as) autónomas(as) para que cumplan conscientemente con sus deberes y ejerzan sus derechos con plena libertad.
- Propiciar una cultura de paz, donde el diálogo sea el mejor recurso para la solución de conflictos que se presentasen entre los miembros de la comunidad educativa.
- Que la interacción entre los actores de la comunidad educativa se sustente en un sistema holístico sinérgico de valores, éticos y de convivencia social, que permita interactuar positivamente en su entorno familiar y social.

Con respecto a los **valores**, se encuentran integrados en el modelo pedagógico y educativo que se proyecta al rescate de los valores humanos y culturales, respeto, defensa y promoción de los mismos, manteniendo el espíritu único de nacionalidad ecuatoriana y dando énfasis especial a un grupo de valores que la institución considera de capital importancia tales como:

- **Honestidad**, es el valor fundamental que hace a la persona incapaz de transgredir normas, leyes y reglamentos que regulan la convivencia de una sociedad justa y humana, con capacidad para reconocer sus errores;

- **Puntualidad**, consiste en ser exactos en el cumplimiento de las diferentes obligaciones y deberes. Siendo siempre merecedora del respeto y la confianza de los demás;
- **Responsabilidad**, es la que exige en asumir las consecuencias de sus actos personales, que se trabaja a satisfacción, motivada(o) por el cumplimiento de deberes y obligaciones;
- **Solidaridad**, es la que enseñan al ser humano a sentirse unido con sus semejantes y a cooperar con ellos en cualquier circunstancia de manera generosa y espontánea, que da todo sin esperar nada a cambio;
- **Respeto**, es conocer y aceptar las diferencias existentes entre los miembros de la comunidad y la preservación de la naturaleza. Reconoce y exalta los méritos ajenos y le da la oportunidad y le ayuda a obtener éxito;
- **Veracidad**, se caracteriza por la conformidad de lo que se dice o piensa con la realidad de las cosas y hechos, aumenta la veracidad de la persona en decir siempre la verdad y la defiende de manera irreversible;
- **Libertad**, es la facultad natural que le permite a la persona obrar de una manera u otra o de no obrar, en la cual se toma decisiones considerando sus valores, rechaza la imposición arbitraria y asume las consecuencias de sus acciones;
- **Servicio**: brindar a la ciudadanía contenidos que les permita vivir mejor individual y socialmente;
- **Calidad**, es hacer siempre correctamente nuestro trabajo desde el inicio;
- **Solidaridad**, se refiere el hacer nuestras, las necesidades de formación, información y entretenimiento de la ciudadanía;

- **Trabajo en equipo**, se refiere a compartir nuestros conocimientos, experiencias e ideas con nuestros compañeros y colegas de trabajo;
- **Honestidad**, es aquella que siempre hay que pensar, hablar y actuar con apego a la verdad.
- **Lealtad**, es la forma de cumplir y hacer cumplir nuestra misión, visión y valores institucionales, por encima de nuestros intereses personales y particulares.

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

La función universal de la educación en el mundo es única, la cual influye en factores fundamentales en la formación intelectual y moral en el ser humano, por tanto, la escuela carga con la responsabilidad de enseñar y conquistar el éxito de los estudiantes y corregir el fracaso del educando en el momento del desarrollo académico y darle las posibilidades de adaptación a la vida social.

La educación es una herramienta por medio de la cual se transmite la cultura, se abre el espacio al hombre para que exprese su pensar, sentir el hacer haciendo; resulta entonces imprescindible concebir al proceso educativo al mejoramiento intelectual, creativo, ético y moral; lo estético y lo deportivo, lúdico y recreativo, contribuyendo de este modo a las destrezas con criterio de desempeño.

Desde este punto de vista pedagógico, la cultura organizacional parte desde la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y actividades académicas, con el fin de organizar las funciones dentro del grupo social en el cual se desenvuelve el educando.

La cultura organizacional es una construcción cultural elaborada a partir de toma de decisiones participativas que requiere autonomía, responsabilidad, protagonismo y colaboración; pero también la organización necesitan de una delegación por parte de la autoridad, constituida por procesos y procedimientos académicos y administrativos; así como de acuerdos y consensos en la interacción de autoridades, maestros, estudiantes, padres de familia y la comunidad.

La toma de decisiones constituye un proceso complejo que guarda estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo y la cultura organizacional, ya que en el contexto de las diferencias ideológicas y de poder de los participantes y de grupos puede dar una imagen más auténtica de la institución educativa, con el fin de facilitar la gestión académico y administrativa del plantel.

La cultura organizacional, debe ser diseñada de manera que sea perfectamente clara para los actores institucionales, los cuales deben dar cumplimiento en las tareas encomendadas en la tarea de educar, asumir responsabilidades en los resultados del desempeño docente y estudiantil, pero también, superar las limitaciones como el factor disciplinario, económico, comprensión y de comunicación.

El desarrollo administrativo es una función de capacidad y habilidad de organización para conducir con certeza la institución escolar y lograr los objetivos, propósitos, metas, para lo cual es necesario de antemano tener una debida capacitación académica-administrativa que debe ir paralela a la habilidad que poseen ciertas personas para administrar y dirigir la institución educativa.

Con estos antecedentes, la información que se presenta en este apartado se construyó con la participación de los maestros (65%), dan por resultado que la cultura organizacional en el centro educativo es complejo, porque no se ha puesto en práctica, sumándose al desconocimiento y a la falta de operatividad tanto la elaboración como en la aplicabilidad.

Diálogos informales con algunos estudiantes de la Básica Media que corresponde a 5º, 6º y 7º años de Educación General Básica, el sistema de la cultura organizacional, la mayoría de los estudiantes (75%) desconocen porque los directivos y docentes de la escuela no les han informado sobre estos aspectos.

Los estudiantes de Básica Media de Educación General Básica (62%), de estudiantes confirman desconocer las funciones y finalidades del desarrollo

académico y administrativo que emplean los directivos de la escuela, ya sea como planteamiento, propuesta o ejes de desarrollo administrativo en el centro escolar.

Tampoco se considera a la cultura organizacional como una práctica extendida en el sistema escolar a través de la función académica-administrativa, (65%) información que proporcionan los docentes de la escuela en diálogos informales con la investigadora.

En el centro educativo la mayoría de los docentes (61%) no asumen la práctica de la cultura organizacional como uno de los procesos privilegiados en la gestión académica-administrativa para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el hacer docente de la escuela se observa el divorcio que existe entre la cultura organizacional y el desarrollo académico-administrativo; pues los docentes (58%) no toman en cuenta este proceso, por desconocer los propósitos y actuación de los directivos, y si lo hacen, no existe consistencia en los procesos del desarrollo académico y administrativos en la institución educativa.

Otro aspecto con mayor problemática en la cultura organizacional, es lo referente al proceso académico-administrativo que se lleva en la escuela, ya que los directivos y docentes (45%), por no contar con este instrumento o herramienta se sigue con enfoque tradicional a la gestión académica-administrativa.

Según los estudiantes (70%), la práctica de la cultura organizacional, al igual que el desarrollo académico-administrativo no está en vigencia en la escuela porque no se ha elaborado esta propuesta; sin embargo, se administra sin lineamientos académico y organizativos, sino tomando en cuenta únicamente su propias iniciativas o en base a las directrices de las instancias superiores del Distrito de Educación 2, existente en la provincia de Loja por la nueva estructura administrativa.

PROBLEMA GENERAL

¿Cómo incide la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014?

PROBLEMA DERIVADO 1

¿Cómo incide la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico, de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014?

PROBLEMA DERIVADO 2

¿Cuál es el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia sucre, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?

DELIMITACIÓN

La investigación a desarrollarse tomará en cuenta los procedimientos de la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante, de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, la misma que será delimitada en el tiempo y en el espacio.

DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL

La investigación se realizará en el período académico 2013-2014, en la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, cuya asistencia de autoridades, docentes y alumnos es regular y sin problemas.

UNIDADES DE ESTUDIO

- Directora de la Escuela
- Docentes de la Escuela
- Estudiantes de la Escuela

c. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación tiene su importancia, porque atiende a una problemática que afecta a la institucionalidad del centro educativo en los aspectos de la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico. En efecto, según los directivos, docentes y estudiantes, existen falencias en la Escuela porque no existe la capacitación que oriente la cultura organizacional, administrativa, que pueda enfocar directamente al desarrollo académico, tampoco se ejecuta en forma adecuada dicho proceso; por esta razón se plantea dar las directrices con enfoque técnico en la construcción de lineamientos para la cultura organizacional para emprender el desarrollo académico-administrativo.

La Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante brindará apoyo necesario al desarrollo de esta propuesta investigativa, toda vez que se orienta al logro de los objetivos y al cumplimiento de su misión institucional; además, servirá de fuente de consulta para directivos, docentes, estudiantes que se educan en el centro educativo.

El propósito de la investigación es relevante porque con la propuesta de capacitación mejorará la elaboración de un plan de la cultura organizacional para el mejoramiento del desarrollo académico-administrativo y será de mucho beneficio para las autoridades, docentes y estudiantes, en vista de que este importante recurso servirá para mejorar la formación de los niños y superar los problemas institucionales.

La presente investigación se desarrollará con la finalidad de fomentar el apoyo a los docentes en el proceso de la planificación curricular, pedagógico, académico, administrativo y que sirva de orientación a la comunidad educativa; además, la investigación tendrá la relevancia de ser coherente con la misión y visión institucional.

La investigación tiene como finalidad analizar sus referentes teóricos y proceso metodológico; la factibilidad se sustenta en que la Escuela presta el apoyo y apertura a los archivos históricos que posee, los directivos y docentes están abiertos a brindar su colaboración en el proceso de la investigación a fin de que se desarrolle en la dimensión de la cultura organizacional.

Así mismo, establecer el mejoramiento de la calidad de la educación en lo administrativo y el desarrollo académico en la cual se sustentan los objetivos y sus respectivas categorías que se desprenden de la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico.

Finalmente el presente trabajo investigativo se desarrollará porque se cuenta con los medios, recursos humanos, materiales y económicos que se requiere; además, permite ratificar y ampliar los conocimientos adquiridos en estudios de cuarto nivel, pudiendo de esta manera acceder al título de Magister en Administración Educativa.

d. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia de la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja en el período 2013-2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la incidencia de la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.
- Explicar la incidencia del desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre.

e. MARCO TEÓRICO

1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1. Conceptos

La cultura organizacional desde el punto de vista de la institución escolar es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de ésta su forma de comportamiento, término que es aplicado en muchas instituciones educativas en el desarrollo, proceso y ejecución pedagógica durante el proceso enseñanza-aprendizaje.

Es una norma, porque se aplica una cultura organizacional en el desarrollo académico y administrativo; es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes y actores en la institución escolar; esta norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional, el Código de Convivencia, las leyes, reglamentos, decretos y acuerdos emanados por el Ministerio de Educación.

Se considera como un hábito, para efectos de gestión, es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en la institución educativa; si en el establecimiento escolar, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos maestros, este hábito de no fumar es una cultura organizacional del centro educativo.

En cuanto a valores, es una cualidad que tiene una persona que integra la institución educativa, en donde se practica y se evidencia la sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, valores que también pueden ser negativos por la presencia de antivalores, como la poca relación entre maestros, el que solo un grupo de profesores participen en las actividades académicas, hacer comentarios sin fundamento de verdad, entre otros.

“La definición que le puede aplicar a la cultura organizacional “es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces

de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos” (Díaz, 2011, p. 94).

La cultura organizacional puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia en el proceso organizativo, el conducir a la institución educativa hacia la realización de determinados objetivos y metas, la guía en una constante búsqueda para mejorar el funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad institucional en la cual se ejerce este procedimiento.

A la Cultura Organizacional se define “como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse en sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y señales a los nuevos miembros de modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Palacio, 2010, p. 135).

Toda organización escolar debe tener una cultura escrita que define los estándares del comportamiento aceptado e inaceptado para los actores de la centro educativo, luego después de unos meses la mayoría de los maestros entienden la cultura de su organización; saben cómo vestir para el trabajo, si las reglas se imponen con rigidez o democracia en el aula de clases, el tipo de comportamiento es posible que les pueda generar problemas éxitos en el trabajo docente; la importancia de la honestidad y la integridad y cosas similares, son aspectos que se pueden vivir en la cultura organizacional, administrativa y académica.

“Si bien muchas organizaciones educativas tienen subculturas a menudo creada alrededor de grupo de trabajos, con estándares adicionales o modificados, aún tienen una cultura dominante que transmite a todos los maestros, aquellos valores que la organización valora más. Los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar los estándares implicados en la cultura dominante de la organización, si es que desean ser valorados favorablemente” (Arias, 2010, P. 48).

“A la Cultura Organizacional se lo define como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse en sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas; la superación está en desarrollar la organización” (Mora, 2010, p. 83).

La cultura organizacional identificada como el conjunto de normas y valores en donde se indica la manera cómo van a desenvolverse cada uno de los miembros de la organización educativa, en este caso de la Escuela Fiscal “Dr. Daniel Rodas Bustamante”, cuenta con una cultura organizacional que sirve como guía para las autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general, en donde cada uno de ellos deben conocer claramente sus deberes y obligaciones para que desempeñen de mejor manera su trabajo.

Cada actor institucional tienen diferentes funciones que cumplir, cuando ingresa un nuevo miembro a la Escuela se le debe dar a conocer la cultura organizacional para que tenga noción del ambiente en donde va a trabajar y por lo tanto se debe acoplar al mismo, cuya finalidad es dotarle de criterios, hábitos de trabajo y comportamiento para bien personal y el mejoramiento institucional.

Si el centro educativo no tuviere cultura organizacional nada marcharía bien porque los que trabajan en el Escuela no sabrán a que disposiciones se deben regir; por tanto la cultura organizacional es lo que le hace diferente al centro educativo, la misma que enfoca los valores y normas que orientan la conducta de las personas y determina la dirección global de la institución educativa.

La cultura organizacional se rige en la Escuela, tomando en cuenta cómo asigna sus recursos, su estructura organizacional, los sistemas que utilizan, las personas que laboran, el ajuste entre la jornada de trabajo, los horarios, la planificación curricular en base a la malla curricular, puestos que los resultados se determinan mediante la evaluación de procesos y se definen los problemas y las oportunidades de solución.

“La cultura organizacional es el conjunto de normas y valores en donde se indica la manera cómo van a desenvolverse cada uno de los miembros de la institución escolar, la misma que sirve como guía para los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, cada uno de ellos deben conocer claramente sus deberes y obligaciones para que desempeñen de mejor manera su trabajo” (Bernaes, 2010, p. 56).

Una cultura organizacional puede ser: débil o Fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización y una cultura débil es la que se debería de cambiar a través de medidas estratégicas, como la implementación de seminarios-talleres con la finalidad de analizar, estudiar, diagnósticas y evaluar las falencias encontradas, para luego dar el tratamiento correspondiente, Tal como se expone en el siguiente cuadro.

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha: El personal tiene poca libertad en su trabajo	El personal docente tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado, mediante reglas y procedimientos debidamente formalizados	La acción del trabajo docente es flexible. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	El directivo centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal que labora en la Escuela.	El directivo muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal docente.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos y el desempeño del personal docente	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal docente están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La dirección de la Escuela se mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	El directivo genera intencionalmente el aumento a la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo: No se estimula al desempeño docente a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal docente

*Clasificación tomada de las publicaciones del Ministerio de Educación Perú (MINEDU)

1.2. Importancia de la cultura organizacional

La cultura se toma en cuenta para llevar a cabo pronósticos razonables acerca del comportamiento organizacional, ya sea interna o externa de la institución escolar, pero hay que tomar en cuenta, que la cultura nacional tiene mayor impacto en los emprendedores de la cultura de su misma organización.

Lo influyente que es la cultura organizacional es para comprender el comportamiento de los colaboradores en el trabajo, por ello es necesario que entre la cultura nacional y la cultura de una institución escolar, prevalezcan los mismos valores que se encuentran determinados por metas y objetivos en el proyecto educativo institucional.

“La importancia de la cultura organizacional ha sido tema de interés desde hace décadas, pero en la actualidad se ha convertido en un elemento de relevada importancia estratégica, sobre todo en las instituciones educativas en donde existe la formación de personas” (Ríos, 2011, p. 83).

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes del centro educativo ciertas conductas e inhiben otras, en la cual, la cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta elevada de todos los miembros del plantel.

La cultura organizacional es la médula del centro educativo que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, la misma que nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona un centro educativo, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas; es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción institucional; el éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud del directivo para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Es la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones escolares.

Al tener una cultura sustentada y posicionada en la escuela con sus referentes de sus valores, se persigue que todos los integrantes se sientan responsables del desarrollo de la misma y ejecuten actitudes que ayuden al cumplimiento de los propósitos estratégicos de la institución educativa; es decir, una cultura es el modo de hacer las cosas en un entorno específico.

La cultura organizacional es muy importante para conocer:

- “Detectar problemas dentro de la escuela y luego poder ofrecer la solución de los mismos.
- Integrar al personal docente, administrativo y de servicio bajo los objetivos que persigue la escuela.
- Poder trabajar en equipo dentro de la estructura escolar y hacer más fácil el trabajo docente.
- Buscar las necesidades del personal de la institución escolar para satisfacerlas de la manera posible, para que se sientan motivados en el centro educativo.
- Tener cultura organizacional para la escuela es muy importante para que los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad marchen por un mismo camino” (Salazar, 2010, p. 63).

Con la cultura organizacional todos los miembros de la institución educativa sabrán que es lo que deben hacer para el adelanto de la misma. Si la cultura organizacional está correctamente establecida de acuerdo a las necesidades de la comunidad, será mucho mejor trabajar en equipo satisfaciendo las exigencias del usuario, por lo tanto la cultura organizacional debe estar basada en base a los requerimientos de las personas que se encuentra en el sector donde se ubica el centro escolar.

La cultura organizacional es unos de los temas más importantes para apoyar a los centros educativos que quieren hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de la calidad de la educación, se considera importante estudiar la calidad de la enseñanza porque es un avance de la tecnología educativa, pedagogía, metodología,

desempeño y destrezas con criterio de desempeño, que tiene como metas emprender cambios positivos para alcanzar la cultura de la mano con su organización funcional.

Hoy más que nunca, las organizaciones de formación educativa, deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse así como organizaciones inteligentes; esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización educativa en un entorno altamente cambiante.

“La cultura organizacional, se ha constituido de mucha importancia las estrategias pedagógicas que deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad” (Carrillo, 2011, p. 54).

Las organizaciones escolares son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales; en ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, idiosincrasia, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional en la institución educativa, sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente para que cambie en el momento en que traspasa las puertas de la organización.

“La cultura organizacional es el marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los directivos, docentes y estudiantes, porque se entiende, como las costumbres y los hábitos que poseen todos los miembros de la institución educativa, se consideran las normas informales que orientan el comportamiento personal hacia la consecución de los objetivos. Cada centro educativo posee su propio conjunto de normas y creencias, es decir cada organización posee su propia cultura la cual es el reflejo de la mentalidad que predomina en una organización” (www.ccee.edu.uy/ensenian.val.pdf)

La cultura organizacional presenta dos aspectos muy importantes: “el aspecto formal, que es el fácilmente perceptible como las políticas, métodos, objetivos, estructura de la organización, etc. Y el aspecto informal, como las percepciones, sentimientos, valores.

“La cultura organizacional tiene varios componentes, están los artefactos, que son las cosas que uno puede ver, escuchar y sentir en un grupo organizacional, son los productos, servicios, hasta la conducta misma de los miembros. Están los valores adoptados, que son importantes porque definen las razones por las cuales hacen lo que hacen y los supuestos básicos, que es el nivel más oculto de la organización, comprende las creencias, percepciones, sentimientos, es la manera correcta de hacer las cosas” (Estrella, 2010), p. 124).

La diversidad es una característica del fenómeno globalizador y que también determina la cultura organizacional, la entiende como las diferencias básicas humanas, propias de cada persona como raza, religión, sexo, creencias, etc., por ende, es importante tenerlas en cuenta en un ambiente organizacional.

La diversidad puede representar algunas ventajas para la organización como: mayor probabilidad de obtener soluciones originales, creativas e innovadoras, creación de una imagen ética, mayor probabilidad de obtener fidelidad y lealtad de los empleados y el compromiso de ellos con la organización además la posibilidad de fomentar un clima de trabajo capaz de estimular el crecimiento personal que laboran en el centro educativo.

1.3. La cultura organizacional desde la perspectiva de la gestión escolar

“La cultura organizacional de la institución educativa se determina por el conjunto de actitudes compartidas entre los miembros del centro escolar, sus conocimientos, creencias, mitos, sentimientos, palabras, comportamientos y acciones; en donde, la cultura organizacional es el elemento que representa la parte menos visible de la escuela, pero debemos decir que es uno de los más importantes en el que descansan los demás y sobre el que generalmente hay que actuar para provocar cambios significativos en la escuela” (Echavarría, 2011, p. 92).

Es necesario concentrarse con urgencia en la capacidad de gestión de cada organización educativa, a fin de maximizar resultados de aprendizaje, en la práctica se encuentra muchos casos de éxito educacional, siendo estos establecimientos aquellos que han ido conformando fortalezas específicas, relacionadas con variables de gestión.

El trabajar sobre los elementos que conforman la cultura organizacional del centro educativo, brinda la oportunidad a los miembros que la conforman propiciar la gestión en el aspecto educativo.

Es cierto que una organización eficaz es determinante en la obtención de mejores resultados de una escuela, lo cual quiere decir que debe haber una cultura organizacional para permitir las mejores condiciones de trabajo y brindar el mejor producto, pero entonces debe existir alguien que sepa dirigir y organizar los recursos de cada una de las escuelas, cuya responsabilidad recae en el director (a) y personal docente de la escuela.

El primer cambio en la cultura organizacional que demanda la perspectiva de la gestión escolar lo constituye el liderazgo profesional, la cual la asumen los directivos, quienes deben compartir responsabilidades de liderazgo con otros miembros del equipo de funcionarios de alto rango e involucraban de manera más general a los profesores en la toma de decisiones.

El enfoque de cultura organizacional en la función de la gestión escolar, para muchos autores identifican como un proceso encaminado al liderazgo transformacional.

“El comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes en la actividad educativa; se les motiva a través del logro, se despierta la conciencia acerca de la importancia que tienen de los resultados escolares, y les generan altas expectativas en el papel del liderazgo es clave en el logro de objetivos de las organizaciones educativas” (Araya, 2010, p. 83).

Se expone también, que los líderes entienden y valoran a los profesionales de la organización, los conocen y crean los ambientes propicios para los aprendizajes, promueven la participación y proporcionan el conocimiento, las habilidades y los recursos que se requieren.

Este principio de liderazgo en las organizaciones educativas, está relacionado a una mayor participación y aporte en las metas institucionales y principalmente, a la claridad y alineamiento en pos del logro de resultados de aprendizaje.

Otro de los cambios en la cultura organizacional que se debe tener en consideración tiene relación con la productividad de los esfuerzos y procesos que se realizan al interior de la organización educativa, así también, propiciar un criterio que posibilite el juicio externo de los diferentes interesados en los resultados obtenidos.

“Este principio de productividad involucra a que las organizaciones educativas asuman la responsabilidad de lograr las metas educacionales que la sociedad demanda, para lo cual, deben adaptar sus metas y objetivos, delinear procesos de cambio, evaluar los resultados y generar instancias de retroalimentación y ajuste, lo que implica que facilitará la apropiación de una perspectiva de cambio definido a cada contexto y realidad interna en cada organización educativa, generando una concepción de gestión educativa, desde sus necesidades y de acuerdo a su contexto educativo” (www.gestipolis.com).

Jamás se puede olvidar, que la cultura organizacional requiere de un cambio en la perspectiva holística de la gestión educativa, donde cada proceso de enseñanza, debería estar conectado con el objetivo básico de la organización educativa, propiciando las condiciones para que se genere una óptima red interna que permita dar un paso desde la desarticulación a la integración, articulando una perspectiva sobre el aprendizaje y el conocimiento, aminorando las habituales dificultades y disgregaciones que reducen la comunicación organizacional, sobre todo eliminando las limitaciones de tipo organizacional, mejoramiento docente y de la relaciones escuela-comunidad.

Se logrará con esta perspectiva, que los logros de la organización educativa alcancen la trascendencia institucional a través de las nuevas generaciones que se forman en las aulas, de manera que los egresados experimenten sus mayores capacidades con la obtención de resultados más cualitativos y que dichos resultados repercutan en su futuro y en la calidad de vida de la comunidad en que se opera.

1.4. Estructura organización escolar

Cada institución educativa tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad en la estructura organizativa, en la cual se incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida educativa. El estilo de liderazgo a nivel de la dirección, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la comunidad educativa completan la culminación de los elementos que forman la cultura de una institución educativa.

- **Los fundadores.-** Incorporan a la organización sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización, inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada centro educativo, la influencia que ejercen es el apoyar las metas y propósitos institucionales y luego medir a través de la evaluación.

- **El estilo de dirección.-** El estilo de dirección fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización escolar, influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total. Dentro de la administración educativa se han identificado diferentes estilos gerenciales: el administrador autocrático, el permisivo, el democrático el integrador.

“Estos estilos de administración crean a su vez culturas organizacionales, algunas de las cuales se basan en el control totalmente normalizado; hay estilos que combinan el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura institucional integradora; así mismo, existen culturas permisivas, sin normas comunes, son autónomos desintegradores” (www.psicothema.com).

- **Estructura.-** La estructura organizacional crea cultura; hay estructuras altas conocidas como organigramas verticales, que requieren abundantes normas y procedimientos que necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los mismos en la organización.

En las estructuras planas u organigramas horizontales, los procesos son ágiles y flexibles, facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, además fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca del alumno; cada una de ellas genera comportamientos diferentes y por tanto, un contexto cultural distinto

- **Direccionamiento estratégico.-** Hay organizaciones operativas con objetivos a corto plazo; otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo, esta visión también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional. El punto clave está en saber hasta dónde la visión empresarial a corto, mediano y largo plazo que coincide con las estrategias.

- **El talento humano.-** Se encuentra en el nivel educativo, la experiencia, compromiso y pertenencia a la organización, representan un elemento fundamental de la cultura organizacional: la satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración justa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación.
- **Sistema de apoyo.-** La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la organización. En la actualidad el manejo y distribución de la información crea una cultura, unas son manuales, otras automatizadas, salen de la cultura basada en papeles que se encuentran en un conjunto de estrategias apoyadas en la tecnología relacionadas en los aspectos culturales de gran trascendencia en el campo educativo.
- **Autonomía individual.-** Crea cultura el grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida a los miembros de la organización; los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración crean contextos culturales diferentes, no es lo mismo una organización donde los individuos aplican sus iniciativas y gozan de autocontrol a otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar iniciativas conjuntas.
- **Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones.-** Los sistemas de evaluación, las formas de remuneración, los sistemas de promoción, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional. Las estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios como los distintivos, el empleado destacado, los clubes deportivos, sociales y artísticos y otros estímulos diseñados por cada organización, contribuyen a la creación de una cultura.
- **Valores y principios compartidas.-** Las organizaciones deben hacer explícitos los valores y principios que inspiran su vida institucional, deben

divulgarlos y ser consecuentes con ellos, así se crea cultura viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores, las instituciones educativas tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los estudiantes.

Los valores más apropiados en la cultura organizacional se establecen los siguientes:

- ✓ **Actitud de servicio:** En el campo empresarial, así como en la administración educativa son aspectos que se generan en los productos y servicios, en la cual se compromete en cada área a proveer el máximo nivel de atención y servicio, desde adentro hacia afuera.
- ✓ **Respeto:** El valor más básico de cualquier relación, personal o profesional, en donde los actores de la institución escolar se compromete a conducirse con respeto en cualquier área educativa, la ausencia de este valor podrá causar baja definitiva ya que no existe tolerancia a la falta de este valor.
- ✓ **Comunicación:** El docente principalmente, debe estar comprometido en todo momento a exponer soluciones, problemáticas, reportes, resultados que puedan tener injerencia en la calidad de los aprendizajes en los estudiantes, con respeto hacia sus compañeros y jamás deberá ser reprimido bajo ningún concepto. Los directivos de la escuela están obligados a proveer información necesaria y retroalimentación a los empleados; tema que fomentará en los alumnos el trabajo, con el fin de fortalecer principios y valores incluidos en la comunicación como: libertad de expresión; retroalimentación o feedback; solución de problemas; y, el trabajo en equipo.

- ✓ **Reconocimiento:** Toda la institución educativa se compromete a reconocer los logros individuales y grupales, dándole prioridad al trabajo en equipo en maestro-alumnos. Cada docente tiene un valor intrínseco y una función específica que será reconocida según su rendimiento.

- ✓ **Análisis:** Desarrollamos algunas preguntas para saber cómo medir y desarrollar una política efectiva que se traduzca en valores y cultura palpables en la institución educativa”(Luna, 2011,p. 93).

Los principios que se establecen en la cultura organizacional, administrativa y académica con las siguientes:

- **“Respeto por la dignidad de la persona:** Una institución educativa logra el éxito cuando trata con respecto a sus miembros. Trabajar en un ambiente que valore, comprenda e integre la diversidad generacional, de género y demás, garantiza una buena productividad y una fuente variada de ideas potencialmente claves para la Escuela.

- **Máximo compromiso de integridad en todo lo que se hace:** Pese a las prácticas más comunes en ciertos mercados, la integridad y la honestidad deben ser el sello del empresario, porque serán el sello de su compañía. Si la ética del magisterio es un principio básico para trabajar en la docencia, se puede lograr y mantener el respeto de quienes interactúas.

- **Confianza:** Siempre se debe optar por generar un ambiente de confianza mutua entre el maestro-alumno, mantener la fe en que cada persona realizará las tareas que le asignarán, sin la constante necesidad de revisar y volver a revisar su trabajo. Para ello, se debe permitir que los maestros tengan libertad de acción para conducirse, pues con esto les generaras el sentido de responsabilidad necesario para que realicen sus tareas con amor.

- **Credibilidad:** El centro educativo mediante la iniciativa del directivo debe ganar la confianza de todo público, por lo que siempre hay que prácticas la comunicación. Esto es, que la Escuela tiene una misión, nombre o eslogan que habla de la rectitud y el respeto, porque cada uno de los actores institucionales lo refleje al realizar lo que ha prometido en el tiempo en el que se ha comprometido.
- **Mejoramiento continuo en todo lo que hacemos:** Siempre se debe estar al pendiente de la renovación personal, a través de la educación y el entrenamiento, pues es una inversión tanto para los actores institucionales, capacitación que es fundamental para la supervivencia a largo plazo de un negocio, ya que facilita la adaptabilidad a las innovaciones y los cambios, paralelamente incentivando los mismos con tus propuestas” (Ciro, 2012, p. 123).

1.5. Elementos básicos que conforman la cultura organizacional

- **Las normas:** Las normas son definidas como la guía de acciones que deben seguir los integrantes de la organización para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización; en este sentido, se considera que las normas son las políticas que orientan y guían a la organización en su comportamiento y el de su personal.

“Las normas son estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo que se comparten por los miembros, donde son formalizadas y se incorporan en los manuales de la organización, los cuales detallan las reglas y procedimientos que deben cumplir a cabalidad los integrantes de la organización; las normas de grupo de trabajo son las huellas dactilares” (Querales, 2010, p. 132).

En forma particular se plantea que entre los elementos a considerar, en el estudio de los valores sociales se encuentran: el objeto mismo que es un valor, la capacidad que tiene el objeto de satisfacer las necesidades sociales, la apreciación que tiene la gente del objeto y de su capacidad.

- **La estructura:** La estructura constituye otro de los elementos de importancia dentro de la cultura organizacional y partiendo de cómo estén conformadas las relaciones de mando, se podrá llevar a cabo una mejor planificación de las comunicaciones en la misma; la estructura es creada en las organizaciones para facilitar la coordinación de las actividades y el control de las acciones de su personal.

La estructura constituye un apoyo para la dirección de la organización, en virtud de que es creada para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización; del mismo modo, se define como un programa que indica la forma en que se agrupan personas, los puestos de trabajo en una organización estructurada.

Explicación del orgánico-funcional

- **Los fundadores:** Incorporan a la organización sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la institución educativa, las mismas que se inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada empresa.
- **Estructura.** La estructura organizacional crea cultura, existen estructuras altas (Organigramas verticales) que requieren abundantes normas y procedimientos que necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los mismos en la administración académica del centro educativo. En las estructuras planas (organigramas horizontales) los procesos son ágiles y flexibles, facilita la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, además, fomentan la interacción entre sus miembros, porque cada una de ellas generan comportamientos diferentes y por tanto, un contexto cultural distinto.

- **El estilo de dirección:** El estilo de dirección fija el tono de las interacciones entre los miembros del centro educativo, influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y dirigir el sistema total. Dentro de la administración académica se han identificado diferentes estilos gerenciales: el administrador autocrático, el permisivo, el democrático el integrador. Estos estilos de administración académica crean a su vez culturas organizacionales, algunas de las cuales se basan en el control totalmente normalizado.
- **Direccionamiento estratégico:** Hay centros educativos que se manejan operativamente mediante objetivos cortoplacistas; otras con visión operativa de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional. El punto clave está en saber hasta dónde la visión operativa (corto, mediano y largo plazo) coincide con las estrategias. Las instituciones educativas para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deberán tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.
- **El talento humano:** Su nivel, su experiencia, compromiso y pertenencia de la institución educativa representan un elemento fundamental de la cultura organizacional. La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración justa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación adecuada son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura organizacional.
- **Sistema de apoyo:** La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la institución educativa. En la actualidad el manejo y distribución de la información crea una cultura, unas son manuales, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la tecnología es un paso cultural de gran trascendencia.

- **Autonomía individual:** También crea cultura el grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida a los miembros de la institución educativa. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración crean contextos culturales diferentes, no es lo mismo una organización donde los individuos aplican sus iniciativas y gozan de autocontrol a otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar iniciativas.
- **Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones:** Los sistemas de evaluación, las formas de remuneración, los sistemas de promoción, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional. Las estrategias de incentivos, planificación educativa, deportiva, social y artístico y otros estímulos diseñados por la gestión académica del directivo, contribuirán en la creación de una cultura organizacional.
- **Valores y creencias compartidas:** Las organizaciones educativas deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional, deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos, así se crea cultura viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores. Las instituciones educativas tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución” (Pachao, 2012, p. 145).

“Los atributos estructurales en las organizaciones incluyen el grado de formalización de las reglas de los procedimientos, el grado en que los líderes de la organización delegan autoridad a los miembros, el número de los subordinados por lo que son responsables los directores, el miembro al que corresponde la cadena de mando, los niveles de la jerarquía en la organización, la designación de subunidades especializadas en la organización y la descripción formal de posiciones y responsabilidades laborales en la organización” (Moncada, 2010, p. 35) .

Por otra parte, al hablar de cultura organizacional, se hace referencia a dos tipos de cultura y subcultura:

- ▲ **Cultura:** se refiere a los valores, creencias, principios que son compartidos por todos los miembros de la organización adjudicándole, a la misma, una personalidad distinta.

- ▲ **Subcultura:** se caracteriza por contener los valores centrales de la cultura dominante, junto con otros que son típicos de los miembros de la organización; reflejan innumerables distinciones de trabajos y ambientes sociales dentro de la organización, producto de la tendencia de la organización hacia la diferenciación por niveles y funciones, que crean la oportunidad del surgimiento de culturas opuestas. La mayoría de las subculturas, están basadas en el nivel directivo donde los miembros de estos grupos comparten los valores y expectativas similares así como la orientación al trabajo.

En cuanto a la relación entre cultura y aprendizaje organizacional, se estima que la cultura organizacional constituye, a la vez, el contexto en que la organización se forma, se educa, aprende y el resultado de la educación y aprendizaje.

La actividad de las organizaciones, tiene como finalidad y consecuencias últimas, la formación, consolidación, cambio y realización de la cultura organizacional; aunque estos procesos se realizan mediante los distintos momentos de interacción que se suscitan en la cotidianidad organizacional, puede considerarse que son inherentes al aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional, ocurre cuando la cultura organizacional establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis, y, solución de problemas” (Tigrera, 2010, p. 86).

1.6. El aprendizaje organizacional en la escuela

El reto de los nuevos tiempos, producto de los profundos cambios en la economía, la sociedad y el conocimiento; crean un nuevo contexto del

aprendizaje organizacional que se lleva en el centro educativo, aspecto que diferencia de muchos centros educativos por apegarse a la estructura organizacional y al diseño institucional.

“Todo este proceso conduce de manera indetenible a las sociedades en el conocimiento; de esta manera se puede hablar de la transición de la sociedad de la información a la denominada sociedad del conocimiento, esta última entendida, como una sociedad donde las ventajas competitivas han dejado de depender sólo del capital físico; para fundamentarse en el capital humano y en el capital social y su productividad” (www.graujvallejo.com).

Se puede interpretar que la nueva sociedad basada en el conocimiento, sienta sus bases no sólo en el conocimiento y experiencia que posee la población escolar de la escuela, el capital humano, sus valores y principios colectivos con los que cuenta la institución escolar. Esta sería de razones con las que cuenta la institución educativa, coinciden en resaltar que el capital social merece una importante atención por parte de toda la comunidad educativa, como un potencial para el desarrollo organizacional.

Desde este punto de vista, el capital social de la institución cuenta con la capacidad de los maestros para enseñar, guiar, orientar y asociarse o trabajar juntos en el centro educativo con la finalidad de alcanzar objetivos comunes; lo cual también depende del grado en que los integrantes de la comunidad educativa confían unos en otros, en base a los postulados de principios, valores y normas institucionales.

Ante este panorama, la gestión escolar como proceso global y complejo que conjuga enfoques, estrategias, metodologías y técnicas con principios ideológicos, epistemológicos y axiológicos, entre otros, para el logro de la calidad institucional, requiere incorporar un nuevo paradigma que permita comprender y manejar los niveles de incertidumbre y complejidad característicos de los tiempos actuales.

“Es este punto es importante resaltar que desde esta perspectiva el currículum no es un concepto sino una construcción cultural y se refiere a las experiencias de los actores escolares, y sus significados, consiguientes a la experiencia del currículum, y no a los diversos aspectos que lo configuran. Esto significa que ha de buscarse el currículum no en la estantería de las escuelas, sino en las acciones de las personas y en sus interrelaciones con los demás, porque el currículum es una construcción social” (Ruiz, 2010, p. 121).

Entre los desafíos más significativos, que deben enfrentar las instituciones educativas en general, y especialmente, las de América Latina pueden señalarse los planteados por Ruiz:

- Satisfacer las demandas y necesidades de la sociedad en lo que producción de conocimiento se refiere;
- Prestar un servicio de alta calidad;
- Redimensionar y redefinir la misión institucional; (d) rendir cuentas a la sociedad de forma permanente;
- Incorporar los avances tecnológicos” (Ruiz, 2010, p. 118).

Dentro de este marco, es importante que la institución educativa, en el trabajo docente deben configurarse en este nuevo paradigma unidades básicas de formación e innovación a directivos, maestros, estudiante y comunidad, para que se enfoque el conocimiento sobre el sistema innovado del aprendizaje a desarrollarse en la institución, relacionando la con la cultura organizacional, es decir, dentro del entorno y relaciones de trabajo escolar para que se adquiriera un trabajo específico en el desarrollo académico; así como la organización administrativa se accione en los estudiantes como elementos que aprenden en base al proceso e interacción lo que está en juego y del entorno institucional.

La institución educativa, como organización está orientada al aprendizaje organizacional, en la misma que deben desarrollarse estrategias de innovación y un conjunto de principios: visión sistémica del cambio, relevancia de la autoevaluación como base del sistema de mejora continua, trabajar en forma conjunta, aprender en el proceso de trabajo, relevancia de los procesos de planificación y evaluación y un liderazgo que conjuga visión y acción.

“El aprendizaje organizativo es un medio para un fin, que merece alcanzar una organización que aprende; entendiéndose aprendizaje como el proceso de adquisición de competencias individuales que permite al individuo crear su propia realidad y su futuro; aprender es incorporar nuevas habilidades que posibilitan lograr objetivos, que hasta el momento se hallaban fuera del alcance” (López, 2011, p.53).

El aprendizaje organizacional en la institución educativa, debe comprender la aplicación de estrategias para desencadenar procesos que amplíen la capacidad de construcción y aplicación de conocimiento, la distribución de la información y mejora del desempeño en la gestión organizacional; en donde el término de gestión está referido al proceso de obtener, distribuir y utilizar una variedad de recursos que son esenciales para apoyar el logro de los objetivos de una organización.

La aplicación de soluciones a problemas que se presenten en el centro escolar, debe partir desde el aprendizaje humano, y en este caso particular, la Escuela, requiere de la construcción de modelos conceptuales con tres ingredientes: un marco teórico, un escenario logístico y un protocolo de solución que los integra y hace funcionar.

El marco teórico permitirá entender las creencias, valores, principios de las instituciones de aprendizaje involucrados en la solución del problema y del contexto en el cual éste se define. El escenario logístico lo conforman, las condiciones y los principios de operación de dicha organización, se refiere tanto a los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta, como a las habilidades prácticas que hacen posible su funcionamiento.

“Los denominados actores escolares integrado por docentes, directivos, estudiantes, personal administrativo, padres de familia, comunidad local, asuman como integrantes de una comunidad de aprendices que pretenden la construcción de determinado conocimiento organizacional, especialmente si se persigue generar un ambiente de aprendizaje en el cual la prestación de los servicios educativos, las metas y objetivos de la organización escolar satisfagan,

las expectativas sociales en cuanto a la calidad de educación que reciben los niños, la formación en valores y el rendimiento escolar” (www.galarcon/ensenian/59/mept.htm).

Para estos propósitos de la cultura organizacional, académica y administrativa, las acciones son conjuntas, los integrantes pueden ser guiados a través de la interacción de conocimientos individuales en la solución de los problemas que atañen a la institución escolar, como organización social; es decir, el trabajo en equipo para la solución a problemas de manera conjunta y la toma de decisiones, son alguna de las formas de lograr conocimiento organizacional en las escuelas.

En este contexto la aplicación de estrategias son importantes para que promuevan el aprendizaje organizacional, por parte de los actores de las instituciones educativas, es una vía hacia la mejora de la calidad de la enseñanza que produce esa institución, si en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus acciones tienen como eje central los problemas relevantes del currículum y en especial el de la enseñanza y formación de los estudiantes.

Desde la perspectiva constructivista las relaciones entre estructura y práctica docente están mediadas por las poderosas fuerzas de los postulados ontológicos y epistemológicos del conocimiento, de las creencias, normas y destrezas de los docentes, directivos y demás miembros del currículum escolar, que forman la cultura organizacional establecida.

“Es importante considerar que el núcleo del cambio educativo ante las oportunidades y desafíos de la sociedad del conocimiento se sitúa no a nivel micro del aula, ni en el macro de las estructuras organizacionales, sino en el entramado de ambos procesos el cual es denominado como nivel intermedio, el cual representa las condiciones organizativas de la institución escolar” (Arameda, 2011, p. 45).

En un sentido, la institución educativa los directivos son los que deben dar a conocer o proporcionar ideas, generar procesos y aplican estrategias para orientar el cómo pueden aprender y al mismo tiempo buscar explicación para

generar intereses colectivos en pos de mejorar la calidad educativa en el aspecto organizacional. Para lo cual necesita concentrarse en su propia realidad educativa, y repensar sobre lo que pueden hacer para mejorarla y de esta manera dar respuesta a las demandas de la sociedad del conocimiento.

Desde esta perspectiva, al plantear la institución educativa como espacio social, es importante tener en cuenta que la propia Escuela de Educación Básica se inicie a través de la construcción histórica orientada a resolver el problema de la herencia cultural hacia las nuevas generaciones, es decir, la escuela es el espacio de la socialización que trabaja con el conocimiento que la sociedad requiere para consolidarse de acuerdo a los planes y políticas del Estado.

Desde otro punto de vista, existe una serie de aproximaciones a la Escuela como una organización que otorga referencia a las estructuras, procesos y objetivos, sistema de relaciones y cuyos enfoques teóricos centran su análisis en la limitación de estructuras organizacionales piramidales, jerárquicas y verticalistas; frente al desarrollo de estructuras autónomas, flexibles y dinámicas para enfrentar los procesos de cambios emergentes.

“Lo antes expuesto puede explicarse desde un enfoque autonómico del proceso en las organizaciones educativas, que considera las tomas de decisiones de la vida institucional, las demandas y necesidades del centro educativo y de esta manera sentar las bases para lograr la competitividad de la Escuela y la capacidad para aprender cosas nuevas, en base al conocimiento" (Chinchilla, 2011, p. 86).

2. DESARROLLO ADMINISTRATIVO

2.1. Teorías del desarrollo administrativo

Estas teorías consisten en una serie de ideas que relacionan al desarrollo administrativo con el hombre y el medio. Se considera que el desarrollo organizacional es una continuación de la teoría de las relaciones humanas en la institución escolar.

“Las teorías son consideradas como el movimiento en el desarrollo organizacional que surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, dando como resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático; se expone también un intenso movimiento que congrega a varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración”(www.saul-akilae@hotmail.com).

Los orígenes de las teorías del desarrollo administrativo tienen sus orígenes de la teoría conductista para promover el cambio y la flexibilidad organizacional y en conflicto con las demás, a saber:

- “La teoría clásica propuesta por Taylor y por Fayol hizo énfasis, cada una por separado, en la organización formal y en la racionalización de los métodos de trabajo aplicados al sistema y desarrollo educativo. La organización científica desarrolló un enfoque rígido y mecanicista, que consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplista, el hombre económico, como un apéndice de la máquina; teoría que en sus inicios, la teoría se evidencio como incompleta y parcializada;
- La teoría de relaciones humanas, propuesta por Mayo, fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Hizo énfasis en el hombre social y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones pasan a ser los componentes principales de los estudios de administración; liderazgo que pasa a sustituir la autoridad jerárquica.
- Esa teoría resulto incompleta y parcial, pues solo reforzó aquellos aspectos organizacionales omitidos o rechazados;
- La teoría de la burocracia pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a las

empresas, cualquiera que fuera su ramo de actividad, Weber describió las características más importantes de la organización burocrática o racional, basándose en la estructura militar del ejército prusiano, sin embargo los seguidores de Weber comprobaron una serie de distorsiones, la organización burocrática, ideal y teórica, carecía de la flexibilidad para adaptarse necesariamente a las innovaciones de una sociedad moderna.

- La teoría estructuralista representó una visión más crítica de la organización, esta concibe la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Una organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal. Dentro de una organización encontramos los objetivos organizacionales con mayores utilidades, mayor eficacia, crecimiento; en conflicto con los objetivos individuales de los participantes se presenta la de mayores salarios, mejor horario de trabajo, prestigio. La teoría estructuralista apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de las organizaciones que a las soluciones, propiamente dichas. No presenta una teoría de la organización: sólo critica las teorías hasta entonces existentes y ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones;
- La teoría del comportamiento surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas. De allí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones de las personas.
- La teoría 3-D se basa en cinco conceptos teóricos básicos:
 - ✓ El cambio organizacional es un proceso de reunir gerentes para intercambiar criterios sobre temas que deberían ser discutidos en un clima de confianza e interés, visualizando la conquista de la eficacia,

Los ejecutivos son los que conocen o deben fijar la dirección para la organización;

- ✓ El programa 3-D no da una dirección: solo propone que se considere la eficacia como valor central, Se busca una respuesta, para hacer eficaz en esta situación.
- ✓ Los ejecutivos no aplican todo lo que saben; la solución está en dar a los ejecutivos la oportunidad de aplicar efectivamente lo que saben. La teoría 3-D pretende crear las condiciones para lograrlo;
- ✓ El cambio debe involucrar todas las unidades sociales. Una organización es integrada por individuos, equipos, etc. Todos deben participar en el proceso;
- ✓ La flexibilidad es condición necesaria del cambio, debe ser estimulada y deben crearse condiciones para establecerla, si se desea el cambio”(www.saul-akilae@hotmail.com).

2.2. Concepto de desarrollo administrativo

“Conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional” (García, 2010, p. 132).

Proceso de mejoramiento permanente, la buena gestión, uso de recursos y talento humano en los centros educativos, los propósitos son:

- “La creación de relaciones de cooperación, aceptación y reconocimiento entre los servidores públicos, los particulares investidos para el ejercicio de funciones administrativas y la comunidad en general;

- El cumplimiento de los fines sociales del Estado y de las responsabilidades y compromisos del servidor público;
- El mejoramiento de los niveles de gobernabilidad de la Administración Pública;
- El mejoramiento en la calidad de los bienes y servicios a cargo del Estado” (<http://www.teclaredo.edumx/unidad6/estrateg.hatm>)

El desarrollo administrativos en las instancias educativas, es un referente de la política administrativa como elemento para la actuación de todos los componentes de la organización educativa, debe ser estructurada y presentada de manera formal por escrito, para evitar confusiones y malas interpretaciones, visualizando los aspectos que deben regir la tarea administrativa, y determinando las posibles formas de acción.

Los principales objetivos que debe contener el desarrollo administrativo en la institución educativa son:

- Determinar el grado de imagen y competitividad.
- Definir las metas de la organización y sus componentes en el contexto de su calidad de vida.
- Definir la estructura organizativa y funcional.
- Definir los sistemas de comunicación, contabilidad y control internos de la institución, entre otros.
- Políticas conservadoras

Son las más primitivas, y se distinguen por la indecisión constante entre la velocidad del desarrollo y una mayor estabilidad. Se caracteriza por el empleo de personas cercanas a los dueños o a grupos socio-familiares que dominan la institución.

El paternalismo que se traduce por una actitud protectora hacia los empleados, muchas veces unidos por vínculos familiares, amistosos o de relaciones sociales, lo que permite el desarrollo de la actitud del padre en el dueño, como refuerzo de su propia imagen.

La política de seguridad adopta una postura conservadora y a la defensiva para tratar de suplir la falta de competitividad, por lo que orienta inversiones y gastos hacia la seguridad. Esta política exagera en su apreciación los riesgos y no admite cambios, fijándose más en el trabajo cuantitativo que en el cualitativo. La política en el desarrollo administrativo impulsa hacia la rutina, lo que importa es disfrutar de un cargo, en vez de asumir las responsabilidades que ese puesto lleva consigo.

Se da más importancia a la forma que al fondo de las actividades desarrolladas y no fomenta la competitividad; descarta todas las inversiones hacia innovaciones que supongan riesgos, esta política clásica de las instituciones educativas burocráticas, son las que generan grandes limitaciones, como las siguientes:

- **Política de rentabilidad:** se presenta cuando las instituciones educativas buscan el máximo factibles, eliminando el concepto futurista o estratégico del crecimiento sin preocuparse de las consecuencias que pueda originar esta política.
- **Políticas financieras:** esta política el concepto de beneficio y de eficacia son poco motivadores y crea un clima social desalentador al no asumir el papel integrador de la institución en la sociedad; mientras que la política de liquidez busca tener dinero o poder para conseguirlo, ya que con suficiente fondos logra un aumento de la demanda y, por consiguiente, el aumento de precios.
- **La política de expansión:** el crecimiento continuo en todos los frentes al mayor ritmo posible y una rentabilidad global, sin poner como meta la maximización de los beneficios, con la condición de mantener correcto el equilibrio financiero de la institución. Logra mayores posibilidades para el personal, como el empleo, promoción, incentivos y evolución en las estructuras con más poder que sus directivos, aun cuando da lugar a una clase tecnocrática que puede desviar los fines de las instituciones por ambición y exceso de poder.

- **La política de valor añadido:** la integración de esa política llevaran tarde o temprano a la reforma de la institución, porque el instrumento de medida de la marcha del desarrollo social de la institución es de balance social de la institución; cada institución educativa aplicara, según su problemática y según su coyuntura socio-económica y de crisis, determinada políticas evolutivas, educativas, administrativas y sociales.

Sin embargo, en los momentos actuales y de acuerdo con la evolución que se viene dando en los sistemas sociales, tecnológicos y del conocimiento, habrá que darle prioridad a las políticas de cambio, administrativas y sociales, pero todas al servicio e incremento de la calidad de la política educativa.

2.3. Liderazgo y retos en el desarrollo administrativo

2.3.1. Clases de liderazgo educativo en la dimensión educadora

En el liderazgo educativo se presentan modelos de calidad que se propone como referencia, al líder que maneja a una institución educativa, el mismo que juega un papel fundamental como predictor, coordinador, guía, conductor de la calidad de la educación.

El ejercicio de tal liderazgo debería ser contemplado en diferentes ámbitos de intervención. Este líder, es aquella persona o grupo de personas con la capacidad para provocar la liberación, desde dentro, de la energía interna existente en otros seres humanos para que estos, voluntariamente, lleven a cabo el esfuerzo necesario para lograr, de la forma más efectiva y confortable posible, las metas que los mismos seres humanos han decidido alcanzar con el fin de lograr su propia dignificación y la de aquellos con quienes viven en un determinado entorno y contexto al que deben cuidar adecuadamente” (Gento,2012, p. 87).

El potencial del líder para lograr la liberación de la energía creativa de sus colaboradores los convierte en servidor de estos últimos, por cuanto “asume la

misión fundamental de ayudar al personal docente a superar los obstáculos necesarios para poner en acción su propia total capacidad para lograr sus propios objetivos y los objetivos compartidos dentro de su propio grupo” (Gento, 2012, p. 94).

El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles: los matices de su actuación pueden ser específicamente peculiares, desde el rol que puede jugar el responsable supremo de la educación en un determinado país, al que corresponde a un profesor responsable de un grupo de estudiantes e, incluso, a un estudiante que ejerza funciones de liderazgo con sus compañeros de centro o de clase. Sin embargo, dado que aquí nos referimos al liderazgo como predictor de calidad en instituciones educativas, se puede considerar el ejercicio de dicho liderazgo en este contexto específico.

Dentro de una institución educativa, el liderazgo debe ser eminentemente pedagógico o educativo. Como consecuencia, aunque las peculiaridades generalmente aplicables a cualquier tipo de liderazgo puedan ser aplicables al que se ejerce dentro de una institución educativa, la principal preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución, o de aquellos sobre los que ejerce su actuación, orientadas a lograr una educación de calidad, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total o integral.

Este tipo de liderazgo debería encarnar las dimensiones que se describen, tomando en cuenta la realidad del proceso educativo institucional, sin descartar la autenticidad del líder; esto quiere decir, que de los tipos de líderes tradicionales, al igual que las clásicas teorías, se involucra un líder auténtico en la educación; es decir, hay que ir más allá de lo administrativo y académico.

Un auténtico liderazgo debería encaminarlas todas, no sólo alguna de ellas: si sólo escoge algunas, pero no todas, podríamos estar ante un seudolíder que, si bien posee algunos rasgos propios del liderazgo, carece de otros y, por tanto, no responde al concepto de líder tal como aquí se entiende. Nos referimos seguidamente a tales dimensiones.

- **Dimensión carismática:** Implica que el líder, ya sea un individuo o un equipo de personas, resulta atractivo, de modo que facilita que otras personas se sientan a gusto estando con él/ella o ellos. Esta dimensión provoca que otras personas o docentes que están en su entorno traten de estar a su lado y se sienten cómodas cuando lo están; de tal manera que las instancias deben ser relacionales, emotivas y con contenido de empatía.
- **Dimensión emocional:** Las personas que encarnan esta dimensión muestran una actitud positiva hacia aquéllos con quien se relaciona. Si nos situamos en una institución educativa, ello supone que en su relación con toda persona (ya sea de la propia institución o relacionado con ella), quien posee tal dimensión trata a todo el mundo con la más exquisito respeto, amabilidad, consideración y hasta reconocimiento de sus méritos o cualidades. Al mismo tiempo, el líder poseedor de tal dimensión defiende y promueve la dignidad de toda persona y muestra estima y aprecio hacia toda persona.
- **Dimensión anticipadora:** En virtud de tal dimensión atribuible al líder educativo o pedagógico posee la capacidad para ver de modo anticipado las que podrían ser las estrategias más apropiadas y las actividades más efectivas para resolver retos o problemas futuros o para lograr las aspiraciones deseadas. Esta dimensión implica, también, la percepción anticipada de las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se pongan en marcha, así como de las propuestas educativas.
- **Dimensión profesional:** A tenor de esta dimensión, los líderes educativos han de impulsar a la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos y tratarán de facilitar a dicha institución y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias precisas para lograr la más elevada calidad de la educación.
- **Dimensión participativa:** En virtud de esta dimensión, el/la líder pone de manifiesto que el mejor modo de estimular a los docentes y grupos hacia un trabajo inteligente y colaborativo es animarlos a ofrecer su esfuerzo junto al de otras personas en proyectos en los que están comprometidos por

haber participado con su intervención en las decisiones tomadas en cada una de las fases de tales proyectos: desde su propuesta hasta la valoración de sus consecuencias. Datos empíricos recogidos muestran que en instituciones educativas de auténtica calidad los miembros de las mismas trabajan de modo colaborativo y que la calidad institucional se incrementa si el propio sistema educativo actúa de modo coordinado con tales instituciones.

- **Dimensión cultural:** Los líderes dotados de esta dimensión promueven la consolidación de la particular cultura o perfil específico de la institución en la que actúan. Además, tales líderes deben, también, actuar con el compromiso necesario para clarificar, consolidar, defender y difundir el perfil cultural de tal institución.
- **La dimensión formativa:** Esta dimensión, esencial en un/a líder pedagógico o educativo, supone que dicho líder atienda a su propia formación y perfeccionamiento y que trate de promover la formación continua de las personas sobre las que ejerce su liderazgo. Un enfoque básico de esta dimensión será, pues, la promoción de la continua preparación profesional y de la más alta cualificación necesarias para llevar a cabo las tareas necesarias que permitan avanzar en la calidad de la educación y la de la propia institución.
- **La dimensión administrativa:** Tiene que ver con las rutinas puramente administrativas y con el cumplimiento de actividades de tipo burocrático; al parecer es conveniente que, para lograr instituciones educativas de auténtica calidad, las actividades administrativas y burocráticas se reduzcan o, al menos, se sometan a los contenidos educativos.

2.3.2. Estilos de liderazgo educativo

De acuerdo con Palomares Antonio (2012), expone que "el estilo de liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores que se desarrollan en el centro escolar".

“Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y en gran medida, si son o no exitosos como líderes. Si una tarea necesita ser realizada, ¿cómo puede un líder particular definir una solución?, ¿cómo puede un líder manejarla? Si la organización necesita el apoyo de la comunidad, ¿cómo un líder puede movilizarlo? Todos estos dependen del estilo de liderazgo” (Palomares, 2012, p. 132).

El estilo de liderazgo de un centro educativo, se refleja tanto en la naturaleza de la Escuela y en su relación con la comunidad educativa. Si un líder es receloso de su poder, es probable que otros en la organización se comporten de manera similar al tratar tanto con colegas como con la comunidad. Si un líder trabaja en colaboración y es abierto, es probable que fomente las mismas actitudes entre los miembros del personal, y colabore con otras organizaciones.

Los estilos de directivos educativos, utilizan muy a menudo este tipo de estilos de liderazgo, que se presenta a continuación, y son los siguientes:

- **El estilo coercitivo:** Es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten dueños de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.
- **El estilo orientativo:** Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente las relaciones internas de la institución educativa; es orientativo, visionario; motiva a los docentes aclarándoles cómo su trabajo académico encaja perfectamente en la institución escolar. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la administración académica.

- **El estilo afiliativo:** Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas, quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. Este líder, se esfuerza enormemente para que los docentes estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica; gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad.
- **El estilo participativo:** Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los docentes tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.
- **El estilo imitativo:** Este estilo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso, en el fondo, las bases del estilo imitativo son admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica; su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos; se puede evidenciar que rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño educativo, y les exige mucho más.
- **El estilo capacitador:** Los líderes capacitadores son aquellos que ayudan notablemente a los docentes a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera docente. Animam a los profesores a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con el personal docente con

respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y capacitación docente en los aspectos de planificación curricular.

- **El estilo transaccional:** Este estilo de este liderazgo nace con la idea de que los maestros acuerdan trabajar en coordinación con su líder o directivo institucional. La transacción es el cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas escolares que se establecen con el director o directora de la Escuela. El directivo o líder tiene derecho a exigir a quien considere que el desempeño docente no está de acuerdo a las normas establecidas en el establecimiento escolar.
- **El estilo transformacional:** Este tipo de estilo transformacional es considerado por los verdaderos líderes o administradores de la educación, quienes insisten en el personal docente en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo en el desempeño docente. A su vez estos estilos de líderes necesitan sentirse apoyados por la mayoría de profesores.

Es por ello que muchas instituciones educativas al funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional, aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada en lo transaccional; mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

No todo el mundo puede ser carismático, pero casi todo el mundo puede aprender a expresar y comunicar una visión que refleja las esperanzas y las necesidades de un grupo. Saber quién se es, es el primer paso hacia la elección de un estilo y hacia la comprensión de lo que se tendrá que hacer para adoptarlo.

2.3.3. Liderazgo y comunicación en la institución educativa

El papel de liderazgo se destaca en la institución escolar con regular eficiencia, el liderazgo se lleva a cabo los procesos de comunicación con los miembros de la institución educativa, transmitiendo su visión y esa concreción en su misión y en más objetivos concretos, tanto a nivel individual como a nivel de la institución, teniendo en cuenta su cultura, valores y filosofía.

Los procesos de comunicación en las instituciones educativas a nivel interno facilita las relaciones y los compromisos entre los integrantes de la institución o personas que trabajan en la escuela y con la comunidad educativa; todo ello, se lleva a cabo con una cierta lógica y permanencia, según determinadas necesidades, persiguiendo unos patrones de relación interpersonal. La comunicación institucional con el proceso de liderazgo que experimenta la escuela, la información obtenida por distintas personas o departamentos se ha establecido la coordinación, cuya finalidad es la evitar duplicidades y de optimizar los recursos de información.

Las técnicas aplicadas en el desarrollo e implantación de sistemas de información en la institución escolares la función primordial tiene que ver con la necesidad de integrar y optimizar un recurso que normalmente está muy disgregado; estos recursos de información de la escuela permite un mejor conocimiento de los recursos de información existentes con el fin de hacerlos accesibles a todos los miembros de la misma, con lo cual se establece el verdadero liderazgo del directivo.

La creación de información se ha combinado con información o conocimiento generados en la propia institución escolar, asumiendo las funciones de liderazgo; es decir, que la información no sólo hay que generarla sino también procesarla.

La generación de información se evidencia una tarea exclusiva del centro educativo o área funcional de un grupo de personas en la escuela, la misma que se ha considerado una tarea de todo el personal docente, porque es un elemento esencial para que la generación de información funcione correctamente generando liderazgo, con la finalidad de que todos participen en la información y comunicación, porque tiene la ventaja de que la experiencia no es fácilmente copiable ya que requiere una compleja combinación de cultura organizacional con una elevada moral de maestros y directivos.

El papel de liderazgo se ha destacado que su eficiencia depende de cómo el líder lleva a cabo los procesos de comunicación con los miembros de entidad escolar, ha transmitido su visión y esa concreción es su misión y en más

objetivos concretos, tanto a nivel individual como a nivel de la organización, teniendo en cuenta su cultura, valores y filosofía.

El proceso de comunicación en la escuela tiene el papel central la comunicación interna, la cual facilita las relaciones y los compromisos entre las personas y los grupos de la organización. Todo ello se lleva a cabo con una cierta lógica y permanencia, según determinadas necesidades y persiguiendo unos patrones de relación interpersonal.

Las nuevas tendencias en el campo del desarrollo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela; esta es una gran responsabilidad, ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar el director para convertirse en el líder que necesitan las escuelas en la Educación General Básica.

“Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo; cada director de escuelas posea el conocimiento, las destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la escuela” (Sullivan, 2010, p. 117) .

El director de escuelas, como líder administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

A través de los años de experiencia, los directores de escuela tienen que haber llevado a cabo todos estos procesos administrativos de la forma tradicional, en donde el director era la máxima autoridad en la escuela, pero esta autoridad estaba limitada por las leyes y reglamentos escolares, como la responsabilidad en la toma de decisiones estaba ubicada en el nivel central de las instancias superiores, siguiendo el patrón de una estructura burocrática; además, el

sistema educativo era uno altamente centralizado, lo que estaba totalmente en contra de todas las tendencias contemporáneas en el campo de la administración.

En los últimos quince años han ocurrido grandes cambios en el sistema del desarrollo administrativo educativo ecuatoriano, determinado por la Ley, el Reglamento, Acuerdo y Resoluciones ministeriales. Estas leyes dieron paso a procedimientos nuevos para atender los diferentes procesos en el Sistema Educativo Ecuatoriano, en especial, los estándares de calidad, la Actualización y Fortalecimiento Curricular; el Bachillerato Único y la construcción de mallas curriculares para la Educación General Básica y el Bachillerato.

Con la expedición de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, publicado en el Registro Oficial N° 417 del 31 de marzo del 2011 y su Reglamento General de esta Ley, presenta una serie de cambios en la estructura y la organización del Sistema, muy en especial en las diferentes tareas que tendrán que realizar los administradores en los diferentes niveles jerárquicos.

Estos administradores, en especial los directores de las escuelas, deben estar preparados con las competencias necesarias para promover e implantar los cambios que les corresponden como líderes administrativos de la institución. Por esta razón, el director escolar debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten.

Su responsabilidad mayor es la de implantar los planes operacionales aplicando los procedimientos administrativos descentralizados; el director de escuelas como líder administrativo tiene esta función para facilitar la labor de los docentes llevando a cabo todos los procesos necesarios para que se pueda mejorar la calidad de la educación.

El trabajo del líder administrativo no es fácil, mismo que se va a dedicar su tiempo a los asuntos operacionales, pero sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica; por este motivo, se

presentan algunos aspectos importantes en torno a la función del líder-desarrollo administrativo, para analizar posteriormente la aplicación de estos principios al liderazgo en las escuelas de Educación General Básica.

El desarrollo administrativo es una de las funciones indispensables para la vida en sociedad, la misma que existe en todas las áreas del diario vivir, incluyendo los hogares, las iglesias, el gobierno y las empresas económicas de mayor presencia.

Por eso, todos los líderes verdaderamente importantes de la historia fueron administradores, unos administrando países, otros conduciendo exploraciones y guerras, y otros manejando las organizaciones socio-económicas de un pueblo; esta apreciación es como el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas; además enfatiza, que los directivos cumplen las metas de la organización facilitando el que otros desempeñen las tareas que se requieran, no haciéndolas ellos mismos.

El desarrollo administrativo, “es el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas; por tanto, no es una serie de funciones separadas que puedan ser efectuadas independientemente” (Drucker, 2010, p. 76).

Ninguna de estas funciones en el desarrollo administrativo puede llevarse a cabo sin incluir a las demás, pero utilizando un proceso compuesto; el administrador lleva a cabo su tarea para generar un medio ambiente que facilite la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo; la proporción en que se use cada elemento varía para cada tarea administrativa e inclusive pueden variar a través del tiempo para el mismo trabajo.

Por tanto, la función total de un administrador, “es determinar los objetivos colectivos de una organización y generar el medio ambiente adecuado para su logro, esta administración consiste en lograr objetivos con el uso de otros participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas, donde los

administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas” (Delgado, 2010, p. 92).

Para llevar a cabo el desarrollo administrativa, se requiere: “proyectar con anterioridad sus metas y acciones, tener algún método, plan o lógica para hacer el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear la atmósfera adecuada para que los subordinados hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta para lograr sus metas” (Maldonado, 2010, p. 86).

La efectividad de una organización depende de la capacidad del líder para ordenar los recursos que permitirán lograr las metas institucionales; mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la misma, por lo que, obtener esa coordinación y lograr un espíritu de grupo forma parte del trabajo del administrador.

“Éstos son responsables de diseñar el trabajo de la organización y de seleccionar el personal para llevar a cabo exitosamente los programas planificados; para que una organización educativa sea efectiva tiene que: lograr sus metas, mantenerse a sí misma internamente y adaptarse al ambiente; si la organización logra estos aspectos, logrará mantener la salud organizacional; sin embargo, para que la misma pueda mantenerse a sí misma y adaptarse al ambiente, a veces tiene que introducir cambios planificados que ayuden a lograr más efectivamente las metas existentes o a lograr nuevas metas” (<http://www.razonypalabra.com>)

El liderazgo administrativo en la educación como “el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados”(www.jonsonc.com)

Esta definición nos ofrece un marco de referencia de cuatro áreas principales que analizarán a continuación y relacionarán con las funciones que debe llevar a cabo un director de escuelas que esté preparado para encarar los retos del desarrollo administrativo.

2.4. El mejoramiento del desarrollo administrativo

El directivo como líder tiene la responsabilidad de conocer profundamente a su institución; quizás esta es una de las tareas más difíciles del desarrollo administrativo, ya que esto implica conocer bien el pasado, presente y futuro de la institución educativa, conocer las fortalezas y debilidades de los recursos humanos y las necesidades e intereses tanto del personal como de los que reciben el servicio que se ofrece.

“En las escuelas de Educación General Básica estas funciones conllevan un gran esfuerzo; en el pasado las escuelas estuvieron atadas a todo un sistema altamente centralizado en el que se trataba de uniformar al máximo a las escuelas, los maestros y los estudiantes; por tal razón, no existe una evidencia sistemática que presente a cada escuela como una organización independiente con un análisis real de sus características, sus logros, aspiraciones, retos y amenazas” (Castillo, 2010, p. 64).

No se puede pensar sólo en cambiar la estructura organizacional, ya que esto no es suficiente, es necesario cambiar los sistemas con los cuales se trabaja, vista de esta manera, cada escuela, como una organización, puede sobrevivir, desarrollarse, revitalizarse y perfeccionarse logrando una mayor productividad y motivación de sus miembros.

Asiste la razón, si atender a cada escuela como una unidad independiente y autónoma, el trabajo del director es bien importante pues tiene que desarrollar un sistema y los mecanismos internos necesarios para entender la cultura de la escuela, y cómo se dan en la misma las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación de los estudiantes, maestros y otro personal.

Si el director puede desarrollar este conocimiento, entonces puede entender su rol en la escuela para desarrollar y mantener un clima organizacional saludable y un ambiente de trabajo adecuado para propiciar el desarrollo administrativo de la institución escolar en la que se logre la calidad académica deseada.

El sistema de aprendizaje escolar, es aquel en el cual todos sus componentes están mejorando continua y colectivamente su capacidad para crear y desarrollar lo que quieren lograr; es decir, que la creación implica movilización de todos con el fin común de educar y cada persona en ese ambiente tiene que convertirse en educador y aprendiz.

El liderazgo en el desarrollo administrativo en una comunidad de aprendizaje debe aunar los esfuerzos de la facultad, los estudiantes y el resto de la comunidad para crear planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad que atienda las necesidades de todos los estudiantes.

Además, debe apoderar al personal de la escuela para que tomen las decisiones que sean necesarias y para que actúen de acuerdo a estas decisiones para introducir los cambios. Para que una escuela sea efectiva todos los componentes de la organización deben tener un compromiso real con el cambio planificado.

Este cambio en realidad debe provenir de la selección, adaptación e implantación de una serie de innovaciones que atiendan las necesidades de la comunidad escolar; y debe permitir el alcance de una mayor productividad, y que los resultados demuestren la calidad académica y los procesos administrativos.

El director y el grupo de maestros de cada escuela necesitan una mentalidad abierta y proactiva, y que ante cada problema o situación que se presente vean una gran oportunidad de desarrollo. La escuela, como institución formal, debe producir cambios e innovaciones que sean producto de una planificación estratégica para el mejoramiento de la institución; la gestión hace que el proceso de cambio sea uno deseable, necesario y que permita a la escuela el mantenerse en un rol proactivo ante las demandas de la sociedad.

De esta manera, el producto de la escuela responde también a las expectativas de la sociedad que crea la escuela con ese propósito; para que una escuela sea efectiva tiene que adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permita su desarrollo continuo, debe tener una comunicación adecuada entre sus miembros, debe tener un balance de poderes y de participación activa de todos sus miembros.

“La escuela tiene que utilizar adecuadamente los recursos humanos, debe promover cohesión entre sus miembros y éstos deben mantener una moral alta; además, los miembros de la escuela deben utilizar su autonomía para adaptarse a los retos que le produce el ambiente, planificar el cambio e introducir innovaciones que le permitan estar en mejoramiento continuo y colaborar juntos utilizando el consenso para la solución de problemas que se presenten” (Torres, 2010, p. 74).

El trabajo del director en el ámbito administrativo, es entonces el de facilitador, para estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y promover la participación activa y continua de todos los constituyentes de la comunidad escolar.

De esta forma, el cambio y la innovación que se produzcan como parte de las gestiones administrativas realizadas van a llevar a la escuela a un mejoramiento continuo a la luz de las expectativas de todos los miembros de la organización.

La habilidad del director como del centro escolar, es el líder administrativo que tiene una gran influencia en la aceptación del cambio; de hecho, el mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentará la velocidad en que se introducen los cambios y las innovaciones, y reducirán la resistencia y el conflicto que puede ocurrir ante el inicio de proyectos nuevos en la escuela.

Esta visión del proceso del desarrollo administrativo está muy a tono con todas las tendencias modernas en el campo de la educación, pero todavía chocan con los estilos tradicionales que permean a través de la mayoría de las escuelas en el país; un cambio en la estructura de la organización no garantiza que las personas cambian su visión sobre el proceso educativo ni sus actitudes.

Por tal razón, el director de escuelas, como líder administrativo debe hacer todo los esfuerzos necesarios para utilizar destrezas interpersonales apropiadas, en el cual se debe exhibir sensibilidad, mostrar respeto e interés, percibir necesidades y preocupaciones, demostrar tacto, exhibir consistencia y confiabilidad hacia todos los miembros de la comunidad de aprendizaje.

2.5. Planes operacionales en el desarrollo administrativo

El líder administrativo de una escuela debe velar por la operación diaria y el logro de los planes operacionales a corto y a largo plazo de la escuela; esta tarea es monumental pues tiene que administrar el tiempo, el espacio físico y los recursos humanos y fiscales para lograr la implantación y desarrollo de las aspiraciones trazadas para cada año académico.

Por tal razón, deberá estar viabilizando continuamente el logro de los planes de los maestros, el personal de apoyo, los padres de familia y los estudiantes; por lo tanto, el director de escuelas deberá planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas y facilitar los cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad.

Para esto, tiene que estar continuamente llevando a cabo la labor de organización, dirección y control para monitorear el logro de las metas y los objetivos establecidos, en donde el proceso de organizar es diseñar la organización y seleccionar el personal para llevar a cabo exitosamente los programas planificados.

Con la organización se establecen los procedimientos para operacionalizar los planes y el uso de los recursos disponibles para lograr unas metas particulares de la organización; estos recursos incluyen el aspecto fiscal, el personal docente y no docente, la información y la tecnología” (Ríos, 2011, p. 93).

De todos estos el más importante es el recurso humano, ya que éste tiene la responsabilidad de utilizar el resto de los recursos para lograr las metas que se ha trazado la institución, en el cual, el director de escuelas debe preparar una organización escolar que permita el logro de los planes operacionales diseñados por todos los miembros de la comunidad de aprendizaje.

“El director-administrador tendrá que coordinar su gestión utilizando la comunicación, manejando correctamente el cambio y tomando las decisiones correctas para el bien de la escuela; el director tiene que contar con unas características particulares y debe dominar unas competencias para ejercer liderazgo de forma eficaz y eficiente, manteniendo así un clima organizacional adecuado y productivo” (Piedras, 2010, p. 124).

El director de escuelas debe establecer los mecanismos de control necesarios para determinar el logro de los objetivos, cuyo proceso de control se logra al establecer los criterios o estándares de ejecución, medir la ejecución y comparar con el estándar, determinar las desviaciones y someter correcciones durante el proceso, que son:

- “Ser económicos y requerir el menor esfuerzo posible para mantener el control, tener significado y ser importantes para la organización,
- Ser apropiados al carácter y la naturaleza del fenómeno que se quiere controlar,
- Ser congruentes con los eventos que se van a medir,
- Hacerse a tiempo y que ofrezcan la información cuando ésta es necesaria,
- Ser simples, sencillos y que no ofrezcan confusión, y,
- Ser operacionales y enfocados a la acción” (Piedras, 2010, p. 140).

La aplicación de estos mecanismos de control permite que los miembros de la comunidad de aprendizaje en una escuela enfoquen todos sus esfuerzos hacia el producto deseado, que debe ser el aumento en la calidad en el proceso educativo. El director de escuelas, junto a su equipo de trabajo debe estar seguro de que establece los planes y los procesos operacionales que logran metas estratégicas utilizando aplicaciones prácticas de teorías organizacionales.

Para esto debe visualizar la escuela como un sistema interno interactivo que opera internamente, pero que no puede estar enajenado de la realidad externa y de las expectativas de la comunidad que es la que le da su carácter de institución importante para la sociedad. Además, debe establecer procesos de trabajo en equipo, asignar y delegar funciones, y establecer métodos para que todos puedan rendir cuentas para el logro de las metas.

Eso quiere decir, que el director de escuelas debe mantener un sistema de monitoreo y evaluación del progreso de las actividades, haciendo ajustes y formulando nuevos pasos de acción si es necesario. Todo esto, llevará a la escuela al logro de su visión y su misión ante la sociedad.

2.6. Aplicación de procesos en el desarrollo administrativo

Una de las tendencias administrativas de mayor auge en los últimos años es la de descentralizar las instituciones educativas; con la misma, se realizan esfuerzos para otorgar mayor autonomía a las escuelas y a las unidades, respectivamente. Este proceso conlleva el apoderar a los miembros del personal docente y administrativo para que asuman una participación más activa en todos los procesos gerenciales y en la toma de decisiones relacionada con los aspectos docentes, administrativos y fiscales.

Esta descentralización provoca una gerencia de base y estimula a los miembros de la escuela a compartir las responsabilidades y el ejercicio del liderazgo para desarrollar las estrategias gerenciales adecuadas que les permitan desarrollarse al máximo.

De esta forma se relaciona descentralización con eficiencia y centralización con ineficiencia y rigidez burocrática, por tal razón, la descentralización no es sólo un cambio en estructura sino también en los procesos que se llevan a cabo en la escuela, sino que en la misma se crea una estructura diferente en la cual se descentraliza el poder hacia la escuela, y así los procesos se llevan a cabo mediante la participación democrática de los diferentes componentes de la comunidad escolar.

Todos los miembros de la comunidad escolar deben estar apoderados, con la capacidad para que cada cual haga lo que tiene que hacer y tome las decisiones requeridas en el nivel que le corresponde, tomando como base el bien común y reconociendo que la organización es responsable de demostrar su productividad.

“El término apoderamiento se define como un proceso en el cual se da el poder oficial a las personas para tomar decisiones hacia el logro de las metas y objetivos; esto significa que hay que aunar esfuerzos para lograr la toma de decisiones compartidas y participativas y generar un ambiente adecuado de apoyo y confianza entre los miembros de la comunidad escolar; este estilo colaborativo es el más adecuado para introducir los cambios y aumentar la productividad” (Montes, 20009, p. 112).

Por otro lado, el líder administrativo en una escuela tiene que proveer al equipo de trabajo, la información interna y externa y los recursos que éstos necesitan para hacer su trabajo.

Este deberá utilizar su autoridad para distribuir adecuadamente las tareas, el tiempo, las instalaciones físicas, los recursos fiscales, los materiales, la tecnología y cualquier otro recurso que se necesite para lograr los objetivos; además, debe proveer la seguridad, el apoyo, la confianza y la motivación que necesita el equipo de trabajo para sentirse respaldado en las tareas que realiza.

El equipo de trabajo necesita tener un propósito común que le dé sentido a la escuela y que mantenga a sus miembros trabajando unidos en una misma dirección; por eso, el director- administrador es responsable de que todos en la escuela conozcan la visión y la misión que les permita mantener el impulso para lograr los objetivos que se propongan.

Además, es responsable de llevar a cabo la investigación y el análisis exhaustivo de las situaciones y las oportunidades que se presentan y de utilizar las técnicas, prácticas y modelos con suficiente creatividad y flexibilidad para identificar aquellos que se ajusten y adapten mejor a las necesidades cambiantes de la institución. Para esto, el director necesita ejercer un liderazgo audaz, asertivo, comprometido y sobre todo, creativo.

En la medida en que busque alternativas diferentes, implante el uso de técnicas y prácticas que permitan una operación más eficiente y efectiva, en esa medida, logrará las metas y objetivos de la escuela; por tanto, los directores de las

escuelas deben tener una mentalidad diferente y conocer una variedad de alternativas disponibles para llevar a cabo las funciones gerenciales en la forma en que la sociedad espera de ellos.

Entre esas alternativas se encuentra el uso de la tecnología, las telecomunicaciones y los sistemas de información que enriquecen el currículo y la instrucción, algunos de estos elementos son el sistema de instrucción computadorizado, los sistemas de retiro en CD ROM, los sistemas en-línea, el aprendizaje a distancia y el video interactivo.

“Por otro lado, los directores de escuela también deberán aplicar y evaluar tecnologías actuales que les sirvan para simplificar y agilizar el manejo de los asuntos administrativos con el uso de procedimientos parecidos a los que se utilizan en los negocios. Además, deberán desarrollar planes a largo plazo para tecnología y sistemas de información escolares, tomando decisiones informadas sobre equipo y programación y sobre desarrollo del personal, tomando en consideración el impacto de las tecnologías en los estudiantes y las operaciones escolares” (Ortiz, 2011, p. 115).

Estos procesos crearán la base de datos necesaria para que el director de escuela pueda monitorear los procesos que se llevan a cabo en las escuelas y puedan a su vez contribuir al desarrollo de la comunidad de aprendizaje que todos desean.

3. DESARROLLO ACADÉMICO

3.1 Definición de desarrollo académico

Con el fin de proponer un sistema de desarrollo académico es importante revisar el estado de la educación en el centro educativo y basarse el estudio en las mejores prácticas y experiencias validadas. Debido a la complejidad del trabajo académico en educación primaria, muchos conceptos se utilizan a menudo con significados diversos; por ello, se proponen las siguientes definiciones y jerarquía de conceptos y así facilitar la exposición que se presenta sobre el desarrollo académico y que será el marco teórico sobre el cual se fundamenta gran parte el estudio y del desempeño docente de los profesores

“La orientación para el desarrollo académico estudia los conocimientos, teorías y principios que facilitan los procesos de aprendizaje y que fundamentan el diseño, aplicación y evaluación de las intervenciones psicopedagógicas que, desde la perspectiva diagnóstica, preventiva, evolutiva y de la potenciación personal, incrementan en los estudiantes sus procesos cognitivos y meta-cognitivos, conocimientos, habilidades y actitudes, y que contribuyen así a su éxito académico y administrativo a lo largo de la vida, así como al desenvolvimiento de su contexto y de la sociedad” (Dávalos, 2011, p. 73).

El desarrollo académico se inicia desde el individuo, digno de considerarse académico debe contar con determinados rasgos que hacen de las habilidades, conocimientos y técnicas adquiridas, como también a las normas de comportamiento, al desarrollo de proyectos de investigación y al cumplimiento con la idea de transmisión de la sapiencia desarrollada a lo largo del tiempo.

Por otro lado, el término académico también puede hacer referencia a determinado tipo de estudios que son por lo general aquellos que se realizan una vez terminada la carrera principal y que se conocen como estudios de posgrado (maestrías o doctorados). Para cursar estos estudios es necesario contar con importantes cualificaciones académicas y con el desarrollo de proyectos de investigación de diverso tipo en el área social, técnica, experimental, entre otras.

El trabajo académico es un texto elaborado en torno a un tema y debe redactarse aplicando unas normas relativamente establecidas. El destinatario de todo trabajo académico es siempre un lector culto, supuestamente ignorante del tema que va a desarrollar por un profesor, al mismo tiempo que conozcan los compañeros docentes con la finalidad de recibir el apoyo y sugerencias para lograr el éxito del trabajo científico.

En los últimos años el mundo de la educación básica se ha visto incrementada su población estudiantil como nunca antes, reflejo de los cambios demográficos, sociales, económicos y culturales. Ha surgido así como nuevo reto la respuesta a la diversidad de alumnado que inevitablemente transforma a los estudios básicos, y así mismo, contribuye a cambiar el reflejo de ésta en la sociedad. A

su vez, la expansión del uso de las tecnologías de la comunicación y la información marca necesariamente un antes y un después en el cuestionamiento sobre las formas de enseñanza-aprendizaje; en consonancia con estas nuevas formas, el centro educativo requiere la formación profesionales futuros capaces de ser aprendices a lo largo de la vida, para que desarrollen una óptima capacidad para aprender a aprender que les permita ejercer profesionalmente en un mundo globalizado.

“En el desarrollo académico, las estrategias de aprendizaje, son de carácter multidimensional (cognitivo, metacognitivo, motivacional, de gestión de recursos, de control y gestión del esfuerzo, etc.) se adquieren a través de la mediación de las personas concedoras de esas estrategias en contextos interactivos, una vez adquiridas estas estrategias, dada su naturaleza flexible y su posibilidad de transferencia, la persona puede decidir cómo y dónde deben ser aplicadas en lo académico”(Monereo, 2012, p. 154)

Precisamente para poder decidir el desarrollo académico, cómo y dónde deben ser aplicadas las estrategias de aprendizaje, el docente y el alumno debe ir adquiriendo un control progresivo y consciente del uso de esas estrategias. La consciencia sobre el uso que hace, o puede hacer, de las estrategias, es un aspecto imprescindible puesto que si no hay consciencia, no podrá mejorar en su aplicación. Estamos hablando de la necesidad del desarrollo de la capacidad de metacognición.

En cuanto a la dimensión contextual, Martínez Fernández, Salvador (2010) señala “como elemento importante en esta dimensión académica y la consideración de los aspectos relacionados con el clima y las relaciones en el contexto de enseñanza y aprendizaje.

Una comunicación fluida entre las personas involucradas en este contexto es imprescindible para posibilitar un diálogo positivo en la construcción del conocimiento que ayude al alumno a interiorizarlo y a hacerlo suyo.

No obstante, dichos aspectos no siempre son conscientes ni deliberados, lo que hace más complejo el proceso y lo condiciona de manera que facilita o inhibe la autorregulación del aprendizaje en el presente y en el futuro. En este punto es importante hacer un inciso sobre dos de las dimensiones implicadas, que no siempre son suficientemente tenidas en cuenta, como se puede mencionar la dimensión emocional, por una parte, y de la dimensión contextual, por otra, en la planificación académica y estratégica.

Propuesta institucional para mejorar el desarrollo académico

Fases	Áreas de			
	Cognición	Motivación/emoción	Conducta	Contexto
Fase 1 Pensamiento anticipatorio, planificación, activación	Formulación de objetivos. Activación del conocimiento previo. Activación del conocimiento metagnitivo	Adopción de una orientación al objetivo. Juicios de eficacia. Percepción de la dificultad académica Activación del valor de la tarea. Activación del interés	Planificación de tiempo y esfuerzo. Planificación para las auto-observaciones de la conducta	Percepción de la tarea. Percepción del contexto.
Fase 2 Monitorización	Conciencia metacognitiva y monitorización de la cognición	Conciencia y monitorización de la motivación y la emoción	Conciencia y monitorización del esfuerzo, del uso del tiempo y de la necesidad de ayuda.	Monitoreo de los cambios de la tarea y de las condiciones del contexto
Fase 3 Control	Selección y adaptación de las estrategias cognitivas aprender y pensar	Selección y adaptación de las estrategias para el gobierno, la motivación y la emoción emoción	Incremento/ Decremento del esfuerzo. Persistencia, abandono. Búsqueda de ayuda.	Cambio o renegociación de la tarea Cambio o abandono del contexto
Fase 4 Reacción y reflexión	Juicios cognitivos. Atribuciones	Reacciones afectivas. Atribuciones.	Elección de la conducta	Evaluación de la tarea

Fuente: Martínez, Salvador, Dimensión Académica (2010)

Elaboración: Lic. Marlene Armijos Torres

Respecto a las fases por medio de las cuales se lleva a cabo el ciclo de la autorregulación académica, en consonancia con el paradigma socio-constructivista, lo cual podría mencionarse que esta actividad se inicia con la formulación de objetivos concretos y con la planificación de acciones de aprendizaje.

- **“La primera fase**, considerada de Preparación-Planificación-Activación, trae principalmente consigo el establecimiento de objetivos, la puesta en marcha de procesos de planificación conductual y la activación de las percepciones relativas tanto a la tarea, como a la persona y el contexto en que se ubica.
- **La segunda fase**, se caracteriza por la Monitorización, e implica en primer lugar la conciencia metacognitiva, emocional y conductual sobre la ejecución de la acción de aprendizaje; esa conciencia contribuye la posibilidad de monitorizar los efectos, los pasos, o los cambios que se van dando en las diferentes áreas académicas.
- **La tercera fase**, consiste principalmente en el Control y Regulación sobre los aspectos que están siendo monitorizados. Este control adopta diferentes formas dependiendo del área, no obstante se destaca la posibilidad de adaptación o cambio de las estrategias de tipo cognitivo y motivacional, así como cambio de la conducta y posibilidad de intervenir en el contexto.
- **La cuarta fase**, considerada de Reacción y Reflexión hace referencia principalmente a la evaluación del proceso desde las distintas áreas, centrada dicha evaluación tanto en la reflexión y evaluación cognitiva sobre la tarea, como en los diferentes tipos de reacción emocional y conductual” (Monereo, 2012, p. 156).

Los modelos pedagógicos para el desarrollo académica, según Julián de Zubiría, (2012), menciona que se “inicia desde el cuaderno de un niño, los textos que usamos, las anotaciones del pizarrón, la forma de disponer el salón o

simplemente los recursos empleados nos dicen mucho más de los modelos académicos de lo que aparentemente podría pensarse.

Son estos y otros muchos, en realidad, la inocultable de nuestra concepción pedagógica; ha permitido y comprometerse con ellos, porque es la única manera de rescatar el sentido social y formativo de la educación y de recuperar su papel de motor del desarrollo individual y social que, hoy por hoy, han perdido muchos centros educativos”.

En este contexto, el modelo pedagógico académico se constituye en un punto de referencia para la acción educativa; pues establece una particular relación entre el docente, el saber y los estudiantes, lo que implica una concepción de la educación y, por tanto, del hombre y de la sociedad.

“Un modelo pedagógico académico es para abordar en la preparación, el tratamiento y la selección de los contenidos para la sala académica, conduce al planteamiento de algunos interrogantes: ¿qué tipo de ser humano se desea formar?, ¿qué metas se desean alcanzar?, ¿cuál es el conjunto de experiencias y contenidos que nos permitirá formar el tipo de hombre deseado?, ¿en qué momento, con qué medios y bajo qué normas se propiciarán las experiencias formativas?” (Zubiría, 2012, p. 148).

El modelo pedagógico académico define cuatro elementos fundamentales del diseño estratégico y que apuntan a un mismo propósito: facilitar el proceso de aprendizaje del estudiante en coherencia con los principios del aprendizaje autónomo, que, como lo veremos más adelante, se constituye en el pilar de la educación:

- **“El primer elemento es el pedagógico:** Este factor está relacionado con los propósitos formativos del ser humano y con la posibilidad de estimular su desarrollo intelectual. Tales propósitos se encuentran implícitos en todo proceso educativo y deben reflejarse no sólo en los contenidos del aula, sino en su disposición.

- **Un segundo elemento tiene que ver con la metodología:** Existen diversas formas de hacer las cosas, unas más o menos acertadas, otras más o menos complejas, algunas más o menos atractivas, siempre en función de un propósito. La metodología permite poner en marcha un tipo de relación entre todos los participantes del proceso de enseñanza-aprendizaje, a partir de una serie de procedimientos que permiten mantener la dinámica formativa propuesta en el modelo pedagógico.
- **El tercer aspecto, quizás el que menos se considera en la práctica, es el tecnológico:** Nos referimos expresamente a las características de cada medio, a sus particularidades en términos de potencialidades y limitaciones, como al lenguaje que le es propio.
- **El cuarto es el diseño que se refiere a la presentación visual del aula:** A partir del establecimiento de una serie de rutas de orientación donde cada elemento gráfico cumple un papel didáctico, esto es, hace parte de todo un conjunto de eventos que se han previsto con el fin de facilitar el aprendizaje de los estudiantes, desde la preparación de diversas estrategias de aprendizaje, por parte del docente, y que son procedimientos o recursos utilizados por el agente de enseñanza para promover aprendizajes significativos” (Zubiría, 2012, p. 154).

Cada uno de los modelos académicos, son un medio distinto, tiene posibilidades de decir, de mostrar o recrear la realidad de determinada manera; conlleva unas exigencias técnicas que lo acercan o lo alejan al usuario, que le permiten acogerse al calor, a la palabra o al ambiente.

Todo modelo pedagógico en el desarrollo académico, se establece que el contenido de la enseñanza consiste en un conjunto de conocimientos y valores sociales acumulados por las generaciones adultas que se transmiten a los estudiantes como verdades acabadas; muchas veces, dichos contenidos están disociados frente a la experiencia de los estudiantes y de las realidades sociales.

3.2. Procesos del desarrollo académico

La práctica educativa en el desarrollo académico es una actividad conjunta y constante del profesor y del estudiante, en la que el docente propicia ambientes de aprendizaje, domina procedimientos que le permiten trabajar con los contenidos educativos propuestos y emergentes, alcanzar los objetivos y se procede a la evaluación del desempeño académico del estudiante.

A través de su participación académica, desarrolla una apropiación progresiva de los contenidos de la ciencia, la tecnología y la cultura; lo que viene a constituir el proceso de conocimientos, desarrolla habilidades y asume actitudes.

“Para dar atención a la formación profesional del docente y la orientación integral del estudiante, en el proceso específico de desarrollo académico en el centro escolar, se identifican los siguientes procesos estratégicos que involucran al estudiante y al profesor en los diferentes escenarios de la práctica educativa:

- Integración de los actores institucionales al proceso del desarrollo académico;
- Integración al aprendizaje de forma integral y a la socialización mediante la evaluación sistemática;
- Mejoramiento de la práctica docente del desarrollo académica;
- Evaluación educativa periódica y sistemática para identificar los avances académicos;
- Investigación educativa, en las diversas formas, académica, formativo, cognitiva y de aprendizajes” (Denison, 2011,p 43).

Los procesos del desarrollo académico favorecen a la entorno de la atención a las actividades de las coordinaciones de desarrollo académico, permite interrelacionarlas cada vez en un ciclo superior y extender su acción a las diversas instancias que intervienen en el proceso académico.

Estas interrelaciones se manifiestan a través del trabajo colegiado y del intercambio y uso de la información como insumo para la continuidad transversal de los procesos. En este proceso la intervención directa es el Departamento de Desarrollo Académico, quien coordina los procesos estratégicos en las siguientes áreas:

3.2.1. Coordinación de Orientación Psicopedagógica

- “Asesora y orienta al alumno en su desempeño académico, lo canaliza a la asesoría académica o psicológica si lo requiere cada estudiante;
- Propicia la creación de espacios de reflexión con el alumno para la construcción de estrategias para el aprendizaje.
- Proporciona a la Coordinación de Formación y Actualización Docente y Profesional información sobre la reprobación de alumnos;
- Genera estrategias de apoyo para la disminución de los índices de deserción y reprobación, en coordinación con los departamentos académicos” (Guédes, 2011, p.84).

3.3.2. Formación y actualización docente y profesional:

- Recibe de la Coordinación de Orientación Psicopedagógica información sobre la deserción y reprobación de alumnos;
- Da seguimiento al docente en sus métodos para el logro del aprendizaje en los diferentes escenarios y el proceso de evaluación que utiliza.
- Recibe de la Coordinación de Evaluación e Investigación Educativa los resultados de mayor impacto de la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño del docente, que le permitan instrumentar estrategias de formación y actualización.

3.3.3. Evaluación e investigación educativa:

- Obtiene información de la Coordinación de Formación y Actualización Docente y Profesional de los aspectos involucrados en el quehacer académico en los diferentes escenarios de aprendizaje.

- Recaba información de Orientación Psicopedagógica de aspectos relacionados con los alumnos.
- Establece y desarrolla líneas de investigación que fortalezcan el proceso educativo teniendo como base los resultados de evaluación de los procesos del desarrollo académico.

3.2.4. Coordinación de formación y actualización docente

“La coordinación de formación y actualización docente tiene como objetivo proporcionar atención a los docentes en su formación y actualización, con la finalidad de promover el mejoramiento permanente de su práctica, para que responda a los planteamientos del Modelo Educativo de la escuela. La coordinación atiende el proceso de mejoramiento de la práctica docente desde la selección, inducción e integración de los maestros, y a su quehacer educativo” (Landaeta, 2011, p. 45).

El proceso de mejoramiento a los docentes, se diseñará un programa integral, articulado directamente al quehacer docente, que estimule de manera eficaz y transparente la formación y actualización de los profesores en la capacitación, tanto en el dominio del conocimiento técnico, científico y humanístico, como en el desarrollo de las habilidades en el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación.

El profesor, no sólo accederá a las nuevas tendencias del conocimiento y las humanidades, sino que será, también, generador de nuevos conocimientos y nuevas propuestas de desarrollo y se convertirá en sujeto activo en la difusión y preservación de la cultura, por lo que la actualización privilegiará la formación de un perfil en sus profesores que les permita desarrollar su vida profesional de manera natural y fluida en los ámbitos de las funciones sustantivas.

El trabajo en la escuela se desarrollará en función de la participación de los maestros en los diferentes procesos del desarrollo académico, teniendo entre otras, las siguientes posibilidades de conformación grupal: por grupo de

estudiantes atendidos, por materia impartida, por área del conocimiento, por carrera; tanto al interior del plantel como con instituciones nacionales e internacionales.

La selección de actividades y su respectiva ordenación, constituyen el método de todo proceso, que implica reflexión y creatividad y conocimiento de una problemática concreta, que en su conjunto permite establecer los procedimientos más adecuados para la atención, tratamiento y solución de un problema. En sentido más general se define como la manera de alcanzar un objetivo; o bien como un procedimiento previamente determinado para ordenar un conjunto de actividades.

En el ámbito educativo al hablar de una forma particular de organizar una experiencia de aprendizaje, dando una coherencia a la relación: objetivo, contenidos, técnicas, medios y la realidad circundante, para lograr aprendizajes significativos, se está hablando del método.

“Esta coherencia en el actuar de los protagonistas del hecho educativo que son el profesor, estudiante, es establecer un método educativo, cuyo proceso educativo se configura como la sucesión de actividades desarrolladas en forma continua; las actividades se exponen unas a otras, formando tramos de actividad más prolongadas que caracterizan una práctica escolar” (Linares, 2011, p. 94).

El método modela el ambiente y el proceso de aprendizaje, condicionando en cierto sentido, los resultados que los alumnos pueden extraer de un determinado contenido y situación, actuando de puente entre el ambiente y el procesamiento de información; las actividades organizadas proponen un encargo particular al estudiante, le facilitan el aprendizaje significativo.

Es necesario resaltar que para el logro del aprendizaje, no existe un solo método, ni medio utilizable en todas las asignaturas y en todos los temas; es básico considerar el tema a tratar y el objetivo a lograr, así como el perfil del alumno y los alcances y limitaciones del docente y su realidad, para diseñar propuestas creativas específicas adecuadas a cada momento.

Es sumamente importante reconocer que para la constitución de cualquier método educativo, es necesaria la definición de un concepto claro de aprendizaje, entendiendo este, como un proceso de incorporación cognitiva de elementos de la realidad a esquemas de pensamiento y de acciones, englobando aspectos de comunicación, pensamiento y de investigación.

El profesor entonces deja de atender a los productos del enseñar, para centrarse en los procesos de adquisición del conocimiento; cuando el alumno, como constructor de su propio conocimiento relaciona los conceptos a aprender y le da un sentido a partir de la estructura conceptual que ya posee hablamos de un aprendizaje significativo y se da cuando las tareas están relacionadas de manera congruente y el sujeto decide aprenderlas de manera eficiente.

El modelo educativo, con que cuenta la institución educativa, precisa, por un lado, que el profesor, asuma el papel de facilitador del proceso en el que ya no es exclusivamente el personaje sobre el cual gira la tarea de enseñanza, sino que a través de redimensionar la función del docente elija el mejor método y el medio más adecuado para que el estudiante se apropie del conocimiento y le permita llegar a mayores niveles de conocimiento.

“La reestructuración de los planes y programas del Sistema Educativo Nacional, tal y como lo requiere el Modelo Educativo, obliga a participan en el proceso educativo a comprender la intención que subyace en la filosofía de la educación centrada en el aprendizaje, esta intención adquiere verdadera relevancia en el ejercicio de la docencia ya que exige una práctica renovada que debe ser acompañada por las instancias institucionales para que trascienda en las aulas empleando la evaluación y la investigación como herramientas de nuevos conocimientos” (Monsalve, 2010, p. 143).

La coordinación de formación y actualización docente y profesional, coadyuva a la concreción de la mejora de los aspectos inherentes a la práctica docente, mediante:

- “El seguimiento del desempeño docente en los escenarios de aprendizaje, permitiendo detectar los aspectos a fortalecer a partir de diversas estrategias.
- La aplicación de las teorías de la construcción del conocimiento y el aprendizaje significativo.
- La participación del docente en un programa permanente de formación y actualización.
- Fortalecimiento en el uso y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación como un medio educativo.
- Desarrollo de estrategias para el rediseño de la práctica docente así como las actividades curriculares” (<http://www.fices.act.acad.edu.ar/inf97>)

3.3. Coordinación de evaluación e investigación educativa

La coordinación de evaluación e investigación educativa a través de la gestión de la calidad, tiene como objetivo la mejorar los procesos del desarrollo académico, participa con los diferentes grupos de trabajo en la comparación en la gestión por procesos con los planteamientos del Modelo Educativo del centro escolar” (Milano, 2010, p. 94)

En los procesos del desarrollo académico la evaluación y la investigación educativa atienden de manera particular y global los aspectos del quehacer académico, convirtiéndose en una estrategia de atención permanente que da sentido a su transformación acorde a los indicadores establecidos para cada proceso.

El proceso de evaluación educativa del quehacer académico debe ser permanente e incluyente en todos los niveles desde las actividades específicas desarrolladas en los diferentes escenarios hasta la interacción de todos los procesos que dan atención a los actores de la construcción del conocimiento, de tal manera que junto con la investigación educativa transforme a las instituciones educativas que aprenden de sus propias experiencias, proponen procesos de mejora y llevan todos sus procesos a niveles más altos de eficiencia y eficacia. Los procesos de evaluación son los siguientes:

Proceso de evaluación educativa

- En el marco de los objetivos estratégicos, particulares, específicos, líneas de acción y metas, responde también a la importante necesidad de fortalecer la cultura de la evaluación y el ejercicio de rendición de cuentas, con base en la participación y compromiso responsable de todos los elementos que integran el sistema de evaluación.
- La evaluación educativa se orienta en una de sus vertientes, a conocer el grado de satisfacción del amplio colectivo involucrado en los procesos del desarrollo académico; desde los estudiantes, familia, profesores, personal de la institución y directivos, hasta la comunidad y entorno social y las empresas e instituciones.
- Se orienta también a la evaluación de la organización y asignación de responsabilidades de forma transversal, en función de la intervención en los procesos y, a la evaluación con base en los indicadores establecidos para cada proceso, de la gestión realizada para el logro de los resultados planificados.

Proceso de Investigación educativa

- Este proceso se articula con otros niveles educativos desde una perspectiva sistémica, y fundamentada en la investigación, para realizar los diagnósticos de debilidades y fortalezas de la educación de los niños y jóvenes, y definir estrategias de acción coordinadas para elevar las esperanzas de éxito de los estudiantes de la Educación General Básica.
- La investigación educativa es un proceso fundamental del quehacer académico que aporta elementos para generar estrategias que permitan promover y enriquecer el proceso de aprendizaje y rescatar las experiencias que este proceso genera, además proporciona elementos que permiten transformar la práctica educativa.

Para la organización y el desarrollo de la investigación educativa en los centros de Educación General Básica se requiere:

- “Integrar grupos por línea de investigación.
- Que cada uno de estos grupos sea constructor, tejedor de la red que desarrolle la línea de investigación correspondiente.
- Un responsable que propicie, facilite la vinculación a la construcción y orientación metodológicamente los proyectos de investigación.
- Aspectos generales que se deben considerarse en la definición y presentación de los proyectos de investigación educativa.
- Que atienda una problemática educativa del centro educativo.
- Que responda a los planteamientos del modelo educativo.
- Que responda a una pertinencia teórica.
- Que se fundamente en una pertinencia metodológica.

Las características del aprendizaje en el proceso educativo son las siguientes:

- Formación integral; es el seguimiento académico del estudiante durante el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Dificultades para el aprendizaje en disciplinas particulares, por presunción externa.
- Dificultades para el aprendizaje en grupos específicos, por falta de técnicas de aprendizaje colaborativo.
- Factores que facilitan el aprendizaje.
- Herramientas para el aprendizaje” (Chacón, 2012, p. 123).

El objetivo principal del desarrollo académico en el centro educativo que se viene investigando, se desarrolla mediante un sistema de gestión académica tradicional, en base a los lineamientos que ha dejado la supervisión escolar, en donde la Directora de la Escuela “Dr. Daniel Rodas Bustamante” es la encargada de realizar todos los procesos académicos que se realiza en la institución educativa, siendo una herramienta que ayudara a reducir los costos de trabajo en el personal docente.

El problema en la Escuela, en el área administrativa se encuentra mal estructurada y no cuenta con un Sistema de Gestión Académica que permita

responder a los problemas de manera pronta y eficaz; por tal motivo, necesita adecuarse a la implementación de normativas automatizadas con un sistema que gestione el manejo de los procesos académicos.

Además, no están definidas las clasificaciones respectivas de datos de los estudiantes que permita llevar un control adecuado de información, ya que el registro de información de los alumnos se lo realiza manualmente y son archivados de forma física, lo que ocasiona pérdida y mezcla de información.

En torno al desarrollo de las actividades de las comisiones académicas no se propicia el diálogo en torno a las principales fortalezas, dificultades y dilemas que enfrentan la figura y función de apoyo técnico pedagógico en la Escuela; esta forma del desconocimiento no permite tener una caracterización de las circunstancias actuales de la función de apoyo técnico desde las distintas instancias, niveles, modalidades, proyectos y/o programas que operan en el sistema educativo institucional.

Asimismo, la revisión de las funciones que llevan a cabo las instancias de supervisión el Consejo Ejecutivo no han favorecido la identificación de los aspectos metodológicos, técnicos, curriculares y laborales que debe conocer y manejar el personal que desarrolla actividades de asesoría académica a la escuela. También se desconoce las implicaciones para desarrollar y apoyar la labor de asesoría desde estas instancias y su importancia para el establecimiento educativo.

Como se ha confirmado el desarrollo intelectual y profesional de los maestros muy poco se ha desarrollado, por este motivo existe un limitad proceso para generar procesos de aprendizaje y formación continua, por lo cual las estrategias que se emplean en el asesoramiento son diferenciadas, procesuales y en relación a estados o puntos de partida específicos.

Las asesorías por parte de los directivos zonales y distritales son muy escasas y no se ha tomado en cuenta la visión y prioridades del centro educativo, los conocimientos, las experiencias y habilidades de sus profesores y las condiciones particulares del plantel.

En este sentido, no hay estrategias predefinidas, cerradas y estáticas, sino que cada asesoría implica su diseño debidamente contextualizado y pertinente con la naturaleza y grado de desarrollo en que se encuentra en el centro escolar, la misma que se está desarrollando y fortificando con la autopreparación del personal docente.

Esto implica la intervención de diversos elementos y procesos generales que son de diferente índole y pertenecen a distintos campos del conocimiento y de la realidad educativa, interactúan dinámicamente entre sí mezclándose y reconfigurándose, incluso al grado de no distinguir cuando terminan unos y empiezan otros, sino con la voluntad y el desempeño docente de la institución educativa.

Algunos de los principales procesos generales que intervienen en la asesoría académica a la Escuela de Educación General Básica, independientemente de la instancia se ha realizado en base a los siguientes aspectos pedagógicos y a los criterios del desarrollo académico.

- Información, comunicación y difusión.
- Seguimiento, monitoreo y evaluación.
- Formación continua y desarrollo profesional de docentes que laboran en la entidad educativa.
- Asesoría y acompañamiento.
- Intervención, innovación e investigación

Procesos que algunos de ellos han conllevan mayor complejidad y un trabajo más profundo, por lo que los límites y ventajas de cada uno se acotan a partir de la naturaleza de la problemática que pretenden superar, las características particulares de la institución educativa, la experiencia y formación profesional de los maestros, así como del tiempo y los recursos disponibles que el ministerio ha entregado a la Escuela, por cierto son muy limitados.

4. RELACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO

La cultura organizacional se ha convertido en objeto de estudio y administrativo, académico, ha conseguido enriquecer las explicaciones sobre los procesos internos de las organizaciones y brindar un nuevo marco de referencia para llevar a cabo las estrategias de cambios en los centros educativos que requieren emprender el verdadero desarrollo académico y administrativos.

El papel que cumple la cultura organizacional, es la que desempeña en la vida de los miembros de la organización, es la visión y misión con la que actúan en el desarrollo administrativo y académico; sin embargo, es interesante señalar que el origen de la cultura organizacional mantiene actitudes y conductas de los directivos, docentes y alumnos se institucionalizan en el proceso organizacional, administrativo y consecuentemente el académico.

Cuando la cultura organización se institucionaliza, adquiere además de vida propia, valor propio y no en razón de los bienes o servicios que produce, sino en las metas y objetivos originales ya no son relevantes, en el desarrollo académico y administrativo, por tanto, no abandona sus actividades, por el contrario, se debe definir las coherentemente.

En la cultura organizacional en el plano educativo, cabe señalar que establecer sus antecedentes es aún más reciente, ya que este término se ha venido empleando en los últimos años desde que se habla de transformación educativa, se viene adquiriendo un abundante apoyo bibliográfico sobre las funciones en el ámbito organizacional, administrativo y académico.

Cuando se adquiere mayor relevancia en la relación de la cultura organizacional, es cuando, la puesta en marcha de la primera fase de la reforma educativa, se insiste en la coordinación con el proceso académico, cuya función está directamente asociado al desarrollo administrativo.

En la cultura organizacional, por su naturaleza y gran responsabilidad se vincula directamente con la educación que cada vez tiene vida propia, valor propio y se ha vuelto más dinámica, pero con una gran necesidad de redefinición de sus políticas institucionales, con las cuales sus actores como directivos, docente, estudiantes y la comunidad educativa, esperan llegar a comprender, de manera común cuál es la conducta apropiada y, sobre todo, sensata para que pueda darse un real cambio a través de del desarrollo administrativo y académico.

La cultura organizacional en la Escuela, es algo que se puede competir con la imperiosa exigencia que demanda la concepción actual de las actividades que se desarrollan tanto académicas como administrativas, las mismas que son la fuerza de enlace, organización y desarrollo institucional en los aspectos fundamentales de la cultura organizacional, y administrativo y académico

Formalmente la cultura organizacional, es un esfuerzo de gran alcance que es apoyado desde el más alto desarrollo académico y administrativo para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, particularmente por medio de un diagnóstico más efectivo y participativo y una administración de los centros educativos.

Para desarrollar este trabajo se requiere de un equipo humano de trabajo, con la asistencia de un consultor de operaciones y la utilización de la ciencia conductual, aplicada que incluye la actividad de desarrollo administrativo y académico.

El desarrollo organizacional es un planteamiento que avizora el largo plazo, por tanto, es mucho más amplio, abarca más y por lo tanto, es más compleja la transformación que se pretende imprimir a una organización determinada, para alcanzar los más altos niveles de funcionamiento al mismo tiempo que mejorar significativamente el desempeño, compromiso y satisfacción de sus miembros en el desarrollo administrativo y académico, sin mayores contratiempos.

Si bien es cierto, que la cultura organizacional, incluye cambios estructurales y tecnológicos, su interés fundamental se centra en las personas que forman parte de la organización y en la naturaleza y calidad de las relaciones humanas y labores.

La cultura organizacional, tiene como soporte social el liderazgo académico y administrativo, es uno de los más grandes retos a los que se enfrentan los directores de escuela a través de una gestión única, ya que carga la responsabilidad compleja de transformar el sistema educativo en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad establecidos por la misma institución; además, funcional y la evaluación de procesos organizacional, administrativo y académico.

Por otro lado la cultura organizacional, se relaciona la administración más autónoma y descentralizada que lleva a los directores de escuela a adquirir una mayor integración en las funciones gerenciales de la institución, gestiones que en el pasado se realizaban en los niveles centrales del sistema educativo.

Por consiguiente, es necesario que el director de escuelas, como líder administrativo, continúe con su desarrollo profesional y se prepare con una serie de técnicas y prácticas en la cultura organizacional para que sean útiles para enfrentarse a los nuevos retos que le presenta la administración educativa en la época actual.

El liderazgo administrativo en este nuevo paradigma plantea la transformación de las escuelas en comunidades activas, donde todos los miembros participan constructivamente en la toma de decisiones; la escuela en esta caso tiene que integrarse al desarrollo académico y administrativo, incluyendo la participación colaborativa y toma de decisiones compartidas en todos los aspectos educativos, autoridades, docentes, estudiantes y la comunidad educativa.

El director de escuelas tiene ante sí el gran reto de cultivar efectivamente la cultura organizacional a través de la comunicación mediante su crecimiento personal y profesional, cobrando conciencia de que la comunicación es esencial para establecer los lazos de colaboración necesarios para mantener el desarrollo académico y administrativo en las escuelas, al momento de expresar las destrezas con criterio de desempeño.

La cultura organizacional, pone al director de escuelas, como líder administrativo que tiene que estar preparado para asumir los nuevos roles y los nuevos retos que los cambios de paradigma han creado en el desarrollo administrativo y académico; pero sobre todo, el directivo debe entender que su capacidad como líder dependerá en gran medida de la forma en que lleve a cabo las gestiones académicas y administrativas, pensando siempre en la capacitación preparación en las instancias de organización, administrativa y académica de los maestros.

HIPÓTESIS

Hipótesis General

La cultura organizacional, administrativa incide significativamente en el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.

Hipótesis Específicas

- La cultura organizacional, administrativa incide significativamente en el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.
- El desarrollo académico incide en el cumplimiento institucional de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Hipótesis 1: La cultura organizacional, administrativa incide significativamente en el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.									
CULTURA ORGANIZACIONAL					DESARROLLO ADMINISTRATIVO				
INDICADORES	SUBINDICADORES	Instrumento	Informantes	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	Instrumento	Informantes	ÍNDICES
Cultura	Fundamentos	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivos Docentes, Estudiantes P. de familia.	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Proceso	Enseñanza	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivos Docentes, Estudiantes P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca
Gestión	Desempeño	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivos Docentes, Estudiantes P. de familia.	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Actualización	Estrategias	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivos Docentes, Estudiantes P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca
Estructura	Práctica	Encuesta Encuesta Encuesta	Docentes, Estudiantes P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Coordinación	Política	Encuesta Encuesta Encuesta	Docentes, Estudiantes P. de familia.	Siempre Casi siempre A veces Nunca
Elementos	Formación	Encuesta Encuesta Encuesta	Docentes, Estudiantes P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Cumplimiento	Resultados	Encuesta Encuesta Encuesta	Docentes, Estudiantes P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca
Aprendizaje	Académico	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivos Docentes, Estudiantes P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Evaluación	Resultados	Encuesta Encuesta Encuesta	Docentes, Estudiantes P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca

Hipótesis 2: El desarrollo académico incide en el cumplimiento institucional de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.

CULTURA ORGANIZACIONAL					DESARROLLO ACADÉMICO				
INDICADORES	SUBINDICADORES	Instrumento	Informantes	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	Instrumento	Informante	ÍNDICES
Funciones	Estamentos	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivos Docentes Estudiante P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Organización	Recursos	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivo Docentes Estudiantes P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca
Organización	Estrategias	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes p. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Liderazgo	Influencia	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivo Docentes Estudiantes P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca
Interacción	Decisiones	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivos Docentes Estudiantes P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Dirección	Procedimiento	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivo Docentes Estudiantes P. De familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca
Objetivos	Logros	Encuesta Encuesta Encuesta	Directivos Estudiantes P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Desarrollo	Proceso	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivo Docentes Estudiantes P. De familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca
Importancia	Eficiencia	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivos Docentes Estudiante P. de familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Aplicación	Metas	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Directivo Docentes Estudiantes P. De familia	Siempre Casi siempre A veces Nunca

f. METODOLOGÍA

Métodos

Método analítico: este método se lo utilizará en el desarrollo del marco teórico, para demostrar y describir las causas del problema y realizar el análisis de las respuestas de los encuestados, sobre los asuntos relacionados a la cultura organizacional, al desarrollo administrativo y académico en su orden.

Método sintético: servirá de apoyo para emitir criterios de la investigación, mediante el análisis, críticas y observaciones; finalidad y concreción de las conclusiones, resultados estadísticos y procesos que se presentan en la cultura organizacional, desarrollo académico y administrativo de la institución escolar.

Método inductivo: ayudará a intervenir los casos particulares, formar nuestras propias ideas de consenso, organización, estrategias, indicadores, de la cultura organizacional y desarrollo académico-administrativo..

Método deductivo: orientará a la construcción de análisis, ya que en la propuesta se requiere realizar análisis de los diferentes estamentos que conforma la institución educativa; emitir criterios con respecto a la cultura organizacional, administrativo y académico institucional.

Técnicas e instrumentos

Entrevista: la entrevista se aplicará al directivo de la escuela para conocer la cultura organización de la escuela y el desarrollo académico y administrativo.

Encuestas: se aplicará a los maestras(os), estudiantes y padres de familia para conocer el criterio que tienen sobre la cultura organizacional y el desarrollo académico y administrativo que se practica en la escuela.

Población y Muestra.- En el trabajo de investigación se considera como población a investigarse el universo de directivos docentes; en tanto que a estudiantes y padres de familia se aplicará la fórmula para calcular la muestra con la cual se va a trabajar.

SECTORES	POBLACIÓN	TOTAL
Directivo	1	1
Docentes	23	23
Estudiantes	400	400
Padres de familia	340	340
TOTAL	764	764

FÓRMULA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$N = \frac{4PQN}{2} \\ \text{he } (N-1) + 4 PQ$$

Muestra de estudiantes

TOTAL; 400 estudiantes

$$n = \frac{4 (0,5) (0,5) (400)}{2} \\ (5\%) (406-1) + 4 (0,5) (0,5)$$

$$n = \frac{406}{0,0025 (405) + 1} = \frac{406}{2,012} = 200 \quad n = 202$$

n = 202

Muestra de Padres de Familia

TOTAL; 340 padres de familia

$$n = \frac{4 (0,5) (0,5) (340)}{2} \\ (5\%) (340-1) + 4 (0,5) (0,5)$$

$$n = \frac{340}{0,0025 (339) + 1} = \frac{340}{1,8475} = 184,0324 \quad n = 184$$

n = 184

Cuadro de la Muestra

Informantes	Muestra
Directivo	1
Docentes	23
Estudiantes	202
Padres de familia	184
TOTAL	410

Recursos

Talento humano:

- Directora, maestros, padres de familia y estudiantes de la Escuela Fiscal Mixta “Dr. Daniel Rodas Bustamante” de la ciudad de Loja.
- Investigadora
- Asesores del proyecto

Materiales:

- Computador
- Impresora
- Cámara fotográfica
- Flash memory
- CD-room
- Material bibliográfico
- Papel bond A4, 75 Mg.
- Material de escritorio

g. CRONOGRAMA

TIEMPO ACTIVIDADES	2013				2014							AMPLIACIÓN 2015		
	Abril	Julio	Septiembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Junio	Julio	Agosto
Construcción del Proyecto	X													
Presentación del proyecto		X	X											
Estudio y certificación			X											
Designación del Director				X										
Trabajo de campo (aplicación de instrumentos)				X	X	X								
Procesamiento de la información						X	X	X						
Elaboración del informe								X	X	X				
Presentación y calificación de la tesis										X	X	X	X	
Sustentación pública e incorporación													X	X

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

DESGLOSE DEL PRESUPUESTO			FINANCIAMIENTO	
Materiales	Costo unitario	Costo total	Propio	Financiado
Material de escritorio	\$ 100.00	\$ 200.00	\$200.00	
Impresión de instrumentos	\$ 150.00	\$ 300.00	\$300.00	
Movilización	\$ 100.00	\$ 200.00	\$200.00	
Levantamiento de tesis	\$ 200.00	\$ 400.00	\$400.00	
Investigación de campo	\$ 200.00	\$ 400.00	\$400.00	
Anillados y empastados	\$ 100.00	\$ 200.00	\$200.00	
Derechos de grado	\$ 150.00	\$ 300.00	\$300.00	
TOTAL	\$ 1000.00	\$ 2000.00	\$2000.00	

Los gastos presentados en el presente trabajo de investigación los financiaré con recursos propios.

i. BIBLIOGRAFÍA

Arias, F., (2010). Fundamentos de la cultura organizacional. Editorial Siglo XXI. México.

Araneda, N., (2011). Estrategias de aprendizaje organizacional. Editorial Gestión S.A. Barcelona.

Araya Montero, Irma. (2011). Importancia de los componentes de la cultura organizacional. Editorial Ciencia. Santiago de Chile.

Bernales, Manuel. (2010). Cultura organizacional en la sistema educativo. Editorial Inca. Lima.

Castillo, J., (2010). Cómo mejorar el desarrollo administrativo. Editorial Visión. México.

Carrillo, R., (2011). Cultura organizacional y educación. Editorial CLAD. Caracas.

Ciro Cistina, Emilio. (2012). Principios de la cultura organizacional escolar. Editorial Alto Nivel. Buenos Aires.

Chacón, Fabio. (2012). Procesos de la administración educativa. Editorial Narcea S.A. Madrid.

Chinchilla, N., ((2011). Organizaciones Educativas: práctica. Ediciones Fundación Friedrich. La Habana.

Dávila. L., (2011). Desarrollo Académico. Ediciones IESA. Caracas.

Delgado, C., (2010). Organización administrativa. Editorial Cultura. Caracas.

Denison, D., (2011). Procesos del desarrollo académico. Editorial Legis. Bogotá.

Díaz, Javier. (2011). La cultura organizacional escolar, Editorial Emprendedor. Lima.

Drucker, P., (2010). Desarrollo administrativo y logístico. Editorial Norma. Bogotá.

Echeverría, D., (2011). Perspectivas de la gestión escolar. Editorial Félix Varela. La Habana.

- Estrella Rueda, Juan. (2010). Importancia de los componentes de la cultura organizacional. Editorial FONTANA. Madrid.
- García, A., (2010). Desarrollo administrativo. Editorial Gestión, S.A. Bogotá.
- García, María Fátima. (2010). El liderazgo educativo. Editorial Planeta. Bogotá.
- Guédes, V., (2011). La coordinación psicopedagógica. Editorial Cultura y Educación. La Habana.
- Gento, Salomón. (2012). Liderazgo Educativo. Ed. Santillana. Madrid.
- González, Rosario María. (2011). Estilos del liderazgo educacional. Editorial Norma. Bogotá.
- Landaeta, Y., (2010). Mejoramiento y capacitación profesional. Editorial Trillas. México.
- Linares, F., (2010). Capacitación docente, Editorial Legis. Bogotá.
- López, N., (2011) El aprendizaje organizativo. Ed. Cultura. La Habana.
- Luna Reyes, Luis Alberto. (2011). La cultura organizacional y valores en el talento humano. Editorial Magisterio. México.
- Maldonado, M., (2012). Funciones del liderazgo administrativo. Editorial SAMPER. Bogotá.
- Martínez Fernández, Salvador. (2010). Dimensión contextual del desarrollo académico. Editorial McGraw-Hill. Bogotá.
- Martínez, I., (2010). Comportamiento y organización. Editorial Narcea. Barcelona.
- Moncada, J. (2010). El comportamiento organizacional. Editorial Siglo XXI. México.
- Ministerio de Educación. (2010). Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica. Editorial ME. Quito.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). Clasificación de la cultura organizacional. Editorial MINEDU. Lima.

- Monsalve, Y., (2010). Reestructuración de planes y programas. Editorial Monte Ávila. Caracas.
- Milano, H., (2010) Evaluación e investigación educativa. Editorial Calidad. Caracas.
- Mora Vanegas, Carlos, (2010). Gerencia y cultura organizacional. Editorial GROSS. Barcelona.
- Montes, F., (2009). Aplicación de procesos académico-administrativo. Editorial Hispanoamericana. México.
- Monereo, J., (2012). Estrategia del desarrollo académico. Editorial Antunes S.A., Madrid.
- Ortiz, F., (2011). Procesos del desarrollo académico-administrativo. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Pachao Escorza, Guadalupe. (2012). Organigrama posicional de la cultura organizacional. Editorial McGraw-Hill. México.
- Pabello, José. (2012). Clima organizacional en el centro escolar. Editorial Fondo Editorial Legis. Bogotá.
- Palacio, Francisco. (2010). Psicología de la organización. Editorial de Pearson. Madrid.
- Palomares, Antonio. (2012). Presencia del liderazgo educativo. Editorial La Muralla. Madrid.
- Piedras, C., (2011). Cómo elaborar planes de desarrollo académico-administrativo. Editorial Bolívar. Caracas.
- Querales, J. (2010). Normas en la cultura organizacional. Editorial Bolívar. Caracas.
- Ríos Reyes, Amilcar. (2011). Importancia de la cultura organizacional escolar. Editorial Pasco. Lima.
- Ríos, M., (2011). Sistema operacional del desarrollo administrativo. Editorial El Libro. Santiago de Chile.

Ruiz, G., (2010). Aprendizaje organizacional. Ed. Magisterio. México.

Salazar, J., (2010). Psicología de la cultura organizacional. Editorial Trillas. México.

Sullivan, N., (2010). Liderazgo administrativo. Editorial Trillas. México.

Tigra, M. (2010). Aprendizaje organizacional. Edt. Eudeba. Madrid.

Torres, L., (2010). Mejoramiento del desarrollo administrativo. Editorial Ortiz. Puerto Rico.

Trejo Fuentes, Saúl. (2012). Teorías del desarrollo administrativo. Editorial Magisterio. Barcelona.

Zubiría de Julián, Alicia. (2010). Modelo pedagógico del desarrollo académico. Editorial Cienfuegos. La Habana.

www.ccee.edu.uy/ensenian.val.pdf

www.gestipolis.com

www.psicothema.com

www.graujvallejo.com

www.galarcon/ensenian/59/mept.htm.

<http://www.teclaredo.edumx/unidad6/estrateg.hatm>

<http://www.razonypalabra.com>

www.sauai-akilac@hotmail.com

Anexo 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
NIVEL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Encuesta para docentes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante

Estimada(o) compañera(o), a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la cultura organizacional, administrativa y académica que se desarrolla en su centro educacional. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (x) la respuesta que considera correcta.

1. ¿Considera que la Cultura organizacional aporta a la interacción entre el directivo y los docentes de la institución educativa en la cual trabaja?
Si () No () A veces ()
2. ¿Existe interacción de los procesos y procedimientos de la cultura organizacional en la escuela?
Si () No () A veces ()
3. ¿Concuerda que la cultura organizacional viene posicionándose en la institución educativa?
Si () No () A veces ()
4. La cultura organizacional en el centro educativo está claramente definida?
Si () No () A veces ()

5. Concuerta con el sistema administrativo de la institución educativa?
Si () No () A veces ()
6. ¿Participa y comparte en la toma de decisiones en los aspectos administrativos de la escuela?
Si () No () A veces ()
7. ¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad sobre aspectos administrativos vigentes?
Si () No () A veces ()
8. ¿Los esfuerzos administrativos que realiza el directivo se encaminan al logro de objetivos de la institución escolar?
Si () No () A veces ()
9. ¿En la institución educativa existen normas eficaces para realizar las actividades académicas?
Si () No () A veces ()
10. ¿En la institución educativa el directivo escucha a docentes ponencias académicas?
Si () No () A veces ()
11. ¿Los ambientes o infraestructura de la institución educativa son adecuados porque permiten realizar un buen desarrollo académico?
Si () No () A veces ()
12. Entre el directivo y docentes existe un alto nivel de colaboración e interés por apoyar el rendimiento académico de los estudiantes?
Si () No () A veces ()

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
NIVEL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Encuesta para estudiantes de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante

Estimada(o) estudiante, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la cultura organizacional, administrativa y académica que se desarrolla en su centro educacional. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad y de acuerdo a su propio conocimiento. Agradezco anticipadamente su colaboración.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (x) la respuesta que considera correcta.

1. ¿Conoce, si la Cultura Organizacional es buena en la interacción entre el directivo y docentes de la escuela
Si () No () A veces ()
2. ¿Está informado si en la escuela existe un verdadero proceso de la cultura organizacional?
Si () No () A veces ()
3. ¿Le han informado sobre los beneficios de la cultura organizacional que se vive en la institución educativa?
Si () No () A veces ()
4. La cultura organizacional es importante para la comunicación del directivo, docentes, estudiantes y padres de familia?
Si () No () A veces ()

5. ¿El trato del directivo con los docentes y estudiantes es bueno?
Si () No () A veces ()
6. ¿Conoce si en la escuela existen problemas del directivo con docentes, estudiantes y padres de familia?
Si () No () A veces ()
7. ¿Tiene conocimiento si en la escuela se cumplen las órdenes que da el directivo a los docentes?
Si () No () A veces ()
8. ¿En la institución educativa se promueve la capacitación docente?
Si () No () A veces ()
9. ¿Para usted con la capacitación docente, se mejora el rendimiento académico de los estudiantes?
Si () No () A veces ()
10. ¿En la institución educativa el directivo se reúne con los maestros para tratar sobre el proceso académico?
Si () No () A veces ()
11. ¿Considera usted, que los maestros son justos en la calificación del rendimiento académico de los estudiantes?
Si () No () A veces ()
12. ¿A su criterio los maestros apoyan a superar los problemas de aprendizaje de los estudiantes?
Si () No () A veces ()

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
NIVEL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Encuesta para padres de familia de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante

Señor padre de familia, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la cultura organizacional, administrativa y académico que se desarrolla en su centro educacional. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (x) la respuesta que considera correcta.

1. ¿Conoce claramente las políticas de la cultura organizaciones de la escuela?
Si () No () A veces ()
2. ¿En base a la cultura organizacional el directivo de la escuela, siempre toma los riesgos de manera oportuna?
Si () No () A veces ()
3. ¿La cultura organizacional de la escuela, siempre está presente el respeto hacia los demás?
Si () No () A veces ()
4. ¿La cultura organizacional en el centro educativo está claramente definida?
Si () No () A veces ()
5. ¿Concuerda con el sistema administrativo de la institución educativa?
Si () No () A veces ()

6. ¿Comparte cómo el directivo toma decisiones en los aspectos administrativos de la escuela?
Si () No () A veces ()
7. ¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad sobre aspectos administrativos vigentes?
Si () No () A veces ()
8. ¿Los esfuerzos administrativos que realiza el directivo se encaminan al logro de objetivos de la institución escolar?
Si () No () A veces ()
9. ¿En la institución educativa existen normas eficaces para realizar las actividades académicas?
Si () No () A veces ()
10. ¿En la institución educativa el directivo escucha a los padres de familia sus ponencias?
Si () No () A veces ()
11. ¿La infraestructura de la escuela es óptima para el desarrollo académico?
Si () No () A veces ()
12. Entre el directivo y docentes existe un alto nivel de colaboración, interés y respeto?
Si () No () A veces ()

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN
NIVEL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Cuestionario al directivo de la Escuela Dr. Daniel Rodas Bustamante

Distinguida Directora, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la cultura organizacional, administrativa y académico que se desarrolla en su centro educacional. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (x) la respuesta que considera correcta.

1. ¿Considera que la Cultura organizacional aporta a la interacción entre el directivo y los docentes de la institución educativa?
Si () No () A veces ()
2. ¿Existe interacción de los procesos y procedimientos de la cultura organizacional en la escuela?
Si () No () A veces ()
3. La cultura organizacional en el centro educativo está claramente definida?
Si () No () A veces ()
4. Concuerta con el sistema administrativo de la institución educativa?
Si () No () A veces ()
5. ¿Participa y comparte en la toma de decisiones en los aspectos administrativos de la escuela?
Si () No () A veces ()

6. ¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad sobre aspectos administrativos vigentes?
Si () No () A veces ()
7. ¿En la institución educativa existen normas eficaces para realizar las actividades académicas?
Si () No () A veces ()
8. ¿En la institución educativa como directivo escucha a docentes ponencias académicas?
Si () No () A veces ()
9. Entre el directivo y docentes existe un alto nivel de colaboración e interés por apoyar el rendimiento académico de los estudiantes?
Si () No () A veces ()

Gracias por su colaboración

MATRÍZ DE CONSISTENCIA

TEMA	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
<p>La cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico de la escuela fiscal mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.</p>	<p>¿Cómo incide la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014?</p> <p>PROBLEMAS DERIVADOS</p> <p>¿Cómo incide la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico, de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014?</p> <p>¿Cuál es el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta Dr. Daniel Rodas Bustamante de la parroquia sucre, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?</p>	<p>Determinar la incidencia de la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta “Dr. Daniel Rodas Bustamante” de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja en el período 2013-2014.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Caracterizar la incidencia de la cultura organizacional, administrativa y el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta “Dr. Daniel Rodas Bustamante” de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.</p> <p>Explicar la incidencia del desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta “Dr. Daniel Rodas Bustamante” de la parroquia Sucre.</p> <p>Plantear los lineamientos alternativos que permitan mejorar la cultura organizacional, administrativa y académico de la Escuela Fiscal Mixta “Dr. Daniel Rodas Bustamante” de la parroquia Sucre.</p>	<p>La cultura organizacional, administrativa incide significativamente en el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta “Dr. Daniel Rodas Bustamante” de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>La cultura organizacional, administrativa incide significativamente en el desarrollo académico de la Escuela Fiscal Mixta “Dr. Daniel Rodas Bustamante” de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2’14.</p> <p>El desarrollo académico incide en el cumplimiento institucional de la Escuela Fiscal Mixta “Dr. Daniel Rodas Bustamante” de la parroquia Sucre, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.</p>

ÍNDICE

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Matriz de ámbito geográfico.....	vii
Mapas geográfico y croquis.....	viii
Esquema de tesis.....	ix
Título.....	1
Resumen (traducción al Inglés).....	2
Introducción.....	4
Revisión de Literatura.....	8
Cultura organizacional.....	8
Cultura administrativa.....	24
Desarrollo académico.....	31
Materiales y métodos.....	42
Resultados.....	44
Resultados encuesta aplicada a docentes.....	44
Resultados encuesta aplicada a estudiantes.....	58
Resultados encuesta aplicada a padres de familia.....	78
Resultados entrevista al directivo.....	85
Discusión.....	88
Conclusiones.....	91
Recomendaciones.....	92
Lineamientos alternativos.....	93
Bibliografía.....	105
Anexo (Portada del Proyecto)	108
Tema	109
Problemática.....	110
Justificación.....	119
Objetivos.....	121
Marco teórico.....	122
Metodología	195
Cronograma	198
Presupuesto y Financiamiento.....	199
Bibliografía (Proyecto).....	200
Anexo 2	204