



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## NIVEL DE POSTGRADO

### ÁREA DE LA EDUCACIÓN EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

#### TÍTULO

LA CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES, Y EL DESEMPEÑO DOCENTE, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARIANA DE JESÚS, DE LA PARROQUIA EL SAGRARIO, DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

#### AUTORA:

Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma. Mg. Sc

#### DIRECTOR:

Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2014

**Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz Mg. Sc.**  
**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Haber orientado, revisado y asesorado el presente trabajo de Investigación titulado: **LA CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES, Y EL DESEMPEÑO DOCENTE, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARIANA DE JESÚS, DE LA PARROQUIA EL SAGRARIO, DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, de autoría de la Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc., la misma que se ajusta a las normas de graduación establecidas por la Universidad Nacional de Loja; por tanto, autorizo su presentación y posterior defensa.

Loja, 30 de Junio del 2014.

  
**Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz Mg. Sc.**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc., declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja, a sus representantes jurídicos y al director de Tesis Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz Mg. Sc. 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.

**Autora:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma. Mg. Sc.

**Firma:** 

**Cédula:** 1103458665

**Fecha:** Loja, 14 de Noviembre de 2014

**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. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc., declaro ser autora de la tesis titulada **LA CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES, Y EL DESEMPEÑO DOCENTE, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARIANA DE JESÚS, DE LA PARROQUIA EL SAGRARIO, DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, como requisito para optar al grado de Magister en Administración Educativa; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines 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 las cuales tenga convenio la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los catorce días del mes de noviembre del dos mil catorce, firma el autor.

Firma:

**Autora:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma. Mg. Sc.

**Cédula:** 1103458665

**Dirección** Barrio Celi Román

**Correo electrónico:** rociotalis@hotmail.es

**Teléfono:** 2560306

**Celular:** 0990822347

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de tesis:** Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz Mg. Sc.

**Tribunal de grado:** Dr. Manuel Lizardo Tusa Tusa, Mg. Sc.

Dr. Wilman Vicente Merino Alberca, Mg. Sc.

Ec. Sonia Piedad Uquillas Vallejo, Mg. Sc

## **AGRADECIMIENTO**

Con el presente trabajo de investigación, patentizo mi sincero reconocimiento y gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a las autoridades y docentes del Programa de Maestría en Administración Educativa, PROMADED, quienes me brindaron la posibilidad de formarme y desarrollarme profesionalmente, la misma que sin duda alguna será retribuida en beneficio de la sociedad del país.

Al Dr. Oswaldo Enrique Minga Díaz Mg. Sc. Catedrático de la Universidad Nacional de Loja y Director de Tesis, quien con sus conocimientos y experiencia profesional me orientó y asesoró para culminar la presente investigación.

**La Autora**

## **DEDICATORIA**

*“Hay quienes luchan un día son buenos  
Pero el que lucha un año son los mejores  
Pero quienes luchan varios años más  
Son mejores todavía, pero hay quienes  
Luchan toda la vida. Esos son los imprescindibles”*

Esta tesis está dedicada a Dios, quien me regala los dones de la Sabiduría y Entendimiento, guiándome siempre por el buen camino, A la persona que no conforme con darme la vida, me ha entregado la suya. Mi madre, por ser mi fuente de inspiración, mi amiga por estar siempre allí con sus sabios consejos y apoyo incondicional. A mi esposo y mis queridas hijas que siempre los llevo en mi corazón.

***La Autora***

## ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

BIBLIOTECA: Área de la Educación , el Arte y la Comunicación											
TIPO DE DOCUMENTO	AUTORAS/NOMBRE DEL DOCUMENTO	ÁMBITO GEOGRÁFICO								OTRAS GRADACIONES	NOTAS OBSERVACIONES
		FUENTE	AÑO	NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIAL	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIO COMUNIDAD		
TESIS	Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma. Mg. Sc LA CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES, Y EL DESEMPEÑO DOCENTE, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARIANA DE JESÚS, DE LA PARROQUIA EL SAGRARIO, DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.	UNL	2014	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	LOJA	EL SAGRARIO	MÁXIMO AGUSTÍN RODRÍGUEZ	CD	MAGISTER EN ADMINSTRACIÓN EDUCATIVA

## UBICACIÓN GEOGRAFICA

### MAPA DE LOJA



## CROQUIS DE LA UNIDAD EDUCATIVA

### SANTA MARIANA DE JESÚS





## ESQUEMA DE TESIS

- ✓ Portada
- ✓ Certificación
- ✓ Autoría
- ✓ Carta de Autorización
- ✓ Agradecimiento
- ✓ Dedicatoria
- ✓ Ámbito Geográfico
- ✓ Croquis de la Unidad Educativa
- ✓ Esquema de Tesis
  - a. Título
  - b. Resumen
  - c. Introducción
  - d. Revisión de Literatura
  - e. Materiales y Métodos
  - f. Resultados
  - g. Discusión
  - h. Conclusiones
  - i. Recomendaciones
  - Lineamiento Propositivo
  - j. Bibliografía
  - Anexos

**a. TÍTULO**

**LA CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES, Y EL DESEMPEÑO DOCENTE, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARIANA DE JESÚS, DE LA PARROQUIA EL SAGRARIO, DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.**

## **b. RESUMEN**

La presente investigación tuvo como problema lo siguiente: ¿Cómo repercute la cultura y estructura organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús de la parroquia el Sagrario, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?, se propuso como objetivo determinar la cultura, la estructura organizacional y el desempeño docente en la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús de la parroquia el Sagrario, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014. Lineamientos alternativos

Entre los métodos empleados se destacan: Analítico, que permitió interpretar las respuestas obtenidas; Sintético, permitió la coherencia y pertinencia teórica, lógica y metodológica; Descriptivo, permitió describir la problemática planteada, así como exponer y realizar la descripción de la incidencia de la cultura y estructura organizacionales; Inductivo, permitió el estudio de las características de la estructura organizacional y obtener conclusiones, y el Deductivo, fue empleado en el momento de aplicar criterios teóricos sobre la cultura y estructura organizacional; las técnicas utilizadas fueron: entrevista a directivos y encuestas aplicadas a los docentes.

Se hizo un análisis de frecuencias y ponderación de resultados y de esta manera se obtuvieron resultados que nos permitieron conocer la problemática de la institución

Como supuesto hipotético se ha considerado que la cultura y estructura organizacionales repercuten significativamente en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” de la parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja.

Entre las conclusiones más importantes están el haber fomentado el grado de credibilidad en las autoridades, la existencia de buenas relaciones interpersonales entre docentes, se puede encontrar cooperación en la comunidad educativa, así como también motivación y promoción al personal; pese a esto el personal no ha sido evaluado.

## **ABSTRACT**

The present investigation had as problem the following thing: How it rebounds the culture and organizational structure in the educational acting of the Educational Unit Santa Mariana of Jesus of the parish the Sacrarium, canton and county of Loja, in the period 2013-2014, he/she intended as objective to determine the culture, the organizational structure and the educational acting in the Educational Unit Santa Mariana of Jesus of the parish the Sacrarium, canton and county of Loja, in the period 2013-2014. Alternative limits

Among the used methods they stand out: Analytic that allowed to interpret the obtained answers; Synthetic, it allowed the coherence and theoretical relevancy, logic and methodological; Descriptive, it evidenced and it detailed the problem; Inductive, it allowed the study of the characteristics of the organizational structure and to obtain conclusions, and the Deductive one, it was employee in the moment to apply theoretical approaches on the culture and organizational structure; the used techniques were: he/she interviews to directive and surveys applied to the educational ones.

It was made an analysis of frequencies and ponderación of results and this way results were obtained that they allowed us to know the problem of the institution As hypothetical supposition it has been considered that the culture and organizational structure rebound significantly in the educational acting in the Educational Unit Santa Mariana of Jesus of the parish The Sacrarium, canton and county of Loja.

Having fomented the grade of credibility in the authorities are among the most important conclusions, the existence of good interpersonal relationships among educational, it can be cooperation in the educational community, as well as motivation and promotion to the personnel; in spite of this the personnel has not been evaluated.

## **c. INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de la educación depende en gran medida del desempeño docente que se lleva a cabo en las instituciones educativas por lo tanto la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús no es la excepción, tal es así que luego de un diagnóstico realizado se puede señalar como antecedente el escaso reconocimiento de los docentes de la gestión de la calidad institucional, un parcial cumplimiento de la práctica de valores, la esporádica existencia de una planificación que guie sus actividades. Además no existe trabajo en equipo lo cual impide desarrollar sus conocimientos, a lo cual se suma la ausencia de recursos necesarios y la inoportuna información y comunicación que reciben.

En tales consideraciones se ha propuesto emprender un trabajo investigativo que permitió analizar y reflexionar sobre la real situación institucional en relación a la cultura y estructura organizacionales, tomando en consideración la concepción básica y a la organización estática de la institución, pero con la óptica de dinamizarla, con la finalidad o razón de ser de la misma, su estructura organizativa, autonomía institucional, horizontalidad de las estructuras jerárquicas, clima relacional, mejora e innovación continua.

Los objetivos específicos de la investigación fueron: detallar la repercusión de la cultura organizacional en los docentes de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús de la parroquia el Sagrario, catón y provincia de Loja. Describir la repercusión de la estructura organizacional que dispone la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús de la parroquia el Sagrario, catón y provincia de Loja.

Los métodos utilizados fueron el analítico, sintético, descriptivo e inductivo, que permitieron tener conocimiento de la real problemática planteada, obtener la información respectiva, y dar el tratamiento a la

misma, las técnicas utilizadas fueron la entrevista a directivos; y, encuestas aplicadas a los docentes de la Unidad Educativa.

Entre las conclusiones más importantes está el haber fomentado el grado de credibilidad en las autoridades, sin embargo a veces se dan las relaciones con el personal docente en un marco de confianza y respeto, así como también motivación y promoción al personal; pese a esto el personal no ha sido evaluado.

Finalmente, el presente informe de investigación se estructura de la siguiente manera: Título, resumen, introducción, revisión de literatura, materiales y métodos, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones, lineamiento alternativo, bibliografía y anexos donde se exponen los instrumentos empleados en el presente estudio y el proyecto de investigación.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1.1. La noción de cultura en general**

Para SCHEIN (2008, P. 34), “la Cultura General es ante todo un elemento de desarrollo personal y de apertura al mundo. Es también un punto fuerte que favorece el éxito en el marco de sus estudios, de su vida social y profesional”.

La cultura en las organizaciones es un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización. Cuando se habla de cultura se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran un grupo social con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación.

SCHEIN (2008, P. 34), por ejemplo, se refiere a la cultura como “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales”.

Por su parte, ROBBINS S. (2009, P. 601) afirma que: “la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.”

De acuerdo con KENNEDY D. (2010, P. 29), “los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura; la organización entonces debe trabajar sobre estos valores comunes y desarrollar “héroes modélicos” y “líderes” a quienes los demás puedan imitar”.

La cultura es la amalgama social y normativa que sustenta a una organización y la mantiene unida.

La cultura es un factor que influye en las prácticas y actitudes administrativas y no administrativas de los miembros de la organización. Las organizaciones tienen una cultura propia, pero ella es, a su vez, un reflejo de la sociedad circundante, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía, de su política, de su religión, etc.

Este subsistema expresa los valores y las ideas sociales, así como las creencias que los miembros de una organización llegan a compartir, y proporciona pauta de conductas y normas con las cuales la gente opera para alcanzar objetivos generalmente compartidos.

## **1.2. Definición de cultura organizacional**

Para VALLE (2009, P. 74), “conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la entidad, porque ella potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación”.

Según ROBBINS S. (2009, P. 601), la cultura organizacional "es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra", dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización.

De acuerdo con SHEIN E. (2009, P. 87), se puede considerar la definición más aceptada de cultura organizacional como "el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el



proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Existen muchos investigadores que han hecho aportes valiosos sobre el concepto de cultura organizacional, entre los de mayor relevancia, son los siguientes:

GRANELL (2007, P. 45) define el término como "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas".

Según CHIAVENATO (2008, P. 34) "es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas con juntas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente"

CHIAVENATO (2008, P. 34), "representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales".

Para GARCÍA (2007. P. 95), la cultura organizacional es "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual".

FREITAS (2009, P.21), realizó una extensa reunión bibliográfica en el año 2008 en la Universidad de New York, considerando a la cultura organizacional como un "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, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión".

Según mi opinión personal, me identifico con el enunciado de CHIAVENATO (2008), ya que pienso que toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella, como por ejemplo aspectos esenciales pero no visibles constituidos por valores y creencias compartidos.

### **1.3. Dimensiones de la cultura organizacional**

**1.3.1. Innovación y aceptación de riesgos.-** El grado en el cual se alienta a los miembros que laboran en la institución a ser innovadores y a corregir riesgos.

La innovación dentro de la organización es muy importante para que los docentes aspiren superarse y no tengan miedo de adquirir responsabilidades.

**1.3.2. Atención a los detalles.-** El grado en que se espera que las personas que trabajan en la institución demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

Los docentes y directivos deben ser muy cuidadosos en todos los detalles que engloba la atención al alumno por ejemplo revisar el mobiliario que se encuentren en perfectas condiciones.

**1.3.3. Orientación hacia los resultados.-** El grado en que el directivo se enfoca en los resultados en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.

**1.3.4. Orientación hacia las personas.-** En el grado en que las decisiones del directivo toman en cuenta el efecto de los resultados en el personal dentro de la institución.

Según ARRAYA (2007, P. 78), “el Directivo debe tomar decisiones considerando las ideas y opiniones de todas las personas que laboran en el plantel. Tomar decisiones autoritarias hace que los miembros se opongan a cumplir con las disposiciones o si lo hacen será por obligación más no por cumplir con un objetivo”.

#### **1.4. Tipos de cultura organizacional**

Frigerio, Poggi y Tiramonti presentan una tipología que incluye tres tipos de culturas organizacionales:

- La institución como una cuestión de familia, que prioriza básicamente la escena familiar y los vínculos afectivos.
- La institución como una cuestión de papeles, excesivamente racional y burocrática, centrada en los aspectos administrativos.
- La institución como una cuestión de concertación, que enfatiza la negociación para la articulación de los puntos de vista de los actores y la resolución de problemas.

Este modelo permite distinguir, a grandes rasgos, los aspectos en torno a los cuales suele organizarse una escuela. Su aplicación al momento de realizar un diagnóstico situacional posibilitará un análisis más enriquecedor de las circunstancias particulares en las que cada institución educativa desarrolla sus actividades.

## 1.5. ¿Cómo evaluar la cultura organizacional?

Estas son algunas ideas útiles para evaluar la organización como institución:

**“Evaluar la organización.-** Hay que tratar de definir la organización. Hay que tratar de identificar quienes son, que hacen y como lo hacen. ¿Cuántas personas dentro de la organización estarían de acuerdo con sus repuestas?

**Evaluar la organización desde el punto de vista de la comunidad y los líderes de la organización.-** Permitan que sus líderes evalúen a la organización al compararla con otras organizaciones similares. Discutan las aéreas en que hay acuerdo y desacuerdo. Lo que pueda parecer verdadero para un programa o departamento puede que no sea verdadero para la organización completa.

**Realizar grupos entre los empleados u otras personas de interés.-** Solo porque la mayoría de los líderes están de acuerdo en lo que la organización es no quiere decir que los empleados también lo vean de esa forma. Sus líderes pueden ver a la organización como una organización con una orientación al servicio, lo cual puede ser cierto para el exterior pero no necesariamente responde a las necesidades y preocupaciones de los empleados.

**Realizar una sesión de planeamiento con toda la organización.-** Según AUDIRAC (2009, P. 29), se puede centrar dicha reunión alrededor de dos preguntas: ¿Quiénes somos?, y ¿Qué nos hace lo que somos? Continuar con este tipo de discusiones hasta desarrollar un consenso sobre los temas principales. La discusión debe ser honesta, completa y enfocada en que es lo que se quiere ser en lugar de lo que se es en este momento. Las organizaciones que deciden que donde están ahora no es donde quisieran estar pueden considerar un cambio en la cultura organizacional antes de implementar nuevas políticas o programas”

La evaluación de la cultura de la organización es el primer y más importante paso en el desarrollo de estrategias de recursos humanos sólidas que apoyen los objetivos y metas de la organización. Estas decisiones ayudan a desarrollar programas y políticas para las metas particulares de la organización. Para ser efectivas las organizaciones tienen que copiar como las organizaciones líderes piensan, no que es lo que hacen. Al comprender mejor que es la organización, se implementarán políticas y programas inteligentes que puedan mantener el carácter único de la organización.

### **1.6. El impacto de la cultura en el desempeño organizacional**

El impacto de la cultura en el desempeño organizacional, como herramienta para la gestión administrativa de las instituciones, nace como una reflexión sobre los problemas a los que están expuestas las empresas del sector público, ya que actualmente su administración se encuentra inmersa en unos esquemas conceptuales y viejas técnicas que no permiten mejorar en todos los ámbitos la gestión de estas organizaciones.

El problema surge debido a los fenómenos que se pueden observar comúnmente en escenarios cercanos a la realidad que rodea el medio académico, y en este caso la institución educativa investigada, es el principal escenario donde el grupo ha percibido fallas que existen en la gestión de dicha entidad, y por esto surgen las inquietudes de contar con herramientas para el control en la gestión administrativa de las entidades públicas.

Por lo que es importante evaluar el impacto de la cultura en el desempeño organizacional, como sistema para mejorar la gestión de las operaciones y de los procesos administrativos, ya que el desempeño organizacional permite orientar la gestión y el continuo mejoramiento de sus procesos. De esta manera se plantea, que si en la administración se aplican dichos

parámetros de manera adecuada, sería más efectivo el papel que desempeñan los funcionarios públicos.

PHEGAN (1998, P. 13), indica que “en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser el reflejo de una vida agradable”. Este grado de satisfacción solo puede ser logrado a través de un correcto direccionamiento, que permita encaminar un conjunto de principios y valores donde exista un compromiso de los individuos, reflejado en sus actividades y en el resultado de la gestión que estos realicen.

## **2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.1. Concepto.-**

Para NEFF (2010, P. 58), “la estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”.

De acuerdo con NOGUÉ ( 2009, P. 41), “la estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización, la cual puede verse en un organigrama. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, pasan por un proceso de seis elementos involucrados como son: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización”.

La estructura organizacional en sí define la distribución de responsabilidades en consonancia con el perfil profesional y el desempeño laboral que presente un funcionario dentro de la organización, pues no solamente se toma en consideración sus conocimientos, sino también las habilidades y destrezas para poder desempeñarse en el ámbito designado.

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

## **2.2. La teoría de la estructura organizacional**

La necesidad de cumplir con el encargo social de la empresa, conduce a una dirección que tiene como objetivo principal la satisfacción de las necesidades de sus clientes, por lo que se analizan los resultados en los diferentes procesos y se diagnostican las causas que lo afectan, para proyectar toda la organización en función de elevar la satisfacción de las necesidades de la sociedad y los clientes, con eficiencia y eficacia.

En la actualidad lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en el mercado meta. El objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituir uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Para KOTLER (2009, P. 67), “un enfoque desde ese punto de vista, garantiza que la creación de valor para los consumidores que se benefician con la oferta, crea al mismo tiempo, valor para los propietarios quienes aseguran las utilidades resultantes del incremento de las ventas, con la satisfacción de los clientes”.

Si se quiere trabajar con estos nuevos enfoques de dirección, entonces se necesita primero proyectar la estrategia de la organización, o sea definir el ¿para qué?, el ¿por qué? y el ¿cómo? se va a efectuar el cambio y, cuando finalmente cambian los objetivos estratégicos, se hace necesario adecuar el modelo a la realidad para producir los cambios necesarios en la estructura organizativa.

Según AUDIRAC ( 2009, P. 29), “la clave para implementar exitosamente la estrategia es una estructura que integre las capacidades y habilidades de las funciones de creación de valor en la empresa, permitiéndole seguir una estrategia a nivel de negocios”.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

### **2.2.1. La estructura formal**

Para ALLAIRE (2002, P.123), “está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera”.

Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la



estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

Suele compararse a la estructura formal con el esqueleto de los animales, entendiendo por estructura, a la anatomía de una organización que proporciona y contiene las áreas con las que debe funcionar. Por lo tanto, del mismo modo que la anatomía de un organismo vivo, la estructura de la organización actúa como un marco. Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad.

En este contexto, la estructura, con una definición bastante clara, regula, acota o reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados. La comparación con el esqueleto animal se basa en el hecho de proporcionar el fundamento básico alrededor del cual se relacionan y funcionan varias partes o unidades y de proporcionar relaciones y restricciones establecidas y conocidas entre los miembros de una organización.

El esqueleto es sostén o soporte, pero los órganos de un animal cumplen funciones indispensables para mantener al organismo vivo. Esto sería el equivalente a los procesos productivos o administrativos. Ante cambios en las situaciones internas o ambientales tanto un animal, como las organizaciones adaptan su estructura y funcionamiento para sobrevivir, o para aprovechar coyunturas favorables. Para que una administración sea eficiente requiere que su estructura esté equilibrada internamente y adaptada al ambiente para lograr objetivos, facilitando la realización de las operaciones conducentes a ello.

Para MOLLER (2010, P.107), “la estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización que son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas o partes de la organización, y establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la misma para escudriñar el medio ambiente, así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados”.

Etkin considera que la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

Para Pfiffner y Sherwood la estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación. Los procesos reales sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización.

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

### **2.2.2. La estructura no formal**

Según ALLAIRE (2002, P.123), “es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización”. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc.

Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.

### **2.3. La delegación como punto de partida de la estructura**

Para ROBBINS S. P.(2007, P. 93) “La delegación es la asignación de autoridad a otra persona para que realice actividades específicas. Permite a un subordinado tomar decisiones, es decir, un cambio de la autoridad de toma de decisiones de un nivel de la organización a uno inferior”.

La delegación como proceso incluye la determinación de los resultados esperados de un puesto, la asignación de tareas a ese puesto, la delegación de autoridad para el cumplimiento de tareas y la responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas.

### **2.4. Características inherentes a la estructura organizacional**

Entre las características principales, se pueden mencionar:

- ✓ Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- ✓ Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- ✓ Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- ✓ La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- ✓ El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- ✓ Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- ✓ Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- ✓ El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- ✓ El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

## **2.5. Elementos que se toman en consideración en el momento de diseñar la estructura organizacional**

Al momento de realizar el diseño de una estructura organizacional, se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- ❑ **Especialización del trabajo:** consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas.

La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la

función de organizar. No obstante, la sobre especialización puede dar como resultados desventajas humanas, como estrés, aburrimiento, etc.

- ❑ **Departamentalización:** es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas de departamentalización:
  - a. **Funcional:** agrupa de acuerdo con las funciones realizadas.
  - b. **Por productos:** agrupa los puestos por línea de productos.
  - c. **Geográfica:** agrupo de acuerdo con la geografía.
  - d. **Por procesos:** agrupa con base en el flujo de productos o clientes.
  - e. **Por clientes:** agrupa por tipos de clientes y necesidades.
  
- ❑ **Cadena de mando:** es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Tres conceptos importantes:
  - a. **Autoridad:** derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer.
  - b. **Responsabilidad:** obligación o expectativa de desempeño.
  - c. **Unidad de mando:** una persona debe reportarle a un solo gerente.
  
- ❑ **Tramo de control:** número de empleados que un gerente puede supervisar de manera eficiente y efectiva.

La amplitud del tramo depende de:

- Habilidades y capacidades del gerente.
- Características de los empleados
- Características del trabajo que debe realizarse.
- La similitud de las tareas.
- La complejidad de las tareas.

- La proximidad física de los subordinados.
- Estandarización de las tareas.
- Sofisticación del sistema de información de la organización.
- Fortaleza de la cultura de la organización.
- El estilo preferido del gerente.

❑ **Centralización y descentralización:**

- Centralización: grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores. Los gerentes de nivel alto toman todas las decisiones.
- Descentralización: la toma de decisiones se deja a gerentes que están más cerca de la acción.
- Actualmente: otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, es decir se les da mayor capacidad para poder tomar decisiones

- ❑ **Formalización:** se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. (es decir, hasta qué grado el comportamiento de los empleados están regulados por reglas y procedimientos)

### 3. EL DESEMPEÑO DOCENTE

#### 3.1. Concepto

Para llegar al concepto de desempeño docente, es necesario aunque parezca irrelevante, elaborar una aproximación conceptual del docente, “el docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos,

métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos. Por ello, debe superarse el rol de técnicos y asumirse como profesionales expertos en procesos de enseñanza y aprendizaje.

Según SUPERIOR (2010, P.88), esta perspectiva profesional, supone concebir a los docentes como actores sociales de cambio, como intelectuales transformadores y no sólo como ejecutores eficaces que conocen su materia y que poseen herramientas profesionales adecuadas para cumplir con cualquier objetivo que sea sugerido o impuesto desde el sistema. Esto implica definir el campo de trabajo docente como una práctica investigativa. Y ello requiere contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas.”

De acuerdo con el MINISTERIO DE EDUCACIÓN C. (2010, P. 5), es indispensable, además precisar cuál es la misión educativa específica del docente y en ese contexto, cuáles son los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que corresponden a esas tareas. Su misión es contribuir al crecimiento de sus alumnos y alumnas. Contribuir, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas y profesionales, incorporando sus dimensiones biológicas, afectivas, cognitivas, sociales y morales. Su función es mediar y asistir en el proceso por el cual niños y jóvenes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales. Para realizar esta misión los docentes necesitan creer en ella y en que es posible realizarla bien.

Derivado de las definiciones previas, sobre el docente y su misión, el desempeño docente se lo concibe como el quehacer profesional de planificación, ejecución y evaluación de la tarea educativa en el aula y la

calidad de relación y comunicación que logre en el grupo clase, lo cual se expresa en logro de aprendizajes significativos y funcionales, el desarrollo del pensamiento, crítico, reflexivo y propositivo de los estudiantes, a través de la investigación educativa y la validación del conocimiento, en la práctica.

En su relación con la institución educativa, debe evidenciar un fuerte compromiso institucional y un alto sentido de colaboración y participación en los equipos de trabajo interdisciplinarios, constituidos para el desarrollo integral de la institución.

Una actitud de vinculación con la colectividad, a través de su cátedra y de la extensión universitaria, dando cuenta de su cumplimiento y proceder ético en la responsabilidad a él encomendada. Además, un alto sentido de autoestima, que lo impulse a crecer personal y profesionalmente.

Para FERNÁNDEZ. (2002, P. 56), se entiende por desempeño docente al conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario: preparación de clases, asesoramiento de los estudiantes, dictado de clases, calificación de los trabajos, coordinaciones con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación.

### **3.2. Niveles de desempeño docente**

Los niveles de desempeño estipulados en el Reglamento sobre Evaluación Docente corresponden a los siguientes:

- ✓ **Destacados:** Indica un desempeño profesional que clara y consistentemente sobresale con respecto a lo que se espera en el indicador evaluado. Suele manifestarse por un amplio repertorio de conductas respecto a lo que se está evaluando, o bien, por la riqueza pedagógica que se agrega al cumplimiento del indicador



- ✓ **Competente:** Indica un desempeño profesional adecuado. Cumple con lo requerido para ejercer profesionalmente el rol docente. Aun cuando no es excepcional, se trata de un buen desempeño
- ✓ **Básico:** Indica un desempeño profesional que cumple con lo esperado en el indicador evaluado, pero con cierta irregularidad (ocasionalmente).
- ✓ **Insuficiente:** Indica un desempeño que presenta claras debilidades en el indicador evaluado y estas afectan significativamente el quehacer docente

### ¿Qué caracteriza a un docente de calidad en el sistema educativo ecuatoriano?

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país.

El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

Además, los Estándares de Desempeño Profesional Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

Por ello los estándares:

- están planteados dentro del marco del Buen Vivir;
- respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades;
- aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas;
- contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
- favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación

### 3.3. Estándar de desempeño docente

Según VIDAL G. (2012, P.29), “los estándares de desempeño docente son descripciones de lo que debe hacer un profesional de la educación competente, es decir, de las prácticas que tiene una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen”.

Los estándares de calidad educativa o estándares de desempeño docente son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. Así, por ejemplo, cuando los estándares se aplican a estudiantes, se refieren a lo que estos deberían saber y saber hacer como consecuencia del proceso de aprendizaje. Por otro lado, cuando los estándares se aplican a profesionales de la educación, son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados.

Finalmente, cuando los estándares se aplican a las escuelas, se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados.

Los estándares propuestos aspiran a tener las siguientes características:

- ✓ Ser objetivos básicos comunes a lograr;
- ✓ Estar referidos a logros o desempeños observables y medibles;
- ✓ Ser fáciles de comprender y utilizar;
- ✓ Estar inspirados en ideales educativos;
- ✓ Estar basados en valores ecuatorianos y universales;
- ✓ Ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana;
- ✓ Presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema, pero ser alcanzables.

### **3.4. Tipos de estándares de desempeño docente desarrollados por el Ministerio de Educación**

El Ministerio de Educación ha diseñado tres tipos de estándares: estándares de aprendizaje, y estándares de desempeño profesional y de gestión escolar que ayudarán a asegurar que los estudiantes logren los aprendizajes deseados.

**Estándares de aprendizaje** - ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener un estudiante?

Estos estándares son descripciones de los logros educativos que se espera que los estudiantes alcancen en los distintos momentos de la trayectoria escolar desde educación inicial hasta bachillerato. Para los estándares de Educación General Básica (EGB) y bachillerato, hemos empezado por definir los aprendizajes deseados en cuatro áreas del currículo nacional; Lengua, Matemática, Ciencias Naturales y Estudios Sociales, así como en el uso de las TIC. En el futuro se formularán estándares correspondientes a otras áreas de aprendizaje, tales como lengua extranjera, formación ciudadana, educación artística y educación física.

**Estándares de desempeño profesional.** ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los profesionales de la educación para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados?

Actualmente, se están desarrollando dos tipos de estándares generales de desempeño profesional: de docentes y de directivos. A futuro, se formularán estándares para otros tipos de profesionales del sistema educativo, tales como mentores, supervisores-asesores y supervisores-audidores.

Los estándares de desempeño docente son descripciones de lo que debe

hacer un profesor competente; es decir, de las prácticas pedagógicas que tienen más correlación positiva con el aprendizaje de los estudiantes.

Los estándares de desempeño directivo son descripciones de lo que debe hacer un director (director, rector, vicerrector, inspector general, subinspector y director de área) competente; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

**Estándares de gestión escolar** - ¿Cuáles son los procesos y prácticas institucionales que favorecen que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados?

Los estándares de gestión escolar hacen referencia a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de la escuela se desarrollen profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento ideal.

### **3.5. La evaluación del desempeño docente**

En su concepción más general, evaluar es recopilar datos, analizarlos e interpretarlos, para tomar decisiones sobre el fortalecimiento, mejoramiento o eliminación de servicios, productos o procesos, en cualquier área de la actividad humana. Tratándose de la educación, se evalúa, entre otros aspectos, la calidad del proceso docente educativo en sus múltiples manifestaciones, siendo una de ellas, el desempeño docente y sus ámbitos.

La evaluación del desempeño docente, es un proceso, cognitivo, técnico-metodológico y axiológico, toda vez que a más de recabar información, el evaluador deberá diseñar el proceso técnico-instrumental de

presentación, análisis e interpretación de la información y dar legitimidad a los resultados y las decisiones que de ellos se deriven.

De acuerdo con BRETEL (2012, P.77), “al proponerse evaluar el desempeño docentes, es importante tener en cuenta que:

- a) Es indispensable estar seguro de que lo que se evalúa es lo que se considera efectivamente un desempeño deseable, porque el efecto “cultural” de lo realmente evaluado será siempre más poderoso y determinante, sobre los desempeños futuros, que las intenciones declaradas de la misma.
- b) Se debe prestar más atención a la “cultura evaluativa” que se originará con la forma en que se evalúe que a los procedimientos e instrumentos de evaluación. En todo caso, antes de aplicar estos últimos es indispensable determinar cuáles serán los impactos que podrían producir (positivos o negativos) en la cultura evaluativa que se requiere construir.
- c) No deben efectuarse reduccionismos o sesgos al diseñar el sistema evaluativo y tenerse en cuenta que son tan importantes los resultados como los procesos. Es tan importante la información cuantificable y “objetiva” como la información imprecisa y los procesos “subjetivos” que pueden desencadenarse con la evaluación. Es tan importante que quien evalúe se coloque fuera del proceso evaluado, como que quien está dentro y totalmente involucrado pueda participar en la evaluación. Es tan importante que se evalúe desde aquello que se ha asumido como social y universalmente deseable, como que se lo haga desde lo que es deseable y valioso para cada sujeto particular.
- d) No debe temerse a un proceso evaluativo muy complejo, porque toda simplificación puede resultar reductiva y empobrecedora”.

A juicio de Bretel, la evaluación docente es un proceso, formativo y sumativo a la vez, de construcción de conocimientos a partir de los desempeños docentes reales, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del desempeño docente.

La evaluación (del desempeño docente), en sí misma, ha de ser una opción de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional de los docentes.

### **3.6. ¿Cómo evaluar el desempeño docente?**

De acuerdo con ARY (2009, P.111), hay cinco procedimientos conocidos para realizar este tipo de evaluación:

- A través de los logros alcanzados por el alumno.
- A través de instrumentos estandarizados que midan habilidad docente.
- A través de la opinión de los alumnos.
- En base a la opinión de los docentes (Auto evaluación).
- En base a la opinión de los supervisores, directores y otras autoridades docentes”.

#### **☐ Evaluación a través de los logros alcanzados por el alumno:**

Pareciera que es esta la mejor forma para evaluar el desempeño docente. Aparentemente debe hacer una relación directa entre la eficiencia de un docente y el éxito alcanzado por sus alumnos. Desafortunadamente no es así. El éxito o fracaso de un alumno no depende exclusivamente de la acción positiva o negativa de su profesor, sino de una serie de factores, entre las cuales la variable docente es una más. Otras variables serían:

- Las características del plan de estudio.

- Las características de la institución docente.
- El medio ambiente donde proviene el alumno.
- La capacidad y actitud del alumno.

Por eso no es válido atribuir al docente toda la responsabilidad del fracaso o éxito escolar. Hay alumnos que no aprenden con el mejor de los docentes.

**❑ Evaluación a través de instrumentos estandarizados que midan habilidad docente:**

Las pruebas tienden a medir una serie de aspectos que se creen están relacionados con el desempeño docente, estas pruebas contemplan los siguientes rubros:

- Información General (cultura general).
- Conocimiento de Teoría Pedagógica.
- Conocimiento sobre didáctica y técnicas y procedimientos de enseñanza y evaluación.
- Resolución de situación y problemas escolares
- Comprensión lectora.

Estas pruebas no ofrecen posibilidad práctica, porque miden más la capacidad pedagógica que la potencialidad pedagógica.

**❑ Evaluación del desempeño docente a través de la opinión de los alumnos:**

La evaluación de los profesores a través de la opinión de los alumnos, es uno de los procedimientos más importantes en esta actividad, sin embargo, es también el que ofrece mayor polémica. Enfocaremos esta problemática tratando de responder estas interrogantes.

- ✓ ¿Es válida la evaluación de los profesores en base a la opinión de los alumnos?
- ✓ ¿Cómo debe realizarse esta evaluación?
- ✓ ¿Cómo deben utilizarse los resultados de esta evaluación?
- ✓ En relación a la validez de esta forma de evaluación se han esgrimido argumentos en pro y en contra los que adversan esta forma de evaluación arguyen:
- ✓ Que los estudiantes no están lo suficientemente capacitados para juzgar el desempeño docente.
- ✓ Este tipo de evaluación tiende a crear competencia entre profesores.
- ✓ El estudiante siempre ha venido jugando al docente.

¿Cómo realizar esta evaluación?

El instrumento generalmente utilizado es un cuestionario en el cual se recogen las opiniones de los alumnos sobre diferentes aspectos de la actividad y personalidad del profesor, se debe tomar en cuenta algunas precauciones en su aplicación:

- ✓ Los cuestionarios deben ser anónimos.
- ✓ Deben realizarse antes de la culminación del periodo lectivo.
- ✓ Debe asegurarse a los alumnos que los resultados no serán conocidos hasta después de finalizado el curso.

### **3.7. ¿Para qué evaluar el desempeño docente?**

- ❑ CACHÓN (2010, P.70) “Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional.
- ❑ En la medida en que se proponga un sistema que presente metas alcanzables de mejoramiento docente y oportunidades de desarrollo profesional, los profesores se sentirán estimulados a tratar de alcanzarlas y alentados cuando esferas de la vida del profesor. Mejora su conocimiento y capacidades en relación a si mismo, a sus



roles, el contexto de la escuela y educacional y sus aspiraciones de carrera.

- ❑ Contribuir al mejoramiento de la misión pedagógica de las instituciones.
- ❑ Esto ocurrirá en la medida que se cumpla el objetivo anterior. Mejorará su modo de enseñar, sus conocimientos de contenido, sus funciones como gestor de aprendizajes y como orientador de jóvenes, sus relaciones con colegas y su contribución a los proyectos de mejoramiento de su institución
- ❑ Favorecer la formación integral de los niños y adolescentes.
- ❑ En la medida en que se cuente con profesionales que están alerta respecto a su rol, tareas y funciones, saben cómo ejecutarlas y mejorarlas, su atención se contara con más precisión en las tareas y requerimientos de aprendizajes de los niños y adolescentes, como también en sus necesidades de desarrollo personal.

### **3.8. La excelencia en el desempeño docente**

#### **3.8.1. Concepto**

Los criterios de excelencia en el desempeño docente, estarán enmarcados de alguna manera por lineamientos generales del sistema educativo. No obstante, cada centro educativo podrá definir sus propios criterios de excelencia en congruencia con su particular proyecto educativo.

Para JIMÉNEZ. (2010, P.66) “El grado superior de calidad en el desempeño docente, conforme a los criterios que un centro educacional determine en congruencia con su proyecto educativo”.

Según VIDAL L. (2009, P.41) “cuando la organización tiene un sentido claro de su propósito, de su dirección y del estado futuro deseado, y cuando esta imagen es compartida ampliamente, las personas son

capaces de encontrar sus propios roles en la organización y en una sociedad más amplia de la cual son parte.”.

En esta definición se deja de manifiesto la idea de que la excelencia docente debe ser una propiedad deseable para la organización educativa, al punto de comprometerse en establecer criterios de excelencia con el propósito de orientar el desempeño de los docentes.

La excelencia docente no debe ser una propiedad difusa y utópica para la organización. Si existen criterios de excelencia claramente compartidos y establecidos, existirá un compromiso de la comunidad educativa en el logro efectivo de los niveles de excelencia deseados. Este compromiso pasará a ser un elemento integrante y catalizador del proyecto educativo. Si los criterios de excelencia se fundamentan en las creencias y valores compartidos por el centro educacional, se producirá un efecto movilizador, en concordancia con el quinto atributo de las empresas excelentes, según el estudio de Peters y Waterman (2009:275) “Movilización alrededor de un valor clave”

En la definición de excelencia docente presenta por Vidal, subyace la idea de que la excelencia docente no es de exclusiva responsabilidad del profesor, sino que es una responsabilidad de la organización escolar en su conjunto. En atención a esta premisa, se podría afirmar que se presentan dos dimensiones de la excelencia en el desempeño de los profesores: Una dimensión interna con un grado de responsabilidad centrada principalmente en el docente y una dimensión externa a los docentes, con un importante grado de responsabilidad centrada en los directivos del centro educativo.

**Dimensión Interna:** Se refiere a la disposición que cada profesor tiene frente a la excelencia docente. Se relaciona con las metas que cada uno se plantea en el aspecto profesional, es decir con el ideal que le gustaría alcanzar en el ejercicio de su profesión. Además de las opiniones o creencias que el profesor tiene sobre el tema de la excelencia.

**Dimensión Externa:** Se relaciona con los aspectos que en la práctica facilitan o dificultan el desarrollo y manifestación de niveles de excelencia docente. Se relaciona con oportunidades que el sistema y la organización ofrece para el desarrollo del trabajo del profesor en condiciones de excelencia.

La excelencia en el desempeño docente, si bien es cierto que depende de las habilidades, destrezas, conocimientos y formación del docente, también es cierta que esa excelencia estará facilitada o limitada por la institución y el medio en el que el docente desarrolle su actividad.

Por ello este trabajo apunta a la dimensión interna, a las destrezas y conocimientos que el docente disponga, es decir a su perfil; un docente con el perfil de docente mediador su desempeño tendrá altos niveles de calidad, pondrá en juego su competencia y acciones de cambio tanto para su accionar e interrelación en el aula e irradiar ese comportamiento hacia la institución.

## **4. HIPÓTESIS**

### **4.1. Hipótesis General**

La Cultura y Estructura Organizacionales repercuten significativamente, en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, de la Parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

### **4.2. Hipótesis Específicas**

#### **4.2.1. Hipótesis Específica 1**

La Cultura Organizacional incide significativamente en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, de la

Parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

#### **4.2.2. Hipótesis Específica 2**

La Estructura Organizacional incide significativamente en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, de la Parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014

### 4.3. MATRICES DE OPERATIVIDAD DE LAS HIPÓTESIS

#### 4.3.1. Matriz de operatividad de hipótesis específica 1

**HIPÓTESIS 1:** La Cultura Organizacional incide significativamente en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

CULTURA ORGANIZACIONAL					DESEMPEÑO DOCENTE				
INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	ÍNDICES
Relaciones con la Autoridad	Grado de Credibilidad	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Calidad	Actuación Docente	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Confianza	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		Calificación	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Respeto	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca			Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
Relaciones Interpersonales	Cordialidad	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Niveles de Desempeño Académico Personal Profesional	Excelente	Encuesta	Docentes Directivos	Si/No
	Cooperación	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		Muy Bueno	Encuesta	Docentes Directivos	Si/No
						Bueno	Encuesta	Docentes Directivos	Si/No
Seguridad	Capacitación	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Estándares Educativos	Insatisfactorio	Encuesta	Docentes Directivos	Si/No
	Espacio	Encuesta	Docentes	Siempre/		De Contenido	Encuesta	Docentes	Siempre/

			Directivos	A veces/ Nunca				Directivos	A veces/ Nunca
						De Desempeño	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
						De Oportunidad de Aprendizaje	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
Factores Motivacionales	Estímulo	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Promoción Grado Cargo	Interna	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Estabilidad	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		Externa	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca

### 4.3.2. Matriz de operatividad de hipótesis específica 2

**HIPÓTESIS 2:** La Estructura Organizacional incide significativamente en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					DESEMPEÑO DOCENTE				
INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	ÍNDICES
Objetivos	Verificables	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Calidad	Actuación Docente	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Realizables	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		Calificación	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
		Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca			Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
Deberes y Derechos	Docente	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Niveles de Desempeño Académico Personal Profesional	Excelente	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Estudiante	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		Muy Bueno	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
						Bueno	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
Autoridad	Cristalización de Metas	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/	Estándares Educativos	Insatisfactorio	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/

Clases de estructuras				Nunca					Nunca
	Mecanismos de Consecución Formal	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		De Contenido	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	No formal	Encuesta	Docentes Directivos			De Desempeño	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
						De Oportunidad de Aprendizaje		Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
Información	Oportuna	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Promoción Profesional	Interna		Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Veraz	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		Externa		Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca



## e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la consecución de la presente investigación, se utilizaron algunos métodos, técnicas y procedimientos, entre los que se encuentran:

- ✓ **Método Analítico.-** Sirvió en el momento de realizar la interpretación de cada respuesta que otorgaron los directivos y docentes sobre la cultura y estructura organizacionales; y el desempeño docente en el plantel investigado.
  - ✓ **Método Sintético.-** Este método permitió alinear el trabajo con coherencia y pertinencia teórica, lógica y metodológica, fundamentándose para ello en la realidad institucional a través de la estructura organizacional con el apoyo de la investigación documental que sustentó la temática a investigar.
  - ✓ **Método Descriptivo.-** Este método permitió describir la problemática planteada, así como exponer y realizar la descripción de la incidencia de la cultura y estructura organizacionales en el desempeño docente del plantel educativo.
  - ✓ **Método Inductivo.-** Sirvió para estudiar particularmente cada una de las características de la estructura organizacional, para poder encontrar semejanzas y diferencias que viabilizaron la elaboración de conclusiones válidas para mejorar el desempeño docente en la institución.
  - ✓ **Método Deductivo.-** Se lo empleó al momento de aplicar los criterios o referentes de carácter teórico general sobre la cultura y estructura organizacionales como ámbito del desarrollo institucional, para posibilitar su comprensión y explicación en el ámbito organizacional.
- **Técnicas.**

Se emplearon las siguientes técnicas:

- ✓ **La Entrevista.-** La cual se la aplicó a directivos, con la finalidad de recabar información que permitió conocer el grado de cultura y el tipo de estructura organizacionales que se dan en la institución.
  
- ✓ **La Encuesta.-** Esta técnica se la aplicó a docentes con la finalidad de conocer características importantes de la cultura y estructura organizacional, así como del desempeño docente, mediante preguntas definidas que permitieron alcanzar las metas planteadas en la investigación.

#### **Instrumentos**

El instrumento que se empleó fue el cuestionario tanto para la encuesta como para la guía de entrevista.

#### **Población**

La población con la que se contó para el desarrollo de la presente investigación es de 57 docentes y 3 directivos.

## f. RESULTADOS

### RESULTADOS EN RELACIÓN A LA HIPOTESIS UNO

#### INFORMACIÓN RECOPILADA DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS

##### 1. Ha fomentado en la institución la credibilidad en las autoridades

TABLA 1

INDICADORES	F	%
Siempre	2	67
A veces	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

GRÁFICO 1  
CREDIBILIDAD EN LAS AUTORIDADES



Para ROBBINS S. ( 2009, P. 601), la credibilidad en la institución es parte de la cultura organizacional, por ello se toma en consideración lo puntualizado por ROBBINS (2009) es un "es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra".

Es considerada la capa más profunda y al mismo tiempo esta se encuentra constituida por cuatro componentes: los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento; los cuales están de una u otra forma en cada uno de los integrantes de la organización.

Por tal razón, los investigados sostienen en un 67% que siempre han fomentado en la institución la credibilidad como premisa que impacta en las acciones organizacionales, en tanto que el 33% mantienen una opinión contraria.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede señalar que en la institución investigada existe una cultura organizacional acertada que permite mantener la credibilidad necesaria en sus directivos, lo cual coadyuva a que exista un desempeño docente aceptable, ya que donde existe credibilidad, existe confianza para superar las dificultades con la ayuda de las autoridades institucionales.

## 2. La actuación docente en la institución, ha elevado la calidad de los aprendizajes

**TABLA 2**

INDICADORES	f	%
Siempre	0	0
A veces	3	100
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

Una preocupación fundamental en el proceso educativo está referida a la actuación o desempeño docente en las diversas tareas que desarrolla en su actividad profesional. Indudablemente, ésta es la actividad más relevante del docente y, en consecuencia, resulta imprescindible estudiarla en su relación con la motivación, las estrategias de aprendizaje y la autoeficacia.

Según SUPERIOR (2010, P.88), esta perspectiva profesional, supone concebir a los docentes como actores sociales de cambio, como intelectuales transformadores y no sólo como ejecutores eficaces que conocen su materia y que poseen herramientas profesionales adecuadas para cumplir con cualquier objetivo que sea sugerido o impuesto desde el sistema. Esto implica definir el campo de trabajo docente como una práctica investigativa. Y ello requiere contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas.”

Los directivos en su totalidad, esto es el 100% sostienen que a veces la actuación del docente en la institución ha elevado la calidad de los aprendizajes, por lo que se puede manifestar que los directivos no tienen total confianza en la actuación de los docentes, en razón de la falta de una cultura de confianza en los mismos, ya que son ellos los protagonistas principales del mejoramiento de la calidad de educación que brindan a sus estudiantes.

**3. Las relaciones con el personal docente se dan en un marco de confianza y de respeto**

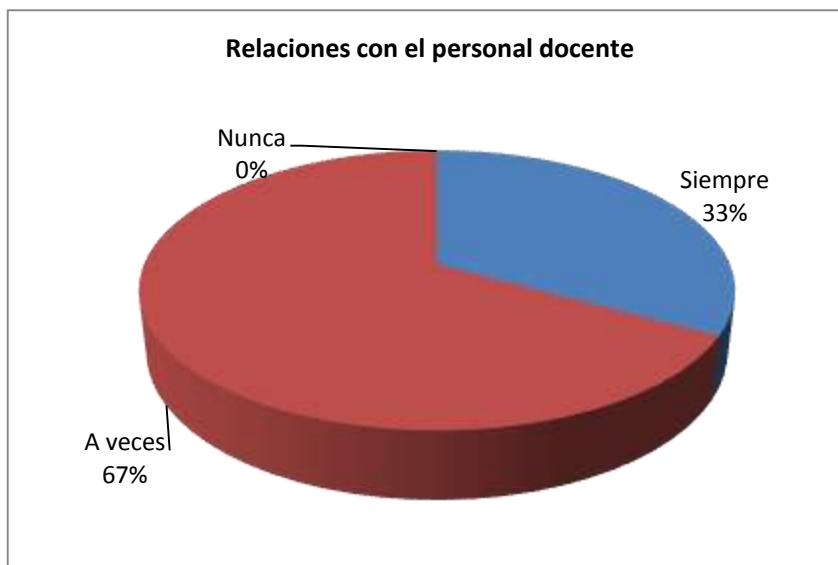
**TABLA 3**

<b>INDICADORES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	1	33
A veces	2	67
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 3**  
**RELACIONES CON EL PERSONAL DOCENTE**



De acuerdo con NEFF (2010, P. 58), “la estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”. La finalidad de la misma es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una institución para trabajar juntos de forma óptima en un marco de respeto y consideración mutua para que se alcancen las metas fijadas en la planificación. El concepto de organización que se emplea es el de una coordinación de esfuerzos, en la que el director es el conductor responsable de la Institución Educativa.

Desde esta óptica, se conoce que el 67% de directivos estiman que a veces se da este tipo de relaciones con el personal docente, en tanto que el 33% afirman que siempre suceden este tipo de relaciones.

Por lo que se puede manifestar que en la institución educativa las relaciones con el personal docente son armónicas, ya que a más de su categoría de institución particular religiosa, los roles de los integrantes de la comunidad educativa están plenamente definidos.

#### 4. Ha sido calificado el desempeño docente en la institución

**TABLA 4**

INDICADORES	f	%
Siempre	0	0
A veces	1	33
Nunca	2	67
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 4**  
**HA SIDO CALIFICADO EL DESEMPEÑO DOCENTE**



Según FERNÁNDEZ (2002, P. 56), se entiende por desempeño docente al conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario: preparación de clases, asesoramiento de los estudiantes, dictado de clases, calificación de los trabajos, coordinaciones con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación.

Es importante destacar que el desempeño docente se lo ha tomado desde el punto de vista de Planificador, Motivador y Orientador. El desempeño docente es la suma de acciones del profesor como planificador, motivador y orientador del grupo de estudiantes, acciones que son determinadas por lo que sabe y por lo que hace en este campo en sus labores diarias.

Entre los resultados obtenidos se puede señalar que el 67% indican que nunca ha sido calificado, en tanto que el 33% manifiestan que solamente a veces se lo ha calificado pero de manera interna.

Los directivos están incurriendo en el incumplimiento de una de las fases de la administración como lo es la evaluación, de la cual se extrae una calificación que permita emitir un juicio de valor respecto al desempeño docente y de esta manera corregir errores.

**5. Las relaciones interpersonales en la institución se dan con cordialidad**

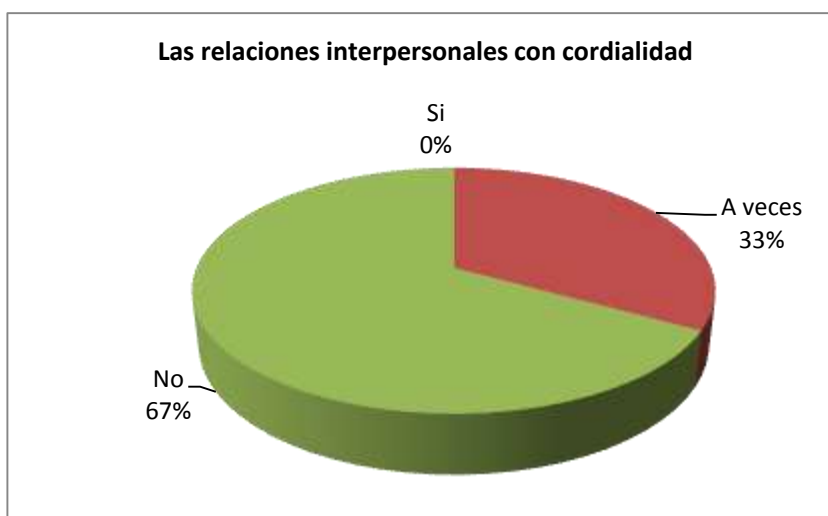
**TABLA 5**

INDICADORES	f	%
Si	0	0
A veces	1	33
No	2	67
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 5  
RELACIONES INTERPERSONALES EN LA INSTITUCIÓN**





Para BRUNET (2007, P. 108), “el ambiente de un centro educativo debe ser bueno, definido por las relaciones interpersonales que favorecen el trabajo en equipo, la participación de acuerdos, las iniciativas, el intercambio de conocimientos y experiencias e incluso la manera de afrontar los conflictos”. A nivel humano debe haber una buena relación, con la que se trabaja a gusto ya que el clima de cordialidad permite desarrollar mayor coordinación.

Desde este punto de vista, es necesario señalar que el 67% consideran que las relaciones interpersonales no se dan con cordialidad en la institución investigada, mientras que solamente el 33% opinan de manera diferente.

Por lo tanto, se puede deducir que los directivos no están desarrollando las relaciones interpersonales adecuadas que permitan en el marco de la cordialidad poder trabajar mancomunadamente y más bien existe desconocimiento en el manejo de estos temas por parte de la autoridades.

## 6. Existe cooperación entre el personal docente

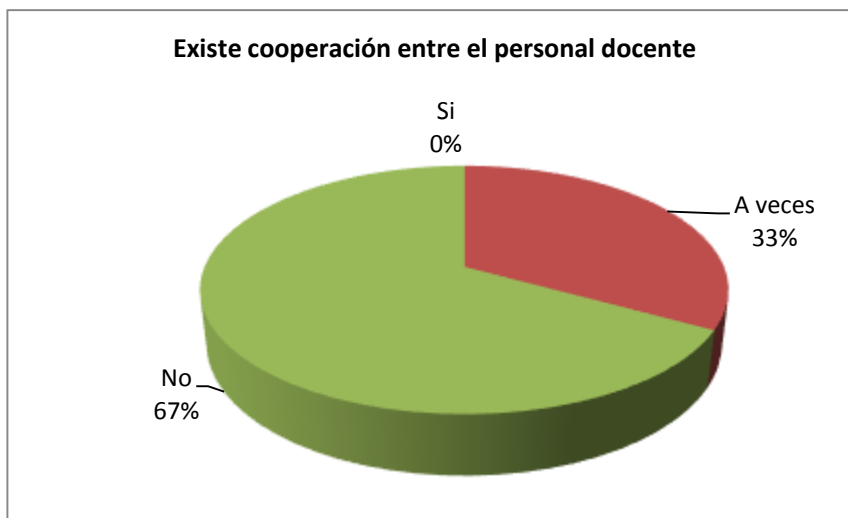
**TABLA 6**

INDICADORES	f	%
Siempre	0	0%
A veces	1	33%
Nunca	2	67%
TOTAL	3	100%

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 6**  
**COOPERACIÓN ENTRE EL PERSONAL DOCENTE**



Para FERNÁNDEZ (2008, P. 82), “la cooperación es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores”.

En lo que respecta a la cooperación entre el personal docente, los directivos manifiestan en un 67% que nunca existe tal cooperación, en tanto que el 33% señalan que a veces se da esto entre el personal docente.

En todo caso, se indica que de acuerdo al propio criterio de los directivos no existe cooperación entre el personal docente, lo cual ni permite el desarrollo institucional, ya que la comunidad educativa debe poseer la cooperación debida para que pueda cumplir con los objetivos institucionales y de la educación en general.

7. Se toma en consideración la capacitación como mecanismo de seguridad en el desempeño de las funciones docentes.

**TABLA 7**

INDICADORES	f	%
Siempre	2	67
A veces	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 7**  
**CAPACITACIÓN COMO MECANISMO DE SEGURIDAD**



De acuerdo con ROBBINS S. P. (2007, P. 93) “la Capacitación Docente permite a los profesores profundizar y perfeccionar tanto sus conocimientos como la metodología que emplean en las asignaturas a su cargo. La capacitación sirve como indicador del desarrollo de la calidad del trabajo docente en una institución educativa”.

La Capacitación Docente tiene como finalidad la aplicación práctica de lo aprendido al quehacer diario escolar: Así se identifican las necesidades y posteriormente se ajustan los contenidos y la estructura de los cursos de capacitación a lo requerido. Una vez concluida la Capacitación Docente lo aprendido se aplica de forma práctica, ya que los participantes han podido reflexionar de manera crítica sobre el repertorio de estrategias o

han adaptado los ejercicios aplicando los nuevos conceptos adquiridos.

Desde este enfoque, los directivos consideran en un 67% que siempre se toma en consideración la capacitación como mecanismo de seguridad en el desempeño de las funciones docentes, en tanto que el 33% solamente la consideran a veces.

Por lo tanto, se puede manifestar que para los directivos la capacitación juega un papel de preponderante importancia para elevar el desempeño docente, particular que es positivo ya que permite al personal docente estar actualizado para desarrollar sus funciones laborales.

**8. Considera que los estándares educativos en la institución son insatisfactorios**

**TABLA 8**

INDICADORES	f	%
Siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	3	100
TOTAL	3	100

FUENTE: Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

Para VIDAL G. (2012, P.29), “los estándares de desempeño docente son descripciones de lo que debe hacer un profesional de la educación competente, es decir, de las prácticas que tiene una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen”.

En tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. Así por ejemplo cuando los estándares se aplican a estudiantes, se refieren al conjunto de destrezas del área curricular que el estudiante debe desarrollar a través de procesos de pensamiento y que requiere reflejar en sus desempeños.

Con respecto a los estándares educativos en la institución, los directivos señalan en su totalidad (100%) que nunca son insatisfactorios y más bien han contribuido al mejorar el desempeño de los docentes.

Es importante conocer que las autoridades posean un criterio de esta magnitud respecto a los estándares educativos, ya que éstos permiten viabilizar los logros esperados orientando de mejor manera el desempeño de los profesionales de la educación.

**9. Se consideran los estándares educativos de desempeño en la institución**

**TABLA 9**

INDICADORES	f	%
Siempre	3	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

Según MINISTERIO DE EDUCACIÓN E. ( 2009, P. 94), “los estándares de desempeño docente son descripciones de lo que debe hacer un profesor competente; es decir, de las prácticas pedagógicas que tienen más correlación positiva con el aprendizaje de los estudiantes”.

En correlación con los resultados obtenidos de la entrevista a los directivos, se considera en un 100% a los estándares educativos de desempeño en la institución.

Esta información permite aseverar que en la institución se tiene claro la función del profesional educativo competente y su práctica constante en devenir diario de su trabajo, de tal manera que tengan claro lo que se desea que logren los estudiantes con el desempeño docente.

**10. Se toma en cuenta los estándares de oportunidad de aprendizaje en la institución**

**TABLA 10**

INDICADORES	f	%
Siempre	3	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

Para Educación, Estándares de aprendizaje para la educación ecuatoriana (2012, P.23), los estándares de aprendizaje son los descriptores que expresan lo que deben conocer los estudiantes del sistema educativo nacional, en lo referente a conocimientos, destrezas y actitudes. Los estándares se aplican a la educación básica hasta el bachillerato. “Son aprendizajes básicos de carácter público, que describen lo que se espera que los estudiantes ecuatorianos logren en los diferentes niveles educativos, como resultado del proceso de enseñanza-aprendizaje”.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la totalidad de criterios de las autoridades señalan que siempre se toman en consideración los estándares de oportunidad de aprendizaje en la institución.

Por lo tanto, se puede indicar que los docentes en su labor diaria se encuentran poniendo en práctica lo dispuesto por la Autoridad Educativa Nacional en lo que a estándares de aprendizaje se refiere, lo cual permite que los alumnos puedan optar por las oportunidades de aprendizaje al igual que en todos los establecimientos educativos nacionales, sin limitación alguna.

**11. Se practica el estímulo como factor motivacional en el plantel educativo**

**TABLA 11**

INDICADORES	f	%
Siempre	1	33
A veces	2	67
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. sc.

**GRÁFICO 11  
EL ESTÍMULO COMO FACTOR MOTIVACIONAL**



De acuerdo con BOLLES. (2008), “la motivación es el esfuerzo orientado por un interés, la cual se completa cuando la persona encuentra suficiente razón para el trabajo que realiza”. Es decir, la motivación se encuentra en el individuo en cuestión que está automotivado.

En correlación con los resultados obtenidos, se establece que el 67% de autoridades sostienen que a veces se emplea el estímulo como factor motivacional en el plantel educativo, en tanto que el 33% señalan que esto se hace siempre.

Por lo tanto, los directivos deben tomar en consideración la importancia que tiene la motivación para promover el trabajo en la institución, pues como seres humanos requieren de este factor para alcanzar un desempeño docente aceptable.

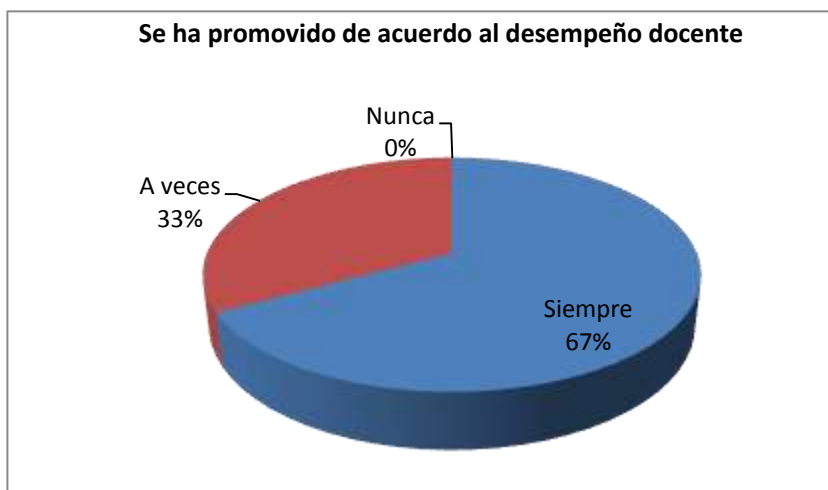
12. Se ha promovido internamente al personal docente de acuerdo a su desempeño docente

TABLA 12

INDICADORES	F	%
Siempre	2	67
A veces	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús  
AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

GRÁFICO 12  
PROPOCIÓN DE ACUERDO AL DESEMPEÑO DOCENTE



Para PASTOR (2010, P.92), la promoción del personal docente “es la decisión de la autoridad sustentada en la evaluación sistemática del desempeño del profesional de la educación con direccionalidad a un mejoramiento en su ámbito de trabajo, el mismo que puede ser ascendente o ampliatorio de acuerdo al grado de responsabilidad que se destaque y al nivel de formación académica que posea”.

De acuerdo a los resultados obtenidos, las autoridades manifiestan en un 67% que siempre se ha promovido internamente al personal docente de acuerdo a su desempeño docente, mientras que el 33% opinan lo contrario.



Es necesario que las autoridades del plantel educativo tomen en consideración la promoción de sus docentes en la perspectiva de motivar y complementar las expectativas que los profesionales traen consigo en su desempeño docente.

### 13. Existe estabilidad laboral en la institución

**TABLA 13**

INDICADORES	f	%
Siempre	3	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

Según RIASCOS. (2011, P. 59), “la estabilidad laboral es el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de ni incurrir en faltas previamente determinadas. La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación”.

Los resultados obtenidos demuestran que las autoridades en su totalidad (100%) sostienen que en la institución existe estabilidad laboral.

Es importante que en los momentos actuales en los que vive el sector docente ecuatoriano se brinde estabilidad laboral como lo aseveran las autoridades institucionales investigadas, sin embargo se viven momentos de transición que no aseguran a los profesionales una estabilidad vertical y más bien las autoridades deberían tratar este aspecto con mayor veracidad para mejorar el desempeño docente.

## RESULTADOS EN RELACIÓN A LA HIPOTESIS DOS

### 14. Los objetivos de acuerdo a la estructura organizacional son verificables

TABLA 14

INDICADORES	f	%
Siempre	3	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

Para NOGUÉ. (2009, P. 41), “la estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización, la cual puede verse en un organigrama. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, pasan por un proceso de seis elementos involucrados como son: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización”. La finalidad de la misma es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una institución para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Las autoridades investigadas sostienen en su totalidad (100%) que siempre los objetivos de acuerdo a la estructura organizacional son verificables, ya que han sido diseñados con esta finalidad.

Siendo así, la institución educativa debe autoevaluar cada uno de los objetivos propuestos dentro de su estructura organizacional con la finalidad de poder retroalimentar o proyectar nuevas metas con la finalidad de mejorar la calidad de la educación ofertada.

**15. La calidad del desempeño docente se desarrolla de acuerdo a los objetivos institucionales planteados**

**TABLA 15**

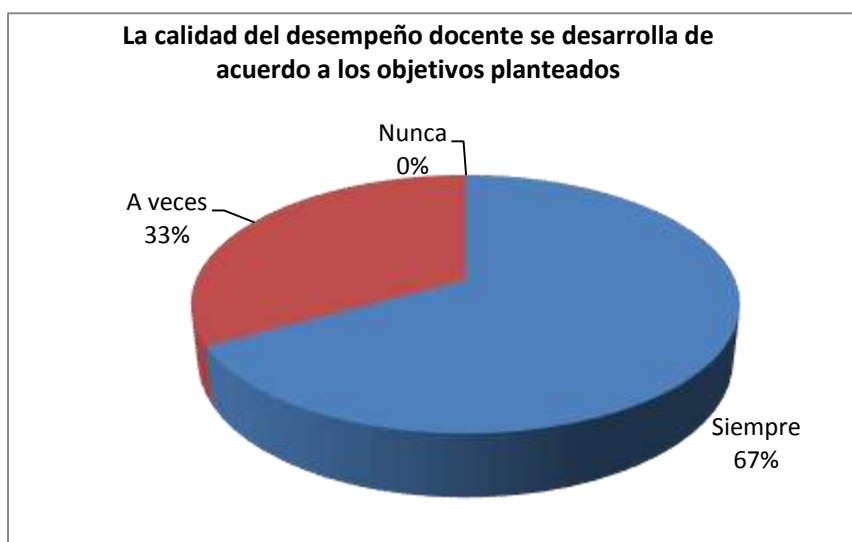
INDICADORES	f	%
Siempre	2	67
A veces	1	33
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 15**

**CALIDAD DEL DESEMPEÑO DOCENTE**



De

acuerdo con ALLAIRE (2002, P.123), el desempeño docente “es la suma de acciones del profesor como planificador, motivador y orientador del grupo de estudiantes, acciones que son determinadas por lo que sabe y por lo que hace en este campo en sus labores diarias”.

En la presente interrogante, las autoridades en un 67% señalan que la calidad del desempeño docente se desarrolla siempre de acuerdo a los objetivos planteados, mientras que el 33% sostienen que solamente a veces se desarrollan así.

En todo caso es plausible que un buen porcentaje de autoridades consideren que tales objetivos se cumplan de esta manera, ya que solamente así se podrá lograr un desempeño docente acorde a las exigencias y realidades de la sociedad actual.

**16. Se toman en consideración en la institución los deberes y derechos de los docentes**

**TABLA 16**

INDICADORES	F	%
Siempre	3	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

Para Educación, Socialización de la LOEI (2010, P.5). “todo profesional de la educación, al igual que todo trabajador público tiene deberes que cumplir y derechos que exigir, ya que así como trabaja enmarcado en una legislación determinada, también puede acceder a sus derechos los cuales no deben ser vulnerados bajo ningún concepto”.

De acuerdo a los resultados obtenidos, las autoridades en un 100% consideran que en la institución siempre se consideran los deberes y derechos de los docentes.

Es necesario precisar que un trabajador en general que se le respeten sus derechos, se encontrará motivado para el cumplimiento de sus deberes, más aún en los docentes cuya labor diaria requiere de un esfuerzo mayor al trabajador común.

**17. Se toman en consideración en la institución los deberes y derechos de los estudiantes**

**TABLA 17**

INDICADORES	f	%
Siempre	3	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

De acuerdo con la Educación, Socialización de la LOEI (2010), “en la educación se transmiten y ejercitan los valores que hacen posible la vida en sociedad y se adquieren los hábitos de convivencia y de respeto mutuo. Por ello, la formación en el respeto de los derechos y libertades fundamentales y en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad dentro de los principios democráticos de convivencia es, uno de los fines primordiales que debe perseguir el sistema educativo”.

En tales circunstancias, se establece que el 100% de investigados opinan que siempre se toman en consideración en la institución los deberes y derechos de los estudiantes.

Por lo tanto, es responsabilidad del directivo de toda institución educativa el hacer respetar los derechos y velar por el cumplimiento de los objetivos de su comunidad educativa y muy en especial de sus estudiantes, que se encuentran en una etapa de formación académica.

**18. Ha cristalizado sus metas institucionales**

**TABLA 18**

INDICADORES	f	%
Totalmente	1	33
En parte	2	67
Nada	0	0
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 18  
METAS ESTUDIANTILES**



Para ALMERA. (2011), las metas institucionales son los propósitos de desarrollo y crecimiento institucional, como el de alcanzar un nivel de desempeño docente elevado, o de profesionalizarse, alcanzar un título universitario, un postgrado o una, maestría. También hay metas y objetivos más personales, como la paz espiritual, la felicidad, el amor, etc.

Las autoridades en un 67% manifiestan que a veces se han cristalizado las metas institucionales, mientras que el 33% sostienen que siempre se ha dado este particular.

La consecución de las metas tanto personales como institucionales constituye el fin mismo del esfuerzo desarrollado, por lo que es necesario que las autoridades tengan presente este aspecto para poder apoyar e impulsar la satisfacción del deber cumplido.

**19. Los mecanismo de consecución de metas han elevado los estándares educativos**

**TABLA 19**

INDICADORES	f	%
Siempre	1	33
A veces	2	67
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús  
**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

### GRÁFICO 19 ESTÁNDARES EDUCATIVOS



Según el Educación, Estándares de aprendizaje para la educación ecuatoriana, (2012, P.23) como estrategia para mejorar la calidad de la educación, “el Ministerio de Educación propone estándares de calidad educativa que ayudarán a orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo”.

Las autoridades manifiestan en un 67% que a veces los mecanismos de consecución de metas han elevado los estándares educativos, en tanto que el 33% señalan que siempre se haga este aspecto.

Es importante que en las instituciones educativas existan mecanismos de consecución de objetivos, ya que solo así se podrá elevar la aplicación de estándares educativos propuestos por la autoridad educativa respectiva

#### 20. En la institución se ofrece información oportuna

TABLA 20

INDICADORES	F	%
Siempre	3	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

Para BRUNET ( 2007, P. 108), “la información oportuna es aquella que está en el momento necesario y preciso. Para que una información se pueda utilizar, deberá estar disponible para que se utilice cuando sea necesario (Antes de tomar decisiones), para que esté al alcance de sus usuarios y destinatarios, para que se pueda accederla en el momento en que necesitan utilizarla, lo cual garantizará su integridad y confidencialidad”.

Las autoridades en los resultados obtenidos en la presente pregunta, en forma total (100%) manifiestan que siempre la información que se ofrece en la institución es oportuna.

Las instituciones educativas deben caracterizarse por ofrecer información oportuna tanto a la comunidad educativa como a la comunidad en general, ya que los avances que experimentan en algunas ocasiones necesitan de información precisa y oportuna.

## 21. En la institución se ofrece información veraz

**TABLA 21**

INDICADORES	f	%
Siempre	3	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

**FUENTE:** Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

De acuerdo con LARRIVA (2010, P. 71), la información veraz “es aquella información cierta, verdadera y contrastable en todo momento con la realidad de los hechos, pues este tipo de información hace libre a los pueblos y solidifica los procesos en el caso de la educación, ya que el alumno cree todo a su docente”.



De acuerdo con los resultados obtenidos, todas las autoridades (100%) consideran que la información que se ofrece en la institución es veraz.

Una de las obligaciones que tienen los docentes es enseñar con veracidad, en este contexto la información veraz permite liberar a los estudiantes del desconocimiento, de la incultura ofreciendo información veraz que de acuerdo a los resultados es la que se practica en la institución motivo de estudio.

## 22. El desempeño docente ha sido promocionado en forma interna

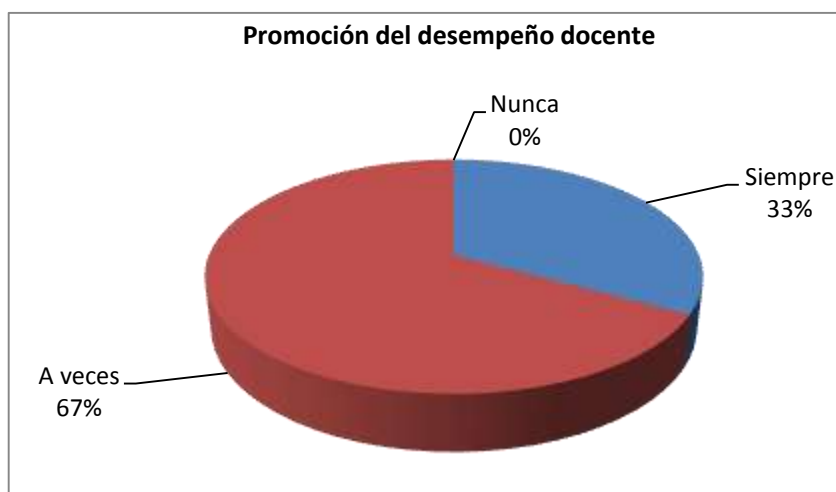
**TABLA 22**

INDICADORES	f	%
Siempre	1	33
A veces	2	67
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 22  
DESEMPEÑO DOCENTE INTERNO**



Según BALLART (2002), “el desempeño docente es la práctica de una labor u actividad, ya sea en forma eficiente o deficiente. Es el cumplimiento del deber, de funciones en su labor de tutores de varias generaciones”

Los resultados obtenidos indican que según el 67% de autoridades consideran que solamente a veces el desempeño docente ha sido promocionado en forma interna, en tanto que el 33% consideran que siempre se lo promociona así.

Por lo expuesto, se puede considerar que en el plantel investigado hace falta mayor promoción del desempeño docente a nivel interno, ya que los logros o fracasos obtenidos deben ser dados a conocer sea para corregir o perfeccionar el accionar desarrollado.

### 23. El desempeño docente ha sido promocionado en forma externa

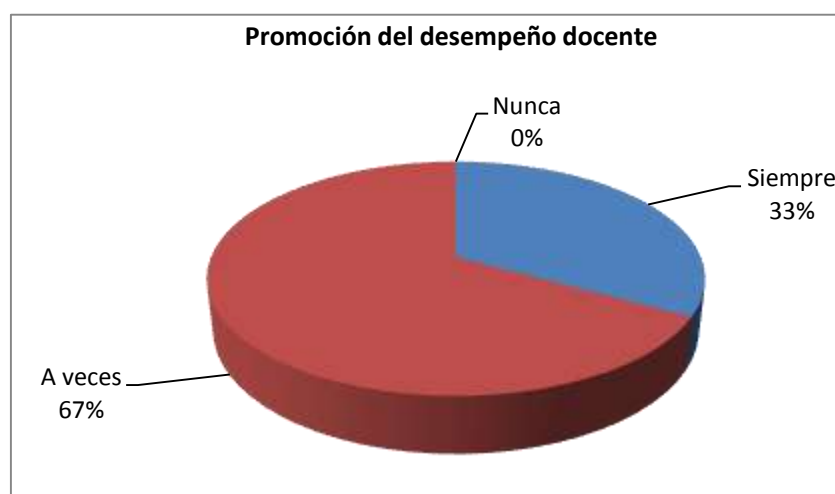
**TABLA 23**

INDICADORES	f	%
Siempre	1	33
A veces	2	67
Nunca	0	0
TOTAL	3	100

FUENTE: Autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 23  
DESEMPEÑO DOCENTE EXTERNO**



Para ANGELES (2010, P. 103), “el desempeño docente permite que un docente de calidad sea aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país”.

De los resultados obtenidos se puede conocer que el 67% de autoridades opinan que a veces el desempeño docente ha sido promocionado en forma externa, en tanto que el 33% consideran que siempre se lo ha promocionado así.

En tales circunstancias, es necesario precisar que hace falta dar a conocer a nivel externo lo que es el desempeño docente en la institución ya que con el pasar de los años se ha previsto que da mayores resultados el conocimiento externo que el interno.

**RESULTADOS EN RELACIÓN A LA HIPOTESIS UNO  
INFORMACIÓN RECOPILADA DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A  
LOS DOCENTES**

1. ¿En la institución donde labora, la autoridad ha fomentado la credibilidad

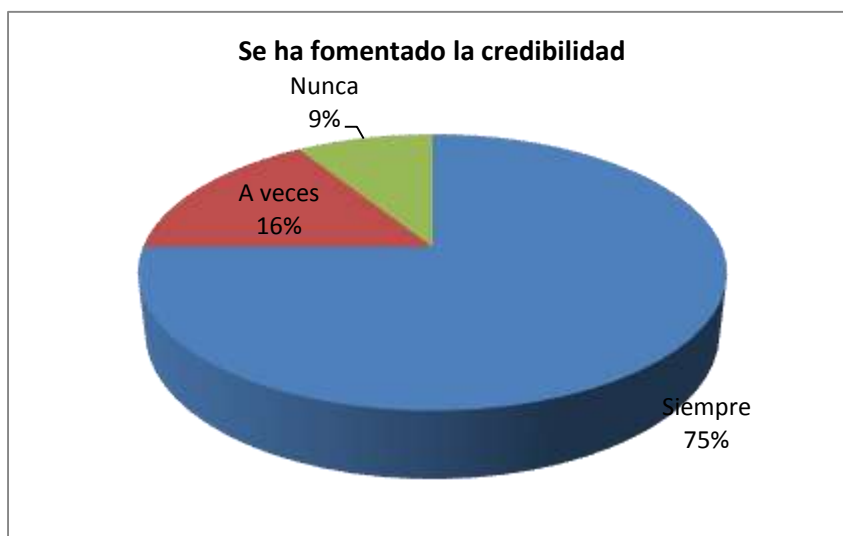
**TABLA 1**

INDICADORES	F	%
Siempre	41	75
A veces	10	16
Nunca	6	9
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 1  
CREDIBILIDAD**



Según ERNESTO ( 2007), la gestión de la calidad es “el hacer bien las cosas desde la primera vez y de manera constante, con una buena actitud, para la satisfacción razonable del estudiante que usa un servicio educativo, para mejora continua de su entorno y de su país”.

Los docentes consideran de acuerdo a los resultados en un 75% que siempre se ha fomentado la credibilidad en la gestión que realizan las

autoridades, la cual se expresa a través de servicios educativos que ofrece la institución.

En tales consideraciones se establece que las autoridades del plantel educativo gozan de la credibilidad necesaria de la comunidad educativa, ya que se encuentran ofertando un servicio de calidad, el cual optimiza los recursos para el logro de sus metas a través de un desarrollo sostenible de la comunidad educativa.

**2. La actuación docente en la institución ha elevado la calidad de los aprendizajes**

**TABLA 2**

INDICADORES	f	%
Siempre	10	16
A veces	43	78
Nunca	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 2  
ACTUACIÓN DOCENTE**



De acuerdo al MINISTERIO DE EDUCACIÓN E. (2009, P. 94), derivado de las definiciones previas, sobre el docente y su misión, el desempeño docente se lo concibe como el quehacer profesional de planificación, ejecución y evaluación de la tarea educativa en el aula y la calidad de

relación y comunicación que logre en el grupo clase, lo cual se expresa en logro de aprendizajes significativos y funcionales, el desarrollo del pensamiento, crítico, reflexivo y propositivo de los estudiantes, a través de la investigación educativa y la validación del conocimiento, en la práctica.

De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que la actuación docente según el 78% a veces ha elevado la calidad de los aprendizajes, en tanto que el 16% indican que siempre ha sucedido esto.

Por lo que se puede manifestar que la actuación docente que demuestra a su vez el desempeño docente aún posee ciertas debilidades que no le permiten según el criterio de los investigados coadyuvar en la calidad de los aprendizajes que se alcanzan en la institución educativa.

### 3. Las relaciones con la autoridad se da en un marco de confianza y respeto

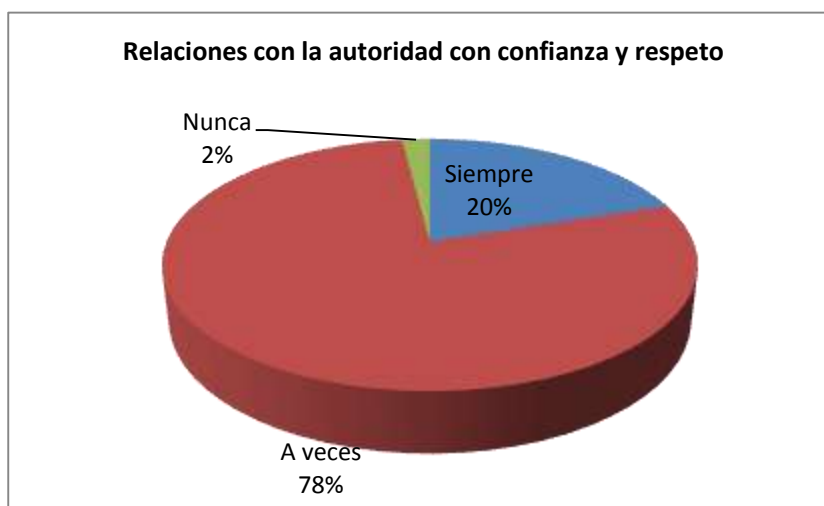
**TABLA 3**

INDICADORES	F	%
Siempre	13	20%
A veces	43	78%
Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús"

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 3  
RELACIONES CON LA AUTORIDAD**



Para ZAMORA (2009, P.49), “las relaciones con la autoridad se las debe llevar como cada uno considere a las personas y con su propio vocabulario, todos subrayan la distancia que existe entre los mecanismos que apuntan a controlar y someter y, por otro lado, las resistencias o insumisiones de aquellos y aquellas para tratar a los demás”, por ello lo más armonioso es que exista confianza y respeto para evitar distanciamientos así como también demasiados apegos que puede trastocar el clima laboral.

De acuerdo a los resultados se conoce que el 78% consideran que a veces las relaciones con la autoridad se dan en un marco de confianza y respeto, no así el 20% que señalan que siempre se dan este tipo de relaciones.

En la institución investigada hace mucha falta que se desarrollen este tipo de relaciones entre la autoridad y la comunidad educativa, pues la autoridad debe en el marco del respeto brindar el apoyo a su personal docente de tal manera que se sientan respaldados de la labor administrativa, particular que no existe en la mencionada institución.

#### 4. Ha sido calificado su desempeño docente en la institución

**TABLA 4**

INDICADORES	f	%
Siempre	0	0
A veces	15	24
Nunca	42	76
TOTAL	57	100

**FUENTE:** Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

#### GRÁFICO 4 CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE



Según Chuquiuroque (2006, P. 56), cuando hablamos de “desempeño” hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, “la evaluación del desempeño docente hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo”

En tales circunstancias se constata de acuerdo al 76% que nunca ha sido calificado el desempeño docente en la institución, mientras que el 24% indican que a veces se ha hecho esto.

Es necesario precisar que en el plantel educativo hace falta una evaluación del desempeño docente, no para observar, inculpar o sancionarla, sino más bien para mejorar cada vez más el proceso educativo.



5. Las relaciones interpersonales en la institución se dan con cordialidad

**TABLA 5**

INDICADORES	F	%
Si	0	0
A veces	12	18
No	45	82
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 5  
RELACIONES INTERPERSONALES**



Para VIVANCO (2010, P. 59), “una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social”.

En lo que respecta a que las relaciones interpersonales se den con cordialidad nuevas, los docentes en un 82% sostienen que no se dan en este sentido, mientras que el 18% indican que solamente a veces se dan de esta manera.

Por lo tanto, los investigados viven situaciones inestables ya que los constantes roces que se dan entre el personal docente y las autoridades

no es nada saludable para el clima organizacional que presenta la institución, peor aún para mejorar el desempeño docente.

## 6. A su criterio cómo calificaría su desempeño docente

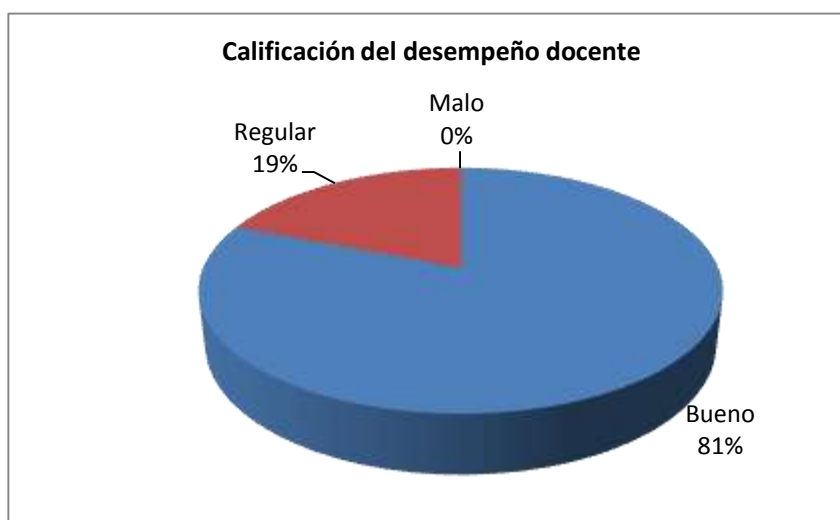
**TABLA 6**

INDICADORES	F	%
Bueno	45	81
Regular	12	19
Malo	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 6**  
**CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**



De acuerdo con GRATEROL ( 2009), el Desempeño docente “es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad, de un modo concreto y encarnado”.

De acuerdo con los resultados obtenidos se constata que los docente en un 81% califican su desempeño docente como bueno, en tanto que el 19% lo considera regular.

Por lo anotado anteriormente se puede deducir que en la institución investigada, sus docentes consideran que el desempeño docente es bueno, lo cual permite que la institución educativa progrese y crezca tanto académica como vivencialmente.

## 7. Existe cooperación entre el personal docente y la autoridad

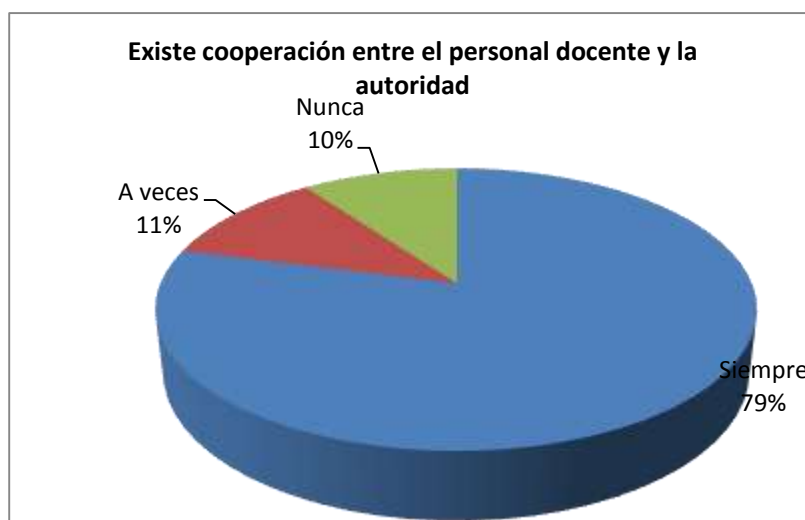
**TABLA 7**

INDICADORES	f	%
Siempre	44	79
A veces	7	11
Nunca	6	10
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 7**  
**COOPERACIÓN ENTRE EL PERSONAL DOCENTE Y LA AUTORIDAD**



Según ALLENDE. ( 2008), “la cooperación permite realizar acciones coordinadas con recursos compartidos y beneficios recíprocos. Es el conjunto de actividades realizadas en las instituciones educativas o entre éstas y organismos de otra índole, en las que se comparten recursos con el objetivo de contribuir al fortalecimiento institucional, el progreso científico y tecnológico y el desarrollo socioeconómico”.

En tales consideraciones se constata que el 79% de investigados manifiestan que siempre existe cooperación entre el personal docente y la autoridad, en tanto que el 11% indican que solamente a veces y el 10% que nunca ocurre esto.

Para mantener la cooperación entre docentes y autoridades, se debe administrar con equidad y equilibrio de tal manera que el personal a cargo no sienta que las autoridades están solamente para vigilar y sancionar, sino para apoyar, compartir y mejorar el accionar institucional, solamente así se logrará la cooperación mutua.

**8. En la institución se toma en consideración la capacitación como mecanismo de seguridad en el desempeño de sus funciones**

**TABLA 8**

INDICADORES	F	%
Siempre	8	13
A veces	49	87
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 8  
CAPACITACIÓN COMO MECANISMO DE SEGURIDAD**



Para ALMERA. (2011), “la capacitación docente es el espacio de trabajo académico que permiten a los profesores actualizar y recuperar sus saberes y prácticas, ponerse en contacto con los de otros y conocer o reconocer nuevos aspectos de la práctica docente con lo cual los maestros están en posibilidades de desarrollar más eficazmente su labor”.

En lo referente a los resultados, se puede conocer que según el 87% solamente a veces en la institución se toma en consideración la capacitación como mecanismo de seguridad en el desempeño de sus funciones, y únicamente el 13% indican que siempre se toma en cuenta este aspecto.

Por lo tanto, es preciso señalar que esta debilidad encontrada es un común denominador en todas las instituciones educativas del país, pues se ha venido exigiendo un mayor desempeño docente sin tomar en consideración la capacitación al sector docente, aspecto que debe ser priorizado por las autoridades institucionales.

**9. Considera que los estándares educativos en la institución son insatisfactorios**

**TABLA 9**

INDICADORES	f	%
Siempre	6	10
A veces	5	7
Nunca	46	83
TOTAL	57	100

**FUENTE:** Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc

### GRÁFICO 9 ESTÁNDARES EDUCATIVOS INSATISFACTORIOS



Los estándares educativos son criterios claros y públicos que permiten conocer lo que deben aprender los niños, niñas y jóvenes, y establecen el punto de referencia de lo que están en capacidad de *saber y saber hacer*, en cada una de las áreas y niveles. Son guía referencial para que todas las instituciones escolares, privadas o públicas de todo el país, ofrezcan la misma calidad de educación a los estudiantes.

Los resultados obtenidos indican que el 83% de investigados opinan que nunca los estándares educativos son insatisfactorios, mientras que el 10% asevera que siempre lo son, dejando un tinte de insatisfacción.

De lo conocido se puede señalar que en el plantel educativo investigado, los estándares educativos han logrado posicionarse en la práctica docente alcanzando la satisfacción que requiere el personal docente para un buen desempeño profesional.

**10. Tienen espacio los estándares educativos de contenidos en su práctica diaria**

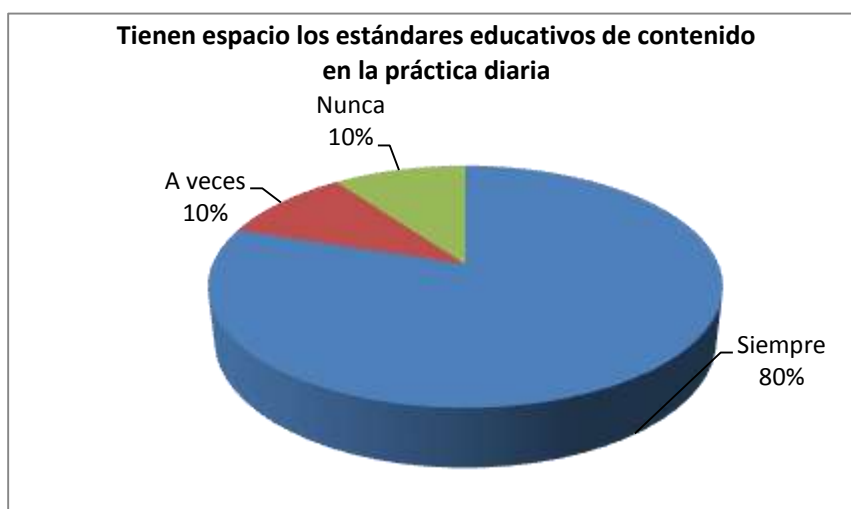
**TABLA 10**

INDICADORES	f	%
Siempre	45	80
A veces	6	10
Nunca	6	10
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 10  
ESTÁNDARES EDUCATIVOS DE CONTENIDOS**



De acuerdo a MINISTERIO DE EDUCACIÓN E. , (2009, P. 94), “los estándares de contenido de aprendizaje describen los logros que deben alcanzar los estudiantes al final de cada uno de los cinco niveles establecidos. Por su parte, el currículo nacional contiene las herramientas necesarias para que el estudiante en cada año lectivo pueda ir aproximándose a estos estándares. En consecuencia, si se aplica el currículo nacional de manera adecuada, los estudiantes alcanzarán los dichos estándares”.

En correlación con los datos obtenidos de la encuesta, se puede constatar que para el 80% de docentes siempre tienen espacio los estándares de

contenido en su práctica diaria, mientras que el 10% señalan que solamente a veces y otras ocasiones nunca los tienen.

Por lo expresado se puede indicar que los docentes en su práctica docente diaria si tienen en cuenta los estándares de contenidos lo cual viabilizan el cumplimiento de los objetivos de educación en general y de los años a cargo de los profesionales en particular.

### 11. Se consideran los estándares de desempeño en la institución

**TABLA 11**

INDICADORES	F	%
Siempre	45	80
A veces	6	10
Nunca	6	10
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 11  
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO**



Según MINISTERIO DE EDUCACIÓN E. ( 2009, P. 94), “los estándares de desempeño son descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo competente; es decir, de las prácticas que tienen una mayor



correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen”.

De acuerdo a los resultados obtenidos se constata que los docente en un 80% siempre consideran los estándares de desempeño en la institución, en tanto que el 10% indican que a veces o nunca lo hacen.

Al tomar en consideración, como lo hacen la mayoría de docentes. a los estándares de desempeño están direccionando su labor educativa con el éxito que se espera, pues estas directrices le permitirán cultivar en los estudiantes los conocimientos necesarios y obligatorios del programa de educación nacional.

**12. Se toma en cuenta los estándares de oportunidad de aprendizaje en la institución**

**TABLA 12**

INDICADORES	F	%
Siempre	53	94
A veces	4	6
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 12  
ESTÁNDARES DE OPORTUNIDAD**



Para Educación, Estándares de aprendizaje para la educación ecuatoriana, (2012, P.23), “los estándares de oportunidad de aprendizaje son descripciones de los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde la Educación Inicial hasta el Bachillerato, involucrando en igualdad de oportunidades a los alumnos del sector urbano y rural”.

Los resultados obtenidos en la presente interrogante indican que el 94% siempre se toma en cuenta los estándares de oportunidad de aprendizaje en la institución, mientras que un reducido 6% señalan que solamente a veces se hace esta consideración.

En todo caso como la mayoría de profesionales de la educación toma en cuenta estos estándares, se puede manifestar que la igualdad de oportunidades en lo que a educación se trata, está en marcha, sin embargo la falta de recursos y adaptaciones de infraestructura y material didáctico es una constante que deja mucho que decir respecto al cumplimiento antes mencionado.

**13. Se practica el estímulo como factor motivacional en el plantel educativo**

**TABLA 13**

INDICADORES	F	%
Siempre	27	47
A veces	30	53
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

**FUENTE:** Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

### GRÁFICO 13 ESTÍMULO COMO FACTOR MOTIVACIONAL



Según CHUQUIROQUE, (2006, P. 56), “los estímulos al desempeño del personal docente, consistirá en un beneficio sea económico o de cualquier índole que propicie mayor calidad, productividad, dedicación y permanencia del personal que labora en una institución educativa”.

En tales consideraciones, los encuestados indican según el 53% que solamente a veces se practica el estímulo como factor motivacional en el plantel educativo, en tanto que el 47% sostienen que siempre se lo hace.

Por los resultados obtenidos se puede evidenciar que en la institución educativa hace falta tomar en consideración este aspecto motivacional en pro del mejoramiento del desempeño docente que redundará en la calidad educativa ofrecida.

## RESULTADOS EN RELACIÓN A LA HIPOTESIS DOS

14. Se ha promovido internamente al personal docente de acuerdo a su desempeño docente.

TABLA 14

INDICADORES	F	%
Siempre	28	44
A veces	29	56
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

GRÁFICO 14  
PROMOCIÓN DE ACUERDO AL DESEMPEÑO DOCENTE



De acuerdo con NAMS B. Y. (2006, P. 54), “la promoción docente se entiende como el estímulo que las autoridades ofrecen a los maestros por haberse destacado en el desempeño de sus funciones, por haber obtenido un nivel superior en su formación académica o por su eficiencia profesional”

De acuerdo a los resultados obtenidos del criterio de los investigados, se conoce que el 56% señalan que a veces se ha promovido internamente al

personal docente de acuerdo a su desempeño docente, mientras que el 44% opinan que siempre se lo ha hecho.

En todo caso es necesario precisar que la promoción interna del personal docente es un factor muy positivo que debe tener toda autoridad y en el presente caso se debe fortalecer de tal manera que pueda lograrse un clima laboral aceptable en el que los esfuerzos sean recompensados.

## 15. Existe estabilidad laboral en la institución

**TABLA 15**

INDICADORES	F	%
Siempre	28	44
A veces	29	56
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 15  
ESTABILIDAD LABORAL**



La estabilidad laboral es el derecho que tiene el trabajador de permanecer en su empleo y de no ser despedido sino cuando sobrevengan circunstancias previamente señaladas en la ley, como la causa justa. Para (Deveali, 2009), “es el derecho del trabajador a conservar su puesto de

empleo durante toda su vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes, a no ser por alguna causa taxativamente determinada”

En tales circunstancias y de acuerdo a los resultados obtenidos el 56% de encuestados señalan que a veces existe estabilidad laboral en la institución, en tanto que el 44% sostienen que siempre existe tal derecho.

Por lo tanto, se indica que para que todo trabajador se desempeñe con eficiencia y eficacia se necesita de una estabilidad laboral que le permita laborar confiadamente dando lo que más pueda, en el presente caso desempeñándose eficientemente en las aulas sin tener que pensar en el que pasará en lo futuro.

**16. Los objetivos de acuerdo a la estructura organizacional son verificables**

**TABLA 16**

INDICADORES	F	%
Siempre	23	47
A veces	34	53
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 16  
LOS OBJETIVOS SON VERIFICABLES**



Para ANTÚNEZ, ( 2008, P. 29), “la estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos”.

En la presente interrogante, los objetivos de acuerdo a la estructura organizacional son solamente a veces (53%) verificables, mientras que el 47% sostienen que siempre son verificables.

Al momento de planificar objetivos institucionales es necesario tomar en consideración que éstos permitan su verificación, ya que de lo contrario no se lograría conocer el avance que tiene la institución en cuanto a su cumplimiento, por lo que el plantel investigado debería reformularlos para que en forma total se puedan evaluar y comprobar su cumplimiento.

**17. La calidad del desempeño docente se desarrolla de acuerdo a los objetivos institucionales planteados**

**TABLA 17**

INDICADORES	F	%
Siempre	35	55
A veces	22	45
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús  
 AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 17  
 CALIDAD DEL DESEMPEÑO DOCENTE**



Según CRESPI (2008, P. 67), “la calidad del desempeño docente se ve reflejada en los logros de aprendizaje en las instituciones educativas para lo cual es necesario puntualizar en la ventaja que significa el contar con un sistema de evaluación que establezca el nivel de aprendizaje de los estudiantes”

En estas consideraciones y según los resultados obtenidos, se conoce que para el 55% la calidad del desempeño docente siempre se desarrolla de acuerdo a los objetivos institucionales planteados, en tanto que el 45% consideran que a veces se desarrolla de acuerdo a este parámetro.

Las autoridades de la institución, debe estar claras en lo que respecta al desempeño docente y su forma de evaluarlo, ya que al debatir respecto a desarrollarlo de acuerdo a los objetivos institucionales, ponen en riesgo la calidad de dicho desempeño y el cumplimiento de lo proyectado por la institución educativa.

**18. Se ha formulado objetivos realizables a nivel institucional.**

**TABLA 18**

INDICADORES	F	%
Siempre	24	37
A veces	33	63
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.



## GRÁFICO 18 OBJETIVOS REALIZABLES



Como lo señala SHEIN E. 2008, (P. 104), “los objetivos institucionales son los cambios o logros que la entidad o institución pretende alcanzar en un período de tiempo determinado, con base en los objetivos anuales de desarrollo expresados en el proyecto educativo institucional”

De esta manera se puede conocer que los docentes encuestados en un 63% expresan que a veces se han formulado objetivos realizables a nivel institucional, mientras que el 37% sostienen que siempre son realizables.

Los resultados obtenidos permiten manifestar que en la institución investigada hace falta poner mayor énfasis en la formulación de objetivos que se plantean, ya que los mismos no deben ser irreales sino más bien responder a las efectivas necesidades de la comunidad educativa y al sistema educativo nacional.

**19. La calificación del desempeño docente se ajusta al cumplimiento de los objetivos institucionales**

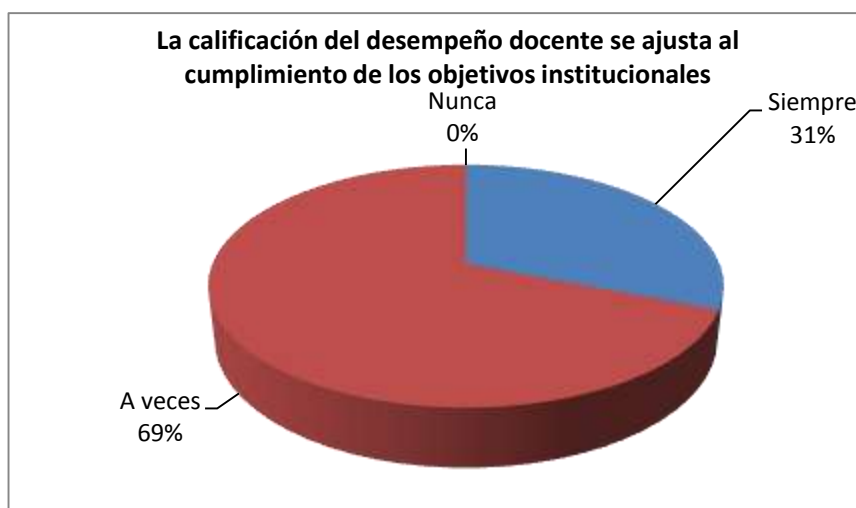
**TABLA 19**

INDICADORES	F	%
Siempre	20	31
A veces	37	69
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

**FUENTE:** Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

**AUTORA:** Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 19  
CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE**



Según PASTOR (2010, P.92), “la calificación del desempeño docente es un procedimiento que mide tanto el grado de cumplimiento, como la calidad de las actividades académicas, debidamente comprobadas, de un académico durante el periodo sujeto a evaluación y culmina con la calificación respectiva”

En la presente pregunta se observa que el 69% de criterios de los docentes señalan que a veces la calificación del desempeño docente se ajusta al cumplimiento de los objetivos institucionales, en tanto que el 31% manifiestan que siempre se ajusta.

Por lo tanto, es necesario que las autoridades en el proceso de calificación del desempeño docente se observen que se cumplan los mencionados objetivos, ya que solamente de esta manera se podrá dar un seguimiento adecuado al rumbo que sigue la institución educativa.

**20. Se toman en consideración en la institución los deberes y derechos de los docentes**

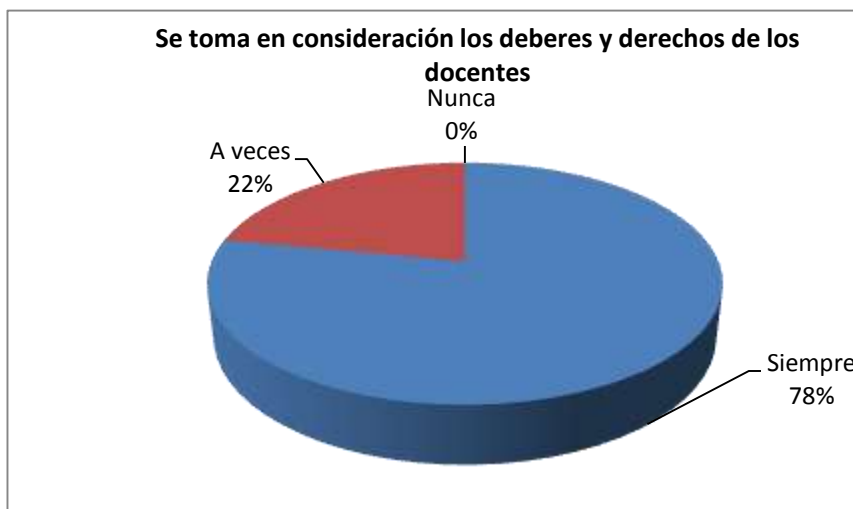
**TABLA 20**

INDICADORES	F	%
Siempre	43	78
A veces	14	22
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 20  
DEBERES Y DERECHOS DE LOS DOCENTES**



Para NAMS B. (2006, P. 96), “los deberes y derechos de los docentes constituyen el marco jurídico regulador que permite a la institución poder desarrollar las actividades con normalidad, a la vez que a los docentes le garantiza sus retribuciones así como también le señala las responsabilidades que tienen que cumplir”.

En correspondencia con los resultados obtenidos se establece que el 78% de docentes manifiestan que siempre se toman en consideración en la institución los deberes y derechos de los docentes, mientras que el 22% expresan que solamente sucede esto a veces.

Las autoridades del plantel investigado se encuentran desarrollando la administración en un ambiente de respeto, pues así lo demuestran los resultados, lo cual fomenta un clima de respeto y consideración mutuo y permite que los docentes se desenvuelvan eficientemente.

**21. Se toman en consideración en la institución los deberes y derechos de los estudiantes.**

**TABLA 21**

INDICADORES	F	%
Siempre	53	94
A veces	4	6
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 21  
DEBERES Y DERECHOS DE LOS ESTUDIANTES**



Según ANGELES. (2010, P. 103), “toda institución educativa debe contar con un marco regulador que permita estabilizar las actividades y el comportamiento de los estudiantes, los cuales se encuentran reflejados

en deberes y derechos, por lo que es necesario que las autoridades tomen en cuenta estos aspectos en el momento de elaborar el marco regulador de acuerdo y compromisos expresado a través del código de convivencia”

En estas consideraciones y de acuerdo a los resultados obtenidos, se establece que el 94% de docentes señalan que siempre se toman en consideración en la institución los deberes y derechos de los estudiantes.

Esta fortaleza encontrada es un recurso que las autoridades deberán sostener como punto de referencia en el proceso de enseñanza aprendizaje de los valores, mediante los cuales, el respeto a los derechos de toda persona son inalienables, pero que también se tienen deberes que cumplir.

## 22. El reconocimiento de los niveles de desempeño docente ha sido

**TABLA 22**

INDICADORES	F	%
Excelente	19	30
Muy Bueno	38	70
Bueno	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 22**  
**NIVELES DE DESEMPEÑO DOCENTE**



De acuerdo con la UNE (2012), “la satisfacción de todo ser humana se centra en el deber cumplido, desde este enfoque los niveles de desempeño docente como metas realizadas deben ser reconocidas por las autoridades, en este contexto se debe fomentar políticas de reconocimiento que estimulen y no solo sancionen a los docentes”

De acuerdo a los resultados obtenidos se conoce que el 70% opinan que a veces se ha reconocido los niveles de desempeño de los docentes en la institución, mientras que el 30% opinan que siempre se ha reconocido.

Como se lo ha venido expresando, respecto a la importancia del reconocimiento institucional al esfuerzo y dedicación docente, es una actividad que se debe realizar de manera total ya que no solo estimula al profesional sino que ejemplifica en los estudiantes el valor de la gratitud ante el esfuerzo realizado.

**23. A su criterio la autoridad ha cristalizado sus metas.**

**TABLA 23**

INDICADORES	F	%
Siempre	34	53
A veces	23	47
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús  
 AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 23  
 CRISTALIZACIÓN DE METAS**



Para VIVANCO (2010, P. 59), “se denomina meta a un objetivo o un propósito que se desea alcanzar, realizando determinadas acciones, actividades o trabajos para poder lograr eso que se ha propuesto”

En correlación con los resultados obtenidos, se puede manifestar que el 53% consideran que siempre se han cristalizado las metas de la autoridad, en tanto que el 47% opinan que solamente a veces lo ha alcanzado.

La consecución de una meta u objetivo permite a la persona sentir una satisfacción total, más aún cuando esta es una autoridad que tiene que responder ante la sociedad por el funcionamiento de una institución educativa, por ello al haber cristalizado sus fines, la institución también deberá haber alcanzado sus objetivos específicamente en lo relacionado a la oferta educativa.

**24. Los mecanismos de consecución de metas empleadas por la autoridad ha elevado los estándares educativos**

**TABLA 24**

INDICADORES	F	%
Siempre	24	48
A veces	33	52
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 24  
MECANISMOS DE CONSECUSIÓN DE METAS**



De acuerdo con MINISTERIO DE EDUCACIÓN E. (2009, P. 94), “los estándares de calidad educativa son descripciones de los logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo”

De acuerdo a los resultados obtenidos se señala que el 52% sostienen que a veces los mecanismos de consecución de metas empleadas por la autoridad han elevado los estándares educativos, en tanto que el 48% manifiestas que esto siempre se ha dado.

El cumplimiento de los estándares educativos como indicadores del rumbo que debe seguir la institución educativa deben ser cumplidos pero de manera adecuada, en el presente caso la autoridad ha empleado mecanismos que le han surtido el efecto deseado, los mismos que deben ser socializados con el personal docente en la perspectiva de conocer toda la comunidad educativa el rumbo que seguirá la institución educativa.

**25. En la institución se ofrece información oportuna**

**TABLA 25**

INDICADORES	F	%
Siempre	48	86
A veces	9	14
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 25  
INFORMACIÓN OPORTUNA**





Según BRITNEYS ( 2011), “la información oportuna es aquella que está en el momento oportuno, es decir debe estar disponible cuando sea necesario (antes de tomar decisiones), debe estar al alcance de sus usuarios y destinatarios, se pueda accederla en el momento en que necesitan utilizarla”.

De los resultados obtenidos se puede conocer que según el 86% de docentes consideran que siempre en la institución se ofrece información oportuna, mientras que el 14% manifiesta que este tipo de información se da solamente a veces.

Es positivo saber que en la institución se desarrolla la información oportuna, pues la misma tiene que estar en el momento adecuado y con la disponibilidad necesaria para que toda la comunidad educativa se informe de manera inmediata respecto a los cambios y avances que se desarrollen en la institución.

## 26. En la institución se ofrece información veraz

**TABLA 26**

INDICADORES	F	%
Siempre	45	81
A veces	12	19
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 26  
INFORMACIÓN VERAZ**



De acuerdo con LARRIVA (2010, P. 71), “la información veraz es básicamente el tipo de conocimiento de la realidad que se transmite en sus diversas manifestaciones. Es decir, verdad informativa no es una categorización de la realidad, es una categorización del conocimiento”

Los resultados obtenidos indican que el 81% de investigados opinan que en la institución siempre se ofrece información veraz, mientras que el 19% consideran que solamente a veces se da este tipo de información.

Es saludable saber que en la institución educativa motivo de estudio se ofrece en su mayoría información veraz, esta fortaleza contribuye a que el clima organizacional sea aceptable y se puedan tomar las decisiones adecuadas con la participación de toda la comunidad educativa.

## 27. El desempeño docente ha sido promocionado en forma interna

**TABLA 27**

INDICADORES	F	%
Siempre	40	63
A veces	17	37
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc.

**GRÁFICO 27**  
**PROMOCIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO INTERNO**



Para ANGELES (2010, P. 103), “el desempeño docente entendido desde el enfoque constructivista, es todo el conjunto de acciones desarrolladas por el maestro(a) para poder permitir que el alumno descubra, internalice y construya sus propios conocimientos en base a una serie de actividades que el docente pone en juego en el aula para alcanzar los objetivos propuestos”

De acuerdo a los resultados obtenidos se señala que el 63% de docentes afirman que siempre el desempeño docente ha sido promocionado tanto interna como externamente y el 37% sostienen que esto ha sucedido solamente a veces.

Es necesario tomar en cuenta los resultados obtenidos para poder tomar los correctivos necesarios y difundir el desempeño docente mayormente, ya que estamos obligados a rendir cuentas a una sociedad que cada vez más exige resultados positivos.

## 28. El desempeño docente ha sido promocionado en forma externa

**TABLA 528**

INDICADORES	F	%
Siempre	40	63
A veces	17	37
Nunca	0	0
TOTAL	57	100

FUENTE: Personal Docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús

AUTORA: Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma Mg. Sc

## GRÁFICO 28 PROMOCIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXTERNO



Para ARRAYA (2007, P. 78), “el desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad, de un modo concreto y encarnado, para saber hasta que punto se ha avanzado en el cumplimiento de las metas propuestas por la institución”

En correlación con los resultados obtenidos se indica que según el 63% de docentes afirman que siempre el desempeño docente ha sido promocionado en forma externa y el 37% sostienen que esto ha sucedido solamente a veces.

Por lo que toda acción o actividad que realiza el docente debe ser difundida y evaluada de tal manera que permita conocerse y concretarse hasta el punto de saber cómo y hasta qué punto se ha avanzado en la tarea docente, particularidad que aún le hace falta a la institución investigada.

## g. DISCUSIÓN

### Hipótesis 1:

RESULTADOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS A DIRECTIVOS (CULTURA ORGANIZACIONAL)			
PREGUNTA	SI INCIDE	PREGUNTA	NO INCIDE
En la institución la autoridad ha fomentado la credibilidad	X	La actuación docente ha elevado la calidad de los aprendizajes	X
Calificación del desempeño docente	X	Las relaciones con el personal docente se dan en un marco de confianza y respeto	X
Cooperación entre el personal docente y autoridades	X	Ha sido calificado el desempeño docente.	X
Los estándares educativos en la institución son insatisfactorios.	X	Las relaciones interpersonales en la institución se dan con cordialidad	X
Estándares educativos de contenido	X	Existe cooperación entre el personal docente	X
Estándares de desempeño.	X	Se practica el estímulo como factor motivacional	X
Estándares de Oportunidad.	X		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>		<b>6</b>

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A DOCENTES (CULTURA ORGANIZACIONAL)			
PREGUNTA	SI INCIDE	PREGUNTA	NO INCIDE
Credibilidad en los estudiantes	X	La actuación docente ha elevado la calidad de los aprendizajes	X
Capacitación como mecanismo de seguridad	X	Las relaciones con la autoridad se dan en un marco de confianza y respeto	X
Estándares educativos en la educación son insatisfactorios	X	Ha sido calificado el desempeño docente.	X
Se considera los estándares educativos en la institución.	X	Las relaciones interpersonales en la institución se dan con cordialidad	X
Se toma en cuenta los estándares de oportunidad de aprendizaje en la institución	X	Capacitación como mecanismo de seguridad en el desempeño de sus funciones.	X
Se ha promovido al personal docente de acuerdo a su desempeño docente.	X	Se practica el estímulo como factor motivacional	X
Existe Credibilidad laboral en la institución	X		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>		<b>6</b>

La Cultura Organizacional incide significativamente en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”

Para poder verificar el cumplimiento de la presente hipótesis, se procede a tomar la variable referente a la cultura organizacional, indicándose que en la primera pregunta dirigida a las autoridades se conoce que el 67% asumen haber fomentado la credibilidad en la institución, lo cual es parte de la cultura organizacional, por su parte los docentes aseveran esta información en un 75%, lo cual implica una administración seria y responsable, el hacer bien las cosas, con buena actitud y satisfacción razonable, a lo cual las autoridades lo confirman en su segunda pregunta cuando en la totalidad de criterios indican que la actuación docente a veces ha elevado la calidad de los aprendizajes frente a un 78% del criterio de los docentes. Un aspecto importante constituye las relaciones interpersonales, a lo cual el criterio de las autoridades señala que el 82% sostienen que se dan con cordialidad, lo cual es afirmado en el mismo porcentaje por los docentes.

Otro aspecto que hay que tomar en consideración es la cooperación que existe entre el personal docente y la autoridad, en la cual las autoridades sostienen en un 67% que nunca se dan así, mientras que el 79% de maestros opinan que siempre se dan en este sentido; en lo que tiene que ver con el estímulo como factor motivacional, las autoridades sostienen en un 67% que a veces se lo practica, en tanto que los docentes corroboran esto en el 53%; concomitante con ello las autoridades dicen en un 67% que siempre se ha promovido internamente al personal docente, lo cual los docentes solo manifiestan que a veces se ha dado dicha promoción.

En lo referente a la segunda variable relacionada al desempeño docente, las autoridades establecen en un 67% que nunca se ha calificado en los docentes esta particularidad, mientras que los docentes en un 76% confirman tal debilidad, por lo que se procede a interrogar sobre cómo calificaría el desempeño docente, conociéndose que según el 81% de docentes es bueno; por su parte las autoridades consideran a la

capacitación siempre (67%) como mecanismo de seguridad en el desempeño de las funciones docentes, a lo cual los propios docentes manifiestan que solamente a veces (87%) se toma en cuenta este aspecto.

Con respecto a los estándares educativos, las autoridades nunca (100%) los consideran insatisfechos en la institución y más bien en el mismo porcentaje sostienen que siempre los toman en cuenta en el desempeño institucional, aspectos que son confirmados por los docentes en un 83% con respecto a que nunca son insatisfactorios y en el 80% para siempre tener espacio en la práctica diaria.

## DECISIÓN

En tales circunstancias y con los referentes descritos a través de los resultados obtenidos y la fundamentación científica pertinente, se confirma que la cultura organizacional incide significativamente en el desempeño docente, siendo así se acepta la hipótesis formulada, quedando de esta manera demostrada la misma.

### Hipótesis 2:

RESULTADOS DE ENTREVISTA REALIZADA A DIRECTIVOS (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)			
PREGUNTA	SI INCIDE	PREGUNTA	NO INCIDE
Los objetivos de acuerdo a la estructura organizacional son verificables.	X	Ha cristalizado sus metas institucionales.	X
La calidad del desempeño docente se desarrolla de acuerdo a los objetivos institucionales planteados	X	Los mecanismos de consecución de metas han elevado los estándares educativos.	X
Se toma en consideración los deberes y derechos de los docentes.	X	El desempeño docente ha sido promocionado en forma interna	X
Se toma en consideración los deberes y derechos de los estudiantes..	X	El desempeño docente ha sido promocionado en forma externa	X
En la institución se ofrece información oportuna.	X	.	
En la institución se ofrece información veraz	X		X
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>		<b>4</b>

RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADA A DOCENTES (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)			
PREGUNTA	SI INCIDE	PREGUNTA	NO INCIDE
La calidad del desempeño docente se desarrolla de acuerdo a los objetivos institucionales planteados	X	Se ha promovido internamente al personal docente de acuerdo a su desempeño docente	X
Se toman en consideración los deberes y derechos de los docentes	X	Existe estabilidad laboral en la institución	X
Se toman en consideración los deberes y derechos de los estudiantes	X	Los objetivos de acuerdo a la estructura organizacional son verificables	X
El reconocimiento de los niveles de desempeño docente ha sido calificado.	X	Se ha formulado objetivos realizables a nivel institucional	X
La autoridad ha cristalizado sus metas.	X	La calificación del desempeño docente se ajusta al cumplimiento de los objetivos institucionales	X
En la institución se ofrece información oportuna	X	Los mecanismos de consecución de metas empleadas por la autoridad ha elevado los estándares educativos.	X
En la institución se ofrece información veraz	X		
El desempeño docente ha sido promocionado en forma interna.	X		
El desempeño docente ha sido promocionado en forma externa	X		
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>		<b>6</b>

### Hipótesis 2:

La Estructura Organizacional incide significativamente en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

Con relación a esta hipótesis, se toma la primera variable referente a la estructura organizacional, la cual no se ha desarrollado completamente en el plantel investigado debido a factores tales como la escasa participación en trabajos en equipo, escasa planificación institucional y dificultad para adaptarse a nuevas situaciones, lo cual ha incidido significativamente en el desempeño docente en la pregunta 14 de las autoridades se señala que siempre (100%) los objetivos de acuerdo a la estructura organizacional son verificables, mientras que los docentes sostienen que solamente a veces (53%) son de esta característica. En



igual forma las autoridades manifiestan que siempre (67%) la calidad del desempeño docente se desarrolla de acuerdo a los objetivos institucionales planteados, en tanto que los docentes afirman esto solamente en un 55%.

Por otra parte las autoridades sostienen en un 100% que siempre se toman en cuenta en la institución los deberes y derechos de los docentes, mientras que los maestros afirman lo mismo pero en un 78%; en lo referente a si la autoridad ha cristalizado sus metas,, éstos sostienen que en parte (67%) han alcanzado esto, mientras que los docentes afirman igual en un 53%, por su parte los mecanismos de consecución de estas metas en el 67% a veces han elevado los estándares educativos, mientras que los docentes señalan esto solamente en un 52%.

Por último se establece que de acuerdo a las autoridades en la institución se ofrece una información oportuna y veraz (100%), y los docentes corroboran esto siempre en un 86% y 81% respectivamente.

En lo que tiene que ver con el desempeño docente, las autoridades establecen en un 67% que nunca se ha calificado en los docentes esta particularidad, mientras que los docentes en un 76% confirman tal debilidad, por lo que se procede a interrogar sobre cómo calificaría el desempeño docente, conociéndose que según el 81% de docentes es bueno; por su parte las autoridades consideran a la capacitación siempre (67%) como mecanismo de seguridad en el desempeño de las funciones docentes, a lo cual los propios docentes manifiestan que solamente a veces (87%) se toma en cuenta este aspecto.

## **DECISIÓN**

Por los resultados anotados anteriormente se puede manifestar que la estructura organizacional si incide significativamente en el desempeño docente en la institución investigada, por lo que se acepta la hipótesis planteada, quedando demostrada la misma.

## **h. CONCLUSIONES**

- ❑ En la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” de la ciudad de Loja, no se ha fomentado el grado de credibilidad en las autoridades, sin embargo a veces se dan las relaciones con el personal docente en un marco de confianza y respeto.
- ❑ En el plantel investigado la actuación docente no ha logrado en su totalidad elevar la calidad de los aprendizajes que se ofrecen, para el cumplimiento de los objetivos.
- ❑ En la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” no se utilizan como deberían ser los estándares educativos de desempeño, los mismos que permite tener definido el rumbo práctico que se debe seguir en la formación de los estudiantes, así como también los estándares de oportunidad de aprendizaje que permiten homogenizar los contenidos en igualdad de oportunidades a los alumnos investigados.
- ❑ En el plantel investigado hace falta un proceso de evaluación sistemático y continuo por parte de las autoridades que permita corregir errores y fortalecer las oportunidades de desarrollo académico.
- ❑ La poca cultura organizacional desarrollada en la institución investigada, incide directamente el desempeño académico de los docentes, ya que por más reconocimiento que tengan en la comunidad, presentan dificultades en el desarrollo de sus labores diarias.
- ❑ La estructura organizacional no se ha desarrollado completamente en el plantel investigado debido a factores tales como la escasa participación en trabajos en equipo, escasa planificación institucional y dificultad para adaptarse a nuevas situaciones, lo cual ha incidido significativamente en el desempeño docente.

## **i. RECOMENDACIONES**

- ❑ A las autoridades institucionales, que mantengan las relaciones con el personal docente en un marco de respeto y confianza mutua, para de esta manera generar la cooperación entre docentes y con las autoridades, en un clima de mutua consideración.
- ❑ A las autoridades institucionales respectivas, que se revise, asesore y evalúe la actuación docente, en la perspectiva de constatar el cumplimiento de los estándares educativos.
- ❑ Al personal docente, que ponga en práctica los estándares educativos de desempeño y los autoevalúen en la perspectiva de comprobar el avance del desempeño docente y la direccionalidad del rumbo estratégico seguido para la consecución de los objetivos propuestos en la institución.
- ❑ A la Comisión Académica institucional, que planifique y ejecute una campaña de evaluación permanente de carácter participativo propositiva con la cual se puedan corregir errores cometidos y continuar con el mejoramiento de la calidad de la educación ofrecida.
- ❑ A las autoridades institucionales tomar en consideración que la cultura organizacional promovida en la institución educativa incide significativamente en el desempeño docente, por lo que se debe hacer las correcciones necesarias en los casos meritorios.
- ❑ Fomentar en la institución la participación en equipos de trabajo que permitan intercambiar experiencias, compartir opiniones en lo referente a la planificación institucional de tal manera que no se torne difícil la adaptación a nuevas situaciones que se generan en la institución.

## **LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

### **TITULO**

REDISEÑO PARTICIPATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO MECANISMO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARIANA DE JESÚS.

### **PRESENTACIÓN**

Una vez conocidos los problemas que posee la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús, en el desempeño docente, a través de un diagnóstico absoluto, y un análisis objetivo, se ha podido identificar, entre otros, que el problema más relevante que afecta a la institución es: “la limitada cultura y estructura organizacional, lo cual afecta al buen desempeño docente”, falencia que no le permite a la institución alcanzar un desarrollo equilibrado y sostenido acorde a las exigencias de la sociedad actual..

En tales circunstancias, se propone el siguiente lineamiento propositivo, a través de un proyecto titulado “Rediseño participativo de la estructura organizacional, como herramienta de gestión para elevar el desempeño docente en la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús, el cual constituye una respuesta a la problemática presente en el ámbito organizacional, el cual se pone en consideración de la todos quienes conforman la comunidad educativa.

La estructura organizacional, constituye una herramienta que permite un acertado desempeño docente, ya que es un referente que guía el accionar de la institución educativa. En tal virtud se construye con la participación de todos los integrantes de la institución, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que inicialmente requieren de una identificación colectiva, articulada a las políticas educativas del Ministerio de Educación, para que todos se empoderen de las propuestas de cambio.

En el rediseño y la construcción participativa de esta herramienta de gestión, se considera necesario el apoyo de las autoridades del plantel educativo, así como la participación activa de toda la planta docente; por lo tanto la ejecución, el desarrollo, seguimiento evaluación y monitoreo, es responsabilidad no solamente del directivo sino de todos. Finalmente se dispondrá de un documento empoderado y construido de forma participativa, socializado y validado, que se constituya en el punto orientador del desarrollo institucional.

## **OBJETIVOS**

- **Objetivo General**

Aportar al rediseño participativo de la estructura organizacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño docente de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús.

- **Objetivos Específicos**

- Rediseñar y construir con la participación de todos la estructura organizacional.
- Socializar el rediseño alcanzado, de tal forma que permita su empoderamiento en todos los integrantes de la comunidad educativa.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo investigativo constituye una herramienta elemental para la toma de decisiones y el mejoramiento del desempeño docente, ya que proporciona bases firmes para alcanzar la calidad eficiente en el desarrollo del proceso educativo.

En tales consideraciones, mejorar la estructura actual a más de ser una urgente necesidad institucional, es un factor fundamental del desarrollo educativo, toda vez que una efectiva estructura organizativa permite una fluida

administración, motivo por el cual el directivo de la institución educativa tiene que tener conocimientos y estar preparado para actuar en todos estos ámbitos, lo cual requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente, sin descuidar que debe mantener el liderazgo de tal manera que forjen un futuro diferente, así como también que sean capaces de conducir a las comunidades educativas al logro de los objetivos.

El Proyecto: “Rediseño participativo de la estructura organizacional como herramienta de gestión del desarrollo institucional, constituye una exigencia a la problemática identificada en el presente proceso investigativo, expresada a través del desinterés por parte del directivo de la institución, para la ejecución, acompañamiento y seguimiento del desempeño docente, lo que ha incidido en que los integrantes de la comunidad educativa lleven a cabo las actividades de acuerdo a sus propias perspectivas.

Por lo que se deja constancia que el presente rediseño de la estructura organizacional en ningún momento es un instrumento acabado, rígido e inflexible, sino que por el contrario es un proceso que requiere de consensos e innovaciones permanentes. En ningún caso este instrumento conlleva pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Por lo que se debe tomar en consideración que la institución tiene su propia dinámica, su auténtica realidad a la cual la estructura organizacional debe responder.

Desde esta óptica, el presente lineamiento alternativo, pretende desarrollar el rediseño de la estructura organizacional, donde las directrices del mismo sean una respuesta del ser y querer ser del plantel educativo no solo al interior del mismo, sino también en la comunidad en general, ajustando la actividad profesional y sus comportamientos personales a las exigencias y metas esperadas.

## **PROBLEMÁTICA**

La problemática a la que responde el presente lineamiento alternativo se circunscribe en los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas aplicadas a docentes y autoridades de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús, los mismos que informan lo siguiente:

En concordancia con el criterio que mantienen tanto los docentes respecto a que si los objetivos de acuerdo a la estructura organizacional son verificables, el 53% manifiestan que no lo son, por lo que en un 55% los mismos maestros manifiestan que el desempeño docente se desarrolla de acuerdo a este tipo de objetivos.

Es necesario dejar constancia que de acuerdo al criterio de los docentes, solamente el 53% han alcanzado las metas propuestas, así como también que en un 52% se han elevado los estándares educativos. De igual forma hay que indicar que en la institución se entrega información oportuna y veraz solamente en un 81%.

Por otra parte se señala de acuerdo al criterio de las autoridades que el desempeño docente no ha sido calificado (67%), particularidad que es confirmada por el 76% de docentes. En atención a esta interrogante se considera que la capacitación (67%) constituye un mecanismo que permitiría mejorar tal desempeño.

Por todo lo expuesto, se considera necesario el emprender en un proceso participativo de socialización y rediseño de la estructura organizacional como instrumento de gestión que oriente las labores académicas y administrativas de la institución.

## FUNDAMENTACION TEÓRICA

Con todo el estudio realizado de acuerdo a las debilidades de la institución se puede constatar que la delimitación que se presenta en el logro de los objetivos plasmados en la misión y visión de la institución recae en que el personal no desempeña sus funciones con eficiencia y eficacia por la mala división del trabajo y actividades; que trae como consecuencia la falta de trabajo en equipo, la inadecuada toma de decisiones y principalmente que la dirección general de la institución no está cumpliendo con el compromiso de dirigir, coordinar, planear y evaluar la organización para llevarla al éxito. Su principal función depende de participar en todas las actividades que realizan sus subordinados, saturando en exceso las funciones que le corresponden sin poder cumplir con su principal objetivo.

Recordando que las instituciones educativas se definen por su finalidad, planteamiento, condición y estructura; y esta última a su vez es aquella que define como es manejada y determina la ordenación de todos y cada uno de los elementos que lo integran. Entonces se puede afirmar que si no existe un orden no hay una estructura y ésta es la situación que actualmente se desarrolla en el plantel investigado; en donde, las actividades no tienen un orden ni los niveles de autoridad, ocasionando esto un descontrol total en la toma de decisiones, trayendo como consecuencia que se desconozca los objetivos hacia los que están encaminados el personal de la institución; por ende no se logra un correcto proceso administrativo si hablamos de la organización en su totalidad.

Una vez estudiado el organigrama que actualmente rige la estructura orgánica del plantel, de entrevistar al personal y encontrar las deficiencias que se presentan, se propone un rediseño de las funciones y los puestos que pueden ser necesarios para la institución.

Es necesario definir que la autoridad máxima del plantel es la Rectora, la persona que dirige, administra, proporciona y coordina al personal que labora



dentro de la institución, para que todo vaya marchando de acuerdo a las normas por las cuales se rige; sin embargo, tiene una carga excesiva de funciones que actualmente realiza y que no corresponden a su puesto; y en base a las necesidades del demás personal; por ello se le recomienda que debería delegar las funciones para que no se concentre en su puesto toda la toma de decisiones.

Como lo señala Franklin (2004) dice que en toda organización debe existir la departamentalización que implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y actividades en grupo relacionadas entre sí. Es tan importante la definición de las tareas que realice cada integrante del organigrama, como la división de trabajo y funciones de cada puesto; de ello depende la coordinación de ellos para poder funcionar como organización y brindar un servicio de calidad que es la finalidad que se busca. Si se observa la descripción de puestos de la rectora se puede dar cuenta que ella es la que toma la responsabilidad de la mayoría de las decisiones y actividades más importantes que regulan a la institución.

Con la creación del puesto del subdirector, lo que se busca es que parte de la responsabilidad se delegue a éste y este a su vez solo entregue los resultados a su jefe inmediato. Buscando así que el director solo cumpla con sus funciones como tal, siendo el líder de la institución y el que en facilite el cambio, ayude a que su personal trabaje en equipo, evalúe y busque la mejora como tal, por mencionar algunas. Por su parte (González, 2003) define el término dirigir como la actividad que consiste en llevar y guiar a las personas o grupos de personas por el camino que los llevará a cumplir un fin determinado. Así también, se vigila y administra una empresa o equipo de personas. Retomando la actividad principal del director dentro del centro escolar, es él quien lleva a cabo este proceso de gestión, que son las tareas que realiza para mantener el rumbo de la organización haciendo cumplir las normas y políticas establecidas por la misma institución para el logro de sus objetivos.

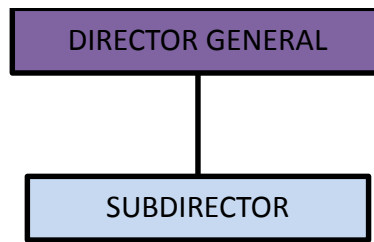


Figura 1 Niveles de jerarquización

En esta propuesta también que la organización sea descentralizada como está establecido en su actual estructura orgánica pero que se realice de manera correcta; hay que recordar que la administración descentralizada delega en mayor grado la facultad de decidir y en los niveles superiores conserva solo los controles necesarios; todo esto con la finalidad de crear o transferir facultades a organismos con personalidad y autoridad importante dentro de la estructura capaces de tomar decisiones elementales. Con esto la respuesta que se obtendrá será favorable ya que la rectora se encargará de dirigir eficazmente la institución como se mencionaba con anterioridad.

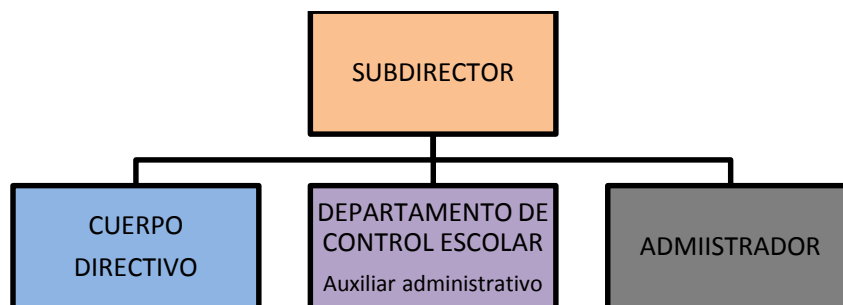


Figura 2: Departamentalización

El siguiente nivel de autoridad jerárquica que se propone es el departamento del cuerpo directivo; en el organigrama de la institución se muestran los cuatro directivos de los niveles escolares como autoridades subordinadas de la dirección general, a pesar de la departamentalización que se propuso, actúan como grupo desarrollando las mismas funciones dentro del organigrama, ocupando una ubicación innecesaria. Dentro de la misma departamentalización y delegación de autoridad, se decide concentrar a las cuatro autoridades para definir sus actividades como un cuerpo directivo del nivel correspondiente, puesto que la descripción de cada uno va dirigida con el mismo propósito; así

se facilitan la toma de decisiones y la dirección general ya no será participe de las decisiones de cada nivel; únicamente en la evaluación de los resultados, coordinación de las mejoras de cada nivel, favoreciendo en que el personal a cargo del cuerpo directivo no entre en la confusión de desconocer quien funge como su jefe inmediato y así puedan desarrollar bien sus funciones.

El cuerpo directivo será el encargado del personal docente, orientador vocacional y medico escolar, con la finalidad de no crear una duplicidad de funciones y toma de decisiones con la dirección general, encargándose únicamente del aspecto técnico-pedagógico. De esta manera el proceso de actividades que van dirigidas a los alumnos en un término escolares quedan concentrados en la responsabilidad del cuerpo directivo, informando éste los resultados y avances a su jefe inmediato el subdirector; así se le delega la responsabilidad directa al nivel jerárquico más alto.

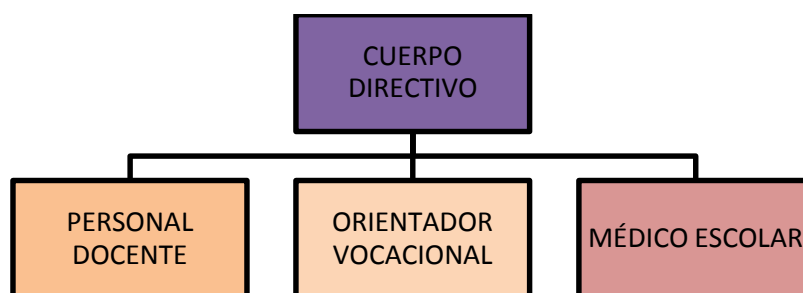


Figura 3: División del trabajo

El departamento de control escolar lo concentré de manera que solo se encargue de los trámites administrativos y escolares que a la escuela compete; así se delega de la responsabilidad de hacer los trámites tanto al cuerpo directivo como la dirección general, y estos a su vez solo se encargarán de firmar y supervisar la elaboración correcta de los mismos, sin dejar de desatender sus funciones principales como guía de su nivel escolar que le corresponde.

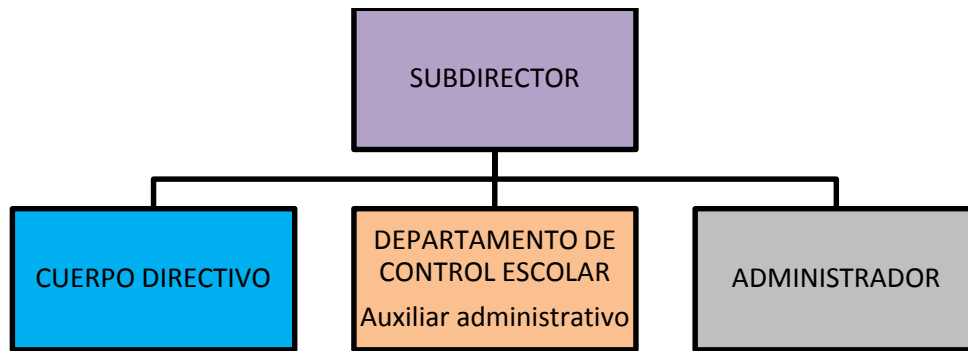


Figura 4: Ubicación del departamento de control escolar

Es importante definir bien los puestos y que estos se representen gráficamente en el organigrama, puesto que el administrador no aparece como tal dentro de la estructura actual, pero si juega un papel importante en ella. El error cae en que él participa en la toma de decisiones tanto administrativas como educativas, y se vuelve a retomar la confusión de la autoridad. Fue necesario reubicar el personal a su cargo de acuerdo a las funciones que este realiza. Como su puesto comprende funciones totalmente administrativo y de la escuela a lo que refiere el uso de ella, se puso como personal a su cargo la cajera, auxiliar de intendencia y soporte técnico, delegando éste las responsabilidades necesarias de acuerdo a su nivel de capacidad. Con este se espera que no participe en el proceso educativo si no únicamente en las actividades que le correspondan y el demás personal no tenga dudas en reconocer a su jefe inmediato.

Lo que se busca mejorar es la comunicación que sea un proceso recíproco en el que todo el personal que componen a la institución participe en el intercambio de información con un propósito determinado. Es decir que exista una comunicación formal que ocurra de manera sencilla, que se base de acuerdo a la jerarquía en que se encuentre ubicado, las actividades encomendadas y procedimientos determinados de la organización. Buscando un flujo de información que permita conocer los resultados de cada nivel jerárquico, que no complique la toma de decisiones y que el subordinado no se cierre a expresar las necesidades latentes que le competen.

El organigrama que se propone por su naturaleza es micro administrativo ya que por ser esta una institución independiente, nos podemos referir de forma global o solo mencionar alguna de sus aéreas; en este caso si se concentró al personal completo que labora dentro de ella, haciendo el flujo de autoridad más sencilla entre niveles, al igual que las responsabilidades dentro de ésta.

Es general porque abarca desde la dirección general hasta los puestos más sencillos de desempeñar, haciéndolo de fácil comprensión. La estructura se muestra vertical porque las unidades que la componen están ramificadas de arriba abajo a partir del director general, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

De forma global se ha descrito la secuencia y estructura que tiene el organigrama que puede fungir como redentor de un diagnóstico más a fondo para detectar minuciosamente las debilidades con las que actualmente cuenta la institución y de esta manera utilizar esta herramienta como evaluación del desempeño de los puestos y dar una solución definitiva a la problemática.

En este apartado se presenta el organigrama basado en la explicación que anteriormente se dio; así como la descripción de los puestos de acuerdo a las necesidades que el personal tiene y a las debilidades a las que hay que dar solución.

## ORGANIGRAMA

### UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”

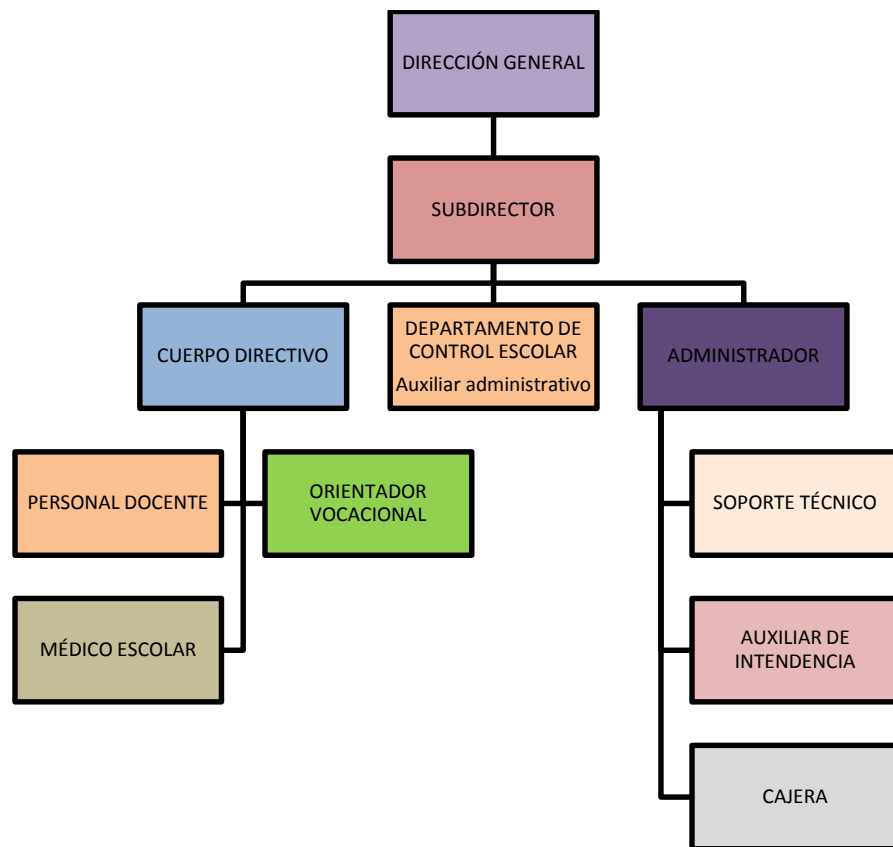


Figura 5: Organigrama propuesto

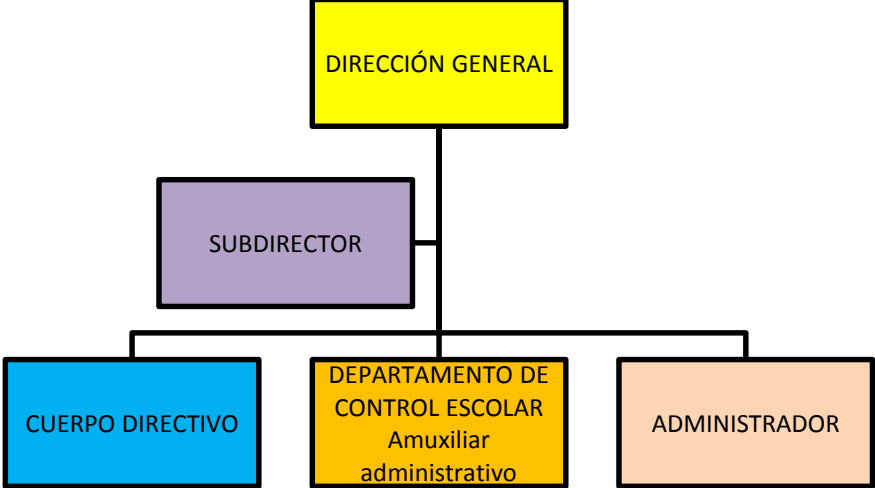
## Descripción de puestos

UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Rector
<b>Jefe inmediato:</b>	Vicerrector
<b>Subordinados:</b>	Subdirector de la escuela, cuerpo directivo, departamento de control escolar y administrador.
<b>OBJETIVO</b>	
Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la institución a su cargo, realizando actividades de coordinación junto con el personal a su mando que le sea de soporte para el logro de los objetivos y la óptima realización de sus funciones ya establecidas para llevar a cabo un buen desempeño del puesto que representa.	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
<pre> graph TD     DG[DIRECCIÓN GENERAL] --- SD[SUBDIRECCIÓN]     SD --- CD[CUERPO DIRECTIVO]     SD --- DCE[DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR Amuxiliar administrativo]     SD --- ADM[ADMINISTRADOR]         </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar legalmente a la institución.</li> <li>2. Formular, coordinar, ejecutar y evaluar el plan de trabajo anual. Con participación del subdirector y a su vez del cuerpo directivo y administrador.</li> <li>3. Solicitar de manera mensual el reporte de los resultados al subdirector de la escuela, para evaluar el desempeño del personal a su cargo, así como el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos del plantel.</li> <li>4. Velar por el cumplimiento de los objetivos educacionales y por un buen trato a los alumnos dentro y fuera del plantel educativo.</li> <li>5. Presidir las reuniones técnico-pedagógicas y administrativas y otras relacionadas con el plantel.</li> <li>6. Autorizar visitas de estudio y excursiones dentro del ámbito departamental que le sean informadas por el director y a su vez por el cuerpo directivo de cada nivel.</li> <li>7. Programar y promover la realización de acciones que propicien el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales del plantel.</li> <li>8. Captar la información de la demanda de servicios educativos.</li> <li>9. Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor del personal a su cargo.</li> <li>10. Otorgar permisos al personal a su cargo debidamente justificado informado al subdirector de la escuela.</li> <li>11. Estimular al personal a su cargo por acciones extraordinarias tanto en el</li> </ol>	

<p>cumplimiento de sus funciones como en otras que redunden en beneficio de la calidad de su trabajo.</p> <p>12. Llamar la atención al personal del plantel que no esté cumpliendo con los objetivos que requiere su esfuerzo y que haya sido informado previamente al subdirector.</p> <p>13. Organizar reuniones con el personal para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presente en su labor.</p> <p>14. Evaluar el desarrollo del trabajo encomendado a los miembros del personal, y otorgar estímulos o promover las medidas pertinentes para superar las deficiencias.</p> <p>15. Autorizar y levantar las actas administrativas que procedan por irresponsabilidad e incumplimiento en que incurra el personal.</p> <p>16. Controlar la elaboración y actualización de la plantilla del personal de la escuela con ayuda del subdirector.</p> <p>17. Proponer a las autoridades superiores la designación de personal, de acuerdo con las normas del plantel y los procedimientos establecidos y las necesidades del servicio.</p> <p>18. Evaluar la buena administración de los recursos financieros y materiales de la escuela.</p> <p>19. Firmar la nómina autorizada por el administrador y el subdirector, para pasarla al departamento contable.</p> <p>20. Velar por la buena administración de los fondos provenientes de actividades productivas e ingresos propios que son registrados por el administrador del plantel.</p> <p>21. Coordinar la elaboración del proyecto de presupuesto de la escuela junto con el subdirector y administrador, para posteriormente ser presentado al patronato escolar.</p> <p>22. Proponer a las autoridades superiores correspondientes las modificaciones presupuestarias, que en su caso requieran, para el cumplimiento de las labores encomendadas a la escuela.</p> <p>23. Autorizar la documentación para el registro de plantillas de maestros, así como supervisar las inscripciones de los alumnos.</p> <p>24. Revisar y firmar la documentación que se le requiera como tal.</p> <p>25. Supervisar y establecer los mecanismos convenientes para atender con eficiencia y eficacia las debilidades que le sean reportadas por cada nivel,</p> <p>26. Pedir un informe semanal al subdirector, elaborado por el director de cada nivel en donde se especifiquen las necesidades que se tienen y los inconvenientes que afecten en el proceso.</p>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos del sistema educativo nacional conforme a las normas y a los procedimientos establecidos por la secretaria de educación.</li> <li>✓ Aplicar la estructura orgánica establecida.</li> <li>✓ Coordinar a los integrantes del plantel en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de ésta.</li> <li>✓ Verificar que las actividades se realicen conforme al calendario escolar vigente.</li> <li>✓ Atender las instrucciones y aplicar las medidas pertinentes que resulten de las supervisiones o auditorias efectuadas al plantel.</li> <li>✓ Ser responsable del patrimonio escolar.</li> <li>✓ Cuidar y verificar que se haga el debido uso de los sellos oficiales de la escuela y del edificio escolar.</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
<p>Ascendente: patronato escolar</p> <p>Horizontal</p>	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Escolaridad</b>	Título de Postgrado, Licenciado en Administración Educativa.
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones,



	manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas.
<b>Capacidad</b>	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad

<b>UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Subdirector
<b>Jefe inmediato:</b>	Rector
<b>Subordinados:</b>	Control escolar y auxiliar administrativo
<b>OBJETIVO</b>	
Colaborar con el director en la planeación, organización, dirección y evaluación de las actividades pedagógicas, técnicas y administrativas del plantel, encaminadas a prestar el servicio de educación.	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
 <pre> graph TD     DG[DIRECCIÓN GENERAL] --- SD[SUBDIRECTOR]     SD --- CD[CUERPO DIRECTIVO]     SD --- DCE[DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR Amuxiliar administrativo]     SD --- ADM[ADMINISTRADOR] </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar al director el plan de actividades laborales, para que en su caso, lo apruebe.</li> <li>2. Participar en la formulación de los programas de actividades del personal escolar.</li> <li>3. Concentrar la información y elaborar las estadísticas relativas a la operación del plantel.</li> <li>4. Elaborar estudios orientados a mejorar los servicios que proporcione la escuela.</li> <li>5. Formular horarios para las actividades escolares.</li> <li>6. Coordinar la elaboración de los programas de las actividades extraescolares.</li> <li>7. Integrar y participar en la elaboración del proyecto del presupuesto requerido para el funcionamiento del plantel.</li> <li>8. Revisar la documentación y cuenta de gastos, los movimientos de fondos y la correspondiente a los valores pertenecientes a la escuela.</li> <li>9. Proponer al director la adquisición de equipo y materiales que se requieren para el cumplimiento de las actividades educativas del plantel.</li> </ol>	

<p>10. Vigilar el empleo y mantenimiento adecuado de las instalaciones, equipo, maquinaria y las herramientas de la escuela.</p> <p>11. Supervisar la adecuación del inventario del activo fijo y el de materiales de consumo.</p> <p>12. Orientar a quienes lo soliciten, respecto a los trámites que se deben seguir para obtener constancias de estudio, duplicados y rectificaciones de datos en documentos escolares y realizar, si proceden, dichos trámites.</p> <p>13. Asesorar y supervisar al personal administrativo en el control de la escolaridad de los educandos, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.</p> <p>14. Coordinar las actividades de selección, inscripción y control de documentos de acuerdo a las disposiciones respectivas.</p> <p>15. Supervisar la elaboración de toda documentación escolar.</p> <p>16. Participar en la planeación, desarrollo y evaluación de las actividades extraescolares.</p> <p>17. Participar en la organización y desarrollo de las reuniones técnico pedagógicas que realice el cuerpo directivo.</p>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sustituir al director en sus ausencias eventuales, asumiendo sus responsabilidades.</li> <li>✓ Proporcionar al director de la información y documentación que le sean solicitadas.</li> <li>✓ Concurrir a las juntas del personal escolar y vigilar que se levante las actas correspondientes.</li> <li>✓ Mantenerse actualizado en las innovaciones que se presenten en materia técnico-pedagógica y administrativa que normen la operación del plantel.</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
<p>Ascendente: con el director general</p> <p>Horizontal: con el cuerpo directivo y administrador.</p>	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Escolaridad</b>	Título de Postgrado, Licenciado en Administración Educativa.
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas
<b>Capacidad</b>	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad

<b>UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Consejo Directivo
<b>Jefe inmediato:</b>	Subdirector
<b>Subordinados:</b>	Control escolar y auxiliar administrativo
<b>OBJETIVO</b>	
Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la escuela a su cargo, realizando actividades de coordinación junto con el personal a su mando que le sea de soporte para el logro de los objetivos y la óptima realización de sus funciones ya establecidas para llevar a cabo un buen desempeño del puesto que representa.	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
<pre> graph TD     SD[SUBDIRECTOR] --- CD[CUERPO DIRECTIVO]     SD --- DCE[DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR Amuxiliar administrativo]     SD --- ADM[ADMINISTRADOR]     CD --- PD[PERSONAL DOCENTE]     CD --- OV[ORIENTADOR VOCACIONAL]     CD --- P[PREFECTO]     CD --- ME[MEDICO ESCOLAR] </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acordar los asuntos concernientes a la Institución Educativa con la subdirección y en su caso con la dirección general cuando sea requerido.</li> <li>2. Promover actividades que tiendan a la actualización disciplinaria y de formación académica del personal docente.</li> <li>3. Informar a la subdirección de la escuela según proceda, sobre el avance de los programas de estudio.</li> <li>4. Evaluar los estándares y procedimientos de las funciones académicas de docencia, extensión y vínculo, en consistencia con la reforma educativa y con el plan anual desarrollado.</li> <li>5. Supervisar el cumplimiento de los estándares y procedimientos de manera sistemática en el quehacer institucional, proponiendo proyectos de mejoramiento de la institución.</li> <li>6. Estudiar y evaluar los planes anuales, en consonancia con el plan de reforma educativa, garantizando su monitoreo e implementación de ellos.</li> <li>7. Realizar propuesta anual de la plantilla académica, de acuerdo a los lineamientos del profesiograma por parte de la secretaria.</li> <li>8. Planear y revisar de calendarización de pruebas a los alumnos y demás actividades.</li> <li>9. Realizar juntas académicas con el propósito de evaluar los resultados del personal docente y administrativo.</li> <li>10. Elaborar y presentar anualmente a la dirección general y subdirección, el informe de las actividades realizadas durante el año lectivo, incluyendo la memoria</li> </ol>	

<p>correspondiente.</p> <p>11. Organizar eventos deportivos, culturales y de más que ayuden a la integración de los valores y habilidades de los alumnos.</p> <p>12. Tomar las decisiones necesarias cuando se presente un acto de indisciplina, informándole antes al subdirector para que se realice un acta de hechos.</p> <p>13. Coordinar con el departamento de control escolar los trámites escolares necesarios de realizar, para posteriormente ser firmados.</p> <p>14. Programar las visitas de las autoridades correspondientes por parte de los órganos de la secretaria de educación para evaluar el desempeño de cada nivel.</p> <p>15. Coordinar al prefecto junto con el orientador vocacional en el proceso de disciplina y actividades de los alumnos dentro del plantel.</p> <p>16. Pedir un informe semanal de las actividades realizadas por el orientador vocacional, para posteriormente evaluar el desempeño social, académico y conductual de los alumnos.</p> <p>17. Revisar los expedientes realizados por el médico escolar para determinar los problemas más comunes entre el alumnado e informar las necesidades de estos con el subdirector</p>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<p>✓ Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del nivel educativo que tiene a su cargo, realizando actividades de coordinación junto con el personal a su mando que le sea de soporte para el logro de los objetivos y la óptima realización de sus funciones ya establecida para llevar a cabo un buen desempeño del puesto que desempeña.</p>	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
<p>Ascendente: con el director general</p> <p>Horizontal: con el cuerpo directivo y administrador.</p>	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Escolaridad</b>	Título de Postgrado, Licenciado en Administración Educativa.
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas
<b>Capacidad</b>	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad

<b>UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Auxiliar administrativo
<b>Jefe inmediato:</b>	Subdirector
<b>Subordinados:</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Facilitar la labor educativa del plantel mediante la prestación de los servicios secretariales concernientes a las funciones administrativas de la institución	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
<pre> graph TD     SD[SUBDIRECTOR] --- CD[CUERPO DIRECTIVO]     SD --- DCE[DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR]     SD --- ADM[ADMINISTRADOR]     DCE --- AA[Amuxiliar administrativo] </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificar, registrar y depurar la documentación escolar y la generada por el plantel.</li> <li>2. Despachar la correspondencia escolar que se requiera y elaborar una relación de la misma.</li> <li>3. Vigilar, organizar y mantener actualizado el archivo de los documentos recibidos o generados en el plantel; abrir expedientes y llevar minutario y registro de los documentos.</li> <li>4. Elaborar los documentos relacionados con los trámites de control escolar que deban efectuarse para regularizar o comprobar la situación del alumno del plantel.</li> <li>5. Facilitar la consulta de los expedientes que solicite el personal directivo.</li> <li>6. Elaborar los trámites administrativos que el personal directivo le encomiende.</li> <li>7. Solicitar al subdirector la papelería y material de oficina requeridos para el cumplimiento de su trabajo.</li> <li>8. Atender la línea telefónica, así como brindar información a los padres de familia que lo requieran</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la documentación de origen del plantel.</li> <li>• Contribuir a mantener el orden, aseo y decoro del lugar en que labore.</li> <li>• Mantener discreción respecto a la documentación oficial que maneje.</li> <li>• Realizar sus actividades de acuerdo con el horario que convenga a las necesidades del plantel.</li> <li>• Mantener en orden y limpieza en el manejo del archivo y los trabajos que realiza.</li> <li>• Informar al subdirector de las actividades que realiza</li> </ul>	

<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
Ascendente: con el subdirector de la escuela Horizontal: con control escolar.	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Escolaridad</b>	Título de Postgrado, Licenciado en Administración Educativa.
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas
<b>Capacidad</b>	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad

<b>UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Administrador
<b>Jefe inmediato:</b>	Subdirector
<b>Subordinados:</b>	Control escolar y auxiliar administrativa
<b>OBJETIVO</b>	
<p>Coordinar y participar en el desarrollo de las actividades administrativas de la institución académica para su correcto funcionamiento, procurando el uso racional de los recursos humanos, financieros y materiales de que disponga, aplicando las disposiciones que sean aplicadas por la dirección general.</p>	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
<pre> graph TD     SD[SUBDIRECTOR] --- CD[CUERPO DIRECTIVO]     SD --- DCE[DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR Amuxiliar administrativo]     SD --- ADM[ADMINISTRADOR]     ADM --- ST[SOPORTE TÉCNICO]     ADM --- AI[AUXILIAR DE INTENDENCIA]     ADM --- CAJ[CAJERA] </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor administrativa del personal a su cargo.</li> <li>2. Estimular y fomentar el sentido de responsabilidad de los trabajadores, teniendo como base la puntualidad, esmero, espíritu de trabajo, lealtad y colaboración en la acción educativa del plantel.</li> <li>3. Sancionar en caso de incumplimiento de funciones.</li> <li>4. Programar, prever, proporcionar y supervisar los recursos materiales que sea necesario para el adecuado funcionamiento del centro educativo, coordinando con las aéreas de su misma línea funcional para cubrir los requerimientos y necesidades prioritarios.</li> <li>5. Administrar la documentación de matrícula y certificados del alumno, constancias, subsanaciones y otros que generen ingresos propios,</li> <li>6. Administrar la planta física, velando por su mantenimiento, mejoramiento y conservación, así como todos los bienes del plantel.</li> <li>7. Organizar y actualizar el inventario general del complejo, en coordinación con el subdirector del plantel, cuerpo directivo y departamento de control escolar; así como sus subordinados.</li> <li>8. Formular y presentar el presupuesto anual consignando las diferentes actividades a desarrollarse en el presente año escolar.</li> <li>9. Racionalizar y optimizar el trabajo teniendo en cuenta las necesidades prioritarias del personal educativo.</li> </ol>	

<p>10. Dar a conocer al iniciar y finalizar el año lectivo, el inventario físico del plantel, publicándose en las respectivas vitrinas.</p> <p>11. Informar y publicar su movimiento económico trimestralmente.</p> <p>12. Realizar estudios de oferta y demanda del servicio educativo.</p> <p>13. Procesar y consolidar las estadísticas en forma permanente.</p> <p>14. Procesar la información del registro del personal docente y administrativo.</p> <p>15. Elaborar y llevar el cuadro de asignación de personal en la institución educativa.</p> <p>16. Participar en la elaboración y adecuación de normas para la selección de personal docente y administrativo (personal contratado)</p> <p>17. Realizar acciones de capacitación de personal administrativo.</p> <p>18. Dar curso a los trámites de permiso, licencias de personal docente y administrativo.</p> <p>19. Realizar pago de servicios, bienes y compromisos adquiridos por la institución.</p> <p>20. Corregir las desviaciones administrativas.</p> <p>21. Impedir la utilización del colegio con fines de propaganda.</p> <p>22. Revisar el corte de caja que realice la cajera, para corroborar que las cantidades entregadas al departamento contable coincidan y sean verídicas.</p> <p>23. Llevar un registro de la nómina del personal.</p>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la nómina mecanizada, así como los cheques respectivos, y efectuar el pago al personal de la entidad académica o dependencia a su cargo, debiendo verificar que en la nómina se incluya solo el personal de la entidad académica y que proceda el pago.</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
<p>Ascendente: con el subdirector de la escuela</p> <p>Horizontal: con el cuerpo directivo y departamento de control escolar.</p>	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Escolaridad</b>	Lic. en Administración de empresas
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas
<b>Capacidad</b>	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad



<b>UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Personal docente
<b>Jefe inmediato:</b>	Cuerpo directivo, subdirector
<b>Subordinados:</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las características de los alumnos y el grado escolar correspondiente., conforme al plan y los programas de estudio vigentes, a efecto de contribuir en el desarrollo integral del educando.	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
<pre> graph TD     CD[CUERPO DIRECTIVO] --- PD[PERSONAL DOCENTE]     CD --- OV[ORIENTADOR VOCACIONAL]     CD --- P[PREFECTO]     CD --- ME[MEDICO ESCOLAR] </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prever las actividades anuales por desarrollarse con el grupo, de acuerdo con el grado escolar, el plan y programas de estudio correspondientes, y las recomendaciones del director de su nivel.</li> <li>2. Estudiar y aplicar en el grupo a su cargo, las normas, los lineamientos y procedimientos establecidos por la secretaría para el desarrollo de los programas de estudio.</li> <li>3. Preparar el material de apoyo didáctico con los recursos disponibles para facilitar la enseñanza.</li> <li>4. Analizar y presentar a la dirección de su nivel, los problemas que surjan en el desarrollo de los programas de estudio correspondientes, para que se tomen las medidas que procedan.</li> <li>5. Concurrir a los cursos de orientación y actualización técnica a que convoque la dirección de su nivel.</li> <li>6. Presentar oportunamente informes sobre los resultados de las evaluaciones.</li> <li>7. Sujetarse a los procedimientos del registro de asistencia que estén establecidos o que se establezcan por la administración de la escuela.</li> <li>8. Colaborar con la dirección de su nivel en las actividades escolares que expresamente le indiquen.</li> <li>9. Controlar el registro de las calificaciones y los reportes de cada una de las materias en que se realicen sus actividades.</li> <li>10. Levantar inventario y cuidar del equipo y materiales utilizados en el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>11. Promover el desarrollo académico de la institución en que se esté desempeñando, a través de programas adyacentes, producto del análisis conjunto de la problemática de la institución y de los recursos disponibles.</li> <li>12. Proponer y promover eventos académicos que apoyen las funciones que se realizan en la institución.</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Cumplir con los objetivos de los programas de estudio establecidos para el grado escolar correspondiente	

<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
Ascendente: con el director de su nivel y subdirector.	
Horizontal: con el demás personal docente, orientador vocacional y prefecto	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Escolaridad</b>	Título de licenciado en educación
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas
<b>Capacidad</b>	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad

<b>UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Orientador vocacional
<b>Jefe inmediato:</b>	Cuerpo directivo
<b>Subordinados:</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Colaborar al desarrollo integral del educando, favoreciendo la creación de actitudes para lograr una vida plena, equilibrada y constructiva en el ambiente escolar, familiar y social	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
<pre> graph TD     CD[CUERPO DIRECTIVO] --- PD[PERSONAL DOCENTE]     CD --- OV[ORIENTADOR VOCACIONAL]     CD --- P[PREFECTO]     CD --- ME[MEDICO ESCOLAR] </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un plan anual de actividades de orientación educativa que se debe desarrollar de acuerdo con el programa oficial vigente y con base en el análisis de los problemas de la escuela para someterlo a la consideración del cuerpo directivo.</li> <li>2. Coordinar con los maestros, el desarrollo de los respectivos programas de acción que habrán de desarrollarse en el plantel.</li> <li>3. Coordinar sus actividades con el demás personal escolar docente y directivo, con el objeto de proporcionar sus servicios en forma integrada.</li> <li>4. Establecer comunicación constante con los padres o tutores de los alumnos y entrevistar, por lo menos a aquellos, cuyos hijos requieran de atención especial.</li> <li>5. Prever las necesidades de materiales y equipo que se requieran para realizar su trabajo y solicitarlos al cuerpo directivo.</li> <li>6. Realizar estudios y análisis psicopedagógicos de los alumnos, incorporando los datos resultantes de la información previa del estudio previo de cada alumno.</li> </ol>	

<p>7. Aprovechar las fichas individuales y demás elementos disponibles, para prestar el servicio de orientación educativa, en la forma más eficiente posible.</p> <p>8. Participar en la clasificación de grupos, y en su ubicación de los mismos.</p> <p>9. Promover, con el personal docente la aplicación de técnicas de estudio dirigido en los procesos de aprendizaje.</p> <p>10. Participar en la promoción, organización y el desarrollo de campañas y actividades de alumnos que contribuyan en el proceso formativo de éstos.</p> <p>11. Colaborar con el personal directivo en la organización de programas de actividades escolares y extraescolares que favorezcan el desarrollo de los alumnos.</p>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Planear y desarrollar actividades de orientación educativa para los alumnos de la escuela y orientar a quienes requieran de atención específica	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
Ascendente: con el cuerpo directivo Horizontal: con el personal docente y prefecto.	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Escolaridad</b>	Título de licenciado en psicología, sociología o bien orientador vocacional
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas
<b>Capacidad</b>	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad

<b>UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Prefecto
<b>Jefe inmediato:</b>	Cuerpo directivo
<b>Subordinados:</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Vigilar y orientar a los alumnos para que cumplan con responsabilidad y convencimiento tanto con el reglamento escolar, como con las disposiciones medidas que señalan las autoridades y que desarrollan actitudes y hábitos que contribuyan a su formación integral.	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
<pre> graph TD     CD[CUERPO DIRECTIVO] --- PD[PERSONAL DOCENTE]     CD --- OV[ORIENTADOR VOCACIONAL]     CD --- P[PREFECTO]     CD --- ME[MEDICO ESCOLAR] </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en el desarrollo de los programas de estudio dirigido, de acuerdo con las indicaciones del personal directivo y docente.</li> <li>2. Auxiliar a los profesores tanto en las actividades relacionadas con el desarrollo de los programas de estudio, como en las extraescolares.</li> <li>3. Colaborar con los maestros y orientador vocacional en los programas de desarrollo establecidos para los alumnos.</li> <li>4. Alentar la participación de los alumnos en los eventos cívicos y sociales que realice la escuela, y acompañar a lo que tengan que concurrir a actos oficiales fuera de la escuela, previa a la autorización del director.</li> <li>5. Informar oportunamente al personal directivo acerca de las faltas y retardos de los maestros.</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Vigilar la asistencia y el comportamiento de los alumnos durante las actividades escolares	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
Ascendente: con el cuerpo directivo Horizontal: con el personal docente y orientador vocacional	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Escolaridad</b>	Título de licenciado en pedagogía.
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones y manejar adecuadamente las relaciones humanas
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas
<b>Capacidad</b>	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad

<b>UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Médico escolar
<b>Jefe inmediato:</b>	Cuerpo directivo
<b>Subordinados:</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Cuidar y fortalecer la salud de los educandos, con el objeto de favorecer su aprovechamiento escolar, su integración y, en general, su desarrollo integral	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
<pre> graph TD     CD[CUERPO DIRECTIVO] --- PD[PERSONAL DOCENTE]     CD --- OV[ORIENTADOR VOCACIONAL]     CD --- P[PREFECTO]     CD --- ME[MEDICO ESCOLAR] </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, organizar, realizar y evaluar los servicios de medicina preventiva y de higiene escolar que se proporcionen en el plantel.</li> <li>2. Solicitar a la subdirección de la escuela el material, medicinas y equipo necesarios para el desarrollo de sus funciones.</li> <li>3. Efectuar el examen médico a todos los alumnos del plantel y elaborar el fichero clínico y las tarjetas del registro correspondientes.</li> <li>4. Proporcionar atención médica de urgencia a los alumnos y personal escolar que lo requiera.</li> <li>5. Recomendar a los alumnos que ameriten atención médica especializada acudan a instituciones públicas o privadas de reconocido prestigio.</li> <li>6. Expedir justificantes a los alumnos que por motivos de salud deban retirarse del plantel dentro de las horas de trabajo, previa autorización del director.</li> <li>7. Realizar estudios de los requerimientos nutricionales de los alumnos y, con base en los resultados, ofrecer a la comunidad escolar las orientaciones procedentes.</li> <li>8. Participar con instituciones de salud pública o privada en la realización de campañas de salud y erradicación de enfermedades, de acuerdo a las disposiciones que marquen las autoridades.</li> <li>9. Constituir equipos de primeros auxilios con la participación de los alumnos y del personal escolar.</li> <li>10. Promover y coordinar actividades de orientación a los miembros de la comunidad escolar en aspectos tales como: conservación de la salud, educación física, educación sexual, seguridad e higiene, farmacodependencia, alcoholismo, tabaquismo, contaminación ambiental, etc.</li> <li>11. Efectuar campañas de higiene personal, escolar, doméstica y alimenticia; seguridad y prevención de accidentes; actividades para la integración y ampliación del botiquín escolar, propiciando la participación de los miembros de la comunidad escolar.</li> <li>12. Verificar periódicamente que las instalaciones del plantel se encuentran en las debidas condiciones de seguridad e higiene escolar, e informar al personal directivo de las deficiencias observadas.</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Custodiar y dar buen uso al material y equipo que le sean proporcionados para	

<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
Ascendente: con el cuerpo directivo Horizontal: con el personal docente, orientador vocacional y prefecto	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Escolaridad</b>	Título de médico general con cédula profesional.
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones y manejar adecuadamente las relaciones humanas.
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas
<b>Capacidad</b>	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad

<b>UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Soporte técnico
<b>Jefe inmediato:</b>	Administrador
<b>Subordinados:</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
<p>Analizar, establecer los criterios y políticas de búsqueda y desarrollo e implementación de punta de materiales de multimedia de carácter didáctico e informativo que fomente el auto aprendizaje y faciliten las enseñanzas. Así como mantener en buen estado y actualización del equipo a su cargo.</p>	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
<pre> graph TD     SD[SUBDIRECTOR] --- CD[CUERPO DIRECTIVO]     SD --- DCE[DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR Auxiliar administrativo]     SD --- ADM[ADMINISTRADOR]     ADM --- ST[SOPORTE TÉCNICO]     ADM --- AI[AUXILIAR DE INTENDENCIA]     ADM --- CAJ[CAJERA] </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar constantemente el equipo de cómputo a su cargo.</li> <li>2. Mantener en buen estado y supervisar el buen funcionamiento del equipo de cómputo.</li> <li>3. Apoyar a los docentes en el desarrollo de sistemas que favorezcan el desempeño de sus labores.</li> <li>4. Mantener en comunicación permanente para el desarrollo de programas conjuntos.</li> <li>5. Realizar todas aquellas actividades necesarias y convenientes para el logro de los objetivos del personal.</li> <li>6. Investigar y difundir los productos de software en el mercado, que sirvan de apoyo a la institución.</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el óptimo funcionamiento de los equipos, actualizar software, instalar programas y realizar inventarios de los quipos.</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
<p>Ascendente: con el administrador  Horizontal: con intendencia y departamento de control escolar.</p>	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	

<b>Escolaridad</b>	Lic. En informática, licenciado en sistemas computacionales o técnico en informática
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas
<b>Capacidad</b>	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad



<b>UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Cajera
<b>Jefe inmediato:</b>	Administrador
<b>Subordinados:</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Recibir a las personas o padres de familia que ingresan a las instalaciones del plantel, así como de asegurar la buena administración de los fondos que se generen por el cobro de colegiaturas de los alumnos	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
<pre> graph TD     SD[SUBDIRECTOR] --- CD[CUERPO DIRECTIVO]     SD --- DCE[DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR Auxiliar administrativo]     SD --- ADM[ADMINISTRADOR]     ADM --- ST[SOPORTE TÉCNICO]     ADM --- AI[AUXILIAR DE INTENDENCIA]     ADM --- CAJ[CAJERA]     style CAJ fill:#ffff00           </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cobrar, recibir y llevar el control de los pagos de las colegiaturas de los alumnos de la institución.</li> <li>2. Recibir y administrar el fondo de caja asignado.</li> <li>3. Abrir y cerrar la puerta de acceso de la recepción.</li> <li>4. Atender al público en general y a los padres de familia.</li> <li>5. Dar información a los interesados en ingresar a las instalaciones del colegio.</li> <li>6. Realizar a diario el corte de caja, entregando el total de cobros al administrador, reportándole los movimientos antes de sellar el sobre.</li> <li>7. Mantener limpia el área de su trabajo.</li> <li>8. Mencionar al administrador de cualquier eventualidad presentada durante la jornada de trabajo.</li> <li>9. Responder el teléfono cuando sea necesario</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de dinero y uso de las llaves de algunas aéreas de las instalaciones y de la caja en donde se guarda el dinero que se recibe y el fondo de caja</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
Ascendente: con el administrador	
Horizontal: con intendencia y departamento de control escolar.	

<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Escolaridad</b>	Bachillerato
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones.
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo
<b>Capacidad</b>	Para organizar y dirigir grupos, escuchar y relacionarse
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad

<b>UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Auxiliar de intendencia
<b>Jefe inmediato:</b>	Administrador
<b>Subordinados:</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Llevar a cabo los servicios de aseo y resguardos de la planta física escolar	
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>	
<pre> graph TD     SD[SUBDIRECTOR] --- CD[CUERPO DIRECTIVO]     SD --- DCE[DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR Auxiliar administrativo]     SD --- ADM[ADMINISTRADOR]     ADM --- ST[SOPORTE TÉCNICO]     ADM --- AI[AUXILIAR DE INTENDENCIA]     ADM --- CAJ[CAJERA] </pre>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conservar aseados los salones de clases, el patio, las oficinas de la dirección general y demás aéreas del plantel.</li> <li>2. Limpiar el mobiliario de la dirección, de los salones, así como las puertas y ventanas de la escuela.</li> <li>3. Hacer el aseo de los sanitarios.</li> <li>4. Llevar a cabo la vigilancia del edificio, a efecto de garantizar la seguridad del personal y de los alumnos, así como de la misma institución durante la jornada laboral.</li> <li>5. Desarrollar las actividades adicionales que le señale el administrador de la institución.</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Actuar conforme a las políticas de operación que señale, respectivamente, la dirección de la escuela y la administración de la misma.	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
Ascendente: con el administrador	
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Escolaridad</b>	Certificado de educación básica
<b>Criterio</b>	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones.
<b>Iniciativa</b>	Para crear y proponer alternativas de trabajo
<b>Capacidad</b>	Para relacionarse
<b>Actitud</b>	De respeto, compromiso y responsabilidad

## OPERATIVIDAD

Fecha de realización de los eventos	Problemas	Propuestas mejoramiento	Resultados esperados	Responsables	Costo y financiamiento
19-23 de mayo-2014	Desconocimiento del diseño organizacional y su proceso de elaboración por componentes	Seminario Taller de socialización del rediseño organizacional de acuerdo a sus componentes	Al menos el 95% de la comunidad educativa conozca el rediseño organizacional y participen en su construcción	Director y el la autor	\$1580,00

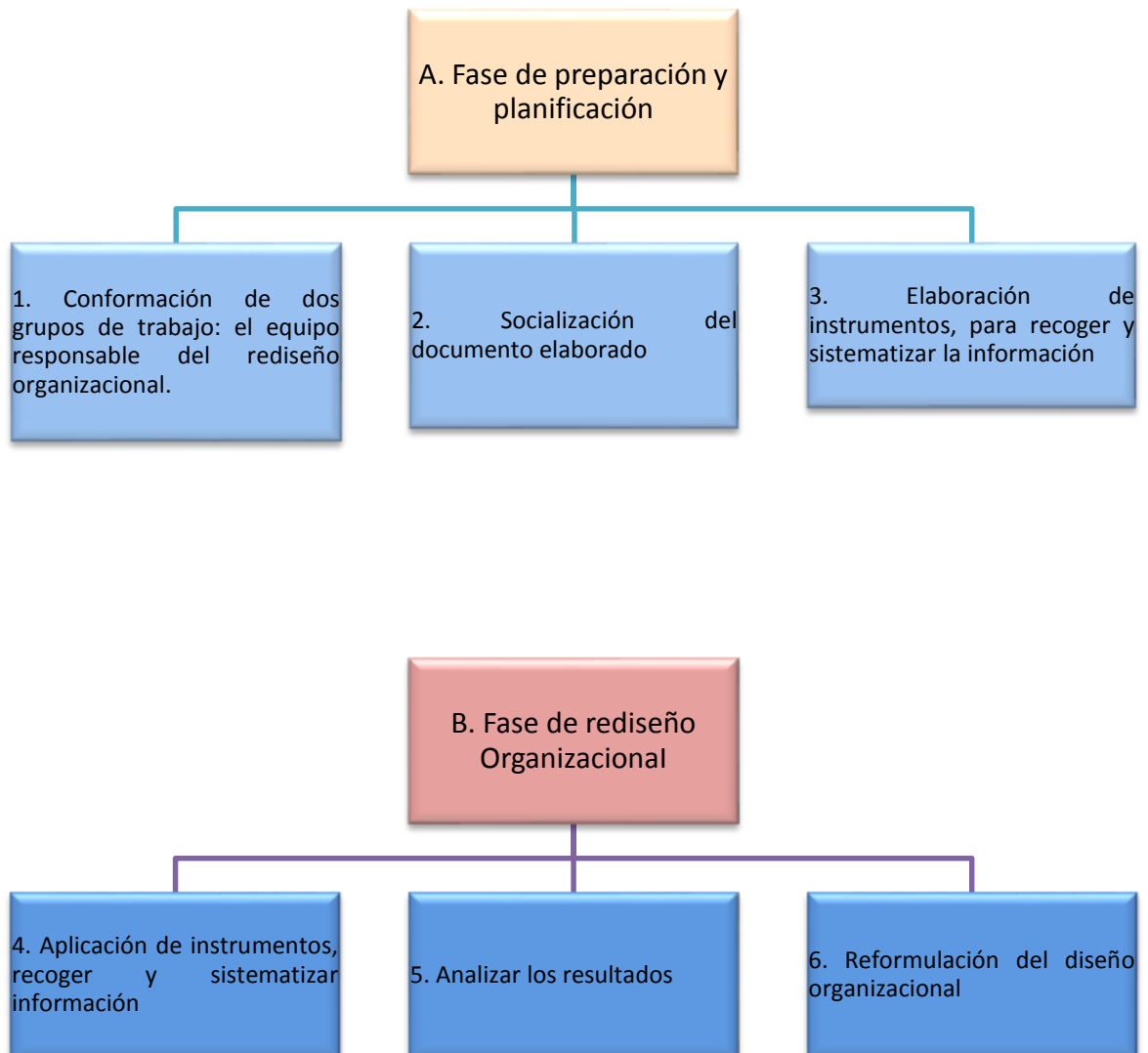
## ACTIVIDADES

- Socialización de la guía de rediseño organizacional, mediante una lectura del documento elaborado para dicho fin.
- Difusión del proceso de socialización en la comunidad educativa, a través de diferentes medios de comunicación, de tal manera que todos estén informados.
- Estructuración del equipo responsable del rediseño organizacional integrado por los representantes de cada grupo de la comunidad educativa.
- La evaluación de las actividades previstas a desarrollarse en los talleres, serán permanentes durante el proceso y al concluir las mismas.

## METODOLOGÍA

El rediseño organizacional del plantel educativo, debe estar a cargo de la primera autoridad del establecimiento educativo. Por lo tanto es quien dirige el proceso, coordina los recursos y los equipos, asigna roles y tareas, y responde por la calidad de los resultados. Apoyado por los docentes de la institución.

La metodología a emplear está compuesta de seis pasos claramente definidos y agrupados en dos fases como se lo puede representar en los siguientes gráficos.



**PROGRAMACIÓN DEL EVENTO**  
**SEMINARIO TALLER DE SOCIALIZACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA**  
**UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARIANA DE JESUS**

**Agenda**

**Objetivos General:**

- Robustecer las capacidades de los actores del centro educativo, en los aspectos teóricos y metodológicos para orientar el rediseño organizacional.

**Objetivos Específicos:**

- Analizar la organización actual de la institución.
- Conocer las razones por las cuales se ha organizado de esa manera y comparar con los lineamientos ministeriales.
- Formar el equipo de reorganización institución.
- Rediseñar organizacionalmente a la institucional
- Canalizar las iniciativas de todos los sectores de la comunidad educativa, fomentando la participación activa y democrática en el desarrollo de la organización institucional.

**Fecha:** 19, 20, 21, 22, 23 de mayo del 2014

**Lugar:** Loja

**SEDE:** Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”

**Participantes:** Directivos e integrantes de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

<b>Lunes, 19 de mayo</b>				
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Técnica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores de Resultados</b>
08:00	Saludo de bienvenida e inauguración del taller	Expositiva	Director y Autora	Desarrollar con los participantes un clima organizacional adecuado
08:10	Presentar de la agenda	Expositiva, Power Point	Director y Autora	Conocimiento por parte de los participantes de la agenda de trabajo
08:20	Presentar los objetivos del taller, expectativas.	Expositiva y gráfica	Director y Autora	Los participantes se involucran en los temas del taller
09:00	Revisar y analizar el diseño	Enseñanza	Director y Autora	Identificación de los

	organizacional vigente	Recíproca		docentes de los criterios de la organización institucional.
10H00	Sensibilizar. Consideraciones generales, Sesión de sensibilización.	Experiencias vivenciales	Director y Autora	Demostrar actitudes de aceptación respeto y tolerancia.
<b>11H00</b>	<b>Receso</b>			
11H30	Identidad Institucional. Analizar la Identidad Institucional	Expositiva, Reflexión acción, Ejercicios vivenciales	Director y Autora	Conocer y reflexionar sobre la identidad de la institución.
<b>13H00</b>	<b>Almuerzo</b>			
15H30	Síntesis histórica del valor de la departamentalización en la institución	Aprendizaje cooperativo	Director y Autora	Conocer, reflexionar y construir la departamentalización institucional.



16H30	Evaluación y cierre	Interrogativa	Director y Autora	Memoria de reflexión
<b>Martes 20 de mayo</b>				
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Técnica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores de Resultados.</b>
08H00	Revisar los contenidos trabajados en el día anterior	Diálogo	Director y Autora	Cimentar conceptos básicos de la departamentalización
08H20	<b>División del trabajo</b> , construcción de la asignación de funciones.	Exposición audiovisual y diálogo	Director y Autora	Definir la división del trabajo.
<b>11H00</b>	<b>Refrigerio</b>			
11H30	Revisión de la Organización Institucional	Exposición, reflexión, acción	Director y Autora	Identificar los problemas detectados en la organización institucional actual.
12H30	Plenaria	Exposición	Director y Autora	Memoria de

				consenso.
13H00	Almuerzo			
14H00	Identificación de los problemas que presenta la actual organización y priorizarlos.	Exposición – reflexión-acción	Director y Autora	Identificar en una matriz los problemas priorizados.
15H00	Informe de la evaluación organizacional	Exposición- reflexión-acción	Director y Autora	Analizar el informe de la evaluación organizacional
16H30	Evaluación y Cierre	Reflexión	Director y Autora	Memoria de auto-reflexión
<b>Miércoles 21 de mayo</b>				
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores de los Resultados</b>
08h00	Revisar los contenidos trabajados en el día anterior	Diálogo	Director y Autora	Los docentes recuerdan los problemas.
08H10	Rediseño organizacional, Definición	Exposición,	Director y Autora	Conocer lo que es el

	y componentes del plan	reflexión, acción		plan de reorganización institucional.
10H30	Receso			
11H00	Realizar la Matriz del Rediseño organizacional. Ubicar los problemas priorizados en la evaluación	Expos. reflexión acción	Director y Autora	Elaborar una matriz con problemas.
13H00	Almuerzo			
16H00	Continuar con la elaboración de la matriz para rediseñar la institución.	Exposición, reflexión, acción	Director y Autora	Elaborar las acciones a realizar y los tiempos
16H30	Evaluación y Cierre	Diálogo	Director y Autora	Informes de seguimiento de las acciones de la agenda
<b>Jueves 22 de mayo</b>				
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Técnica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultado</b>
08H00	Revisar los contenidos trabajados en	Diálogo	Director y Autora	Recordar los temas

	el día anterior			tratados
08H10	Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del Rediseño Organizacional. Definición, que instrumentos utilizamos	Exposición, reflexión, acción	Director y Autora	Demostrar una adecuada comprensión de la reorganización institucional.
09H10	Elaborar instrumentos para la evaluación, Fichas de observación, portafolios	Trabajo de grupos	Director y Autora	Construir colectivamente los instrumentos
10H30	Refrigerio			
11H00	Socializar los instrumentos, Grupos de trabajo	Plenaria	Director y Autora	Instrumentos de consenso de la evaluación del rediseño organizacional.
13H00	Almuerzo			
14H00	Elaborar el portafolio para la evaluación de la reorganización	Exposición, reflexión	Director y Autora	Elaborar el portafolio.

	institucional. Esquema de presentación del documento	acción		
16H00	Evaluación del día y Cierre	Reflexión Informe de las actividades realizadas	Director y Autora	Informes de seguimiento de las acciones de la agenda. Documento de autoevaluación.
<b>Viernes 23 de mayo</b>				
<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicadores de Resultados</b>
08h00	Revisar los contenidos trabajados en el día anterior	Diálogo	Director y Autora	Recordar los contenidos trabajados en el día anterior
08H10	Compromisos asumidos por todos los actores de la comunidad	Exposición, reflexión,	Director y Autora	Conocer cómo construir el diseño

	educativa	acción		reorganizacional.
10:00	<b>RECESO</b>			
10H30	Matriz de problemas de directivos y docentes, compromisos a asumir.		Director y Autora	Describir adecuadamente los compromisos por actores
13H00	<b>Almuerzo</b>			
15H00	Matriz de problemas de padres de familia y estudiantes, compromisos a asumir Plenaria	Expositiva, Presentación de trabajos	Director y Autora	Sustentar sus trabajos
16H30	Cierre y evaluación del taller	Reflexión	Director y Autora	Documento de evaluación, informe del seguimiento de las acciones de la agenda.

## EVALUACIÓN

En el proceso de evaluación se tomará como referentes los siguientes aspectos:

- La asistencia y participación al taller
- La calidad de los productos de cada grupo de trabajo
- El cumplimiento de los objetivos y resultados esperados de las actividades encomendadas a cada grupo de trabajo
- La calidad y pertinencia del documento final del Rediseño Organizacional Institucional.

## RECURSOS Y PRESUPUESTO

<b>RECURSOS</b>				
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario \$</b>	<b>Valor Total \$</b>	<b>Financiamiento</b>
Documentos de trabajo	35	10	300	UESMJ
Tiza líquida	12	1	12	UESMJ
Papelotes	100	0.60	60	UESMJ
Papel bond	100	0,03	3	UESMJ
Carpetas	30	0,25	7,50	UESMJ
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>382,50</b>	
<b>Equipos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario \$</b>	<b>Valor Total \$</b>	<b>Financiamiento</b>
Proyector Multimedia	1	700	700	UESMJ
Computador portátil	1	800	900	UESMJ
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>1600</b>	
<b>Alimentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario \$</b>	<b>Valor Total \$</b>	<b>Financiamiento</b>
Refrigerios	40	1	400	UESMJ
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>400</b>	UESMJ
		<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>2382,50</b>	UESMJ

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

- ALLAIRE, Y. M. (2002, P.123). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Bogotá: Legis.
- Allende, C. (2008). *La cooperación académica*. Madrid: Díaz.
- Almera, R. (2011). El equipo de trabajo. *Técnicas grupales*, 12-15.
- Álvarez, d. Z. (2010). *La escuela en la vida*. La Habana: Varona.
- Angeles, C. (2010, P. 103). Enfoque del trabajo educativo. *Orientaciones educativas*, 36-38.
- ANÓNIMO. (2008). *Diccionario Norma*. España: Kapelusz.
- ANTÚNEZ, S. (2008, P. 29). *Claves para la organización de centros escolares*. España: Horsori.
- ARBAD, F. Y. (2008). *La elaboración de un nuevo marco conceptual para la acción social*. Cali: Universidad de Cali.
- ARRAYA, V. (2007, P. 78). *Evaluación organizacional de la excelencia docente*. México: Trillas.
- ARY, D. (2009, P.111). *Introducción a la investigación pedagógica*. México: Mc Graw.
- AUDIRAC, E. (2009, P. 29). *ABC de Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- BALLART, X. R. (2002). *Ciencia de la Administración*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Bolles, R. (2008). *Teoría de la motivación*. México: Trillas.
- BRETEL, L. (2012, P.77). *Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente*. Bogotá: OEI.
- Britneys, L. (2011). La comunicación oportuna. *El periodismo activo*, 5,6.
- BRUNET, L. (2007, P. 108). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- CACHÓN, A. (2010, P.70). *Administración de personal*. Mexico: Panapo.
- CARDOSO, M. &. (2008). *Una reflexión sobre la cultura organizacional a la luz de la psicología*. Brasil: Enfermagen.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de los recursos humanos*. Madrid: Limus.
- CHIAVENATO, M. (2008, P. 34). *Administración de los nuevos tiempos*. México: McGrawHill.
- CHIAVENTO. (2009 pág. 41). *Administración de los nuevos tiempos*. México: McGrawHill.
- Chuquiroke, S. (2006, P. 56). *Evaluación de desempeños docentes*. Lima: IPP.
- CORTINA, A. (2009). *El quehacer educativo planificado*. Madrid: Santillana.
- CRESPI, M. (2008, p. 67). *La evaluación del desempeño docente*. México: La Muralla.



- Deveali, H. (2009). *El derecho a la estabilidad laboral*. Puerto Rico: Luna.
- Educación, M. d. (2010). *Socialización de la LOEI*. Quito: ME.
- Educación, M. d. (2010, P.5). *Socialización de la LOEI*. Quito: ME.
- Educación, M. d. (2012). *Estándares de aprendizaje para la educación ecuatoriana*. Quito: ME.
- EDUCACIÓN, M. D. (2012). *Guía de autoevaluación institucional*. Quito: Subsecretaría e apoyo y seguimiento a la gestión educativa.
- Educación, M. d. (2012, P.23). *Estándares de aprendizaje para la educación ecuatoriana*. Quito: ME.
- Ernesto, M. T. (2007). *Calidad educativa y Gestión*. México: Tunez.
- FERNÁNDEZ, L. (2008, P. 82). *La actuación diaria del docente*. Barcelona: Trillas.
- FREITAS, L. (2009, P.21). *La cultura organizacional*. Buenos Aires: Klim.
- GARCÍA A, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional Vol.5*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- GARCÍA, H. y. (2007. P. 95). *La administración en el tiempo*. México: Mc Graw.
- GARMENDIA, J. (2007). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: Critica.
- GRANELL, L. (2007, P. 45). *La cultura organizacional*. Madrid: Lemus.
- Graterol, C. (2009). *Evaluación del desempeño docente*. Venezuela: Carabobo.
- JIMÉNEZ, M. (2010, P.66). *La excelencia de la función docente*. México: Luna.
- KENNEDY, A. A. (2008). *Corporación de cultura, ritos y rituales*. USA: Adiison-wesley.
- KENNEDY, D. (2010, P. 29). *Cultura corporativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- KOTLER, L. (2009, P. 67). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw.
- Lara, M. (2011). *Adaptaciones a nuevas situaciones laborales*. Madrid: Aname.
- Larriva, P. (2010, P. 71). *La información en la comunicación*. Buenos Aires: El país.
- MARÍN, L. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, C. (2010, P. 5). *Estandares de desempeño para la formación inicial de docentes*. Santiago: PFP.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, E. (2009, P. 94). *Los estándares educativos*. Quito: ME.
- MOLLER, S. (2010). *La estructura organizacional*. Londres: Press.
- MOLLER, S. (2010, P.107). *La estructura organizacional*. Londres: Press.

- MUTIS IBARRA, L. H. (2008). *Proyectos educativos institucionales*. Nariño: Municipio de Pasto.
- NAMS, B. (2006, P. 96). *Hacia la excelencia docente*. Madrid: Kempes.
- NAMS, B. Y. (2006, P. 54). *Hacia la excelencia docente*. Madrid: Kempes.
- NEFF, J. (2010, P. 58). *El direccionamiento organizacional*. Bélgica: Kimberly.
- NOGUÉ, M. (2009, P. 41). *Estructura y diseño organizacional*. Madrid: Malla.
- Pastor, L. (2010, P.92). *El modelo de evaluación y promoción docente*. Madrid: Llanos.
- RIASCOS, E. (2011, P. 59). *La estabilidad laboral*. México: RSE.
- ROBBINS, S. (2009, P. 601). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P. (2007, P. 93). *Comportamiento organizacional*. Illinois: Prentice Hall.
- SCHEIN, E. (2008, P. 34). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Valencia: Plaza.
- SHEIN, E. (2008, P. 104). *La cultura organizacional y el liderazgo*. España: Plaza&James.
- SHEIN, E. (2009, P. 87). *La cultura empresarial*. Valencia: Plaza.
- SUPERIOR, C. N. (2010. P.88). *Evaluación del desempeño docente*. Quito: CNED.
- TOCA T, C. E., & CARRILLO R, J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Colombia: Civilizar.
- TRELLES RODRÍGUEZ, I. (2005). *Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones*. México: Espacios.
- UNE. (2012). El desempeño docente. *Unión y trabajo*, 6,7.
- VALLE, M. (2009, P. 74). *La cultura de las organizaciones*. Madrid: Print.
- Vallejo, C. (2011). La calidad educativa. *Zero en conducta*, 2,3.
- VIDAL, G. (2012, P.29). *Estándares de calidad educativa*. Quito: ME.
- VIDAL, L. (2009, P.41). *Evaluación organizacional del desempeño docente*. Santiago: ISSN.
- Vivanco, M. (2010, P. 59). *Vive las relaciones interpersonales*. La Habana: Martín.
- ZAMMUTO, R. F. (2009). *Estudios cuantitativos y cualitativos de la cultura organizacional*. New York: Development.
- Zamora, N. (2009, P.49). *Las relaciones humanas*. Santiago: Peace.



# 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 Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES, Y EL DESEMPEÑO DOCENTE, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARIANA DE JESÚS, DE LA PARROQUIA EL SAGRARIO, DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA.

#### AUTORA:

Lic. Carmen del Rocío Salinas Poma. Mg. Sc

#### DIRECTORA:

Dra. Imelda Esparza Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2014

**a. TEMA**

LA CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES, Y EL DESEMPEÑO DOCENTE, EN LA UNIDAD EDUCATIVA SANTA MARIANA DE JESÚS, DE LA PARROQUIA EL SAGRARIO, DEL CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2013-2014. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

## **b. PROBLEMÁTICA**

### **1. Contextualización**

La Unidad Educativa Particular “Santa Mariana de Jesús” se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Loja, en la calle Olmedo entre Rocafuerte y Miguel Riofrío, Parroquia El Sagrario, Cantón Loja, Provincia de Loja. De acuerdo a su ubicación es un plantel educativo urbano, con población estudiantil femenina, recibe estudiantes de toda la ciudad de Loja previa presentación de aceptables calificaciones.

Con respecto a la planta docente, se encuentra integrada por 64 maestros, con un nivel profesional acorde a la función y exigencias establecidas por el ministerio del ramo y la comunidad. La infraestructura de la Unidad Educativa es suficiente ya que tiene espacios físicos para que puedan distribuirse los pabellones de acuerdo a los años de básica y bachilleratos.

Su historia inicia el 28 de Octubre de 1889, fecha en la cual como una gracia celestial llega a la ciudad de la inmaculada concepción de Loja, la comunidad de hermanas de Santa Mariana de Jesús. Su presencia en la apacible y solariega Loja de hace 122 años, es considerada como una bendición. Ellas, venciendo dificultades de la época se dedican con ahínco a la formación de la mujer lojana, enseñan a bordar, tejer, corte y confección, música, sin descuidar que las niñas debían aprender a leer, escribir y conocer a Dios, desde ese entonces son visionarias del rol de la mujer en la sociedad, “no solo hay que formar excelentes y sacrificadas madres de familia, sino personas útiles así mismas y a la sociedad la cual forman parte.

Mercedes de Jesús Molina nace en 1828 en la población de Baba, perteneciente al Puerto de Guayaquil, Ecuador.

Creció en un hogar cristiano; al ritmo de su desarrollo armónico se perfilaron los rasgos y virtudes que configuran su personalidad. Fue una mujer inteligente, intuitiva, luchadora, poseedora de una profunda espiritualidad

cristiana. Comprendió la dura realidad de su país: situación de pobreza e injusticia, mendicidad y abandono de niños en la calle, atropello de la dignidad de la persona. En esta situación Dios la llama para ser “amor misericordioso donde hay dolor humano”.

Se convirtió en madre de huérfanas. “Su primer cuidado fue instruir las en la práctica del bien, en los sólidos principios de la virtud; era dulce y paciente con todos”.

Como educadora empleó la pedagogía del amor. Personalmente le enseñaba a leer y escribir a las más pequeñas. Se desempeñó como enfermera, misionera y fundadora de un Instituto Religioso al que dio el nombre de Hermanas de Sta. Mariana.

La Educación Marianita nace de la inspiración de Dios, dada a Mercedes de Jesús Molina, ella es pionera de una actividad difícil y urgente, de aquella época, es una de las primeras auténticas educadoras. Inicia en Ecuador la verdadera educación y promoción de la niñez y juventud femenina pobre, expuesta a todo riesgo.

Una extraordinaria mujer de espiritualidad exquisita, Mercedes de Jesús Molina y Ayala, recibe de Dios la misión de fundar una congregación religiosa, a través de la visión de un hermoso y extenso rosal, en el que se destacaba ella como la rosa más grande. Segura del encargo de Dios le hace y como respuesta a las necesidades de los marginados de su época, en Riobamba el 14 de abril de 1873, funda el Instituto de Hermanas de Santa Mariana de Jesús”.

Una rosa fragante, una mujer de ayer, hoy y siempre, hizo florecer un trascendental jardín cuyas semillas germinan, pese a las inclemencias del tiempo y a los rigores de la vida, pues es obra no de los hombres sino de Dios.

Es así como este primer Instituto Ecuatoriano se convierte en cuna del saber, pero, fundamentalmente de una nueva Espiritualidad en la que Cristo vivo y resucitado transparenta su rostro en la niñez, juventud, mujeres y hombres más desposeídos de oportunidades de crecimiento humano cristiano, siendo amor misericordioso donde hay dolor humano.

Las hermanas Marianitas rescatan la dignidad de la primera mujer ecuatoriana y lojana, en las aulas se forman mujeres de inmenso valor humano, científico y cultural, no es arriesgado afirmar que en Loja no existe un hogar en donde no encontremos la presencia de una ex alumna Marianita.

En la obra Marianita actualmente colaboran 9 hermanas, todas ellas prestan un valioso contingente a la educación integral de los niños y jóvenes. Como Superiora y Rectora de la Institución se encuentra la ilustre Hermana Guillermina Carrión Sánchez.

Entre el Zamora y el Malacatos, al son de las cantarinas aguas y perfumadas orquídeas se levanta majestuosa la ciudad de Loja, para recibir a las hermanas de Santa Mariana de Jesús que venciendo muchas vicisitudes llegan a esta tierra querida, un glorioso 28 de Octubre de 1889, para abrir caminos y dejar huellas imborrables en cada uno de los corazones de las Lojanas, que embriagadas con el aroma de la Azucena de Quito (Mariana de Jesús) y la Rosa del Guayas (Mercedes de Jesús Molina) dan la cálida bienvenida a tan nobilísimas religiosas que iluminadas con el fuego misionero, inician la evangelización a través de crear inicialmente la escuela de 9 grados posteriormente los diversos bachilleratos y dar respuesta a las necesidades de la sociedad con propuestas que exigen formar a las alumnas ya no para un futuro lejano, sino, para un presente inmediato y hacer de ellas, Mujeres extraordinarias que sin lugar a dudas se constituyen en pilares fundamentales en el desarrollo de Loja.

Son 122 años de su presencia en Loja cuyo apostolado ha permitido alcanzar la significación de la persona humana. Su lema: Educar con **“TERNURA CON EXIGENCIA”**.

La ciudadanía en general ha sido testigo que su obra no tiene límites, porque su camino se ha fundamentado en la verdad y la justicia para ser fermento en la verdad y la justicia para ser fermento de vida y poder repetir “Mi amor por él, será constante y mi pacto será firme. PERPETUAR SU VIDA” y en donación permanente continuar el camino fascinante de la educación, unas veces llenas de luces y de sombras, de fe y esperanza, de sueños e ilusiones de realidad y de profecía, pero con un denominador de calidez que nos alimenta y nos da vida.

Para hacer evidentes estas acciones actualmente está la Rectora la Hermana Guillermina Carrión Sánchez, mujer inteligente, de dialogo, capaz de entender los problemas actuales y afrontarlos con tenacidad y visión profunda, y continuar trabajando por una educación sin exclusión hacer una iglesia doméstica, renovada que exige ser hijas de Dios para ser siempre “amor misericordioso donde hay dolor humano”

El Colegio “Santa Mariana de Jesús” de Loja, se funda en el año de 1889. La Madre María del corazón de Jesús, Superiora General viaja a caballo a esta ciudad para fundar esta tercera obra educativa, a petición del ilustrísimo Sr. José María Massiá y Daniel de Jesús Ojeda, con rentas del Estado Ecuatoriano.

El Gobernador, Ulpiano Valdivieso, en unión de las Autoridades Eclesiásticas y Civiles, hicieron posible el primer Establecimiento Educativo Religioso en Loja.

La comunidad estuvo integrada por: Madre Inés del Niño Jesús (Colombiana) Primera Superiora; María Luisa de la Concepción, Virginia de la Cruz, huerfanita de nuestra Madre, Matilde del Carmen de María y Elena del Buen Pastor.



La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” congruente con su filosofía humanística cristiana, adopta el modelo pedagógico HUMANISTA–SOCIAL–COGNITIVO, este permite responder al propósito de formar integralmente la personalidad del Estudiante.

Humanista, favorece el desarrollo y autonomía de la Estudiante, como protagonista de su propia formación.

Social, impulsa el Desarrollo de la Estudiante como producto de una interacción dinámica, dialéctica y social.

Cognitivo, permite la adquisición y generación del conocimiento significativo a través de la potenciación de los procesos intelectuales en función de sus competencias y actitudes.

Los valores son la fuente de orientación y al mismo tiempo el punto culminante de toda formación de la Estudiante Marianita.

Toda institución educativa lleva consigo su identidad, en la misma se encuentra patentizada la filosofía que guía su accionar bajo su lema virtud, ciencia y trabajo

La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” Ofrece un Cristiana Educación siguiendo un proyecto de promoción integral liberadora que tiene como referente de vida a Jesús de Nazaret, y la misma pedagogía de Mercedes de Jesús Molina: Ternura y Firmeza.

Esta institución educativa se proyecta a ser líder en su género, formadora de Bachilleres con un desarrollo humano integral liberador; expresado en aptitudes y actitudes evangélicas; con un modelo educativo humanista social cognitivo.

Una Institución evaluada y acreditada: con Docentes y administrativos altamente capacitados, con padres de familia responsables participativos, inspirados en el carisma y espiritualidad de Madre Mercedes de Jesús Molina, con una infraestructura y equipamiento acorde a las exigencias, avance de las ciencia, tecnología y el respeto a la ecología; a fin de ser un aporte significativo en la transformación dela sociedad, en un espacio de Reino de Dios.

Los principios que rigen su vida institucional son el humanismo cristiano como horizonte institucional, justicia y equidad en las relaciones interpersonales e institucionales, ternura y firmeza en el acompañamiento pedagógico, construcción de auténticas comunidades cristianas de aula, formación en valores ciudadanos, cristianos y carismáticos.

Como todo conglomerado social, las instituciones educativas no permanecen estáticas, por el contrario tienen momentos de apogeo y decadencia que suceden por diferentes motivos.

Así, la institución educativa al inicio del año 2009 atravesó por momentos difíciles cuando algunos maestros que habían permanecido por muchos años en la institución se acogieron al derecho de la jubilación, así como también fueron reubicados por la autoridad nacional en otros establecimientos de carácter fiscal ya que su nombramiento era de esa categoría, causándose conflictos internos debido a la falta de docentes, por lo que los padres de familia e inclusive con las autoridades de educación se prorrogó en ciertos casos sus funciones y en otros tuvieron que reubicarse al sistema particular, debido a la mística de servicio pedagógico cristiano, lo cual dejó en todo caso un déficit de docentes de un 15%.

También han habido aspectos que merecen resaltarse y que han ubicado a la institución en sitiales de elevado prestigio y apogeo, en este aspecto merece mencionarse la construcción por parte de las autoridades respectivas de aulas y espacios de recreación, constituyéndose en una de las pocas escuelas particulares que cuenten con este tipo de infraestructura.

## **Situación actual del problema**

Al realizar un análisis de los resultados empíricos obtenidos a través de unas estrategias investigativas, en el presente caso las encuestas, se establece que en la Unidad Educativa “Santa mariana de Jesús”, el desempeño docente requiere ser analizado e investigado a fin de verificar si se cumple acorde a las exigencias establecidas en las normas ISO, en la filosofía institucional así como en la demanda social actual.

Existen factores como la cultura y la estructura organizacional que, de acuerdo a los resultados obtenidos de los investigados, constituyen aspectos que marcan una diferencia en lo que a desempeño docente se refiere; lo anteriormente manifestado se verifica cuando el 75% de docentes indica, que a veces, se reconoce la gestión de la calidad institucional.

Otro aspecto a considerarse y que repercute en el desempeño docente es la práctica de valores, que al parecer no se cumplen con exactitud, según lo afirman los docentes investigados quienes en un 78% señalan que solamente a veces tienen una planificación que guía sus actividades.

Lo cual es corroborado cuando el 80% de docentes sostienen que el trabajo a veces está claramente definido y estructurado.

Al hacer referencia a las actitudes, se puede evidenciar que en un 82% de docentes demuestran no poder adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones que se presentan en la institución, ya que manifiestan no pertenecer a un buen equipo de trabajo (76%), concomitante con ello indican en un 81% que nunca se les permite desarrollar sus habilidades y conocimientos, lo cual asevera que a veces (79%) mantienen altos estándares de desempeño docente idóneo.

En lo que respecta a la estructura organizacional, el 87% indican que a veces tienen los recursos necesarios para hacer bien su trabajo, por lo que la información y comunicación a veces (83%) es oportuna y directa, pese a

todo ello se sostiene que se sienten orgullosos de pertenecer a la institución.

Por lo expresado se permite pensar que el desempeño docente de la Unidad Educativa “Santa mariana de Jesús” puede estar siendo afectada por los dos factores indicados, lo que se comprobará luego de haber concluido la presente investigación, de ahí se deduce el problema de la siguiente manera:

### **Problema general**

¿Cómo repercute la cultura y estructura organizacional en el desempeño docente de la Unidad educativa “Santa Mariana de Jesús” de la parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014?

### **Problema Derivado 1**

¿Cómo repercute la cultura organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, en el período 2013-2014?

### **Problema derivado 2**

¿Cómo repercute la estructura organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, en el período 2013-2014?

### **c. JUSTIFICACIÓN**

Los estudios de la cultura organizacional según Martín (2002) deben ser estudiados desde enfoques como la integración, la diferenciación y la fragmentación, por lo que en la institución se deben poseer consensos y claridad en algunos componentes culturales, que están ligados a su vez con la estructura organizacional que se ha diseñado. El estructura organizacional direccionada por los sistemas formales y las políticas (obligaciones, procedimientos, directrices entre otros) bajo los cuales se estructura el grupo, se establecen, transmiten, concilian y controlan las tareas.

Lo señalado constituye la fuente de motivación para realizar una investigación de esta magnitud, cuya finalidad será la de destacar la repercusión que tiene la cultura y la estructura organizacional en el desempeño docente, la misma permitirá reflexionar sobre la conducción de las instituciones educativas a fin de lograr un equilibrio en la cultura organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada bajo una estructura definida para alcanzar los objetivos propuestos por la comunidad educativa.

La importancia de la cultura y la estructura organizacional ha constituido un tema de interés general desde hace tiempos hasta la actualidad, desde esta perspectiva es que el presente trabajo de investigación pretende recolectar desde los supuestos teóricos que cimentan el objetivo principal de esta investigación hasta aportar con alternativas viables para solucionar la problemática detectada.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

La cultura de la organización es primordial en el comportamiento del personal docente que labora en las instituciones educativas, ya que fortalece aspectos como el de eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Con estos antecedentes, se ha podido evidenciar que existe una posible falta de adaptación a la estructura organizacional por parte del personal docente, lo que lógicamente va a repercutir en el desempeño docente.

Por lo expresado se evidencia la importancia del presente trabajo investigativo el cual cuenta con la formación académica necesaria por parte de quien lo realiza gracias al nivel de estudio realizado, por lo que se pretende reflexionar sobre la alta dirección, y las condiciones organizacionales en las que se desarrolla las funciones laborales del personal, estimando que la cultura y la estructura organizacional son elementos importantes en el desempeño docente.

La presente investigación es factible, ya que cuenta con el apoyo de los involucrados a los cuales les beneficiará, además constituye un requisito reglamentario previo a la obtención del grado y título de cuarto nivel.

#### **d. OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Determinar la cultura, la estructura organizacional y el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, de la parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.  
Lineamientos alternativos

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Detallar la repercusión de la cultura organizacional en los docentes de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, de la parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.
- ❖ Describir la repercusión de la Estructura Organizacional que dispone la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, de la parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, período 2013-2014.
- ❖ Elaborar lineamientos alternativos tendientes a mejorar la cultura y la estructura organizacional para optimizar el desempeño docente de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

## **e. MARCO TEÓRICO**

### **LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **La noción de cultura en general**

El concepto de cultura tiene, tanto en el uso ordinario del término como en la literatura científica, dos sentidos básicos. Bajo el primero de ellos se entiende por cultura el conjunto de las mejores realizaciones de la humanidad, tales como el lenguaje, el arte, la ciencia, la religión etc.; de este modo la mayor o menor adquisición de estas realizaciones supremas proporciona mayor o menor grado de cultura. Para esta visión el saber y la educación están estrechamente ligados a la cultura. El segundo sentido entiende por cultura todo aquello que es creado y aprendido por el hombre, el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento, etc. creadas y aprendidas en un grupo social. Para este segundo 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.

Centrándonos en el estudio científico de la cultura nos encontramos con que son varias las ciencias sociales que utilizan el concepto de cultura: antropología social, psicología, sociología, historia, geografía humana, etc.

Nosotros vamos a detenernos muy brevemente en la perspectiva que nos aporta la antropología, la psicología y la sociología, por ser esas tres perspectivas las que más influencia han tenido en la elaboración y desarrollo del concepto "Cultura de la organización".

Es en la Antropología donde se acuña, difunde y se presta el concepto y donde se dan una gran variedad de interpretaciones del mismo atendiendo a las diversas corrientes, (evolucionismo, difusionismo, funcionalismo, neoevolucionismo, ecología cultural, estructuralismo, simbolismo, etc.). Su influencia en la utilización del concepto por parte de las otras ciencias ha



sido grande. Sin entrar en la gran riqueza de matices que suponen estas diferentes corrientes dentro de la Antropología podemos decir que el enfoque aportado por esta ciencia para la cultura es el modo de ser y de comportarse propio de una comunidad humana y transmisible de una generación a otra.

Esta visión insiste, pues, en lo que podíamos denominar contenido de la cultura, en ese "modo de ser y comportarse" común. Como ejemplo clásico de definición en el campo de la Antropología, B. Malinowski (1984, 56) nos define la cultura como "el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres. Ya consideremos una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual con el que el hombre es capaz de superar los concretos, específicos problemas que lo enfrentan".

La perspectiva sociológica, muy cercana a la antropológica, nos aporta el carácter de interacción social de la cultura, poniendo el acento en lo grupal, en lo compartido por el conjunto de personas que forman el grupo social. G. Rocher (1979, 111-112), recogiendo esta visión sociológica, define la cultura como "un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta"

Para la Psicología se centra más en el individuo, sin dejar la dimensión colectiva que tiene la cultura, definiendo a la cultura como el conjunto de conocimientos, valores, creencia etc., que el individuo interioriza y que moldean su personalidad para adaptarse al medio tanto grupal como ambiental en general. Schein E. (1988, pags. 25-26), nos define la cultura desde una vertiente psicológica como sigue: "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”

En la literatura científica sobre el tema nos encontramos una gran variedad de definiciones, que por lo general, enfatizan algún aspecto destacado tanto por la disciplina como por la corriente teórica a la que pertenecen. I. Rojo (1993, 19) pretende una integración de los diferentes matices al definir la cultura "como 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".

### **Definición de cultura organizacional**

Según Kreps, en la década de los años 80 del siglo XX, conjuntamente con una visión instrumental de la cultura en las organizaciones, se abrió paso una noción que resalta el simbolismo organizativo, las lógicas subyacentes y las metáforas compartidas. La cultura permite dar sentido a las actividades de los miembros de la organización, “la cultura compartida en las organizaciones tienen una dimensión simbólica tiene que ver con la necesidad fundamental de los seres humanos de encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y a las metas que persiguen”. (MARÍN, 2002)

De acuerdo con Kreps, coexisten dos enfoques sobre la cultura organizacional: el que concibe la cultura como una variable más, influyente en el comportamiento y sus resultados tanto como la tecnología, la estructura, el liderazgo, el clima, entre otros; en este caso, se trata de describir a la cultura y su lugar en el funcionamiento organizacional. “La cultura adopta un enfoque funcionalista al permitir el funcionamiento de la

organización con respecto de la racionalidad económica” (TRELLES RODRÍGUEZ, 2005). Esto se corresponde con una visión desde el desarrollo organizacional.

El otro enfoque se refiere a que la organización es cultura, metáfora que sirve para expresar la connotación socio antropológica de la organización. “La cultura se hace metáfora y la organización es cultura, es la organización de la organización, entorno, sentido y razón, logros compartidos transmitidos por el lenguaje, la imagen y los símbolos”. (GARMENDIA, 2007)

Uno y otro enfoque se han empleado en el estudio de la cultura en las organizaciones. Algunos autores han preferido centrarse en la influencia de la cultura organizacional en la eficiencia, mientras otros optan por la riqueza que significa observarla también como esencia de la organización, y utilizan ambas perspectivas.

Un elemento esencial para la conceptualización del fenómeno de la cultura organizacional es la inclusión de las organizaciones en el entorno sociocultural como uno de los factores explicativos del estilo cultural que adoptan. "Esto sucede en relación con la cultura de la sociedad en general y de la comunidad en la que desenvuelven su actividad, para determinar las pautas culturales básicas respecto al trabajo, las relaciones humanas y lo que se considera deshumano, entre otras, según afirma Hofstede, cuestión demostrada empíricamente” (MARÍN, 2002). De aquí puede inducirse que las culturas varían de una organización a otra, no sólo por su historia, las características de sus miembros, la actividad que realizan, sino también por la influencia que reciben de un determinado territorio.

La organización y su cultura son el producto de una construcción social; son el resultado de la construcción de la realidad organizacional mediante la interacción comunicativa y de la actividad conjunta para alcanzar objetivos comunes. En ellas, existe el proceso de objetivación social por medio del cual tiene lugar la construcción cultural y de socialización de los contenidos

culturales por medio del cual se aprende y comparte la cultura de la organización. Cada organización desarrolla su construcción de la realidad.

Esto sustenta que no existen prácticas de gestión universales, que cada organización es única, como única es su cultura y demanda estrategias de gestión particulares.

Se entiende entonces que:

La cultura es la esencia de la organización, un sistema simbólico, de creencias, valores y comportamientos construidos, aprendidos y compartidos por los miembros de la organización que aporta coherencia y cohesión, tanto a la actividad interna como a la interacción con el medio circundante.

Así, el concepto de cultura organizacional incluye sus cualidades: la coherencia y la cohesión.

La coherencia cultural se entiende como la carencia de contradicciones entre los componentes culturales, es decir, entre las creencias, los valores y los comportamientos y, en general, los artefactos culturales. La falta de armonía entre el pensar, sentir y obrar conduce al establecimiento de una cultura disfuncional. Una adecuada relación entre ellos debe establecerse desde una dialéctica de interdependencia mutua, de forma que la modificación de cualquier componente provoque el cambio en el resto.

La cohesión o consistencia puede comprenderse como aquel grado de intensidad y de extensión con el que se comparten las variables culturales, que permite la unidad del grupo en torno al proyecto organizacional y que bajo determinadas condiciones conducen a la implicación del sujeto con su trabajo.

Entre los factores generadores de cohesión pueden ubicarse los valores, la motivación, la forma en que se ostenta el poder, la comunicación, la creación

y difusión de una liturgia organizacional, entre otros. Entre la implicación y la participación se establece una relación biunívoca.

La participación tiene una función esencial en el logro de las transformaciones sociales y organizacionales en particular. Ella conlleva una nueva forma de ejercer el poder y de soluciones a los problemas, que se sustenta en el diálogo y el análisis colectivo. Se trata de fomentar la cultura de la participación, la que se crea y desarrolla con su propio ejercicio, con el aprendizaje por parte de los miembros de la organización de cómo, cuándo y dónde participar.

En la cultura organizacional, es posible delimitar la existencia de niveles en la organización de sus contenidos, que van desde lo implícito y latente a lo manifiesto y explícito, en constante interacción. Entre los niveles de la cultura existe interacción, y esto le confiere movilidad a sus contenidos. La cultura no es algo estático, sino dinámico, que evoluciona y cambia, lo que puede constituir, a simple vista, una paradoja si también aceptamos que ella proporciona una perspectiva integral, una visión de identidad y sentido a las situaciones, es decir, aporta estabilidad, certidumbre y confianza. La falta de dinamismo, anquilosamiento y arraigo excesivo pueden conducir a la desaparición del grupo que le dio vida; de ahí la necesidad de su evolución en función de responder a las demandas internas y externas.

Mediante el proceso de socialización tiene lugar el proceso de apropiación de la cultura, pero no como proceso lineal de adquisición, sino como proceso vivo de enraizamiento cultural. Esto significa que el sujeto incorpora la cultura a su personalidad, la hace suya y la cristaliza en el producto cultural.

En las organizaciones tiene lugar la construcción social de la organización por el hombre a la vez que esta produce al hombre. Los recursos simbólicos constituyen una vía para el aprendizaje cultural, por su carga emotiva, que provoca sentimientos de identidad y unión en el grupo, refuerzan y expresan los valores culturales.

La comunicación es un factor de primer orden en el enraizamiento cultural. Por medio de la comunicación tiene lugar la formación y difusión de la cultura, a la vez que la cultura determina los estilos comunicativos, los flujos de comunicación, los giros y expresiones propios de la organización. El estudio de la comunicación en una organización nos revela importantes claves culturales y las formas en que ella se origina y pervive.

### **Dimensiones de la cultura organizacional**

A pesar de los avances registrados en estudios sobre cultura organizacional, este tema resulta complejo y en ocasiones hasta difuso. “Se encuentran propuestas, críticas e intentos realizados por los estudiosos para esclarecer y definir el término, como también en las cuestiones ontológicas (del ser) y metodológicas del estudio de las organizaciones y su cultura” (ALLAIRE, 2002, P.123). Interesa registrar tales asuntos, especialmente en sus dimensiones y componentes.

Debido a que la cultura involucra fenómenos sociales que ayudan a definir el carácter y las normas de la organización, el rango de componentes es amplio y variado. Para facilitar la labor de identificación, (SHEIN E. , 2008, P. 104) ha establecido un marco de tres capas o dimensiones básicas que encuadran sus distintos elementos. En consonancia y a partir de la conceptualización de Schein, otros estudiosos han asimilado las capas de la cultura a las de una cebolla, donde la capa externa comprende aspectos observables, mientras que las internas encarnan lo invisible o idealizado.

#### **Dimensión esencial**

La dimensión esencial que según García (2006) es un “conjunto de premisas o preceptos que impactan vigorosamente la gran mayoría de pensamientos y acciones organizacionales”. (GARCÍA A, 2006) Es considerada la capa más profunda y al mismo tiempo esta se encuentra constituida por cuatro componentes: los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento;

los cuales están de una u otra forma en cada uno de los integrantes de la organización.

Aquella definida como el conjunto de premisas o preceptos que impactan vigorosamente la gran mayoría de pensamientos y acciones organizacionales. Es considerada la capa más profunda y está constituida por cuatro componentes: los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento.

Los valores enmarcan las ideas abstractas compartidas por los miembros de una colectividad, que proporcionan un sentido de dirección común sobre lo que es deseable y correcto, definen un carácter y una actitud distintiva. Los supuestos representan las premisas, percepciones, pensamientos y sentimientos compartidos, en los que se fundamentan las visiones del mundo, refieren de igual modo aspectos básicos como la naturaleza de las relaciones humanas, de la verdad, del tiempo y de la actividad humana. Las ideologías se consideran como un sistema coherente de credos compartidos e interrelacionados que dan explicaciones generales convincentes en algunas ocasiones míticas sobre la realidad social, exhortando a la acción colectiva y a la comunicación e interpretación de los acontecimientos de cada día. Por último, se establece que el conocimiento es la manifestación perceptual de valores y es referido a las representaciones, juicios, explicaciones y entendimiento, establecidos como racionales para la acción y que evidencian la habilidad de los miembros para interpretar hechos con base en el acceso a información y a marcos cognitivos.

### **Dimensión estratégica**

La segunda dimensión es la estratégica que según Toca: “No tienen que ver con planes a largo plazo o pronunciamientos de los voceros organizacionales, sino más bien con convicciones y certezas de sus líderes”. (TOCA T & CARRILLO R, 2009) Por lo tanto busca reunir todos los elementos de la cultura que sirvan para cumplir los objetivos organizacionales y por lo tanto se enfoca en el conocimiento de la visión,

misión y políticas (Por mencionar algunos) y como estas se encuentran dirigidas a la realidad organizacional.

Las creencias estratégicas son el único componente de este nivel intermedio y no tienen que ver con planes a largo plazo o pronunciamientos de los voceros organizacionales, sino más bien con convicciones y certezas de sus líderes. Esto en virtud a que buscan emplear todos los elementos del poder para lograr los objetivos. Las creencias culturales son las ideas y pensamientos comunes a diversos individuos que gobiernan su interacción, difieren del conocimiento ya que no son descubiertas empíricamente ni analíticamente probadas. Por lo general son conocidas mediante procesos de socialización por los que la cultura es unificada, mantenida y comunicada (Brinton *et al.* 2001. pág. 78). Existen cuatro tipos básicos: *Creencias sobre la visión*, referidas a lo que la organización puede llegar a ser y lo que nunca debería intentar; *Creencias sobre las expectativas del mercado de capital*, convicciones sobre lo que se necesita para mantener a acreedores e inversionistas satisfechos; *Creencias sobre la competencia en el mercado*, entendimiento de cómo y por qué se puede triunfar en el entorno, industria o sector; y *Creencias sobre la dirección interna*, prácticas operativas adecuadas que sustentan los tres tipos anteriores.

La dimensión estratégica refleja, por un lado, cierta esencia cultural y por otro, acondiciona de manera activa los elementos manifiestos, es decir, los más superficiales o visibles.

### **Dimensión manifiesta**

La dimensión manifiesta que según (GARCÍA A, 2006) sus elementos son bastante visibles y llevan a que los miembros identifiquen de forma similar los problemas y experimenten de manera semejante diferentes actividades y situaciones organizacionales, dentro de los límites que pueden ser considerados como aceptados por todos y dirigidos hacia propósitos comunes.



Es importante incluir que este nivel enmarca el “know how”, es decir todo tipo de prácticas institucionales, como los artefactos simbólicos, el lenguaje, las historias, las actividades ritualistas y la conducta modelada.

Los elementos de esta dimensión externa son relativamente visibles y llevan a que los miembros identifiquen de forma similar los problemas y experimenten de manera semejante eventos, actividades y situaciones organizacionales, dentro de los límites considerados como aceptables y hacia propósitos comunes. Este nivel enmarca el “*know how*”, es decir todo tipo de prácticas institucionales, como los artefactos simbólicos, el lenguaje, las historias, las actividades ritualistas y la conducta modelada. Los símbolos y manifestaciones producidas por un grupo se reconocen como artefactos, considerando entre ellos los espacios físicos instalaciones, mobiliario y la capacidad tecnológica mecanización, sistematización, saber hacer. (SHEIN E. , 2008, P. 104). El lenguaje en la organización incluye el vocabulario único o jerga, los dichos, metáforas, eslóganes, léxicos, glosarios, acrónimos, expresiones particulares y argot propio de la industria o sector. De igual modo considera el lenguaje no verbal o actitudinal como gestos, señales, expresiones corporales y posturas.

Las historias son relatos verdaderos o elaborados sobre eventos que incitan a los individuos a adherirse a valores o acciones, resultando comunes los mitos (ficción) y los héroes personificación de valores. (ALLAIRE, 2002, P.123).

Los rituales o rutinas sistemáticas y programas de la vida diaria indican y reafirman lo que es importante para la organización, así como el tipo de conducta esperado de sus miembros. Dentro de los rituales más conocidos se encuentran los sociales, como llamarse por el título; los laborales, como las formas de realizar trabajos; los directivos, como las reuniones para tomar decisiones, y los de reconocimiento, como la entrega de premios y distinciones. La conducta modelada incluye estándares, convenciones y costumbres que indican a los miembros la conducta más apropiada y el estilo de relación preferido estándares idiomáticos, decoro público, trato y relaciones de amistad (KENNEDY A. A., 2008)

En función de la visibilidad y la conciencia han sido establecidas tres capas de la cultura organizacional (CARDOSO, 2008). Superficial y consciente (artefactos), en el que se encuentran todos los fenómenos vivibles, tangibles y audibles que ocurren como manifestación de los niveles más profundos; Intermedio entre el consciente y el inconsciente (valores), formado por los conjuntos de principios que definen los artefactos; e Invisible e inconsciente (supuestos), que determina las razones por las que un grupo percibe, piensa y siente de la manera como lo hace.

Otros estudiosos identifican como dimensiones interrelacionadas de la CO: un sistema sociocultural del funcionamiento percibido de las estrategias y prácticas de la organización; un sistema de valor organizacional y las creencias colectivas de los empleados de la organización.

Como se dijo inicialmente, son múltiples los elementos culturales identificados, pero que en últimas subyacen a las dimensiones descritas anteriormente, entre otros se pueden mencionar: sistema de recompensas, decisiones de contratación, estructura gerencial, estrategia frente al riesgo, códigos, estereotipos, legados, leyendas, tradiciones, uniformes y modos de subversión.

Otros autores incluso consideran el entorno o contexto, argumentando que es un factor que determina en buena medida lo que debe hacer la organización para ser exitosa. Lo importante no es realizar un inventario de los distintos componentes, sino determinar su contribución en la construcción de un tipo particular de cultura.

### **Tipos de cultura organizacional**

Aunque la clasificación en cualquier actividad social es un ejercicio riesgoso, conviene intentarlo desde el punto de vista analítico como única vía para comprender la complejidad de las dimensiones tratadas. De manera general, es importante señalar que los elementos positivos que operan en una

organización y que originan una cultura integrada y compartida tienen sus raíces en cuatro agrupamientos institucionales básicos: la familia, las instituciones sociales, la comunidad científica y las instancias militares y legales. “Estas instituciones enmarcan los cuatro modelos de cultura organizacional: relaciones humanas, sistema abierto, proceso interno y racional, dando nacimiento a la siguiente tipología” (ZAMMUTO, 2009).

### **Cultura grupal o de clan**

Inspirada en la institución familiar y también denominada cultura de la cooperación. En ella, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar los mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente. Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad. El líder que guía esta cultura es un mentor involucrado y facilitador.

### **Cultura adhocrática o de desarrollo**

Conocida también como cultura de la inspiración, emana fundamentalmente de las instituciones sociales. Los miembros creen fervientemente en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea o por su apariencia ideológica.

Caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados.

## **Cultura jerárquica o burocrática**

Deriva principalmente de las organizaciones militares o de Policía y es denominada cultura consistente. En este tipo, se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Existe una estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido.

## **Cultura racional u orientada al mercado**

Basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la cultura del logro. Para garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales productividad y eficiencia, promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías. Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas.

A pesar de sus cualidades, los distintos modelos de cultura pueden coexistir en una misma organización, de hecho aquellas en las que domina un tipo particular son consideradas como disfuncionales. Sin embargo, en ocasiones las características y dinámicas de un sector o industria particular hacen que domine o prevalezca un tipo.

Mientras que el énfasis interno indica una marcada tendencia hacia el corto plazo, las actividades estables y la integración de unidades, para el externo el marco temporal es el largo plazo y su prioridad las actividades centradas en el logro, la diferenciación y la rivalidad. Por su parte, el eje superior señala la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad y el inferior la estabilidad, el control y la predictibilidad. Un análisis de los cuadrantes laterales permite observar que la cultura grupal y la jerárquica

Se inclinan hacia sus miembros y el presente, en tanto la adhocrática y la racional hacia los grupos de interés externos y el futuro. En este sentido, un movimiento hacia la derecha desde la cultura grupal o la jerárquica hacia la adhocrática o la racional representa mejoras en cuanto a la satisfacción del cliente, en tanto un desplazamiento hacia la izquierda implica una mayor preocupación por el empleado. Analizando los cuadrantes superiores e inferiores se advierte que la cultura grupal y la adhocrática presentan un marcado interés por la gente, mientras que a la jerárquica y a la racional incumbe el pensamiento analítico.

Según los estudios realizados, el tipo de cultura varía en función del tamaño de la organización grande o pequeña, del estado de su industria madura o joven y del sector en el que operen público o privado. A manera de ejemplo se tiene que por lo general las empresas pequeñas presentan una cultura grupal, aquellas pertenecientes a una industria madura tienen una racional, las que actúan en industrias jóvenes una adhocrática y las entidades gubernamentales por naturaleza presentan una jerárquica. Es de anotar que estos resultados han sido observados en países como Estados Unidos, Inglaterra, Australia y España, por citar algunos, quedando pendiente entonces determinar si lo mismo ocurre en países en desarrollo, especialmente latinoamericanos, donde las condiciones en cuanto a tamaño y evolución de las industrias presentan marcadas diferencias.

Una preocupación permanente se ha centrado en identificar los rasgos idóneos que contribuyan al buen funcionamiento organizacional. Para los

expertos resulta difícil precisar y prescribir el tipo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, han avanzado en la determinación de cinco requisitos mínimos que garantizan no sólo la salud de la organización sino también la de sus miembros, ellos son: 1) desarrollar un sentido del *accountability* rendición de cuentas entre el personal y los directivos; 2) transmitir con coherencia los aspectos culturales; 3) pensar y actuar local y consistentemente; 4) estar sincronizados con los requerimientos competitivos del mercado mundial, y 5) adaptarse a las nuevas condiciones del mercado (SHEIN E. , 2008, P. 104). De lo que se trata es de garantizar los atributos que puedan optimizar las probabilidades de éxito en un entorno competitivo.

Por último, frente al acentuado énfasis sobre los tipos de cultura organizacional y sobre las posibilidades de que en una organización confluyan varios de ellos, surgen dos interrogantes ¿Qué modelos coexisten o dominan? ¿En qué proporción se presentan? Para dar solución a estos cuestionamientos se deben conocer y explorar de antemano las distintas metodologías disponibles para la medición de la cultura organizacional.

### **¿Es posible medir la cultura organizacional?**

Si bien los estudios de cultura organizacional emergen de una combinación de la psicología organizacional, la psicología social y la antropología social, durante los últimos tiempos han cobrado mayor significado para otras disciplinas, dados los efectos de la cultura sobre todo tipo de acción colectiva. Esto ha generado otro debate importante: la metodología para estudiarla. Frente a la supuesta dificultad para cuantificar factores como valores, creencias y prácticas institucionales, los esfuerzos se han centrado en los diagnósticos para identificar las distintas dimensiones culturales.

Para precisar el modelo de cultura organizacional se dispone de dos enfoques fundamentales, el cualitativo y el cuantitativo. Estas dos alternativas, además de tener diferentes orientaciones, proporcionan

variados puntos de influencia para el entendimiento de la cultura organizacional. Por ello, la decisión sobre el tipo de estudio dependerá de su efectividad para: determinar la magnitud en que las organizaciones exhiben culturas fuertes; predecir relaciones entre el tipo cultural y otros fenómenos; y mapear perfiles culturales últimas, la elección de un enfoque cuantitativo o cualitativo dependerá en buena medida de los objetivos planteados en el estudio.

La caracterización cualitativa de la cultura organizacional, por lo regular, ofrece como resultado una distinción binaria: 1) una cultura fuerte, diferenciada porque proporciona un claro sentido de identidad con el personal y porque todos conocen las metas organizacionales y trabajan por ellas, y 2) una cultura débil, es decir, carente de valores y prácticas bien definidas y con poca influencia en la conducta del empleado, por lo que en últimas prefieren abandonarla. Una valoración de este tipo, desde luego, ofrece una visión sobre la cultura organizacional, no obstante, es imposible determinar la magnitud de una condición específica, resultando un tanto ambigua y poco confiable en el caso de demandar algún tipo de intervención.

Dentro de la gran cantidad de estudios cualitativos realizados, destacan los etnográficos, cuyo fin primordial es descubrir la manera como los actores dan un significado a los acontecimientos y a las acciones del mundo organizacional. El trabajo etnográfico implica una relación participativa entre el individuo que trata de comprender (investigador) y los sujetos del estudio (miembros), su estrategia central es el diálogo y no la observación.

Los estudios etnográficos, al igual que otros cualitativos, permiten una profundización en el estudio de la cultura en la medida que se obtienen percepciones estructuradas de los propios sujetos y sobre la forma en que se adaptan a los cambios internos. Privilegian, de igual modo, el conocimiento de intereses, vivencias, motivaciones y elementos encubiertos e invisibles. Dentro de los estudios cualitativos más utilizados se identifican: el Focus Group, desarrollado para descubrir tanto los motivadores de los

distintos colectivos así como los insatisfactorios; la Percepción de Valores y Filosofías, que mediante la aplicación de una encuesta estructurada facilita el entendimiento de los principales valores percibidos; los Juegos Proyectivos, que a través del desarrollo de actividades lúdicas identifica el perfil de cultura organizacional; las Entrevistas a Profundidad, que permiten obtener información para elaborar un diagnóstico acerca de los procesos desarrollados; y, por último, el Intercambio de Roles, que identifica mediante dinámicas las dificultades o facilidades de los miembros de una organización para entender las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

En algunos países como Brasil, los estudiosos de la cultura han optado por crear instrumentos cualitativos ajustados a su propio contexto. En la categoría de instrumentos para la validación de cultura organizacional se encuentran las escalas desarrolladas por Gomide Jr. E Martins (1997) a partir de los cuatro tipos de cultura de Handy (club, función, tarea y existencial). Tamayo y Godim (1996) construyeron una escala con la intención de verificar una estructura de 38 valores de las organizaciones, distribuidos en cinco factores o dimensiones relacionados con la eficacia y la eficiencia organizacional.

Actualmente, algunos académicos y varios *policymakers* muestran especial inclinación por la medición cuantitativa de la cultura, dado su interés en determinar la relación de esta con el desempeño y la calidad en las organizaciones. Es así como, durante las últimas dos décadas, una gran cantidad de herramientas han sido diseñadas para medir la cultura organizacional, especialmente en ámbitos como el gubernamental, el educativo y el hospitalario. Estos instrumentos dan cumplimiento a tres requisitos que han sido establecidos como básicos para garantizar un rigor en la investigación y una solidez en los hallazgos, ellos son: 1) ser cuantitativo de preferencia o semicualitativo; 2) denotar eficacia para evaluar un amplio rango de dimensiones culturales, y 3) ofrecer posibilidades válidas y confiables para el procesamiento estadístico de los datos.



Las herramientas para la medición de la cultura organizacional se clasifican de acuerdo con cinco aspectos fundamentales a saber: 1) el enfoque, que puede ser *tipológico*, cuyo propósito es evaluar y obtener como resultado uno o más tipos de cultura o *dimensional*, que describe una cultura por su posición frente a cierto número de variables continuas; 2) la fundamentación, sea esta *teórica* con una fuerte derivación conceptual o *pragmática* en la que el investigador se sumerge en la cultura a través de una observación profunda; 3) el alcance de la evaluación, que puede ser en torno a *una dimensión* específica de la cultura organizacional o a un *rango de dimensiones*; 4) el potencial para explorar con relación al *clima organizacional* –percepciones y opiniones del personal sobre su ambiente de trabajo, o a la *cultura organizacional* manifestaciones profundas como los valores y las creencias, y 5) la magnitud de su uso en estudios empíricos, que varía en función del grado de validez y confiabilidad, así como de los métodos usados para evaluar sus propiedades científicas (2003: 3).

Dentro de los instrumentos cuantitativos más usados se pueden citar: el Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison (Harrison's Organization Ideology Questionnaire, 1972), el Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Framework, 1981), el Inventario de Cultura Organizacional (Organizational Culture Inventory, 1987), el Cuestionario de Cultura Hospitalaria (Hospital Culture Questionnaire 1993), el Cuestionario de Cultura de MacKenzie (MacKenzie's Culture Questionnaire, 1995), la Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional (Quality Culture and Organizational Climate Survey), el Cuestionario de Prácticas Culturales (Practice Culture Questionnaire, 2000) y el Cuestionario de Cultura Corporativa (Corporate Culture Questionnaire). Se ha demostrado de manera contundente que estas herramientas han sido y pueden ser ajustadas, de acuerdo con las demandas y necesidades de los investigadores. Así mismo que la selección de una de ellas depende principalmente del propósito de la investigación, del uso pretendido de los resultados y de la disponibilidad de recursos.

La mayoría de herramientas utilizadas en los estudios sobre cultura organizacional se basan –dada su validez, confiabilidad y eficacia– en el Modelo de Valores en Competencia (MVC), desarrollado originalmente por Cameron y Quinn a partir de los Arquetipos Psicológicos de Jung. Este modelo permite explorar estructuras profundas de la cultura organizacional, en torno a aspectos como las características dominantes, el liderazgo organizacional, la gerencia del personal, los valores, el énfasis estratégico y los criterios del éxito.

Algunos estudios especialmente en el sector educativo han considerado la aplicación de dos instrumentos, uno para caracterizar el modelo de cultura y otro para identificar el tipo de cultura ideal de acuerdo con la percepción de los miembros de la organización. La imagen de la cultura ideal es valorada mediante un instrumento secundario denominado Imágenes de las Escuelas a través de la Metáfora (*Images of Schools Through Metaphor ISM*) que formula dos imágenes en función de metáforas, de modo tal que el personal proyecta tanto la situación actual como la ideal. Los datos de la Encuesta de Desempeño Institucional (*Institutional Performance Survey IPS*) y de las ISM apoyan la formulación de estrategias orientadas a cambiar y/o reforzar la cultura existente.

Cuando los estudios tienen considerada una etapa de intervención, es recomendable la aplicación de dos o más instrumentos que ofrezcan el nivel de detalle requerido. Frente a esto resulta conveniente una triangulación de herramientas enfoque multimetódico, de este modo, un cuestionario cuantitativo que examina valores y creencias puede ser complementado con técnicas cualitativas como la observación para explorar manifestaciones superficiales o la entrevista para indagar a profundidad supuestos implícitos.

Si bien es cierto que la mayoría de instrumentos han sido aplicados en el campo de la educación, de la salud y de las actividades gubernamentales, es responsabilidad de los investigadores identificar y ajustar aquellos que presenten algún potencial para ser usados en otros ámbitos.

Finalmente, cabe señalar que los estudios cuantitativos de la cultura organizacional resultan útiles para examinar las relaciones de tipo cultural y su fortaleza con otros fenómenos tales como la efectividad de la organización y su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Si bien las investigaciones cualitativas proporcionan una visión sobre estas relaciones, es un tanto difícil y arriesgado generalizar resultados (ZAMMUTO, 2009).

### **El impacto de la cultura en el desempeño organizacional**

A pesar de que siempre está presente, la cultura es fácilmente ignorada desconociendo así su impacto en la efectividad organizacional.

Tradicionalmente, la efectividad fue definida en torno al logro de las metas, enfoque que dominaron por décadas los estudios organizacionales. Por fortuna, en la actualidad se cuenta con una serie de enfoques alternativos que van más allá del logro de las metas y consideran aspectos cruciales como los recursos, los procesos internos, los *stakeholders* y los valores en competencia. La efectividad organizacional ha sido entendida como la satisfacción neta de todos los *stakeholders* en el proceso de transformación de insumos en productos de manera eficiente, la utilidad debe ser para todas las partes involucradas (ZAMMUTO, 2009).

Las medidas del desempeño pueden dividirse en dos grupos: las financieras, que carecen de flexibilidad e ignoran las demandas de los clientes (utilidades, retorno de la inversión, variación de precios y productividad), y las no financieras. Los criterios para medir la efectividad pueden ser generales y amplios supervivencia y utilidad o estrechos y basados en funciones particulares niveles jerárquicos, roles, procesos. Campbell (1977) por ejemplo, ha identificado cerca de 30 criterios para medir la efectividad, que van desde la satisfacción laboral hasta el crecimiento y la productividad.

Como ya se mencionó en el MVC, a cada cultura corresponden unos criterios propios de efectividad, de modo tal que para la tipología grupal cuenta el compromiso, la cohesión y la moral; para la adocrática, la adaptabilidad y proactividad; para la jerárquica, la estabilidad y la continuidad; y para la racional, la productividad y la eficiencia. Es así como se reconoce esta herramienta como apropiada para determinar el impacto de la cultura en la actuación de las organizaciones, pues combina diversos indicadores de efectividad y desempeño.

No cabe duda de que la cultura organizacional ostenta la clave para entender el desempeño pasado y para predecir la productividad futura. Por tanto, no se debe desconocer su contribución al éxito de las organizaciones, independientemente de que se pueda determinar en qué medida lo hace. La noción de éxito varía en función del contexto económico, social y cultural de los países. En Japón, por ejemplo, el atributo más notable es la preocupación por las necesidades sociales y ambientales; en Italia lo es la efectividad del enfoque de administración y gerencia: en México lo es la estabilidad y la rentabilidad (SHEIN E. , 2008, P. 104).

La productividad, por su parte, también constituye uno de los referentes para medir el éxito, especialmente en nuestros países. En consonancia, la solución para aumentar la productividad no es copiar modelos, teorías o enfoques administrativos y gerenciales, sino luchar por entender y fortalecer la cultura organizacional. Muchos se preguntan acerca de la relación o vínculo existente entre la cultura y la productividad de una organización, la respuesta a este interrogante es sencilla. En la medida que se cuente con una cultura fuerte, sus miembros conocerán qué se espera exactamente de ellos, por lo que gastarán menos tiempo en decidir cómo actuar frente a una situación determinada. De igual modo, removerá en buena parte la incertidumbre del personal ya que proporciona además de una estructura, estándares y un sistema de valores para operar (KENNEDY A. A., 2008).

Algunos estudiosos han logrado identificar dos dimensiones básicas para determinar la relación de la cultura y el desempeño organizacional, ellas son:

1) las dimensiones de contenido o aspectos que capturan la esencia de la cultura organizacional y reflejan lo que es la organización frente al enfoque interno o externo, a la velocidad, al riesgo, a la participación, a la claridad, al poder y al individualismo; y 2) las dimensiones modelo, que ofrecen un resultado de las interrelaciones entre las anteriores en función de la fortaleza, la congruencia y el tipo culturales. Sobre esta última dimensión, autores como Nadler and Tushman (1980); Deal and Kennedy (1982), y Cameron and Ettington (1988), consideraron sus factores como fuertes predictores de la efectividad. La fortaleza se refiere al dominio o preeminencia de ciertos aspectos de la cultura que afectan todo lo que pasa internamente. La congruencia concierne al grado en el que la cultura de una parte de la organización es similar y consistente con la reflejada en otra parte. El tipo enfatiza el patrón específico de cultura manifiesto, es decir, la medida en que ciertos atributos culturales o dimensiones de contenido dominan otros.

Algunas corrientes de investigación se han dado a la tarea de desarrollar modelos explícitos de cultura organizacional y efectividad, así como métodos para su medición, basados en cuatro rasgos culturales de efectividad de las organizaciones. Fey y Denison (2003: 688) compilan la caracterización de estos atributos como sigue: 1) Involucramiento: las organizaciones efectivas facultan a la gente, organizan equipos y desarrollan capacidades humanas (Becker, 1964; Lwler, 1996; Likert, 1961). La gente está comprometida y siente un fuerte sentido de pertenencia, participan en las decisiones y conectan sus metas individuales con las de la organización (Katzenbach, 1993; Spreitzer, 1995). 2) Consistencia: las organizaciones efectivas cuentan con normas del comportamiento cimentadas en valores esenciales y con líderes y seguidores capaces de lograr acuerdos (Block, 1991). La consistencia es una fuente de estabilidad e integración interna, producto de formas de pensar comunes. 3) Adaptabilidad: las organizaciones integradas son a menudo las menos sensibles (Kanter, 1983). En este sentido, la integración interna y la adaptación externa pueden estar en desacuerdo. Las organizaciones adaptables son conducidas por sus clientes, toman riesgos y aprenden de sus errores, tienen la capacidad y experiencia en generar el

cambio (Nadler, 1998; Senge, 1990; Stalk, 1988). 4) Misión: las organizaciones efectivas tienen un claro sentido del propósito y dirección, definen metas y objetivos estratégicos y expresan una visión del futuro (Mintzberg, 1987, 1994; Ohmae, 1982; Hamel y Prahalad, 1994).

Los autores demostraron que los anteriores atributos estaban relacionados con diversos criterios de efectividad, encontrando que rentabilidad estaba altamente correlacionada con misión y consistencia, innovación con involucramiento y adaptabilidad y crecimiento en ventas con adaptabilidad y misión. Las organizaciones efectivas serán aquellas capaces de resolver las contradicciones entre integración interna y adaptabilidad externa (Fey y Denison 2003: 688).

La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no sólo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. Bajo estas circunstancias entenderla, darle la atención necesaria y administrarla, facultará a los líderes para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual de su gente (Darcey-Lymm *et al.*, 2003). No se puede dejar de considerar que así como el líder incide directamente en la cultura, la cultura de una organización también es responsable de definir el perfil del líder, es decir al tiempo que moldea es moldeado. La cultura organizacional, pues, establece el escenario para la determinación de la estrategia y mejora los aspectos operacionales de la vida organizacional. Aparece como concepto básico para entender fenómenos sociales en las organizaciones y para explicar diferencias entre compañías, particularmente aquellas que operan en el mismo mercado.

## **LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **Concepto.-**

La estructura organizacional “es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible” (ANTÚNEZ, 2008, P. 29). La finalidad de la misma es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una institución para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. El concepto de organización que se emplea es el de una coordinación de esfuerzos, en la que el director es el conductor responsable de la Institución Educativa.

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

### **La teoría de la estructura organizacional**

La extensa variedad de concepciones existentes sobre las organizaciones, nos indica, por una parte la dificultad de acuerdo que se deriva del carácter polifacético y complejo de las organizaciones, situación que como indican (BALLART, 2002), nos ha llevado a un estado de confusión y fragmentación teórica. Sin embargo de todas las visiones y perspectivas con que se trata a las organizaciones, (si se revisa la bibliografía utilizada queda patente la enorme cantidad de definiciones y tipologías) es posible extraer ciertos principios y paradigmas aplicables y válidos, ya que la organización como entidad compleja, admite variedad de tratamientos, por lo que más que existir corrientes validas o erradas, lo que existe es ausencia de estudios de las organizaciones desde una perspectiva global.

Las organizaciones constituyen realidades conformadas por múltiples dimensiones. De esta afirmación pueden extraerse algunas conclusiones: por una parte su estudio ha generado diversas corrientes o visiones. En

segundo lugar, las organizaciones constituyen el objeto de estudio de diversas disciplinas, de allí que la teoría de la organización sea considerada como una ciencia social de segunda generación y su campo como señala (BALLART, 2002) no sólo se limite a empresas y organizaciones económicas, sino que abarque partidos, asociaciones, iglesias y la administración pública. Por último, que nos encontramos ante un campo de estudios bastante joven.

En otro sentido se observa que desde el surgimiento de las posiciones de Taylor, Fayol y Weber hasta nuestros días, el cuerpo teórico de las organizaciones ha ido adquiriendo sentido práctico, aunque las distintas corrientes han incurrido en el error de basar sus posturas en enfoques parciales, como únicos, sin considerar otras dimensiones importantes de las organizaciones, aspecto que si fue interpretado por la Teoría General de los Sistemas, que comprendió que las organizaciones como fenómenos multidimensionales deben analizarse integralmente.

A juicio de autores como Pfeffer (1982) y Roberts, Hulin y Rousseau (1978, en Ramió y Ballart, op.cit) esto es consecuencia de los distintos niveles de análisis que emplean las disciplinas que estudia a las organizaciones, así la sociología, la ciencia política y la economía tienden a estudiar a las organizaciones como unidad, desde una visión macro, mientras que la psicología ha tomado generalmente al individuo miembro de una organización como unidad de análisis.

Otro factor a considerar, es la importancia que han adquirido las organizaciones en el mundo actual. En la medida en que fueron adquiriendo peso específico en la sociedad y la economía, dejaron de ser objeto de estudio exclusivo en sí mismas, y se comenzó a indagar sobre los efectos que sus actuaciones podían tener en los individuos, la sociedad y la economía del espacio geográfico donde tuvieran su influencia.

La Teoría de la Organización, busca “reconstruir, mediante un análisis empírico las regularidades en el comportamiento que caracterizan a las



relaciones entre una pluralidad de variables organizativas. Todo esto partiendo de la convicción de que independientemente de los fines que cada organización persiga y de los sectores específicos en los que opere, esta tendrá en todo caso comportamientos típicos y recurrentes, precisamente por ser una organización.” (BALLART, 2002).

En cuanto a la definición de organización, es notable la dificultad de un acuerdo entre los teóricos. Sin embargo, de la revisión de algunas nociones encontramos como elementos caracterizadores: las finalidades u objetivos, el entorno, y la forma como se organizan y estructuran los comportamientos individuales dentro de las organizaciones, entre otros. Todos estos y otros elementos pueden tener aplicación general en el ámbito de la administración pública. Para finalizar este punto puede ser útil resaltar los elementos que delimitan a las organizaciones:

“Un grupo de personas asociadas para el logro de un fin común; que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas: con pretensión de continuidad en el tiempo; legitimadas por el sistema social externo, y con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización”. (BALLART, 2002)

De esta enumeración puede intuirse la existencia de ciertas dimensiones organizacionales fundamentales, que han sido estudiadas por la teoría de la organización, dándoseles según la corriente de que se trate mayor peso a unas en detrimento de otras, lo que a nuestro juicio constituye un error, ya que para una comprensión global de la organización, todas son importantes.

### **La estructura formal**

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

### **La estructura no formal**

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

### **La delegación como punto de partida de la estructura**

La autoridad se delega cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones. Obviamente, los superiores no pueden delegar la autoridad que no poseen. Para (ROBBINS S. P., 2007, P. 93) “la delegación es la asignación de autoridad a otra persona para que realice actividades específicas. Permite a un subordinado tomar decisiones,

es decir, un cambio de la autoridad de toma de decisiones de un nivel de la organización a uno inferior”.

El proceso de delegación implica: 1) determinación de los resultados esperados de un puesto. 2) La asignación de tareas a ese puesto. 3) La delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas y 4) La responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas. Delegar se presta a malos entendidos ya que no se trata de librarse de tareas sencillas para las que no tienes tiempo.

Delegar no sólo le permite conseguir más tiempo para hacer lo realmente importante, sino que ayuda a los miembros de su equipo a desarrollar su potencial, lo que aumenta la eficacia de dicho equipo y su crédito.

Así pues, delegar significa:

- ❑ Repartir responsabilidades

Mucha gente teme delegar parte de su trabajo porque siente que pierde parte del control sobre el mismo. Delegar no implica perder el control sobre las tareas que encarga a otros. Por el contrario, al tener más tiempo, se podrá hacer una mejor idea de conjunto. Podrá ver nuevas oportunidades, detectar posibles peligros a tiempo y desarrollar nuevos conceptos que puedan aumentar la eficacia de su equipo e impresionar a su jefe.

Es posible que cuando esté saturado de asuntos pendientes y tenga el tiempo en su contra, opte por delegar las tareas aburridas pero necesarias para ganar tiempo. Pero no todo lo que se amontona en su escritorio es urgente y debería poder aplicar los principios de la delegación a casi cualquier tarea pendiente.

A continuación las pautas que se ha de seguir para lograr el éxito al delegar:

1.- Revise la tarea y determine el objetivo. ¿Se da cuenta de que fijar objetivos es una de las habilidades de gestión más importantes? Eso se debe a que, si no sabe hacia dónde va, es complicado considerar que ha llegado. Un objetivo es un destino final, si lo sabe puede preparar la ruta, calcular el tiempo, encontrar caminos alternativos o atajos y, al final del trayecto, tendrá conciencia de haber llegado a donde quería.

Por tanto, lo primero es definir el trabajo y determinar el objetivo del mismo. Junte los grupos de tareas que tengan un mismo objetivo. Si requiere información para preparar una propuesta, pídale a otro que la busque, que investigue el coste, datos de rendimiento, opciones de presentación, que analice los productos de la competencia, etc. El objetivo es conseguir toda la información que pueda recopilar para que su propuesta esté documentada y sea convincente.

2.- Decida en quién va a delegar la tarea. Si algo no es urgente, escoja a la persona más indicada para realizar el trabajo. Sus empleados se lo agradecerán. Nada impide que encargue una tarea crucial a una persona capaz e inteligente, aunque no tenga experiencia en esa área en concreto.

Por otro lado, no tiene sentido delegar un trabajo en alguien a quien no le corresponde, si eso supone desaprovechar su talento y su capacidad. Si quiere que alguien investigue algo, busque una persona metódica y cordial, que sepa tratar a los demás y pueda convencer a una persona muy ocupada de que pierda algo de tiempo buscando unos datos.

3 - Fijar los parámetros. La persona en la que delega ha de conocer el trabajo que ha de realizar pero también el objetivo al que responde. Es importante que conozca lo que se espera lograr y por qué. Pero necesitará saber algo más: de cuánto tiempo dispone o qué autoridad tiene.

Así pues, deberá proporcionarle lo siguiente:

- Un objetivo

- Un plazo de entrega
- Unos parámetros de calidad
- Un presupuesto
- Determinar hasta dónde llega su autoridad.
- Información sobre los recursos disponibles

Lo que no debe hacer es explicarle cómo ha de realizar el trabajo. Límitese a facilitarle todo lo necesario para obtener el resultado deseado, incluida información sobre el plazo, el coste, etc. Pero la persona ha de ser libre de elegir cómo llegar a ese resultado. Retomando la analogía del objetivo como destino de un viaje, la persona en la que delega ha de poder elegir la ruta siempre y cuando llegue al destino indicado en el plazo marcado, habiendo consumido una cantidad de gasolina razonable y sin tener un accidente de coche. Si lo desea, pídale que le indique qué ruta piensa seguir, pero no la cambie si no le parece bien. Si prevé un problema que la otra persona no parece ver, hágaselo saber y deje que sea ella quien lo resuelva.

4 - Asegúrese de que le ha entendido. Anime a la otra persona a que hable sobre el trabajo para estar seguro de que ha entendido bien lo que tiene que hacer y por qué. Le puede sugerir ideas siempre que no le desoriente o le obligue a adoptar su enfoque.

5 - Dele información. Si puede, ayude a la persona en la que haya delegado. Hable con el jefe de otro departamento para que le ayude, explíquele dónde puede encontrar la información si usted lo sabe y ella no, facilítele el acceso a los documentos que puedan serle útiles, entréguele una copia del borrador de la propuesta para la que investiga o, en su defecto, sus notas.

6 - Siga de cerca sus avances. Si el proyecto es largo, organice reuniones de seguimiento. Aun en las tareas cortas, no olvide comprobar cómo va: un seguimiento de cerca pero informal suele dar mejor resultado que una reunión formal. Eso permite que el empleado le consulte las dudas que hayan podido surgir, que compruebe que no se está perdiendo en detalles o

que ha elegido el enfoque equivocado. El seguimiento mejora su confianza y, de paso, también le tranquiliza.

En cualquier caso, hacer un seguimiento no implica interferir. Compruebe que no está cometiendo errores graves, pero no pierda el tiempo con trivialidades. Es inevitable que no todo esté a su gusto y, probablemente, de haber hecho el trabajo usted, habría cometido errores graves, pero no pierda el tiempo con trivialidades. Es inevitable que no todo esté a su gusto y, probablemente, de haber hecho el trabajo usted, habría cometido errores similares. Sólo debe intervenir en caso de error grave y sólo para que las cosas vuelvan a su cauce. Quitarle a alguien una tarea que le había delegado resulta muy desmoralizador y sólo debe hacerse en circunstancias extremas.

7 - Valore el trabajo. Cuando la persona haya terminado su trabajo, prepare una reunión de evaluación. Si lo merece, felicítele y alabe su esfuerzo. Tenga en cuenta que aunque el resultado no fuese el esperado, siempre hay algo que valorar. Es importante que el empleado haya aprendido una o más lecciones al realizar la tarea. Recuerde que tanto el éxito como el fracaso son responsabilidad suya.

A continuación te daremos a conocer algunas soluciones que le resultarán útiles a la hora de delegar.

1.- No piense que el hecho de que su jefe haya delegado en usted implica que no puede delegar en nadie más. Después de todo, usted será el responsable y tendrá que asumirlo. Pero si el resultado es bueno, ¿qué importa quién haga el trabajo?

2 - Hágase la siguiente pregunta: si estuviese enfermo o de viaje de negocios durante un mes, ¿qué parte de su trabajo no podría hacer nadie? La respuesta debería ser "casi ninguna". Todo lo que no figure en esa categoría es delegable.

3 - Si tiene prisa, es preferible que delegue en alguien que sepa hacer el trabajo sin necesidad de recibir un gran apoyo. De todos modos, si tiene

tiempo, busque a la persona que mejor se adapte al trabajo y que pueda aprender del mismo. Al aprender algo nuevo, esta persona estará motivada y, además, usted habrá ganado otra persona formada en la que delegar en otra futura situación apurada.

4 - Si se trata de un proyecto amplio o es pequeño pero le corre mucha prisa, puede delegar en más de una persona a la vez. Por lo general, lo mejor es elegir a un líder de equipo y hablar con todos a la vez para que sepan exactamente lo que necesita.

5 - El hecho de que trabaje contrarreloj no quiere decir que no pueda seguir de cerca el avance. Después de todo, es importante que compruebe que lo está haciendo bien. Si le ha pasado un trabajo a alguien para que se lo entregue al acabar el día, nada le impide dejarse caer por su despacho a media tarde para comprobar que todo marcha bien y no necesita nada.

6 - Si delega trabajo con suficiente margen de tiempo, podrá desarrollar mejor un proyecto propio. Por ejemplo, puede pedir que le entreguen el resultado de una investigación para una propuesta diez días antes de que tenga que redactarla, lo que le permitirá disponer de tiempo para sacarle partido a la información. Así pues, no interprete el hecho de delegar como una forma de sacudirse de encima trabajos que no le gustan o que no tiene tiempo de hacer. De hecho, es una excelente oportunidad para mejorar sus habilidades de gestión y para ayudar a su equipo a crecer.

### **Principios y características inherentes a la estructura organizacional**

Existen algunos principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

1. Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos

2. Especialización. Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200

años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados.

5. Unidad de mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado.

La estructura organizacional presenta ciertas características que hacen a su naturaleza.

Las características y principios más importantes son:

- ❖ Carácter específico
- ❖ Carácter dinámico
- ❖ Carácter humano
- ❖ El ascenso en la organización



- ❖ Orientación hacia los objetivos organizacionales
- ❖ Asignación de responsabilidades
- ❖ Unidad de mando
- ❖ El alcance del control y la segmentación de la estructura organizacional
- ❖ Coordinación
- ❖ Vinculación de los procesos de planeamiento y control con la estructura organizacional
- ❖ Complejidad de la organización
- ❖ Las estructuras paralineales
- ❖ La estructura organizacional y la organización informal

❑ **CARÁCTER ESPECÍFICO:**

Toda estructura debe ser concebida y diseñada a la medida de la organización de la que se trate, en función de sus características específicas. Por tal razón, no deben nunca ampliarse aquellos criterios, teorías o principios que, por valiosos que sean, no resulten apropiados a una determinada organización o sean incompatibles con la idiosincrasia de sus integrantes.

❑ **CARÁCTER DINÁMICO:**

Toda buena organización es un cuerpo vivo que desarrolla sus órganos permanentemente para poder así enfrentar las nuevas circunstancias que la marcha de su gestión le impone. Por tal motivo, en el diseño de la estructura organizacional debe preverse el desarrollo futuro, sin que ello implique sobredimensionar sus partes, sino preparar el todo para que admita un crecimiento armónico y sólido.

❑ **CARÁCTER HUMANO:**

Al definir una estructura organizacional habrán de tenerse en cuenta las personas que la integran y las que, potencialmente, podrían integrarla.

Durante el proceso de diseño de la estructura, debe existir una constante interacción entre la conceptualización inherente a la organización ejecutiva y la personalidad y aptitudes de cada uno de los integrantes de la organización. No es aconsejable esquematizar primero el organigrama y después recién comenzar a pensar en quien habrá de ocupar cada posición del mismo. El carácter humano se vincula estrechamente con el carácter dinámico.

#### ❑ **EL ASCENSO EN LA ORGANIZACIÓN:**

Los caracteres dinámicos y human llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro.

Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual más no el inmediato superior. Y esto no ocurre necesariamente por incapacidad. Lo que sucede es que, al pasar de un nivel a otro, cambian significativamente los requerimientos.

Las pautas que caracterizan la cultura del mundo actual hacen que el hombre generalmente quiera ascender, sin advertir que, en cierto momento, puede acceder por esta vía a un terreno que no domina, que quizás ni siquiera conoce, ni siente, ni le es afín; que excede sus capacidades y es ajeno a su vocación. Allí fracasará. Y, en lo sucesivo, no ascenderá más.

#### ❑ **ORIENTACIÓN HACIA LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:**

La organización tiene ciertos objetivos, cada subsistema que la forma habrá de tener de igual manera, objetivos propios. Un subsistema que integra una totalidad debe tener objetivos concurrentes o congruentes con los objetivos últimos de esa totalidad que es la organización.

Como parte del todo, debe adecuarse a él y no constituirse en algo aislado. Para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.

### **❑ ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:**

La responsabilidad requerida para una función es coextensiva con la autoridad necesaria para desempeñarla; para que haya responsabilidad debe existir la correspondiente autoridad.

Este es el criterio bajo el cual su superior debe asignar responsabilidad a un subordinado.

Así es que las responsabilidades no se delegan si no que se asigna como inherente al cargo.

### **❑ UNIDAD DE MANDO:**

Este principio establece que ningún empleado o funcionario, en el cumplimiento de sus funciones, responderá a más de un superior; en consecuencia, recibirá todas las instrucciones sólo o por intermedio de dicho superior.

Fue Taylor quien desarrollo el concepto de los capataces o supervisores funcionales, repudiando la unidad de mando en razón de la imposibilidad de que el jefe posea todas las aptitudes indispensables para manejar las distintas actividades involucradas en una empresa moderna. Cada posición de la estructura organizacional tiene siempre un cierto número de funciones que cumplir, y el responsable a cargo de dicha posición debe valer por el cumplimiento de todas ellas, aún de las que no sean de su especialidad o aquellas por las que se sienta vocacionalmente inclinado.

### **❑ EL ALCANCE DEL CONTROL Y LA SEGMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

Toda persona tiene una capacidad limitada para realizar sus tareas. Un directivo necesita tiempo suficiente para poder atender a sus subalternos adecuadamente y además desarrollar otras funciones inherentes a su cargo.

Por ello, en la práctica se admite normalmente que puedan depender de él entre cuatro y seis personas. Si el número es mayor, la supervisión tendrá eficiencia. Este principio suele enunciarse, en consecuencia, de la siguiente manera: Las unidades o los individuos que dependen de un supervisor, no deben exceder del número que éste puede coordinar y dirigir efectivamente.

Desde luego que, en niveles inferiores de la estructura, cuando se supervisan tareas manuales, repetitivas y/o de gran simplicidad, la cantidad de personas que dependen de un jefe o capataz puede ser mayor, sin que se resienta la eficiencia.

A veces, un capataz a cargo de una línea de producción supervisa sin problemas a veinte o treinta operarios. Pero el alcance del control no debe enunciarse solo como un máximo, sino también como un mínimo. En efecto, el caso extremo de un único subalterno (denominado estructura de uno sobre uno) implica también un esquema ineficiente, pues de elevado costo, se desaprovecha el potencial humano, tiende a diluir o bifurcar inadecuadamente las responsabilidades, etc.

Además cuando el alcance del control es demasiado reducido se produce un excesivo fraccionamiento vertical de la estructura, dando lugar a un pernicioso alargamiento de las líneas de comunicación.

Como es sabido, cuanto menos eslabones tenga la cadena a través de la cual haya que transmitir un mensaje, tanto en sentido descendente como ascendente, mayor será la probabilidad de que el mismo llegue a destino sin distorsiones y menor será el costo de la comunicación.

“Las líneas de comunicación deben mantenerse tan cortas como sea posible, reduciendo el número de niveles de autoridad en la estructura de la organización; pero cuando la alternativa de no crear un nivel adicional de organización aumenta el número de subordinados hasta sobrepasar el alcance efectivo del control, se deben utilizar niveles adicionales de autoridad” (Basil y Frischknecht).

## **❑ VINCULACION DE LOS PROCESOS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

Al ocuparnos del planeamiento y el control, ambos se hacen por responsable. Ello impone una vinculación de estos procesos con la estructura organizacional. Si bien, por lo general. Tanto uno como otro se diseñan (definiendo centros o responsables) en función de la estructura. En ciertos casos es ésta la que puede estar condicionada o ser ajustada en virtud de ellos.

## **❑ COMPLEJIDAD DE LA ORGANIZACIÓN:**

Uno de los principios clásicos de la organización señala que “no se debe permitir que la organización se torne tan complicada que obstaculice la realización del trabajo” (Piffner, John y Lane). Sin embargo, el ámbito empresarial, el aumento de la complejidad y turbulencia del contexto y la versificación y globalización creciente de los negocios, han originado en las últimas décadas un incremento notable de la complejidad de sus organizaciones.

## **❑ LAS ESTRUCTURAS PARALINEALES:**

Las organizaciones suelen presentar diversas estructuras, permanentes o transitorias, que escapan a la Línea, pero que tienen asignado algún papel dentro de su funcionamiento. Tales son los comités, las reuniones, los asistentes, etc. En cualquier conferencia o círculo de estudio para directivos y jefes se encontrará a muchas personas quejosas de la carga que supone la asistencia a tales reuniones, la cantidad de tiempo que se emplea en las mismas y los escasos resultados que al parecer se obtienen. La mayoría de dichos comités o reuniones parecen estar destinados al logro de una supuesta coordinación, aunque frecuentemente el verdadero objetivo no está claro (el concepto que generalmente se tiene de las reuniones es el de reunirse para efectuar intercambios de ideas e información o mantenerse al corriente de cómo marchan las cosas).

En el diseño de la organización ejecutiva se ha tendido a evitar el empleo de comités, por tratarse de una estructura caracterizada por la lentitud de los procesos de resolución o decisión, compatible con el espíritu de la empresa.

Como excepciones, puede mencionarse la conveniencia de las reuniones periódicas (Ej. Semanales o mensuales) entre los directivos de una empresa o los jefes de departamento para analizar juntos e informes sobre la marcha de los negocios, o las que se hacen eventualmente con una finalidad concreta (por ejemplo, una decisión muy importante), o ciertos comités cuya operatoria resulta imprescindible por razones de información o control mutuo. Existen los denominados círculos de calidad o grupos de participación. A diferencia de los comités, que reúnen a funcionarios jerárquicos (principalmente del más alto nivel), los círculos de calidad se centran en el personal que hace las tareas (operarios y empleados) y sus propósitos son tanto la resolución de los problemas que se presentan en los sectores en que estos trabajan, como su involucramiento y participación, facilitando así el proceso de influencia. Las consecuencias derivadas de la implementación de círculos de calidad se suelen traducir en ventajas tales como: incrementar la efectividad del trabajo en equipo, aumentar la motivación, fomentar el compromiso con el trabajo, mejorar las comunicaciones, o sea, proceder a una mejor formación del personal.

#### **□ LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA ORGANIZACIÓN INFORMAL:**

Hemos definido a la organización como un sistema social y señalado que la organización formal no existe salvo en los papeles. Es algo así como un conjunto de prescripciones normativas de cómo deben ser las cosas.

Esto hay que tomarlo en cuenta al definir la estructura organizacional, considerando entonces a la organización informal, con sus grupos, líderes, conflictos, etc. Obviamente, el problema no es sencillo. Surge, por ende, el interrogante: ¿cómo compatibilizar la estructura organizacional (que es básicamente formal) con la organización informal?

Debe haber un constante ajuste entre ambas. Es este un proceso permanente, en el que el buen criterio de los directivos juega un papel fundamental. En efecto, allí donde sea posible, es conveniente adecuar la estructura formal en función de la informal o, al menos, rediseñarla de tal modo que no resulte conflictiva con ésta.

## **EL DESEMPEÑO DOCENTE**

### **Generalidades**

Desempeñar significa “Ejecutar una representación artística, un cargo, un oficio una misión, etc”. (ANÓNIMO, 2008)

El docente es el ejemplo para sus estudiantes, como tal es un líder al desarrollar todas sus destrezas, habilidades y potencialidades espirituales, intelectuales y afectivas; que oriente la educación de acuerdo con el desarrollo biopsicosocial de los educandos y las demandas socioeconómicas y culturales del grupo de estudiantes.

Para cumplir su rol de líder el profesor en el desempeño docente deberá armonizar la teoría y la práctica en la orientación y conducción del proceso enseñanza – aprendizaje en función de los recursos del medio en el que se desenvuelve la educación de éste plantel, impulsar la reflexión, la capacidad crítica y la creatividad en los educandos.

El profesor líder debe adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para organizar grupos de estudiantes de la institución, ser práctico en cuanto a la planificación, motivación y orientación.

El cambio en la educación del siglo XXI, necesita una actitud de colaboración compartida y el profesionalismo, son la propuesta del líder transformacional democrático; una propuesta adaptada a esta realidad de crisis donde el educando necesita ser motivado y orientado en todo momento por el profesor.

El líder docente influye en todos los estudiantes mediante sus actos propios y su postura ante los valores éticos y la normatividad institucional. El profesor es transmisor de esa normatividad, la personificación de los valores que se desean transmitir en el planteamiento y resolución de ejercicios.

Así el profesor como líder establece un espíritu elevado de confianza mutua entre su grupo, se impulsa el cumplimiento de las tareas y la creatividad para alcanzar mejores niveles, se estimula y reconoce el esfuerzo de los alumnos en un clima de libertad de acción e innovación de las actividades propias, se superan las situaciones adversas, y se reduce el número de educandos que se quedan al supletorio o pierden el año.

En una institución educativa el líder docente democrático debe asumir su rol en el desempeño docente haciendo suyo el compromiso de desempeñarse con profesionalismo demostrando una disposición para el cambio.

El desempeño docente es la práctica de una labor u actividad, ya sea en forma eficiente o deficiente. Es el cumplimiento del deber, de funciones en su labor de tutores de varias generaciones.

Para efectos de la investigación es importante destacar que el desempeño docente se lo ha tomado desde el punto de vista de Planificador, Motivador y Orientador.

El desempeño docente es la suma de acciones del profesor como planificador, motivador y orientador del grupo de estudiantes, acciones que son determinadas por lo que sabe y por lo que hace en este campo en sus labores diarias.

### **Concepto**

Una preocupación fundamental en el proceso educativo está referida al desempeño docente o rendimiento de los maestros en las diversas tareas que desarrolla en su actividad docente. Indudablemente, ésta es la actividad



más relevante del docente y, en consecuencia, resulta imprescindible estudiarla en su relación con la motivación, las estrategias de aprendizaje y la autoeficacia.

Se entiende por desempeño docente al conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario: preparación de clases, asesoramiento de los estudiantes, dictado de clases, calificación de los trabajos, coordinaciones con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación (Fernández, 2002).

El desempeño docente, cuando se aborda desde la perspectiva subjetiva, se asocia con la forma cómo cada maestro valora la calidad de su trabajo y la satisfacción que experimenta con ella, cuando se enfoca desde una perspectiva objetiva, se relaciona con la cuantificación de los indicadores que se evalúan (Fernández, 2002).

### **Niveles de desempeño docente**

Entre los principales niveles de desempeño docente y de acuerdo a los parámetros del Ministerio de Educación, tenemos:

- ✓ **Destacados:** es aquel docente que mantiene un nivel superior al esperado por los indicadores, tiene un amplio repertorio de conductas respecto a lo evaluado y/o por la riqueza pedagógica respecto al evaluador.
- ✓ **Competente:** indica un desempeño profesional docente satisfactorio, cumple con lo requerido para cumplir de buena manera su rol docente.
- ✓ **Básico:** cumple con lo esperado por los indicadores pero con irregularidades
- ✓ **Insuficiente:** indica que su desempeño indica claras debilidades afectando directamente al desempeño docente

## **Estándar de contenido**

Antes de entrar a revisar brevemente los Estándares de Desempeño, es interesante constatar que en Educación, el término “estándar” significa distintas cosas para diferentes personas.

Algunas veces, por una falta de precisión se cree tener estándares cuando lo que en realidad se tiene son estímulos o confusas afirmaciones sobre aspiraciones prácticamente inmensurables. En otras ocasiones, se usan términos como “estándares”, “resultados” y “metas” alternativamente, sin definir ningún significado en particular.

El término estándar tiene tres usos comunes<sup>4</sup>, cada uno con un propósito y significado distinto. Estos son:

**Estándares de contenido (o estándares curriculares).** Estos estándares describen lo que los profesores debieran enseñar y lo que se espera que los estudiantes aprendan.

Ellos proporcionan descripciones claras y específicas de las destrezas y conocimientos que debieran enseñarse a los estudiantes. Todos los involucrados en el proceso debieran tener fácil acceso a un programa con estándares de contenido, de tal modo que las expectativas sean bien comprendidas. Un estándar de contenido debiera, además, ser medible para que los estudiantes puedan demostrar su dominio de destrezas o conocimientos.

**Estándares de desempeño escolar.**

Los estándares de desempeño definen grados de dominio o niveles de logro. Los estándares de desempeño describen qué clase de desempeño representa un logro inadecuado, aceptable, o sobresaliente. Los estándares de desempeño bien diseñados indican tanto la naturaleza de las evidencias (tales como un ensayo, una prueba matemática, un experimento científico,

un proyecto, un examen, o una combinación de éstos) requeridas para demostrar que los estudiantes han dominado el material estipulado por los estándares de contenido, como la calidad del desempeño del estudiante (es decir, una especie de sistema de calificaciones).

### **Los Estándares de oportunidad para aprender, o transferencia escolar**

Definen la disponibilidad de programas, el personal, y otros recursos que la institución proporciona para que los estudiantes puedan ser capaces de satisfacer estándares de contenido y de desempeño desafiantes.

Estos tres tipos de estándares están interrelacionados. No tiene sentido contar con estándares de contenido sin estándares de desempeño. Los estándares de contenido definen qué debe ser enseñado y aprendido; los estándares de desempeño describen cuán bien ha sido aprendido. Sin estándares de contenido y de desempeño, no hay forma de determinar objetivamente si el despliegue de recursos ha sido efectivo.

### **La evaluación del desempeño docente**

El desempeño docente es evaluado por medio de un proceso sistemático de obtención de datos con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo en los alumnos, del despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres de familia, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (Valdés, 2000a).

La evaluación del desempeño docente tiene por finalidad el mejoramiento de la escuela y la enseñanza en el aula a través de la identificación de conocimientos, sentimientos y actitudes que presentan los maestros y que se pueden modificar a través de su participación en programas de capacitación.

La evaluación del desempeño docente es parte de la actividad permanente del profesor. El problema es que con mucha frecuencia, los profesores asocian el tema de la evaluación con una función sancionadora o de control, que de otra parte es consecuencia de las experiencias que se tiene cuando se aplica un sistema de evaluación (Mendoza, 1998).

De acuerdo con Valdés (2000a), los fines de la evaluación docente pueden relacionarse con el mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula, sobre todo cuando se aplican a aquellos sistemas escolares que utilizan modelos de evaluación que sirven para esclarecer objetivos. Se relacionan asimismo con la responsabilidad y el desarrollo profesionales, lo que implica, por un lado, recolectar datos para determinar el grado en que los docentes han alcanzado estándares mínimos aceptables de competencia y, por otro, la reunión de datos para ayudar a crecer a aquellos profesores que son escasamente competentes en su trabajo. El control administrativo y el pago por mérito, son otros fines de la evaluación que aluden a la necesidad de que la enseñanza sea supervisada y controlada por una unidad administrativa que pueda tener injerencia en la permanencia o no de los docentes, así como al manejo de incrementos salariales que permitan el reconocimiento y motivación de ellos.

Valdés (2000) considera tres tipos de estándares de desempeño profesional docente: mínimos, competitivos y de desarrollo. Los estándares mínimos señalan los rendimientos estrictamente suficientes que deben alcanzar y mantener los profesores, lo cual permite mantener a los que no son competentes. Los estándares competitivos proporcionan incentivos y compensaciones por un rendimiento superior, lo cual genera competitividad entre los profesores y afecta las relaciones personales entre ellos. Los estándares de desarrollo están diseñados para fomentar el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los profesores especificando las áreas de mejora.

Para la planificación de un modelo de desempeño docente se deben respetar cuatro principios:

1) Evaluación basada en las capacidades, frente a aquella basada en el rendimiento, que centra la evaluación en la valoración de las capacidades que pueden contribuir a un rendimiento eficaz más que a medir el rendimiento en sí mismo; 2) criterios de desarrollo, frente a criterios de evaluación uniforme, que consiste en utilizar criterios de evaluación múltiples que reflejen el estadio de desarrollo de un profesor o grupo de profesores; 3) evaluaciones subjetivas frente a evaluaciones objetivas, que consiste en lograr una evaluación que no desconozca la subjetividad y complejidad del proceso y, al mismo tiempo, encontrar procedimientos cada vez más objetivos y 4) evaluaciones formativas, frente a evaluaciones sumativas, que consiste en utilizar el sistema de evaluación como un conjunto de técnicas de diagnóstico diseñadas para fomentar la mejora del profesor, en vez de un proceso formulado para producir una valoración a favor o en contra de éste (Bacharach, 1989 citado por Valdés, 2000).

A modo de digresión, debe señalarse que un factor que es dejado de lado en la investigación sobre el particular en los países desarrollados, es el rol que juegan las condicionantes sociales y algunas variables que han sido poco exploradas en general. Fernández (2002), en una investigación efectuada en maestros de primaria en el Perú, encontró que variables psicológicas como la percepción que cada cual tenía acerca de la presión laboral así como la personalidad tipo A (un patrón de conducta caracterizado por extrema competitividad, hostilidad y altas exigencias personales en materia de rendimientos y logros laborales), estaban asociadas inversamente con satisfacción laboral y desempeño docente. Esto es, a mayor percepción de presión laboral y más acusados rasgos de conducta tipo A, menor satisfacción laboral y percepción del desempeño docente.

Ahora bien, si se tiene en cuenta que la autoeficacia correlaciona positivamente con el empleo de estrategias de aprendizaje, dado que enseñar a los estudiantes a usar estrategias de aprendizaje, aumenta su autoeficacia y desempeño (Pintrich & De Groot, 1990), los maestros con alta eficacia utilizan prácticas instruccionales orientadas al dominio de tareas (orientación a la meta de aprendizaje) en tanto que los maestros que utilizan

una aproximación orientada al rendimiento muestran más bien bajo nivel de eficacia (Midgley, 1995 citado en Deemer, 2004), tenemos un conjunto de variables que no sólo interaccionan entre ellas sino que también podrían tener un efecto importante en el desempeño docente.

Resulta pues relevante el estudio de estas cuatro variables con la finalidad de obtener información fáctica acerca del desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia percibida.

La información fáctica acerca de las variables antes mencionadas no siempre es posible de obtener en nuestro medio, sobre todo por la carencia de reactivos con apropiados rasgos psicométricos (básicamente validez y confiabilidad) que las evalúen. Para el efecto el autor ha adaptado cuestionarios de procedencia extranjera (Cuestionario de Orientación a la Meta del Profesor, Cuestionario de Estrategias de Aprendizaje y Metacognitiva, Escala de Eficacia Percibida de los Maestros y Cuestionario de Autorreporte del Desempeño Docente) procediendo en primer lugar a determinar sus propiedades psicométricas.

Teniendo en cuenta lo expuesto, los objetivos del presente estudio fueron:

- a. Determinar las propiedades psicométricas de los reactivos antes mencionados;
- b. Analizar la relación entre orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y la autoeficacia percibida con la percepción del desempeño docente.

## **La excelencia en el desempeño docente**

### **Concepto**

Para conocer realmente el significado de la excelencia deberíamos conocer los criterios de calidad. “La palabra excelencia se emplea mucho, pero

mientras no fijemos los criterios de la excelencia, nadie sabrá a ciencia cierta lo que significa” (ARRAYA, 2007, P. 78). No obstante, es conveniente definir criterios, las decisiones y acciones posteriores a esta definición se relacionan directamente con el estilo de gestión de calidad que la organización adopte.

Los criterios de excelencia docente, estarán enmarcados de alguna manera por lineamientos generales del sistema educativo. No obstante, cada centro educativo podrá definir sus propios criterios de excelencia en congruencia con su particular proyecto educativo.

“El grado superior de calidad en el desempeño docente, conforme a los criterios que un centro educacional determine en congruencia con su proyecto educativo”. (ARRAYA, 2007, P. 78)

“Cuando la organización tiene un sentido claro de su propósito, de su dirección y del estado futuro deseado, y cuando esta imagen es compartida ampliamente, las personas son capaces de encontrar sus propios roles en la organización y en una sociedad más amplia de la cual son parte.” (NAMS B. Y., 2006, P. 54).

En esta definición se deja de manifiesto la idea de que la excelencia docente debe ser una propiedad deseable para la organización educativa, al punto de comprometerse en establecer criterios de excelencia con el propósito de orientar el desempeño de los docentes.

La excelencia docente no debe ser una propiedad difusa y utópica para la organización. Si existen criterios de excelencia claramente compartidos y establecidos, existirá un compromiso de la comunidad educativa en el logro efectivo de los niveles de excelencia deseados. Este compromiso pasará a ser un elemento integrante y catalizador del proyecto educativo. Si los criterios de excelencia se fundamentan en las creencias y valores compartidos por el centro educacional, se producirá un efecto movilizador, en concordancia con el quinto atributo de las empresas excelentes, según el

estudio de Peters y Waterman (1996:275) “Movilización alrededor de un valor clave”.

La excelencia en el desempeño docente, si bien es cierto que depende de las habilidades, destrezas, conocimientos y formación del docente, también es cierta que esa excelencia estará facilitada o limitada por la institución y el medio en el que el docente desarrolle su actividad.

Por ello este trabajo apunta a la dimensión interna, a las destrezas y conocimientos que el docente disponga, es decir a su perfil; un docente con el perfil de docente mediador su desempeño tendrá altos niveles de calidad, pondrá en juego su competencia y acciones de cambio tanto para su accionar e interrelación en el aula e irradiar ese comportamiento hacia la institución.

## **HIPÓTESIS**

### **General**

La Cultura y Estructura Organizacionales repercuten significativamente, en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, de la Parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014.

### **Específica 1**

La Cultura Organizacional incide significativamente en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, de la Parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014

### **Específica 2**

La Estructura Organizacional incide significativamente en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, de la Parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, en el período 2013-2014



## Matrices de operatividad de las hipótesis

### Matriz de operatividad de hipótesis específica 1

**HIPÓTESIS 1:** La Cultura Organizacional incide significativamente en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

CULTURA ORGANIZACIONAL					DESEMPEÑO DOCENTE				
INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	ÍNDICES
Relaciones con la Autoridad	Grado de Credibilidad	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Calidad	Actuación Docente	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Confianza	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		Calificación	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Respeto	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca			Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
Relaciones Interpersonales	Cordialidad	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Niveles de Desempeño Académico	Excelente	Encuesta	Docentes Directivos	Si/No
	Cooperación	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Personal Profesional	Muy Bueno	Encuesta	Docentes Directivos	Si/No
					Bueno	Encuesta	Docentes Directivos	Si/No	
Seguridad	Capacitación	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Estándares Educativos	Insatisfactorio	Encuesta	Docentes Directivos	Si/No
	Espacio	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		De Contenido	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
						De Desempeño	Encuesta	Docentes	Siempre/

								Directivos	A veces/ Nunca
						De Oportunidad de Aprendizaje	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
Factores Motivacionales	Estímulo	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Promoción Grado Cargo	Interna	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Estabilidad	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		Externa	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca

### 4.3.1. Matriz de operatividad de hipótesis específica 2

**HIPÓTESIS 2:** La Estructura Organizacional incide significativamente en el desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					DESEMPEÑO DOCENTE				
INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INSTRUMENTOS	INFORMANTES	ÍNDICES
Objetivos	Verificables	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Calidad	Actuación Docente	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Realizables	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		Calificación	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
		Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca			Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
Deberes y Derechos	Docente	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Niveles de Desempeño Académico Personal Profesional	Excelente	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Estudiante	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		Muy Bueno	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
						Bueno	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
Autoridad	Cristalización de Metas	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Estándares Educativos	Insatisfactorio	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Mecanismos de	Encuesta	Docentes	Siempre/		De Contenido	Encuesta	Docentes	Siempre/

Clases de estructuras	Consecución Formal	Encuesta	Directivos Docentes Directivos	A veces/ Nunca				Directivos	A veces/ Nunca
	No formal	Encuesta				De Desempeño	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
						De Oportunidad de Aprendizaje		Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
Información	Oportuna	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca	Promoción Profesional	Interna		Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca
	Veraz	Encuesta	Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca		Externa		Docentes Directivos	Siempre/ A veces/ Nunca

## f. **METODOLOGÍA**

**Métodos.-** En la investigación se emplearán los siguientes métodos:

**Método Analítico.-** Servirá en el momento de realizar la interpretación de cada respuesta que otorguen los directivos y docentes sobre la cultura y estructura organizacionales; y el desempeño docente en el plantel investigado.

**Método Sintético.-** Este método permitirá alinear el trabajo con coherencia y pertinencia teórica, lógica y metodológica, fundamentándose para ello en la realidad institucional a través de la estructura organizacional con el apoyo de la investigación documental que sustentará la temática a investigar.

**Método Descriptivo.-** Este método permitirá evidenciar y detallar la problemática planteada, así como exponer y realizar el análisis de la incidencia de la cultura y estructura organizacionales en el desempeño docente del plantel educativo.

**Método Inductivo.-** Servirá para estudiar particularmente cada una de las características de la estructura organizacional, para poder encontrar semejanzas y diferencias que viabilicen la elaboración de conclusiones válidas para mejorar el desempeño docente en la institución.

**Método Deductivo.-** Servirá al momento de aplicar los criterios o referentes de carácter teórico general sobre la cultura y estructura organizacionales como ámbito del desarrollo institucional, para posibilitar su comprensión y explicación en el ámbito organizacional.

### **Técnicas.**

Se emplearán las siguientes técnicas:

**La Entrevista.-** La cual se la aplicará a directivos, con la finalidad de recabar información que permitirá conocer el grado de cultura y el tipo de estructura organizacionales que se dan en la institución.

**La Encuesta.-** Esta técnica será aplicada a docentes con la finalidad de conocer características importantes de la cultura y estructura organizacional,

así como del desempeño docente, mediante preguntas definidas que permitan alcanzar las metas planteadas en la investigación.

### **Instrumentos**

El instrumento que se empleará es el cuestionario tanto para la encuesta como para la guía de entrevista.

### **Población**

La población con la que se cuenta para el desarrollo de la presente investigación es de 57 docentes y 3 directivos.

Debido a que la población de padres de familia es manejable, se trabajará con toda la población.

**g. CRONOGRAMA**

TIEMPO  ACTIVIDADES	2013																2014																																			
	JULIO 2013				AGOSTO 2013				SEPTIEMB 2013				OCTUBRE 2013				NOVIEMB 2013				DICIEM 2013				ENERO 2014				FEBRER 2014				MARZO 2014				ABRIL 2014				MAYO 2014				JUNIO 2014				JULIO 2014			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Selección del tema	■																																																			
2. Revisión bibliográfica		■	■	■	■	■	■	■																																												
3. Presentación del proyecto			■	■	■	■	■	■																																												
4. Aprobación del proyecto por los organismos pertinentes									■	■	■	■																																								
5. Revisión del instrumento de recolección de datos. (encuestas)													■	■	■	■																																				
6. Aplicación de la encuesta																	■	■	■	■																																
7. Análisis e interpretación de datos																					■	■	■	■	■	■	■	■																								
8. Reproducción y encuadernación																													■	■	■	■																				
9. Defensa de la tesis en privado																																																				
10. Exposición de tesis																																																				

## **h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**

### **Talentos Humanos y Recursos**

#### **Talentos humanos.**

- Directivos y Personal Docente de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”
- Director y asesor de investigación
- Investigadora

#### **Recursos.**

##### **Materiales**

- Materiales para la reproducción del texto
- Revistas periódicos
- Aula
- Computador
- Flash memory
- Copias
- Encuestas
- Internet
- Esferográficos
- Papel periódico

##### **Económicos**

Movilización	200.00
Copia de documentos	250.00
Material de oficina	200.00
Instrumentos de investigación	250.00
Levantamiento definitivo	200.00



Reproducción empastado	100.00
Imprevistos	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>1.300.00</b>

### Financiamiento

El financiamiento estará a cargo de la autora de la investigación.

### Presupuesto

EGRESOS	Valor Unitario	Financiamiento		
		Recursos propios	Crédito	Otros
<b>Humanos:</b>				
Investigadora e informantes				
<b>Materiales:</b>				
Computadora	250	250		
Empastado(publicación de tesis)	150	150		
Fuentes bibliográficas (libros-folletos etc.)	300	300		
Material de oficina	320	320		
Reproducción de encuestas	50	50		
Impresiones	100	100		
<b>Financieros:</b>				
Investigación	300	300		
Movilización	60	60		
Imprevistos 10%	180	180		
<b>Total</b>	<b>1710</b>	<b>1710</b>		

### Financiamiento

El financiamiento estará exclusivamente a cargo de la autora de la investigación.

## **i. BIBLIOGRAFÍA**

- ALLAIRE, Y. M. (2002, P.123). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Bogotá: Legis.
- Allende, C. (2008). *La cooperación académica*. Madrid: Díaz.
- Almera, R. (2011). El equipo de trabajo. *Técnicas grupales*, 12-15.
- Álvarez, d. Z. (2010). *La escuela en la vida*. La Habana: Varona.
- Angeles, C. (2010, P. 103). Enfoque del trabajo educativo. *Orientaciones educativas*, 36-38.
- ANÓNIMO. (2008). *Diccionario Norma*. España: Kapelusz.
- ANTÚNEZ, S. (2008, P. 29). *Claves para la organización de centros escolares*. España: Horsori.
- ARBAD, F. Y. (2008). *La elaboración de un nuevo marco conceptual para la acción social*. Cali: Universidad de Cali.
- ARRAYA, V. (2007, P. 78). *Evaluación organizacional de la excelencia docente*. México: Trillas.
- ARY, D. (2009, P.111). *Introducción a la investigación pedagógica*. México: Mc Graw.
- AUDIRAC, E. (2009, P. 29). *ABC de Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- BALLART, X. R. (2002). *Ciencia de la Administración*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Bolles, R. (2008). *Teoría de la motivación*. México: Trillas.
- BRETEL, L. (2012, P.77). *Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente*. Bogotá: OEI.
- Britneys, L. (2011). La comunicación oportuna. *El periodismo activo*, 5,6.
- BRUNET, L. (2007, P. 108). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- CACHÓN, A. (2010, P.70). *Administración de personal*. Mexico: Panapo.
- CARDOSO, M. &. (2008). *Una reflexión sobre la cultura organizacional a la luz de la psicología*. Brasil: Enfermagen.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de los recursos humanos*. Madrid: Limus.
- CHIAVENATO, M. (2008, P. 34). *Administración de los nuevos tiempos*. México: McGrawHill.
- CHIAVENTO. (2009 pág. 41). *Administración de los nuevos tiempos*. México: McGrawHill.
- Chuquiuroque, S. (2006, P. 56). *Evaluación de desempeños docentes*. Lima: IPP.
- CORTINA, A. (2009). *El quehacer educativo planificado*. Madrid: Santillana.
- CRESPI, M. (2008, p. 67). *La evaluación del desempeño docente*. México: La Muralla.

- Deveali, H. (2009). *El derecho a la estabilidad laboral*. Puerto Rico: Luna.
- Educación, M. d. (2010). *Socialización de la LOEI*. Quito: ME.
- Educación, M. d. (2010, P.5). *Socialización de la LOEI*. Quito: ME.
- Educación, M. d. (2012). *Estándares de aprendizaje para la educación ecuatoriana*. Quito: ME.
- EDUCACIÓN, M. D. (2012). *Guía de autoevaluación institucional*. Quito: Subsecretaría e apoyo y seguimiento a la gestión educativa.
- Educación, M. d. (2012, P.23). *Estándares de aprendizaje para la educación ecuatoriana*. Quito: ME.
- Ernesto, M. T. (2007). *Calidad educativa y Gestión*. México: Tunes.
- FERNÁNDEZ, L. (2008, P. 82). *La autuación diaria del docente*. Barcelona: Trillas.
- FREITAS, L. (2009, P.21). *La cultura organizacional*. Buenos Aires: Klim.
- GARCÍA A, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional Vol.5*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- GARCÍA, H. y. (2007. P. 95). *La administración en el tiempo*. México: Mc Graw.
- GARMENDIA, J. (2007). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: Critica.
- GRANELL, L. (2007, P. 45). *La cultura organizacional*. Madrid: Lemus.
- Graterol, C. (2009). *Evaluación del desempeño docente*. Venezuela: Carabobo.
- JIMÉNEZ, M. (2010, P.66). *La excelencia de la función docente*. México: Luna.
- KENNEDY, A. A. (2008). *Corporación de cultura, ritos y rituales*. USA: Adiison-wesley.
- KENNEDY, D. (2010, P. 29). *Cultura corporativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- KOTLER, L. (2009, P. 67). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw.
- Lara, M. (2011). *Adaptaciones a nuevas situaciones laborales*. Madrid: Aname.
- Larriva, P. (2010, P. 71). *La información en la comunicación*. Buenos Aires: El país.
- MARÍN, L. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, C. (2010, P. 5). *Estandares de desempeño para la formación inicial de docentes*. Santiago: PFP.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, E. (2009, P. 94). *Los estándares educativos*. Quito: ME.
- MOLLER, S. (2010). *La estructura organizacional*. Londres: Press.
- MOLLER, S. (2010, P.107). *La estructura organizacional*. Londres: Press.

- MUTIS IBARRA, L. H. (2008). *Proyectos educativos institucionales*. Nariño: Municipio de Pasto.
- NAMS, B. (2006, P. 96). *Hacia la excelencia docente*. Madrid: Kempes.
- NAMS, B. Y. (2006, P. 54). *Hacia la excelencia docente*. Madrid: Kempes.
- NEFF, J. (2010, P. 58). *El direccionamiento organizacional*. Bélgica: Kimberly.
- NOGUÉ, M. (2009, P. 41). *Estructura y diseño organizacional*. Madrid: Malla.
- Pastor, L. (2010, P.92). *El modelo de evaluación y promoción docente*. Madrid: Llanos.
- RIASCOS, E. (2011, P. 59). *La estabilidad laboral*. México: RSE.
- ROBBINS, S. (2009, P. 601). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P. (2007, P. 93). *Comportamiento organizacional*. Illinois: Prentice Hall.
- SCHEIN, E. (2008, P. 34). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Valencia: Plaza.
- SHEIN, E. (2008, P. 104). *La cultura organizacional y el liderazgo*. España: Plaza&James.
- SHEIN, E. (2009, P. 87). *La cultura empresarial*. Valencia: Plaza.
- SUPERIOR, C. N. (2010. P.88). *Evaluación del desempeño docente*. Quito: CNED.
- TOCA T, C. E., & CARRILLO R, J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Colombia: Civilizar.
- TRELLES RODRÍGUEZ, I. (2005). *Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones*. México: Espacios.
- UNE. (2012). El desempeño docente. *Unión y trabajo*, 6,7.
- VALLE, M. (2009, P. 74). *La cultura de las organizaciones*. Madrid: Print.
- Vallejo, C. (2011). La calidad educativa. *Zero en conducta*, 2,3.
- VIDAL, G. (2012, P.29). *Estándares de calidad educativa*. Quito: ME.
- VIDAL, L. (2009, P.41). *Evaluación organizacional del desempeño docente*. Santiago: ISSN.
- Vivanco, M. (2010, P. 59). *Vive las relaciones interpersonales*. La Habana: Martín.
- ZAMMUTO, R. F. (2009). *Estudios cuantitativos y cualitativos de la cultura organizacional*. New York: Development.
- Zamora, N. (2009, P.49). *Las relaciones humanas*. Santiago: Peace.

## ANEXOS



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

#### ENCUESTA PARA DOCENTES

##### **Estimado Docente:**

Con la finalidad de realizar un trabajo de investigación sobre la cultura y estructura organizacionales y el desempeño docente, se solicita de la manera más comedida se digne colaborar respondiendo al siguiente cuestionario, el mismo que es anónimo en tal razón se le encarece contestar con la mayor veracidad posible.

1. En la institución donde labora, la autoridad ha fomentado la credibilidad  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
2. La actuación docente en la institución, ha elevado la calidad de los aprendizajes  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
3. Las relaciones con la autoridad se dan en un marco de confianza y respeto  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
4. Ha sido calificado su desempeño docente en la institución  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
5. Las relaciones interpersonales en la institución se dan con cordialidad  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
6. A su criterio cómo calificaría su desempeño docente  
Excelente ( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( )
7. Existe cooperación entre el personal docente y la autoridad  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
8. En la institución se toma en consideración la capacitación como mecanismo de seguridad en el desempeño de sus funciones  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
9. Considera que los estándares educativos en la institución son insatisfactorios  
Si ( ) No ( )
10. Tienen espacio los estándares educativos de contenido en su práctica diaria

- Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
11. Se consideran los estándares educativos de desempeño en la institución  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
12. Se toma en cuenta los estándares de oportunidad de aprendizaje en la institución  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
13. Se practica el estímulo como factor motivacional en el plantel educativo  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
14. Se ha promovido internamente al personal docente de acuerdo a su desempeño docente  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
15. Existe estabilidad laboral en la institución  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
16. Los objetivos de acuerdo a la estructura organizacional son verificables  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
17. La calidad del desempeño docente se desarrolla de acuerdo a los objetivos institucionales planteados  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
18. Se han formulado objetivos realizables a nivel institucional  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
19. La calificación del desempeño docente se ajusta al cumplimiento de los objetivos institucionales  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
20. Se toman en consideración en la institución los deberes y derechos de los docentes  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
21. Se toman en consideración en la institución los deberes y derechos de los estudiantes  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
22. El reconocimiento de los niveles de desempeño docente ha sido  
Excelente ( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( )
23. A su criterio la autoridad ha cristalizado sus metas  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
24. Los mecanismos de consecución de metas empleados por la autoridad ha elevado los estándares educativos  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

25. En la institución se ofrece información oportuna  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
26. En la institución se ofrece información veraz  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
27. El desempeño docente ha sido promocionado en forma interna  
Si ( ) No ( )
28. El desempeño docente ha sido promocionado en forma externa  
Si ( ) No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



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

**GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

1. Ha fomentado en la institución la credibilidad en las autoridades
2. La actuación docente en la institución, ha elevado la calidad de los aprendizajes
3. Las relaciones con el personal docente se dan en un marco de confianza y respeto
4. Ha sido calificado el desempeño docente en la institución
5. Las relaciones interpersonales en la institución se dan con cordialidad
6. Existe cooperación entre el personal docente
7. Se toma en consideración la capacitación como mecanismo de seguridad en el desempeño de las funciones docentes
8. Considera que los estándares educativos en la institución son insatisfactorios
9. Se consideran los estándares educativos de desempeño en la institución
10. Se toma en cuenta los estándares de oportunidad de aprendizaje en la institución
11. Se practica el estímulo como factor motivacional en el plantel educativo
12. Se ha promovido internamente al personal docente de acuerdo a su desempeño docente
13. Existe estabilidad laboral en la institución
14. Los objetivos de acuerdo a la estructura organizacional son verificables
15. La calidad del desempeño docente se desarrolla de acuerdo a los objetivos institucionales planteados
16. Se toman en consideración en la institución los deberes y derechos de los docentes
17. Se toman en consideración en la institución los deberes y derechos de los estudiantes
18. Ha cristalizado sus metas institucionales



19. Los mecanismos de consecución de metas han elevado los estándares educativos
20. En la institución se ofrece información oportuna
21. En la institución se ofrece información veraz
22. El desempeño docente ha sido promocionado en forma interna
23. El desempeño docente ha sido promocionado en forma externa

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO LOGICO
<p>✚ La Cultura y Estructura Organizacionales; y el Desempeño Docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” de la parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, período 2010-2011. Lineamientos alternativos</p>	<p>✚ La Cultura y Estructura Organizacionales; y el Desempeño Docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” de la parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, período 2010-2011. Lineamientos alternativos</p> <p><b>GENERAL:</b></p> <p>✚ ¿Cómo repercute la Cultura y Estructura Organizacionales en el Desempeño Docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” de la parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja?</p> <p><b>PROBLEMAS DERIVADOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo repercute la Cultura Organizacional en el Desempeño Docente de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”?</li> <li>2. ¿Cómo repercute la Estructura Organizacional en el Desempeño Docente de la Unidad Educativa</li> </ol>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>✚ Determinar la repercusión de la Cultura, y Estructura organizacionales y el Desempeño Docente en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” de la parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, período 2010-2011. Lineamientos alternativos</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>✚ Detallar la repercusión de la Cultura Organizacional en los Docentes de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” de la parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, período 2010-2011.</p> <p>✚ Describir la repercusión de la Estructura Organizacional que dispone la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” de la parroquia El Sagrario, cantón y provincia de Loja, período 2010-2011.</p> <p>✚ Elaborar lineamientos alternativos tendientes a</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Definición</li> <li>1.2. Dimensiones de la cultura organizacional                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Dimensión esencial</li> <li>1.2.2. Dimensión estratégica</li> <li>1.2.3. Dimensión manifiesta</li> </ol> </li> <li>1.3. Tipos de cultura organizacional                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.3.1. Cultura grupal o de clan</li> <li>1.3.2. Cultura adhocrática o de desarrollo</li> <li>1.3.3. Cultura jerárquica o burocrática</li> <li>1.3.4. Cultura racional u orientada al mercado</li> </ol> </li> <li>1.4. ¿Es posible medir la cultura organizacional?</li> <li>1.5. El impacto de la cultura en el desempeño organizacional</li> </ol> </li> <li><b>2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b></li> </ol>

	<p>“Santa Mariana de Jesús”?</p>	<p>mejorar la Cultura y la Estructura organizacionales en el Desempeño Docente de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. La teoría de la estructura organizacional</li> <li>2.2. Tipos de estructura organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1. La estructura formal</li> <li>2.2.2. La estructura informal</li> </ul> </li> <li>2.3. La delegación como punto de partida de la estructura</li> <li>2.4. Principios y características inherentes a la estructura organizacional</li> <li>2.5. Tamaño y flexibilidad de la organización</li> <li>2.6. El diseño de la estructura organizacional</li>   <li><b>3. EL DESEMPEÑO DOCENTE</b></li> <li>3.1. Conceptualización</li> <li>3.2. Niveles de desempeño docente</li> <li>3.3. Los estándares educativos <ul style="list-style-type: none"> <li>3.3.1. Estándar de contenido</li> <li>3.3.2. Estándar de desempeño</li> <li>3.3.3. Estándar de oportunidades de</li> </ul> </li> </ul>
--	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			aprendizaje 3.4. La evaluación del desempeño docente 3.5. La excelencia en el desempeño docente
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ÍNDICE

<u>CERTIFICACIÓN</u> .....	ii
<u>AUTORÍA</u> .....	iii Error! Marcador no definido.
<u>CARTA DE AUTORIZACIÓN</u> .....	iv
<u>AGRADECIMIENTO</u> .....	v
<u>DEDICATORIA</u> .....	vi
<u>ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN</u> .....	vii
<u>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</u> .....	viii
<u>ESQUEMA DE TESIS</u> .....	ix
a. <u>TÍTULO</u> .....	1
b. <u>RESUMEN</u> .....	2
<u>ABSTRAC</u> .....	3
c. <u>INTRODUCCIÓN</u> .....	4
d. <u>REVISIÓN DE LITERATURA</u> .....	6
e. <u>MATERIALES Y MÉTODOS</u> .....	40
f. <u>RESULTADOS</u> .....	42
g. <u>DISCUSIÓN</u> .....	100
h. <u>CONCLUSIONES</u> .....	105
i. <u>RECOMENDACIONES</u> .....	106
<u>PROPUESTA ALTERNATIVA</u> .....	107
j. <u>BIBLIOGRAFÍA</u> .....	151
k. <u>ANEXOS</u> .....	154
<u>ÍNDICE</u> .....	236