



UNIVERSIDAD DE
TALCA

Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional
Programa de Magíster en Política y Gestión Educacional

Análisis de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa percibido por docentes en dos Establecimientos de la Región de O'Higgins

**Trabajo de Graduación para la obtención
del Grado Académico de:
Magister en Política y Gestión Educacional**

Alumna:
Yeny Carolina Bravo Moyano

Profesor Patrocinante:
Víctor Cancino Cancino

Talca- Chile, Mayo 2019

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2019

Dedicatoria

A Clara y Ramón...

Agradecimientos

Agradezco a Dios por guiar en mi camino y por permitir concluir con mi objetivo.

A mi familia quienes son mi motor y mi mayor inspiración, que a través de su amor, paciencia, buenos valores, ayudan a trazar mi camino.

Y por supuesto a los docentes del programa de Magister en Política y Gestión Educacional de la Universidad de Talca, por entregar los conocimientos y herramientas para concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guía en el desarrollo de esta investigación.

Índice de Contenido

Dedicatoria	1
Agradecimientos	2
Resumen	6
Introducción	7
Capítulo I: Problematización y Objetivos	8
1.1 Antecedentes y Fundamentación	8
1.2 Objetivos de Investigación	9
1.3 Descripción del ámbito de aplicación	10
Capítulo II: Marco Conceptual	12
2.1 Metodología de revisión de bibliográfica	12
2.2 Cultura Organizacional	13
2.3 Tipos de Cultura Organizacional	15
2.4 Tipos de Medición de la Cultura Organizacional	16
2.5 Modelo de Denison	18

2.6 Aplicación de DOCS en contextos educativos	21
2.7 Mejora y Eficacia Escolar	21
2.8 Mejora y Eficacia escolar basada en Murillo	23
2.9 Condiciones para la Mejora Educativa	29
Capítulo III: Marco Metodológico	32
3.1 Marco Contextual de la Investigación	32
3.2 Descripción de la población y muestra	33
3.3 Operacionalización de las variables	34
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	42
3.6 Fases de validación y confiabilidad	42
Capítulo IV: Análisis y Resultados	44
4.1 Descripción y Contexto organizacional de los Establecimientos	44
4.2 Análisis descriptivo por dimensión y subdimensión de la Cultura Organizacional por Establecimiento	45

4.3 Análisis descriptivo de las Condiciones para la Mejora Escolar por Establecimiento	55
4.4 Análisis Comparativo entre Establecimientos: Cultura Organizacional	58
4.5 Análisis Comparativo entre Establecimientos: Condiciones para la Mejora Escolar	60
4.6 Análisis de Relación entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Escolar	64
4.7 Propuestas de Mejora	69
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	71
Bibliografía	74
Anexos	76
Anexo 1: Cuestionarios de Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora de la Eficacia Escolar	76
Anexo 2: Resultados Completos para Muestras Independientes	82

Resumen

El trabajo de investigación tiene como propósito analizar la cultura organizacional y su vinculación con las condiciones para la mejora escolar en establecimientos educacionales con distintos niveles de logros educativos y de una misma dependencia particulares pagados. Se utilizará como criterio de selección los resultados SIMCE de los últimos 5 años.

La metodología utilizada es cuantitativa de tipo descriptivo transeccional, haciendo un análisis comparativo entre dos instituciones educativas de la misma dependencia, niveles educativos, con una población de al menos 40 docentes en total, los que deberán responder el cuestionario de Cultura Organizacional de Denison, adaptado al español por Bonavia, Prado Gasco y Tomas (2009)¹; y una escala sobre Condiciones para el Mejoramiento Educativo, adaptada de Murillo (2011)². El análisis de datos se realizará con el software SPSS, para el cálculo de medidas de tendencia central, dispersión, correlación de datos, y test de diferencia de medias.

Los establecimientos seleccionados son Maristas Rancagua Instituto O'Higgins y Colegio San Ignacio, pertenecientes a la comunas de Rancagua y Machalí respectivamente.

En los resultados obtenidos se puede observar que Instituto O'Higgins posee una percepción de cultura y mejora más positiva a diferencia del Colegio San Ignacio que tiene un desarrollo medio o débil de la cultura Organizacional y Mejora Educativa.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Mejora y Eficacia escolar

¹ Bonavia, T., Prado Gasco, V. J., & Tomás, D. B. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.

² Murillo, F.J. (2011). Mejora de la Eficacia Escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55, 49-83.

Introducción

En la actualidad existe una progresiva tendencia a situar la educación en la gestión educativa que fomente la mejora y eficacia escolar y no necesariamente en las evaluaciones externas ya sea PSU o SIMCE. Es así, que desde los actores intermedios de política educativa y en relación al mejoramiento continuo, el concepto de cultura organizacional toma gran importancia.

La autonomía se vuelve necesaria para mejorar las competencias y eso solo lo puede hacer una institución que se conoce, que su gestión es una acción intencionada para el desarrollo del día a día del colegio, fomentando un compromiso interno y externo, con una apertura que promueve la participación de todos los actores, lo cual les permite conocer y satisfacer las necesidades de toda la comunidad y les permite considerarse una institución abierta a los cambios, al aprendizaje y por tanto a la mejora continua.

La presente investigación fue realizada mediante una metodología cuantitativa, con un diseño tipo descriptivo de corte transversal en dos colegios de la Región del Libertador Bernardo O'Higgins, donde se analizó diversidad de logros educativos, mediante el análisis de los rasgos de cultura organizacional (bajo el modelo de Denison) y las condiciones para la mejora educativa (a partir del modelo de Murillo) que se puedan evidenciar, buscando establecer una eventual vinculación entre ambos ámbitos de estudio y la identificación de rasgos que puedan caracterizar a organizaciones educativas orientadas al logro de un mejor desempeño.

El estudio consta de cinco capítulos, que se organizan de la siguiente forma:

Capítulo I: Aborda la problematización y Objetivos de la investigación, además de exponer el contexto en donde se desarrolla la investigación, el campo de aplicación y preguntas que guían la investigación.

Capítulo II: Presenta el Marco conceptual que corresponde a la revisión bibliográfica vinculada a la temática investigada: Cultura Organizacional y Mejora y Eficacia Educativa.

Capítulo III: Hace referencia al marco metodológico, a las técnicas de investigación, modelos de análisis, instrumentos para la recogida de datos, instrumentos de sistematización y plan de análisis.

Capítulo IV: Análisis y Resultado hacen referencia al análisis de los resultados obtenidos para cada objetivo planteado.

Capítulo V: Expone las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación dando respuesta a los resultados más relevantes que arrojó el análisis.

Capítulo I: Problematización y objetivos

1.1 Antecedentes y fundamentación

La Cultura Organizacional y Mejora de la Eficacia escolar en Chile son temáticas recurrentes y que los últimos años ha ido tomando relevancia pensando siempre en cómo gestionar con una mirada en el futuro y que permita a la organización tener una cultura consistente.

Denison (2013) se refirió a la importancia que tiene la implementación de una cultura organizacional consistente. Menciona que es relevante la creación de una alineación estratégica a través de todos los niveles de la organización, señalando que existen factores que inciden en el logro de una organización exitosa. Ya que, la cultura de la organización influye fuertemente y hasta puede condicionar la conducta individual y de los grupos, lo que se evidencia en elementos conductuales, simbólicos, estructurales y materiales; los cuales van constituyendo la manera de ser de la organización y dotándola de un carácter distintivo respecto de cualquier otra.

En muchas ocasiones se toman decisiones al interior de la organización que no contemplan de manera adecuada las condicionantes culturales. Cuando se aborda una intervención organizacional, siempre se hace utilizando explícita o implícitamente algún modelo particular de observación-intervención. Lo que hace que sea poco habitual tomar en consideración las características específicas de la organización y de las personas que en ella laboran como factor determinante para escoger el modelo a implementar, y más bien termina por imponerse lo que provoca que los cambios encuentren ciertas resistencias.

Lo anteriormente señalado genera que los procesos de mejora y eficacia que tienen como objetivo el acceso a una educación de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes en nuestro país y que tiene prioridad para Chile y todo el sistema educativo en la actualidad se encuentre con obstáculos que no permiten avanzar. Ya que, el proceso de mejoramiento requiere de varias condiciones: primero el involucramiento de los distintos actores, segundo un trabajo en equipo efectivo, tercero la toma de decisiones a partir de evidencia y contar con diversos apoyos, entre varias otras.

Indagar en los elementos que sustentan, o que, por el contrario, obstaculizan la Cultura organizacional y las Condiciones para la Mejora Escolar es de extrema relevancia para generar cambios en las instituciones, pero más que cambios estructurales, cambios de nuevos modos de pensar de sus integrantes, desarrollando un sentido de trabajo en conjunto como parte de un sistema; donde cada parte afecte y se vea afectado y donde el conjunto sea mayor que la suma de las partes.

Las preguntas que guían este estudio son:

- ¿Cuál es la percepción de los docentes en relación a la Cultura Organizacional y la Mejora Educativa?
- ¿Existe relación entre Cultura Organizacional y Mejora Educativa, desde la visión de los docentes a partir de los resultados de los instrumentos aplicados?
- ¿Por qué es relevante gestionar y desarrollar una cultura organizacional vinculada a una Mejora educativa?

1.2 Objetivos de investigación

La investigación pretende comparar establecimientos de la misma dependencia (particular), que muestren una diversidad de logros educativos, mediante el análisis de los rasgos de cultura organizacional (bajo el modelo de Denison) y las condiciones para la mejora educativa (a partir del modelo de Murillo) que se puedan evidenciar, buscando establecer una eventual vinculación entre ambos ámbitos de estudio y la identificación de rasgos que puedan caracterizar a organizaciones educativas orientadas al logro de un mejor desempeño.

1.2.1. Objetivo general:

Analizar y comparar los principales rasgos de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa en base a la percepción de docentes del establecimiento Instituto O'Higgins Rancagua y San Ignacio Machalí, para proponer estrategias de intervención en los ámbitos organizacionales de Cultura y Mejora Educativa.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Describir los rasgos de cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa percibidos por los docentes de ambos centros educativos.
- Analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y las condiciones para la mejora educativa, identificados en cada centro.
- Comparar los resultados de la evaluación obtenida en los centros, sobre los rasgos de cultura organizacional y condiciones para la mejora educativa.
- Establecer factores críticos y proponer estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y condiciones para la mejora educativa.

1.3 Descripción del ámbito de aplicación

Para esta investigación, se encuestará a dos colegios de la región del Libertador Bernardo O'Higgins. Ambos son de dependencia particular pagada y que atienden a una población de clase media y Media Alta, que poseen resultados SIMCE distintos.

En primer lugar, el Colegio Marista de Rancagua Instituto O'Higgins es un establecimiento educacional particular pagado ubicado en la ciudad de Rancagua. Tiene más de 100 años de trayectoria, siendo un colegio con altos estándares de rendimiento académico, según los datos obtenidos por las pruebas estandarizadas, obteniendo en la prueba SIMCE, 319 - 318 puntos el año 2017; y en la prueba PSU se obtuvo 652 puntos el mismo año.

Es un colegio ubicado en el centro de la ciudad de Rancagua. El tipo de financiamiento es particular pagado. Fundado en el año 1915, por la Congregación de los Hermanos Maristas, la que cuenta con 12 establecimientos a nivel nacional. Actualmente el Instituto cuenta con una matrícula de, 2165 estudiantes desde Playgroup a 4° medio. El Personal contratado: 240 (profesores, colaboradoras, auxiliares y administrativos). Actual rector está en su segundo periodo de dirección (6 años).

El Colegio Marista de Rancagua- Instituto O'Higgins desde el Modelo Pedagógico Marista, explicita en su Proyecto Educativo, que el primer paso en la integración entre fe y cultura es el Aprendizaje para todos: especialmente en los jóvenes más necesitados (PEI, 2017).

En ese contexto, plantea además desde sus principios y en la acción concreta, la atención a la diversidad de estudiantes, no solo como componente pedagógico a partir de los distintos estilos de aprendizaje, sino que, en sus protocolos y reglamentos, las diversas posibilidades y condiciones que se pueden dar para que los estudiantes sean atendidos de manera adecuada acorde a sus circunstancias particulares ya sean parciales o temporales (PEI, 2017).

Por otra parte, se caracteriza por sus altos estándares en cuanto al rendimiento de sus estudiantes, teniendo un promedio de notas del universo de estudiantes de 6.5, considerando todas las asignaturas del currículo, como se puede evidenciar en los archivos del establecimiento (disponibles en página web: www.iomaristas.cl).

En función de lo anterior señalado, para el Instituto es imprescindible hacerse cargo de las necesidades y problemáticas de su comunidad educativa por lo cual la búsqueda de soluciones para mantener e incrementar los aprendizajes de estudiantes es relevante.

En segundo lugar, el colegio San Ignacio fundado en 1991, por una joven de 28 años, Roxana Pérez Muñoz, quien en ese entonces tomó la opción de formar un colegio en Machalí en donde la clave principal fuera la innovación en las prácticas pedagógicas.

En la actualidad el colegio es liderado por el rector Luis Patricio Ramírez, quien anteriormente desarrollara su carrera laboral por más de 20 años en colegios de la Red

Marista, en funciones docentes y de rectoría en esta última función liderando el colegio Marista Instituto San Fernando.

El Colegio San Ignacio, cuenta con una matrícula de 451 estudiantes desde Kinder a 4° medio. Personal contratado: 65 (profesores, colaboradoras, auxiliares y administrativos), el actual rector lleva dos años en esta labor.

Actualmente parte de sus docentes forman parte del sindicato de trabajadores del establecimiento, ya que con el paso del tiempo, la incorporación de muchos nuevos estudiantes y docentes, han hecho que el colegio se vea sumergido en profundos cambios.

Su proyecto Proyecto Educativo Institucional, basa sus fundamentos en una educación centrada en la persona, eso en la práctica es vivido con énfasis en la consideración de la individualidad y por ende las diferencias existentes en cada uno.

Capítulo II: Marco Conceptual

2.1 Metodología de revisión de bibliográfica

En este Capítulo se presenta la revisión literaria, donde se aborda primero de manera general los conceptos de cultura organizacional y mejora y eficacia escolar, seguidamente por sus definiciones, enfoques, dimensiones e importancia, además de los instrumentos utilizados para abordar la medición de la cultura y mejora, estos conceptos fueron utilizados como criterios de selección para la búsqueda realizada en el Google académico y en la revista Scielo.

Tabla N°1: Revisión Sistemática

Ámbito	Criterios	Total documentos	Documentos Seleccionados	Autores
Cultura Organizacional	“CO”+ “Tipos de Cultura”	45	8	<ul style="list-style-type: none"> • Gairin Sallán (2000) • Mejía Giraldo (2007) • Vergara (2008) • Toca Torres (2009) • Bonavia Martín (2009) • Cújar Vertel & Ramos Paternina & Hernández Riaño (2013) • Denison y Neale (2014) • Buri García (2016)
	“CO”+ “Tipos de Medición”			
	“CO”+ “Modelo de Denison”			
	“CO”+ “Aplicación de DOCS en contexto escolar”			
Mejora Educativa	“ME” + “Mejora y Eficacia Escolar”	35	6	<ul style="list-style-type: none"> • Hopkins y Reynolds (2001) • Teddlie y Reynolds (2000) • Murillo Torrecilla (2004) • Elmore y City (2007) • Murillo y Krichesky (2015) • Agencia de Calidad de la Educación (2018)
	“ME” + Mejora y Eficacia Escolar Basada en Murillo			
	“ME” + Condiciones para la Mejora Educativa			

FUENTE: Elaboración Propia

2.2 Cultura Organizacional

En cuanto a la organización, son muchas las acepciones encontradas cuando se estudia la organización. Efectivamente, la organización puede considerarse indistintamente como un sistema, una jerarquía o un mecanismo de propósitos; o bien como centros de elección y decisión para tratar problemas comunes. Como institución, la organización explica la interacción humana y el desempeño en sus dimensiones social, política o económica. (Toca & Carrillo, 2009, pág. 118).

Actualmente cultura y organización, constituyen un campo de investigación que genera muchos debates y cuyas diferencias se centran fundamentalmente en los aspectos ontológicos, epistemológicos, metodológicos y de perspectiva, generalmente utilizados por los distintos autores para enriquecer la discusión de tan promisorio línea de investigación. Es así que la cultura ha sido tratada como variable desde la perspectiva racionalista y funcionalista, que se ha centrado en determinar la función que cumple en la organización con el propósito de establecer el significado de la organización para sus miembros.

La cultura organizacional es un conjunto de significados, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una comunidad y el estudio de esta nos evidencia la forma en la que trabajan las empresas y cómo actúan sus integrantes al verse enfrentados a distintas situaciones.

El concepto ha adquirido gran importancia en el interior de las organizaciones, por lo cual son numerosos los autores que han investigado sobre ella. La cultura pasa a ser la identidad de las instituciones y son distintas en cada lugar.

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, autores como Schein (1985) y Lundberg (1990) han 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 (Toca & Carrillo, 2009)

Inicialmente el concepto de Cultura Organizacional se fue generando a partir de los diversos aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, comenzando con una serie de experimentos en los cuales se trataba de investigar cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo. Estos estudios fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores, entre los que se encontraba Elton Mayo. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional se va desarrollando a finales de los años setenta con Pettigrew, quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado. Citado por (Cújar Vertel, 2013)

En la década de los 80, autores como Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), introducen el término “simbolismo organizacional”, con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos trae consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema.

Schwartz y Davis que afirman que la cultura organizacional es un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, las cuales terminan generando normas que, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización logrando en ocasiones una gran influencia en las prácticas diarias de una institución.

Schein (1983) , señala que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido y define la cultura organizacional como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus 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 con estos problemas”. Cabe anotar, que esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores en relación con el tema Citado por (Cújar Vertel, 2013).

En los 90 Denison (1996) si bien apoya ideas anteriores y menciona que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”, señala además que la cultura en la organización es una estrategia y un activo difícil de cultivar. Lo anterior es descrito por Martin (2002) en una publicación en la que menciona que las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción.

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007, citado por Leite 2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar. En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008, Citado por (Cújar Vertel, 2013).

Es así como a través del tiempo el concepto de cultura organizacional va evolucionando y obteniendo mayor importancia dada la necesidad de comprender el comportamiento de los individuos dentro de una organización, de manera que se logre que esta sea efectiva a partir del compromiso y acciones de sus miembros que le permitan permanecer vigente en la actividad que realiza.

2.3 Tipos de Cultura Organizacional

Truskie (1999) señala que los elementos positivos que encontramos en una organización y que originan una cultura integrada y compartida tienen su origen en cuatro agrupamientos institucionales: la familia, las instituciones sociales, la comunidad científica y las instancias militares y legales. Para Cameron y Quinn (1999), estas instituciones enmarcan los cuatro modelos de la cultura organizacional –relaciones humanas, sistema abierto, proceso interno y racional–, dando nacimiento a los siguientes tipos de cultura:

1. **Cultura grupal o de Clan:** Inspirada en la institución familiar y también denominada *cultura de la cooperación*. Se reconoce en cada uno de sus miembros su compromiso a colaborar para obtener resultados colectivos positivos. Entre sus características destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso. En cuanto a su líder este es visto como un mentor involucrado y facilitador.
2. **Cultura adhocrática o de desarrollo:** Conocida también como *cultura de la inspiración*, surgen principalmente de las instituciones sociales. Sus integrantes creen 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. Destacando por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, autogestión y empoderamiento. Y su líder es emprendedor, innovador, creativo y arriesgados.
3. **Cultura Jerárquica o Burocrática:** Se vincula principalmente con organizaciones militares o de Policía y es denominada *cultura consistente*. En ella se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Entre sus rasgos están la estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. El líder se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido.
4. **Cultura Racional u orientada al Mercado:** Basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la *cultura del logro*. Promueven 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. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas.

En una organización pueden coexistir distintos modelos de cultura, 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.

En base al modelo de Cameron y Quinn (1999) es posible encontrar una esquematización de los tipos de cultura organizacional en función a dos ejes: el Énfasis y la Flexibilidad. En el caso del énfasis este puede ser Interno que marca una tendencia al corto plazo, las actividades estables y las integraciones de las unidades, en el caso del énfasis externo este tiene relación con el largo plazo y su prioridad son las actividades centradas en el logro, la diferenciación y la rivalidad.

En cuanto al eje de superior señala la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad y el eje inferior la estabilidad, el control y la predictibilidad.

Según algunos estudios realizados, el tipo de cultura varía en función del tamaño de la organización, grande o pequeña, del estado de la industria, madura o joven, y del sector en el que se desenvuelva público o privado.

Lo anterior, ha llevado a identificar los rasgos idóneos que contribuyen al buen funcionamiento institucional y aunque resulta difícil precisar y prescribir un tipo de cultura perfecto se ha logrado determinar cinco requisitos que garanticen la buena salud de la organización y de sus miembros: 1. Accountability o 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 5. Adaptarse a las condiciones del mercado (Herber, 2000)

Por último, sobre los tipos de cultura organizacional y las posibilidades de que en una organización confluyan más de uno, hace necesario conocer y explorar con anterioridad las distintas metodologías que existen para identificar y medir la cultura organizacional.

2.4 Tipos de Medición de la Cultura Organizacional

Para precisar el modelo de Cultura Organizacional se dispone de dos enfoques de medición, el cualitativo y el cuantitativo. Estas dos opciones, además de tener diferentes orientaciones, entregan variados puntos de influencia para el entendimiento de la cultura Organizacional. Por lo cual, 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. (Toca & Carrillo, 2009)

Una medición de tipo cualitativa, 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 si bien ofrece una visión sobre la Cultura Organizacional, no basta para determinar la magnitud de una condición específica, resultando un tanto ambigua y poco confiable en el caso de demandar algún tipo de intervención.

Entre los estudios cualitativos más utilizados tenemos: el Focus Group, desarrollado para descubrir tanto los motivadores de los distintos colectivos así como los insatisfactores; la Percepción de Valores y Filosofías, que mediante la aplicación de una encuesta estructurada facilita el entendimiento de los principales valores percibidos; los Juegos Projectivos, 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. (Toca & Carrillo, 2009, pág. 125)

También se encuentran los etnográficos que según el autor Abravanel (citado por (Toca & Carrillo, 2009, pág. 126), tienen como fin 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.

En la actualidad son varios los autores que se inclinan hacia una medición de tipo cuantitativa de la cultura centrando su interés en determinar la relación de esta con el desempeño y la calidad en las organizaciones.

Durante las últimas dos décadas, una gran cantidad de herramientas han sido diseñadas para medir la cultura organizacional, en ámbitos como el gubernamental, el educativo y el hospitalario. Estos instrumentos dan cumplimiento a tres requisitos que garantizan 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.

Entre los Instrumentos Cualitativos más usados podemos mencionar los señalados en la siguiente tabla:

Tabla N° 2: Instrumentos Cualitativos

Instrumentos cuantitativos	Autor y Año
Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison	Harrison's Organization Ideology Question-naire, 1972
Modelo de Valores en Competencia	Competing Values Framework, 1981
Inventario de Cultura Organizacional	Organizational Culture Inventory, 1987
Cuestionario de Cultura Hospitalaria	Hospital Culture Questionnaire 1993)
Cuestionario de Cultura de MacKenzie	MacKenzie's Culture Questionnaire, 1995

Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional	Quality Culture and Organizational Climate Survey
Cuestionario de Prácticas Culturales	Practice Culture Questionnaire, 2000
Cuestionario de Cultura Corporativa	Corporate Culture Questionnaire

Fuente: Elaboración Propia

Estas herramientas han sido y pueden ser ajustadas, de acuerdo con las demandas y necesidades de los investigadores. (Toca & Carrillo, 2009, pág. 127)

La mayoría de las herramientas utilizadas para medir la cultura Organizacional se basan, dada su validez, confiabilidad y eficacia, en el Modelo de Valores en Competencias, desarrollado originalmente por Cameron y Quinn, que permiten identificar las estructuras de las Culturas en torno a aspectos como características dominantes, el liderazgo organizacional, la gerencia personal, valores, énfasis estratégicos y los criterios de éxito.

Si bien la mayoría de los instrumentos han sido utilizados en el campo de la educación, la salud o gubernamentales, es importante señalar que la responsabilidad de los investigadores es identificar y ajustar el instrumento y poder ser usados en otros ámbitos de ser necesario.

Los estudios Cuantitativos de la Cultura Organizacional son un aporte para examinar las relaciones de tipo cultural y su fortaleza con otros fenómenos como la efectividad de la organización y su adaptación a las condiciones del ambiente. Y en el caso de las investigaciones de tipo cualitativas nos proporcionan una visión sobre estas relaciones, aunque sus resultados no se pueden generalizar.

2.5 Modelo de Denison

La encuesta de Denison con base en más de 25 años de investigación y análisis, está posicionada como un referente global en la medición de la cultura organizacional. Su modelo para medir la cultura ha sido utilizada en más de 5.000 empresas líderes en el mundo que buscan lograr una cultura de alto desempeño.

Entre los instrumentos dedicados al estudio de la cultura organizacional encontramos el de Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 1994, 2000), a partir de ahora DOCS. El modelo, se ubica en la vertiente teórica que interpreta a la cultura como un activo competitivo susceptible de ser medido, intervenido y gerenciado en función del desempeño organizacional.

Se basa en cuatro características culturales, o tipologías de patrones de comportamiento o formas de actuación, que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: involucramiento (*involvement*), consistencia, adaptabilidad y misión.

Es una encuesta autoadministrada, desarrollada para la medición y evaluación de la cultura en las organizaciones y los grupos de trabajo. Consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12

subescalas o índices, las cuales se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características.

Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, flexibilidad versus estabilidad sobre el eje horizontal y del foco externo y del foco interno sobre el eje vertical.

1. **INVOLUCRAMIENTO:** Las organizaciones efectivas facultan a su gente, se construyen a sí mismas alrededor de los equipos, y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles. (Senge, 1990; Stalk, 1988).
2. **CONSISTENCIA:** Las organizaciones son efectivas en razón de su consistencia e integración interna (Davenport, 1993; Saffold, 1988). El comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales (*core values*), *los líderes y sus seguidores poseen la habilidad de lograr acuerdos* (aún cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas (Block, 1991).
3. **ADAPTABILIDAD:** Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. (Senge, 1990; Stalk, 1988).
4. **MISIÓN:** Las organizaciones exitosas tienen un claro sentido de propósito y una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y que expresa la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. (Mintzberg, 1987; Ohmae, 1982; Hamel y Prahalad, 1994, citados por).

El instrumento fue construido tras una profusa revisión acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 2001). Esta finalidad explícita que determina claramente su objetivo, lo diferencia de otros cuestionarios sobre cultura organizativa y le dota de un importante valor añadido. (Bonavia, 2009).

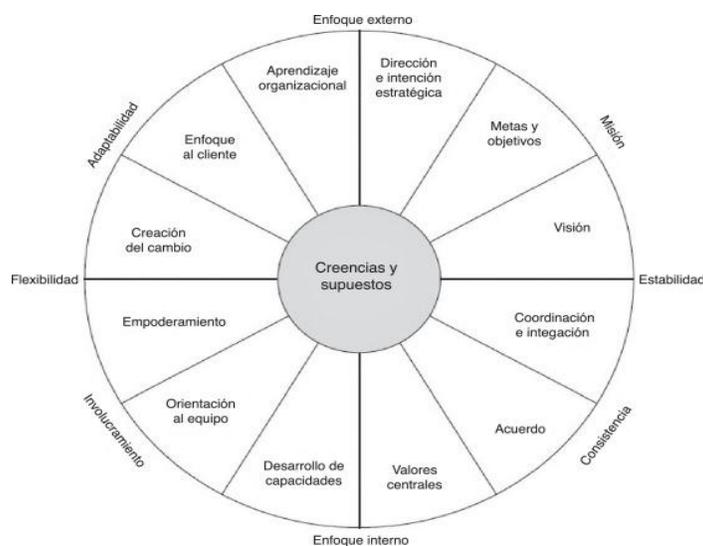
En cuanto a las ventajas competitivas que se le atribuyen al Modelo de Denison es que permite un diagnóstico completo de la organización, provee de información crítica para la elaboración de los objetivos estratégicos, identifica áreas de fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la institución, ayuda a transformar la cultura con datos objetivos, entre otros.

Denison (1996) menciona que en el caso de la cultura “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”. (Cújar Vertel, 2013).

Y que para provocar un nuevo cambio en las organizaciones eso puede significar nuevos actores y no necesariamente la conversión de los ya existentes, de acuerdo con esta perspectiva, la cultura no transfiere la información al individuo; éste la modifica, con lo cual se muestra que la cultura es individual y colectiva al mismo tiempo: el nuevo actor a través de sus interpretaciones de la realidad puede modificar la realidad del colectivo. (Mejía Giraldo Luz, 2007).

Denison, relaciona la mayoría de los instrumentos para diagnosticar cultura, con una evaluación específica de normas y valores que caracterizan la cultura de la organización. Estas normas y valores específicos son agrupados en categorías principales o dimensiones y a menudo integrados en un modelo que describe la interrelación entre estas, pero estos instrumentos difieren significativamente según Denison de sus categorizaciones nominales, del contenido de cultura. (Denison, 2014).

Figura N° 1



Fuente: Martínez (2010) a partir de Denison (2003)

2.6 Aplicación de DOCS en contextos educativo

Si bien no existe una variada información de sobre la aplicación de DOCS en contexto educativo podemos mencionar la investigación realizada en Unidad Educativa Emanuel en la ciudad de Guayaquil, para el periodo 2016 -2017, que tenía por objetivo general que es el establecer la influencia que tiene el Clima Organizacional y su impacto en la satisfacción laboral con base al trabajo en equipo sean resueltos, esto crea un ambiente favorable donde las relaciones interpersonales forjan la meta institucional. La metodología utilizada es de carácter documental, exploratorio y descriptivo por la utilización de test con la aplicación del modelo de Denison y contrastando su fiabilidad mediante el método de Alfa de Cronbach. (Buri, 2016)

Otras investigaciones encontramos en Chile realizadas por el IIDE que han aplicado el Modelo de Denison en distintas instituciones educativas de la Séptima región.

2.7 Mejora y Eficacia Escolar

Desde la década de los setenta, se han llevaron a cabo los primeros trabajos sobre eficacia escolar, se viene insistiendo en que uno de los objetivos de este movimiento es relacionar la teoría y los resultados de investigación con la práctica educativa, no fue sino hasta principios de los años noventa cuando se empezaron a escuchar voces que señalaban la necesidad de que los movimientos de mejora de la escuela y de eficacia escolar tuvieran vínculos de colaboración, pues hasta ese momento ambas líneas, a pesar de compartir objetivos, marchaban desencontradas.

En estos últimos años ha surgido una nueva línea de indagación y práctica llamada a incrementar la calidad de la educación mediante la mejora de las Escuelas. Esta línea investigativa se ha denominado Effective School Improvement (ESI), que podría traducirse como mejora de la eficacia escolar (MEE) y surge de la interrelación de los planteamientos de los movimientos teórico-prácticos de eficacia escolar y de mejora de la escuela.

La investigación acerca de los elementos que permiten generar y sostener procesos de mejora ha tenido distintos enfoques a lo largo del tiempo. En una primera etapa, se consideraba que las mejoras educativas podrían conseguirse a partir de medidas y recomendaciones que surgieran del mundo académico. En una lógica de mejora de “arriba hacia abajo”, expertos externos a las escuelas definían los lineamientos a seguir por las comunidades educativas, relegándolas a un rol más bien pasivo. Este modelo de mejora, denominado con la sigla IDDA (Investigación - Desarrollo - Difusión - Adopción) no considera las particularidades de cada contexto, y no incorpora a los docentes y miembros de las escuelas en la toma de decisiones (Murillo, 2002).

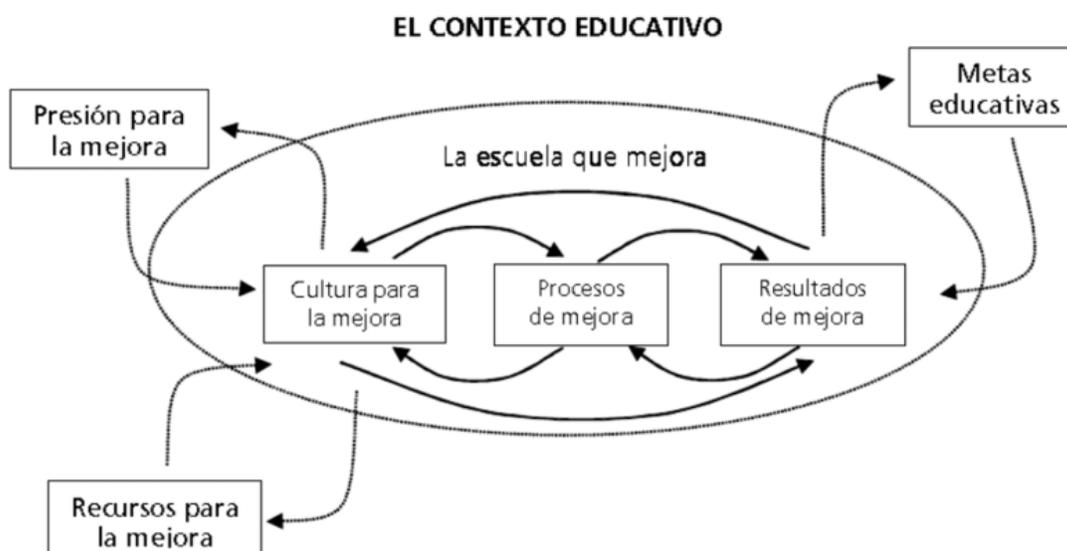
Ante estas falencias anteriormente señaladas, surge el Movimiento de la Mejora de la Escuela, que reivindica a la comunidad educativa como un actor fundamental para los cambios que se quieran lograr en la Escuela.

A pesar de que este movimiento destaca que los requerimientos de las escuelas varían dependiendo del contexto y de la importancia que tiene el rol de las propias comunidades educativas en sus procesos, el modelo no logró traducirse en una mejora generalizada a nivel de sistema educativo, señala Murillo. Además, Hopkins y Reynolds, plantean que las propuestas de cambio no se vinculaban siempre con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, por lo que no hubo un impacto directo en la sala de clases.

Una segunda línea investigativa busca identificar elementos que ayuden a explicar la eficacia escolar en establecimientos educacionales de distintos entornos sociales, considerando factores a nivel contextual, institucional y de aula. Según Hopkins y Reynolds (2001), este enfoque se constituye como un aporte importante, en cuanto entrega un marco teórico y conceptual para la mejora escolar. Estas investigaciones permitieron identificar algunos elementos que se relacionan con la efectividad de las escuelas, como el liderazgo, el foco en el aprendizaje, un clima de convivencia positivo, expectativas sobre las capacidades de los estudiantes, el monitoreo de los procesos internos y el involucramiento de los padres y apoderados en la comunidad educativa (Teddlie y Reynolds, 2000, citado por Murillo, 2002).

A finales de los años 90 surge el movimiento teórico-práctico de la Mejora de la Eficacia Escolar, que integra elementos de esta línea de investigación sobre escuelas eficaces y del movimiento de la mejora escolar. De esta manera, se construye un enfoque más comprensivo, que considera elementos externos como el contexto, recursos y alianzas estratégicas; y elementos internos, como el enfoque hacia la mejora de procesos y resultados educativos, motivación y expectativas de la comunidad educativa, además de espacios colaborativos entre docentes. (Agencia de Calidad de la Educación , 2018)

Figura N°2
Marco Comprensivo de Mejora de la eficacia escolar



Fuente: Murillo (2004, página 344)

2.8 Mejora y Eficacia escolar basada en Murillo

De una manera sencilla podemos decir que el movimiento de eficacia escolar basada en Murillo, se ha preocupado por conocer qué hace que una escuela sea eficaz, entendiendo como tal aquella que consigue el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería esperable, teniendo en cuenta la situación socioeconómica de las familias y su rendimiento previo (Murillo, 2003).

Algunos de los aportes del movimiento de eficacia están en identificar elementos claves en los poner la mirada para un buen funcionamiento de los centros educativos y estos son: el clima de la escuela (entendido como las relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa), la cultura escolar (valores y metas compartidos en el centro), el liderazgo o la participación.

En el caso del movimiento de mejora de la escuela, tiene un enfoque radicalmente diferente. De entrada hay que afirmar que su orientación es claramente práctica, está liderado por docentes y directivos y busca cambiar el centro educativo o, como su nombre indica, mejorarlo (Murillo y Muñoz- Repiso, 2002).

El interés de este movimiento se dirige, fundamentalmente, a transformar la realidad de una escuela (más que a conocer cómo es o deber ser tal transformación), aunque al mismo tiempo ha ido dejando un sedimento de conocimientos que está conformando una sólida base de saberes para el cambio educativo. Al hablar de *mejora de la escuela* se hace referencia al proceso de transformación del centro educativo en su conjunto. Desde esa

perspectiva, se complementa con los términos *reforma e innovación*, más centrados en los cambios del sistema educativo y por las modificaciones en el aula, respectivamente. (Murillo Torrecilla, 2004).

La línea de investigación sobre Eficacia Escolar está conformada por los estudios empíricos que tienen por objeto la estimación de la magnitud de los efectos escolares y el análisis de sus propiedades científicas, y/o el estudio de los factores escolares, de aula y de contexto que caracterizan una escuela eficaz, sea cual sea el enfoque metodológico utilizado (Murillo, 2005).

Una propuesta actual, que supone un claro avance respecto a las primeras visiones y que le otorga una visión profundamente humanista, a esta idea, es la siguiente. “Una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias” (Murillo, 2005)

Las escuelas que han conseguido ser eficaces tienen una forma especial de ser, de pensar y de actuar, una cultura que necesariamente está conformada por un compromiso de los docentes y de la comunidad escolar en su conjunto, un buen clima escolar y de aula que permite que se desarrolle un adecuado trabajo de los docentes y un entorno agradable para el aprendizaje. Sin embargo, para que se genere una carencia en eficacia es suficiente que uno de los elementos falle gravemente. Así, una escuela con serias deficiencias de infraestructura, con graves problemas de relación entre sus miembros, o con una absoluta ausencia de compromiso de los docentes, por poner algunos ejemplos, puede generar una crisis en todos los niveles, que produzca un colapso en su funcionamiento.

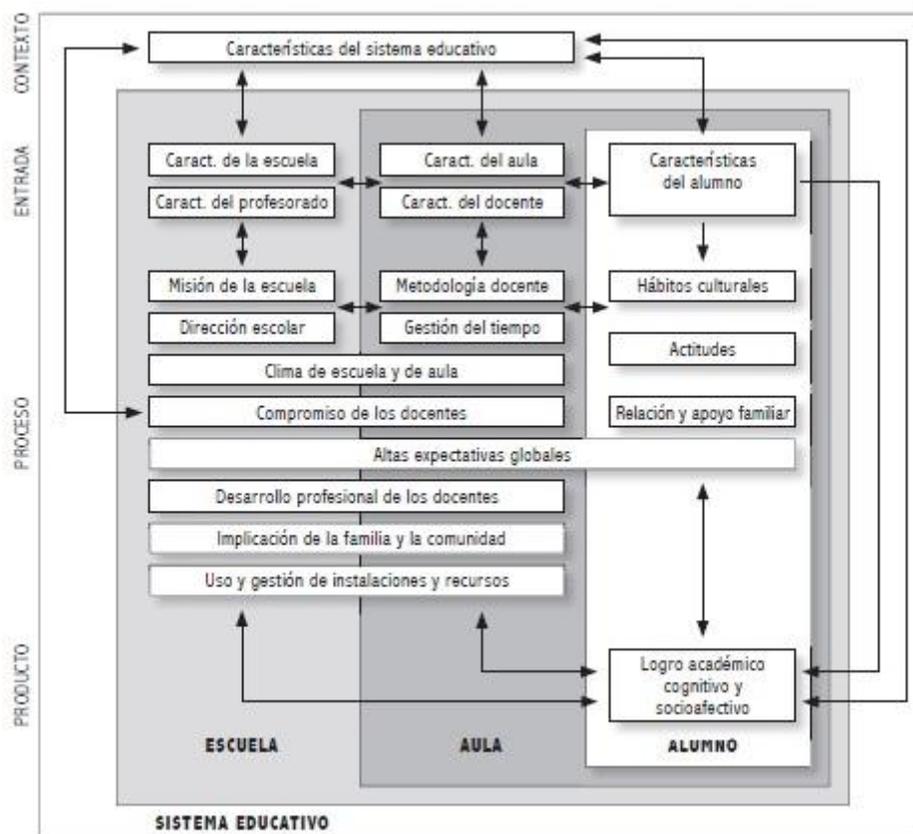
Así, a pesar de que una escuela eficaz no se define por una serie de elementos sino por una cultura especial, es posible detectar determinados factores que contribuyen a desarrollarla (Murillo, 2007). Algunos de estos factores son:

- a) **Sentido de Comunidad:** Una escuela eficaz es aquella que tiene claro cuál es su misión y ésta se encuentra centrada en lograr el aprendizaje integral de conocimientos y valores, de todos sus alumnos. En efecto, esta escuela ha formulado de forma explícita sus objetivos educativos y toda la comunidad escolar los conoce y comparte, en gran medida porque en su formulación han participado todos sus miembros. En ese sentido, la existencia de un Proyecto Educativo de Calidad, elaborado por la comunidad escolar, parece estar en la base de esos objetivos, así como la existencia de un constante debate pedagógico en las reuniones de todo el profesorado.
- b) **Clima escolar y de aula:** La existencia de buenas relaciones entre los miembros de la comunidad escolar es un elemento clave directamente ligado a la eficacia escolar. En una escuela eficaz los alumnos se sienten bien, valorados y apoyados por sus maestros, y se observan buenas relaciones entre ellos; los docentes se sienten

satisfechos con la escuela y con la dirección, y hay relaciones de amistad entre ellos; las familias están contentas con la escuela y los docentes.

- c) **Dirección escolar:** La dirección escolar resulta un factor clave para conseguir y mantener la eficacia; de tal forma que es difícil imaginarse una escuela eficaz sin una persona que ejerza las funciones de dirección de forma adecuada.
- d) **Un currículo de calidad:** El elemento que mejor define un aula eficaz es la metodología didáctica que utiliza el docente. Y más que por emplear un método u otro, la investigación ha obtenido 7 evidencia de que son características globales las que parecen fomentar el desarrollo de los alumnos.
- e) **Gestión del tiempo:** El grado de aprendizaje del alumno está directamente relacionado con la cantidad de tiempo que está implicado en actividades de aprendizaje.
- f) **Participación de la comunidad escolar:** Una escuela eficaz es, sin duda alguna, una escuela participativa. Una escuela donde alumnos, padres y madres, docentes y la comunidad donde se asienta la escuela en su conjunto participan de forma activa en las actividades de la escuela; están implicados en su funcionamiento y organización; y contribuyen a la toma de decisiones. Es una escuela donde los docentes y la dirección valoran la participación de la comunidad y existen canales institucionalizados para que ésta se dé.
- g) **Desarrollo profesional de los docentes:** Las actuales tendencias que hablan de la escuela como una organización de aprendizaje encajan a la perfección en la concepción de una escuela eficaz. En efecto, la escuela donde hay preocupación por parte de toda la comunidad, pero fundamentalmente de los docentes, por seguir aprendiendo y mejorando.
- h) **Altas expectativas:** Uno de los resultados más consistentes en la investigación sobre eficacia escolar desde sus primeros trabajos es considerar como factor las altas expectativas globales. Los alumnos aprenderán en la medida en que el docente confíe en que lo pueden hacer. Así, de nuevo, las altas expectativas del docente por sus alumnos se constituyen en uno de los factores de eficacia más determinantes del logro escolar.
- i) **Instalaciones y recursos** Un factor fundamental asociado al desarrollo integral de los alumnos, especialmente en países en desarrollo, es la cantidad, calidad y adecuación de las instalaciones y recursos didácticos. Las escuelas eficaces tienen instalaciones y recursos dignos; pero, a su vez, la propia escuela los utiliza y cuida.

Figura N° 3: Modelo Iberoamericano de Eficacia escolar



Fuente: Murillo (2007, página 41)

En los últimos años de la década de los 90 empieza a hacerse un lugar el concepto de Comunidad Profesional de Aprendizaje que, primeramente, apareció ligado a los esfuerzos de reestructuración escolar. Con el tiempo, este concepto pudo ir despegándose de estos propósitos tan rígidos y centralizados para ocupar un lugar central como estrategia de cambio para el desarrollo de culturas escolares más colaborativas que pudieran incidir, efectivamente, en la mejora educativa (Escudero, 2009; Krichesky, 2013; Krichesky y Murillo, 2011).

El modelo teórico- práctico de Mejora de la eficacia escolar propuesto por Murillo, posee elementos que configuran una cultura de mejora en un centro educativo y donde los factores que toman relevancia son:

- **Presión Interna para la mejora:** tiene relación con las presiones que pueden surgir en el entorno de la organización y que los obliga a desarrollar procesos que les permitan generar un cambio.
- **Presión Externa para la mejora:** Son aquellos factores externos a la organización que ya sea directa o indirectamente lo presionan a una constante mejora.

- **Visión y Metas Compartidas:** La comunidad debe tener una visión compartida, ya que ofrece la posibilidad de conocer qué escuela se quiere para el futuro y cuáles son los valores que se promueven o se cuestionan. Si, por el contrario, los centros educativos no tienen una visión clara y consensuada sobre adónde quieren dirigirse, difícilmente podrán determinar los elementos que no se ajustan a ese futuro y que, por tanto, deberían cambiar o mejorar.
- **Historia de Mejora:** Se refiere a la trayectoria que tiene una organización en temas de implementación de mejoras que si han sido positivas serán un elemento importante a la hora de impulsar nuevos cambios y esfuerzos.
- **Autonomía de los centros educativos:** Solo es posible dicha autonomía cuando las instituciones la utilizan de manera inteligente, reconociendo sus competencias y habilidades que les permiten lograr mejores condiciones para el desarrollo de mejoras educativas.
- **Propiedad de la mejora, compromiso y motivación:** La propiedad de mejora escolar cuando el centro es consciente y hace explícita la necesidad de una mejora, haciendo que todos los implicados comprendan que hay que asumirla y sentirla como propia. Se espera que los miembros de la institución se sientan implicados, comprometidos y motivados en los planes de mejora.
- **Dirección Escolar:** Se refiere a lo que se espera de quien lidera un plan de mejora y que es un directivo comprometido, competente, aceptado por la comunidad, capaz de entusiasmar, y con un estilo de dirección participativo lo que es totalmente necesario para los procesos de cambio escolar.
- **Organización Flexible:** Es la capacidad que tiene la organización para adaptarse, a los nuevos requisitos y visiones pedagógica, lo que hace más fácil que los procesos de cambio sean exitosos.
- **Estabilidad del Profesorado:** Cuando se inicia un proceso de mejora la estabilidad del profesorado debería garantizarse para comenzar un proceso de transformación lo que permitirá asegurar posiblemente el compromiso de los miembros de la organización.
- **Tiempo y Recursos dedicados a la mejora:** La organización debería garantizar a los miembros implicados en la mejora más recursos y mayor disponibilidad de tiempo para la realización de las actividades plasmadas en la planificación del proyecto.
- **Disposición para convertirse en un profesional del aprendizaje:** Es la buena disposición para desarrollar una comunidad profesional de aprendizaje. Entendiendo

que la organización tienen como foco el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad (no solo de los estudiantes) porque comprenden que esa es una excelente forma de mejorar continuamente y aceptan los cambios como algo habitual.

Es en base a estos factores mencionados que Murillo propuso un modelo de Mejora de la Eficacia Escolar con las dimensiones presentadas en la siguiente tabla:

Tabla N° 3: Dimensiones del Modelo Iberoamericano de Mejora de la Eficacia Escolar de Murillo

Dimensiones	Factores
Cultura de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Presión interna para la mejora • Autonomía utilizada por la escuela • Visión compartida • Historia de la mejora • Propiedad de la mejora, compromiso y motivación • Dirección escolar • Organización flexible • Buena disposición para convertirse en una organización profesional de aprendizaje • Estabilidad del profesorado • Tiempo y recursos empleados para la mejora
Resultados de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la calidad del centro educativo • Cambios en la calidad del profesorado • Cambios en la calidad del rendimiento de los estudiantes (conocimientos, habilidades y actitudes)
Procesos de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de las necesidades de mejora • Establecimientos de áreas prioritarias de mejora • Elaboración de objetivos de mejora • Planificación de las actividades de mejora • Aplicación de los planes de mejora • Seguimiento y evaluación de los procesos de cambio • Institucionalización de la mejora
Presión para la Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de programas institucionales de cambio • Presión en incentivos para el cambio desde la Administración • Resultados de evaluaciones externas • Presión para el cambio de la inspección u otros agentes externos • Cambios educativos • Cambios sociales

Recursos para la Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía de los centros educativos • Recursos económicos y materiales • Apoyo de los agentes externos de cambio • Condiciones de trabajo favorables de las escuelas y de los docentes • Apoyo de la comunidad • Existencia de redes de escuelas y de docentes
Objetivos Educativos:	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos educativos formales desde el punto de vista del rendimiento de los estudiantes.

Fuente: Murillo (2011, página 75). Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica

2.9 Condiciones para la Mejora Educativa

La investigación acerca de los elementos que permiten generar y sostener procesos de mejora ha tenido distintos enfoques a lo largo del tiempo. En una primera etapa, se consideraba que las mejoras educativas podrían conseguirse a partir de medidas y recomendaciones que surgieran del mundo académico. Así, en una lógica de mejora de “arriba hacia abajo”, expertos externos a las escuelas definían los lineamientos a seguir por las comunidades educativas, relegándolas a un rol más bien pasivo. Este modelo de mejora, denominado con la sigla IDDA (Investigación - Desarrollo - Difusión - Adopción) no considera las particularidades de cada contexto, y no incorpora a los docentes y miembros de las escuelas en la toma de decisiones (Murillo, 2002).

Conforme pasa el tiempo, surge el Movimiento de la Mejora de la Escuela, que reivindica a la comunidad educativa como un actor de alta relevancia, entendiendo a la escuela como el centro del cambio (Berman y McLaughlin, 1977), este movimiento destaca que los requerimientos de las escuelas varían dependiendo del contexto y de la importancia que tiene el rol de las propias comunidades educativas en sus procesos, el modelo no logró traducirse en una mejora generalizada a nivel de sistema educativo.

Una segunda línea investigativa busca identificar elementos que ayuden a explicar la eficacia escolar en establecimientos educacionales de distintos entornos sociales, considerando factores a nivel contextual, institucional y de aula. Según Hopkins y Reynolds (2001), este enfoque se constituye como un aporte importante, en cuanto entrega un marco teórico y conceptual para la mejora escolar.

Estas investigaciones permitieron identificar algunos elementos que se relacionan con la efectividad de las escuelas, como el liderazgo, el foco en el aprendizaje, un clima de convivencia positivo, expectativas sobre las capacidades de los estudiantes, el monitoreo de los procesos internos y el involucramiento de los padres y apoderados en la comunidad educativa (Teddlie y Reynolds, 2000).

A finales de los años 90 surge el movimiento teórico-práctico de la Mejora de la Eficacia Escolar, el cual integra elementos de la línea sobre escuelas eficaces y del movimiento de la mejora escolar. Construyendo un enfoque más comprensivo, que considera elementos externos como el contexto, recursos y alianzas estratégicas; y elementos internos, como el enfoque hacia la mejora de procesos y resultados educativos, motivación y expectativas de la comunidad educativa, además de espacios colaborativos entre docentes.

Actualmente la política educativa busca desarrollar la instalación de distintos mecanismos que aseguren la calidad de la educación, buscando avanzar hacia buenos resultados y así lo expone la Agencia de la Calidad de la Educación quien señala que: El acceso a una educación de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes en nuestro país es uno de los asuntos de mayor prioridad para Chile y todo el sistema educativo en la actualidad.

Es en ese contexto que se vuelve necesario seguir un plan de trabajo que permita un mejoramiento continuo y permanente, que responda a la realidad de cada colegio de manera contextualizada según las demandas y necesidades de la comunidad escolar.

El proceso de mejoramiento requiere varias condiciones: el involucramiento de los distintos actores, un trabajo en equipo efectivo, la toma de decisiones a partir de evidencia y contar con diversos apoyos, entre varias otras. Por ello, cuando conocemos historias inspiradoras de escuelas que vencieron grandes obstáculos, no debemos olvidar el rol que las políticas públicas tienen para facilitar y, en muchos casos, hacer posibles estos procesos. (Agencia de Calidad de la Educación , 2018).

Sin embargo, se debe reconocer que los procesos de mejora no son lineales, pues las escuelas suelen transitar desde periodos de mejoramiento significativo a otros de relativa declinación y nuevamente a momentos de mejoramiento (Elmore y City, 2007)

Para llevar a cabo cambios las escuelas deben asumir que son organizaciones capaces de generar un impacto social, buscando mediante nuevas formas de pensar generar cambios más allá de lo simplemente estructural. Desarrollando un sentido de trabajo en conjunto reconociéndose como parte del sistema, donde cada parte afecte y se vea afectado y donde el conjunto sea mayor que la suma de las partes.

La agencia de la calidad reconoce las siguientes áreas como bases para el mejoramiento escolar: liderazgo directivo; gestión de recursos humanos; gestión técnico-pedagógica; prácticas al interior del aula; formación de los estudiantes y relación con las familias. Lo que coincide con las claves comunes que Bellei junto a otros autores reconoce en una investigación para la Fundación Chile.

Figura N° 4

Claves comunes en las Escuelas Efectivas



Fuente: Cristián Bellei, Gonzalo Muñoz, Luz María Pérez y Dagmar Raczynski, Proyecto Movilizando Las Capacidades de la Escuela, Fundación Chile.

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1 Marco contextual de la investigación

El siguiente estudio se centra en el Análisis de la Cultura organizacional y las condiciones para el mejoramiento educativo percibido por docentes en dos establecimientos particulares de la Región de O'Higgins. A continuación se presenta la metodología utilizada durante la investigación y que busca alcanzar los objetivos propuestos.

3.1.1 Relación problema, objetivos y la opción metodológica

El trabajo de investigación tiene como propósito analizar la cultura organizacional y su vinculación con las condiciones para la mejora escolar en establecimientos educacionales con distintos niveles de logros educativos de una misma dependencia y en este caso Particular pagado.

Se utilizará como criterio de selección los resultados SIMCE de los últimos 5 años. Para el desarrollo y logro de lo anterior se realizara comparación de los establecimientos de la misma dependencia, que muestren una diversidad de logros educativos, mediante el análisis de los rasgos de cultura organizacional (bajo el modelo de Denison) y su relación con las características eficacia escolar (condiciones de mejoramiento), que se puedan evidenciar, buscando establecer una eventual vinculación entre ambas perspectivas de análisis y la identificación de rasgos que puedan caracterizar a organizaciones educativas orientadas al logro de un mejor desempeño.

Obtenida la información esta se trabajó bajo un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio-descriptivo transeccional.

3.1.2 Definición del tipo y diseño de la investigación

El siguiente estudio investigativo es de carácter cuantitativo de tipo exploratorio-descriptivo transeccional. “La investigación cuantitativa frecuentemente cuantifica relaciones entre variables - la variable independiente o predictiva y la variable dependiente o resultado. De forma general, diseños de investigación cuantitativa son clasificados tanto como no experimentales como experimentales.

Estudios descriptivos o exploratorios, son usados cuando se sabe poco sobre un fenómeno en particular. El investigador observa, describe y fundamenta varios aspectos del fenómeno. No existe la manipulación de variables o la intención de búsqueda de la causa-efecto con relación al fenómeno. Diseños descriptivos describen lo que existe, determinan la frecuencia en que este hecho ocurre y clasifican la información. Investigadores mencionan preguntas de la investigación nivel.

Los resultados establecen la base del conocimiento para la hipótesis, lo que dirige para posteriores estudios tanto correlacionales, cuasi-experimentales como experimentales. Los dos tipos de diseños cuantitativos descriptivos más comunes son: caso-control y comparativo.” (Sousa. V, 2007)

3.2 Descripción de la población y muestra

3.2.1 Población

Colegios particulares pagados de las comunas de Rancagua y Machalí.

3.2.2 Muestra:

En la muestra se seleccionaron dos colegios de la Región de O’Higgins que atienden a una población del mismo nivel escolar 4° básico y de la misma dependencia, en este caso particular pagada. El criterio aplicado para seleccionar la muestra corresponde a un colegio que se encuentre entre el 25% inferior de resultados SIMCE de la Región y otro colegio entre el 25% superior de resultados SIMCE, con puntajes sostenidos en el tiempo durante los últimos 5 años en puntajes SIMCE.

**Tabla N°4 Datos para la Selección de la Muestra:
Listado colegio Particulares Pagados de Rancagua y Machalí:
Resultados SIMCE 4° Básicos**

Institución	Promedio Lenguaje (2013-2017)	Promedio Matemáticas (2013-2017)	Puntaje Promedio SIMCE
1. Colegio Ingles Saint John	347	345	346
2. Colegio Quimahue	326	331	329
3. Colegio La Cruz	319	328	324
4. Maristas Rancagua Instituto O’Higgins	319	318	319
5. Instituto Ingles Rancagua	312	320	316
6. Colegio Coya	316	310	313
7. Villa María College	304	300	302
8. Trinity College	303	293	298
9. Colegio San Ignacio	286	256	271
10. Alonso de Ercilla	224	215	220

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Operacionalización de las variables

Según Hernández Sampieri “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Ejemplos de variables son el género, la presión arterial, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la resistencia de un material, la masa, la personalidad autoritaria, la cultura fiscal y la exposición a una campaña de propaganda política. El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida.” (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 105).

En el caso de esta investigación las variables a trabajar serán los rasgos de la cultura organizacional y las condiciones para la mejora presentes en las instituciones a las cuales se les aplicaran los cuestionarios.

Una variable es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes, son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición. (Marquez, 1996).

El cuestionario de Denison está compuesto por 4 dimensiones y 12 subdimensiones, en donde la clasificación es de acuerdo al número de la pregunta.

Tabla N° 5 Dimensiones y subdimensiones Cultura Organizacional de Denison

Dimensión	Subdimensión
Involucramiento (Ítems 1-15)	Empoderamiento (ítems 1-5)
	Trabajo en Equipo (ítems 6-10)
	Desarrollo de Capacidades (ítems 11-15)
Consistencia (Ítems 16-30)	Valores Centrales (ítems 16-20)
	Acuerdos (ítems 16-20)
	Coordinación e integración (ítems 26-30)
Adaptabilidad (Ítems 31-45)	Orientación al Cambio (ítems 31-35)
	Orientación al Cliente (ítems 36-40)
	Aprendizaje Organizativo (ítems 41-45)
Misión (Ítems 31-45)	Dirección y Propósito (ítems 46-50)
	Metas y Objetivos (ítems 51 -55)
	Visión (ítems 56-60)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°6. Escala de Cultura organizacional de Denison

Dimensión / Subdimensión	Descripción	
Implicación (Involvement)	Esta dimensión tiene relación con la capacidad y el sentimiento de pertenencia la organización. Reflejado en la capacidad de iniciativa, trabajo en equipo, responsabilidad y esfuerzo por lograr los objetivos comunes.	Puntaje promedio de los ítems 1-15
Empowerment:	En el caso de esta Subdimensión se mantiene su denominación en Ingles. Ella tiene relación con la autoridad, iniciativa y capacidad que tienen los individuos para dirigir su trabajo, lo cual genera un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.	
Trabajo en equipo	Esta Subdimensión tiene relación con el valor del trabajo cooperativo en torno al logro de objetivos comunes y en donde todos los integrantes de la organización son responsables y sus esfuerzos logran que se alcancen los objetivos.	
Desarrollo de capacidades	La organización está en constante inversión para el desarrollo de las competencias y habilidades de los miembros de su organización con el objetivo de mantener la competitividad y aprovechas las oportunidades del mercado.	
Consistencia (Consistency)	Tienen relación con los valores comunes y que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas que se ve reflejado en la capacidad para tomar acuerdo y el trabajo en equipo. La consistencia es una fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.	Puntaje promedio de los ítems 16-30

Valores centrales	Tiene relación con los valores que son compartidos por los miembros de una organización y que crean un sentimiento de identidad y un conjunto de expectativas.	
Acuerdo	Los integrantes de la institución son capaces de lograr acuerdos en temas esenciales, lo que implica cierta capacidad para reconciliar diferencias cuando existan en pos de la organización para tomar acuerdos.	
Coordinación e integración	Tiene relación con las diferentes áreas de la organización y su capacidad para trabajar en conjunto para el logro de los objetivos comunes.	
Adaptabilidad (Adaptability)	La adaptabilidad en las organizaciones tiene relación con tomar a sus clientes como guía, asumir riesgos y aprender de sus errores, teniendo la capacidad y experiencia para introducir cambios. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado.	Puntaje promedio de los ítems 31-45
Orientación al cambio	Las organizaciones deben estar abiertas a modificar conductas y procedimientos, en virtud de responder a las exigencias de los clientes. Lo que implica revisar las acciones que se están llevando a cabo, con el fin de realizar mejoras, adecuar nuevas metodologías de trabajo, pero sobre todo, percibir los cambios como una posibilidad para generar nuevos aprendizajes.	

Orientación al cliente	Implica que la organización conoce, comprende y satisface las necesidades de sus clientes y da solución a ellas, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo.	
Aprendizaje organizativo	Es un proceso continuo y dinámico a través del cual las organizaciones reciben, interpretan y transforman las señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación y el crecimiento, ganando conocimiento y desarrollando sus capacidades.	
Misión (Mission)	Tienen relación con saber dónde se dirigen las organizaciones, si tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos que los conduzca a una Visión de futuro.	Puntaje promedio de los ítems 46-60
Dirección y propósitos estratégicos	Son un conjunto de estrategias priorizadas que representan claras intenciones estratégicas que expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.	
Metas y objetivos	Los objetivos de cada una de las áreas que conforman la empresa deben estar alineados con la estrategia global de la organización e impactar en el logro de la visión, por tal motivo, es preciso establecer objetivos específicos a corto plazo por cada área, de tal manera que cada colaborador comprenda cómo sus actividades diarias abonan al logro de la Misión.	

Visión	Todas las acciones se fijan hacia ese punto y los colaboradores al conocer la Visión, toman decisiones acordes a ésta, convirtiéndose en una fuente de inspiración para la organización que guía y proporciona iniciativa.	
--------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del cuestionario de Murillo se realizó una adaptación a las dimensiones, a través de una escala acotada para evaluar la percepción sobre las Condiciones para la Mejora Escolar.

Tabla N°7. Escala de Evaluación Condiciones para la Mejora de la eficacia educativa

Dimensión	Descripción	Indicador
Orientación estratégica para la mejora	La relación del PEI con las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos y logros propuestos para la mejora.	Puntaje promedio de los ítems 1-6
Influencia externa para la mejora	El rol que cumplen las entidades externas para orientar y determinar la toma de decisiones basadas en los resultados.	Puntaje promedio de los ítems 7-13
Liderazgo directivo centrado en la mejora	Busca identificar el rol y características de Liderazgo de quienes están al mando de la Institución para el logro de objetivos.	Puntaje promedio de los ítems 14-22
Influencia docente para la mejora	Establece el rol del docente en relación a las expectativas hacia sus estudiantes, el clima que genera en el aula para el logro de aprendizajes y el manejo del contenido que enseña.	Puntaje promedio de los ítems 23-28
Gestión de los procesos de mejora	Aborda la cultura, flexibilidad, disposición y los sistemas de evaluación a la hora de proponer o implementar cambios para la mejora educativa en la institución.	Puntaje promedio de los ítems 29-34

Recursos institucionales para la mejora	Busca establecer si el colegio destina recursos para la mejora educativa mediante una planificación establecida a partir de un trabajo en comunión con los docentes.	Puntaje promedio de los ítems 35-40
---	--	-------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta investigación se utilizará un instrumento de recopilación de datos basado en el cuestionario de cultura organizacional de Denison, adaptado al español por Bonavia, Prado Gasco y Tomas (2009) y una escala sobre condiciones para el mejoramiento educativo, adaptada de Murillo (2011).

El instrumento que evalúa la cultura organizacional, se divide en cuatro dimensiones o factores de primer orden. Cada una de estas cuatro dimensiones se dividen a su vez en tres subdimensiones o factores de segundo orden los que son medidos mediante 5 ítems respectivamente.

En cuanto a la validación de los instrumentos se realizó una validación de Contenido, es decir mediante expertos un docente master en lenguaje y doctores en psicología mención en organización, quienes para asegurar el proceso se realizaron una validez de contenido y de criterio de los instrumento para asegurar la confiabilidad.

En el caso de DOCS los criterios para seleccionar los ítem en la validación de expertos de la encuesta de cultura. Se determinó seleccionar 4 ítems positivos y 4 negativos:

- Ítems 15: Se selecciona ítems negativo, considerando el promedio de la valoración de los expertos, ya que no coincidieron en su puntuación
- Ítems 24: Se selecciona ítems positivos, considerando la sugerencia de ambos expertos, en cuanto a la redacción.
- Ítems.29: Se selecciona ítems negativo, considerando el promedio de la valoración de los expertos, ya que no coincidieron en su puntuación
- Ítems 34: Se selecciona ítems positivos, considerando el promedio de la valoración de los expertos, ya que no coincidieron en su puntuación
- Ítems 39: Se selecciona ítem positivo, ya que la formulación original del ítem redactada en negativo no era de fácil comprensión

- Ítems 43: Se selecciona ítem negativo, porque parte de los expertos otorgo una óptima valoración al ítem
- Ítems 50: Se selecciona ítem positivo, porque parte de los expertos otorgo una óptima valoración al ítem
- Ítems 58: Se selecciona ítem negativo, porque parte de los expertos otorgo una óptima valoración al ítem

Y en el caso de la Encuesta para la Mejora basada en Murillo, se realizó una matriz con ítems negativos que mostraban un bajo rendimiento de confiabilidad y se corrigen los ítems 3, 8 y 24 dejándolo en lo positivo, cuyo criterio fueron mejor puntuación y se mejoró en algunas la redacción de acuerdo a los expertos.

En cuanto, a los ítem 7, 38 quedaron en negativos y el criterio de selección fue la puntuación e indicaciones de los expertos.

En términos generales el cuestionario de cultura Organizacional de DENISON presenta correlaciones positivas y significativas.

En el caso de Escala sobre Condiciones para el Mejoramiento educativo, adaptada de Murillo (2011) en términos generales presenta correlaciones positivas y significativas en sus dimensiones.

La Escala de Cultura de Organizacional de Denison (DOCS) se compone de dimensiones y subdimensiones, y el número de ítems que lo componen es el siguiente:

Tabla N°8. Estructura General de DOCS

Dimensiones	Subdimensiones	Ítems
Implicación (Involvement)	Empowerment (Empowerment)	1-5
	Trabajo en equipo (Team Orientation)	6-10
	Desarrollo de capacidades (Capability Development)	11-15
Consistencia (Consistency)	Valores centrales (Core Values)	16-20
	Acuerdo (Agreement)	21-25
	Coordinación e integración (Coordination and Integration)	26-30
Adaptabilidad (Adaptability)	Orientación al cambio (Creating Change)	31-35
	Orientación al cliente (Customer Focus)	36-40
	Aprendizaje organizacional (Organizational Learning)	41-45

Misión (Mission)	Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention)	46-50
	Metas y objetivos (Goals and Objectives)	51-55
	Visión (Vision)	56-60

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del instrumento sobre condiciones para el mejoramiento educativo, adaptada de Murillo se compone de dimensiones de seis dimensiones y cuarenta ítems.

Tabla N°9: Estructura General de Escala: condiciones para la mejora de la eficacia educativa

DIMENSIÓN	ÍTEMS
Orientación estratégica para la mejora	1-6
Influencia externa para la mejora	7-13
Liderazgo directivo centrado en la mejora	14-22
Influencia docente para la mejora	23-28
Gestión de los procesos de mejora	29-34
Recursos institucionales para la mejora	35-40

Fuente: Elaboración Propia

Ambos instrumento se responden por medio de una escala Likert balanceada en 4 niveles (desde 1=Completamente en Desacuerdo; a 4=Completamente de Acuerdo).

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El análisis de datos se realizó con el software SPSS, para el cálculo de medidas de tendencia central, dispersión, correlación de datos, y test de diferencia de medias. Se utilizó también técnicas estadísticas para el análisis descriptivo e inferencial.

3.6 Fases de validación y confiabilidad

Para la validez esta se realiza mediante un grupo de expertos docentes y con grado de magister en sus áreas, a los cuales revisaron el cuestionario dando sugerencias que permitieron mejorar la redacción de preguntas y la eliminación de preguntas.

El método de confiabilidad utilizado fue el Coeficiente de Cronbach, que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Este coeficiente requiere una sola medición que mide la consistencia interna de los ítems en cada escala y el instrumento en conjunto. Entregándonos así el valor estadístico de un conjunto de ítems.

Tabla N°10: Valores alfa de Conbach para dimensiones y subdimensiones de DOC

Dimensiones / Subdimensión	Alpha de Cronbach (Original)	Alpha de Cronbach (Adaptación español)	Alpha de Cronbach (Estudio Actual)	Alpha de Cronbach al omitir preguntas
Implicación	0,90	0,90	0,86	0,89
Empowerment	0,77	0,79	0,75	
Trabajo en equipo	0,83	0,80	0,76	
Desarrollo de capacidades	0,70	0,72	0,44	0,78 (eliminando ítem 15)
Consistencia	0,88	0,87	0,83	
Valores centrales	0,70	0,68	0,67	
Acuerdos	0,75	0,80	0,79	
Coordinación e integración	0,78	0,70	0,50	
Adaptabilidad	0,87	0,87	0,82	
Orientación al cambio	0,76	0,78	0,84	
Orientación al cliente	0,73	0,78	0,70	
Aprendizaje organizativo	0,75	0,70	0,55	
Misión	0,92	0,93	0,88	0,92
Dirección y Propósitos estratégicos	0,85	0,88	0,74	
Metas y Objetivos	0,80	0,86	0,90	
Visión	0,78	0,76	0,31	0,81 (eliminando ítem 58)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 11: Valores alfa de Conbach para dimensiones de Escala de Condiciones para la Mejora Educativa

Dimensiones	Conbach Alpha	Conbach Alpha Encuestados
Orientación estratégica para la mejora	0,81	0,89
Influencia externa para la mejora	0,63	0,69
Liderazgo directivo centrado en la mejora	0,88	0,84
Influencia docente para la mejora	0,76	0,79
Gestión de los procesos de mejora	0,84	0,83
Recursos institucionales para la mejora	0,77	0,70

Fuente: Elaboración Propia

Para fines de los análisis y resultados posteriores, tanto en los valores obtenidos y las pruebas estadísticas realizadas, no se consideran los ítems eliminados.

Las respuestas serán anónimas, para lo cual los cuestionarios serán enumerados o foliados lo que nos permite que nuestros datos no nos lleven a errores.

Capítulo IV: Análisis y Resultados

En el presente capítulo, se presentan los datos obtenidos del análisis y la tabulación de los instrumentos aplicados y que nos entregan información sobre los procesos y prácticas institucionales relacionadas con la Cultura Organizacional y las Condiciones para una Mejora Educativa, desde la visión de los profesores, agentes claves en la comunidad educativa.

4.1 Descripción y Contexto organizacional de los Establecimientos

El Colegio Marista Instituto O'Higgins, está ubicado en la Sexta región, en la comuna de Rancagua, de dependencia particular pagado. Fue fundado en 1915, perteneciente a la Congregación de los Hermanos Maristas que cuenta con 12 establecimientos particulares pagados y subvencionados a nivel nacional.

Actualmente el Instituto, cuenta con una matrícula de 2165 estudiantes desde Playgroup a 4° medio. Personal contratado: 240 (profesores, colaboradoras, auxiliares y administrativos). Actual rector está en su segundo periodo de dirección (6 años).

En su proyecto Proyecto Educativo Institucional- Modelo Pedagógico Marista: declara que *“El primer paso en la integración entre fe y cultura es el Aprendizaje para todos: especialmente en los jóvenes más necesitados”* (PEI, 2017, p. 10).

El San Ignacio, está ubicado en la Sexta región, en la comuna de Machalí, de dependencia particular pagado, es una institución fundada en el año 1991. Actualmente el Colegio San Ignacio, cuenta con una matrícula de 451 estudiantes desde Kinder a 4° medio. Personal contratado: 65 (profesores, colaboradoras, auxiliares y administrativos) y el actual rector lleva dos años en esta labor.

Su proyecto Proyecto Educativo Institucional, basa sus fundamentos en una educación centrada en la persona, eso en la práctica es vivido con énfasis en la consideración de la individualidad y por ende las diferencias existentes en cada uno.

4.2 Análisis descriptivo por dimensión y subdimensión de la Cultura Organizacional por Establecimiento

4.2.1 Análisis de Cultura Organizacional Instituto O'Higgins

La dimensión Involucramiento tiene relación con el desarrollo de la capacidad humana en cuanto al compromiso, sentido de propiedad y responsabilidad dentro de la organización. Una organización con alta integración crea un sentido de pertenencia y responsabilidad por lo cual de ese sentido se crea un mayor compromiso con la organización y una mayor capacidad de autonomía.

En el caso del Instituto O'Higgins el resultado de la dimensión **Involucramiento** refleja un sentido de pertenencia con la institución en gran parte de los docentes encuestados quienes son capaces de trabajar en equipo por proyectos que permiten el desarrollo de toda la comunidad educativa, se muestra una Cultura Organizacional con Oportunidades de Fortalecimiento y donde la organización tiene fortalezas significativas en algunos indicadores culturales importantes, que si son bien abordados pueden servir de apoyo para revertir las áreas con niveles de desarrollo más deficitario. El resultado de esta dimensión puede ser por los años que gran parte del personal tiene en la institución.

Tabla N° 12: Resultados Medias Dimensión Implicación Instituto O'Higgins

Estadísticos descriptivos Colegio 1		
Dimensiones- Subdimensiones	Media	Desv. típ.
Empoderamiento	3,14	0,52
Trabajo en Equipo	3,25	1,15
Desarrollo de Capacidades	3,18	0,56
Involucramiento	3,19	0,63

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos en las subdimensiones: Se observan diferencias mínimas en sus resultados. De estas, **Empoderamiento** se encuentra con una baja en comparación a las otras; Se debe al hecho de que algunos docentes piensan que no tienen la autoridad, autonomía y responsabilidad para dirigir su propio trabajo, por lo cual no les entregan la confianza para proponer iniciativas. En cuanto a la Subdimensión con mejor resultados tenemos **Trabajo en equipo**, son capaces de plantearse metas y objetivos y organizarse para debe lograr una colaboración mutua para alcanzarlos. Y si bien existen grupos muy marcados dentro de la institución esto no dificulta el trabajar colaborativamente entre todos, reconociéndose todos como responsables y comprometidos con los objetivos comunes de la institución.

Tabla N° 13: Resultados Medias Dimensión Consistencia Instituto O'Higgins

Estadísticos descriptivos Consistencia colegio 1		
Dimensiones- Subdimensiones	Media	Desv. típ.
Valores Centrales	3,24	0,50
acuerdos	3,20	0,45
Coordinación e Integración	3,01	0,43
Consistencia	3,15	0,38

Fuente: Elaboración Propia

La dimensión **Consistencia** tiene relación con los sistemas, estructuras y procesos en el caso del Instituto O'Higgins el resultado obtenido a nivel general muestra una consistencia que permite ver una integración, coordinación y control de todas las partes que ha permitido tener un sistema de gestión interno basado en el apoyo de gran parte de los miembros de la comunidad. Se muestra una Cultura Organizacional con Oportunidades de Fortalecimiento.

Según los resultados obtenidos en las subdimensiones: se observa que no hay diferencias significativas evidenciando un equilibrio en sus resultados. Sin embargo, la Subdimensión **Coordinación e integración** presenta el resultado más bajo de ellas, pudiendo deberse a los grupos que conviven en las distintas secciones de trabajo de la institución quienes sienten que en cada sección conviven colegios distintos y no un todo donde cada parte debe estar interrelacionadas, ya que el trabajo que cada uno realiza impacta en el resultado de otros, y el trabajo de los otros impactará también en el suyo, para formar una relación la cual debe estar debidamente integrada y coordinada para cumplir con las metas generales de la organización.

En cuanto a la Subdimensión con mejor resultados tenemos **Valores Centrales** lo que podríamos interpretar como que cada profesor comparte los valores que la institución promueve y con los cuales se identifica, creando sentimiento de identidad y expectativas.

Tabla N° 14: Resultados Medias Dimensión Adaptabilidad Instituto O'Higgins

Estadísticos descriptivos Adaptabilidad Colegio 1		
Dimensiones- Subdimensiones	Media	Desv. típ.
Orientación al Cambio	3,02	0,59
Orientación al Cliente	3,18	0,44
Aprendizaje Organizativo	3,14	0,44
Adaptabilidad	3,11	0,40

Fuente: Elaboración Propia

La dimensión Adaptabilidad hace referencia a la capacidad de las organizaciones para responder y adaptarse a las exigencias del entorno, mediante acciones que le permiten reestructurar y re-institucionalizar las conductas para poder responder a las necesidades de la comunidad Educativa en este caso.

Los resultados de esta dimensión en el Instituto O'Higgins muestran una fuerte capacidad para adaptarse a las exigencias de sus apoderados y estudiantes para lo cual está constantemente atento y anticipándose a las futuras necesidades.

Según los resultados obtenidos se menciona que en las subdimensiones, si bien existen diferencias entre ellas, se ubican dentro de un mismo rango. Sin embargo, resulta importante destacar, en esta dimensión, que Orientación al Cliente y **Aprendizaje organizativo** sobresalen; lo que significa que la institución es capaz de interpretar las demandas del entorno y genera oportunidades que permiten avanzar en los aprendizajes y capacidades de los estudiantes, dando respuesta a las expectativas y necesidades de sus clientes o apoderados.

Tabla N° 15: Resultados Medias Dimensión Misión Instituto O'Higgins

Estadísticos descriptivos Misión Colegio 1		
Dimensiones- Subdimensiones	Media	Desv. típ.
Dirección y Propósitos estratégicos	3,66	0,38
Metas y Objetivos	3,38	0,57
Visión	3,26	0,51
Misión	3,43	0,44

Fuente: Elaboración Propia

La última dimensión de la escala de Cultura organizacional de Denison, hace referencia a la **Misión** que en las organizaciones tiene relación con la dirección, propósito y planes que reflejan hacia donde van sus metas y objetivos estratégicos, lo que les permite proyectar el futuro.

En el caso del Instituto O'Higgins esta es la dimensión con un resultado más alto que las dimensiones anteriores, lo que muestra que es una organización con una dirección significativa a largo plazo, donde son capaces de dialogar con los miembros de su comunidad educativa sobre el porqué de del trabajo que se realiza y como el trabajo de cada uno es fundamental y contribuye al logro de la visión colegial.

Analizando las subdimensiones, se puede observar que, en su mayoría, se encuentran en equilibrio, por tanto podríamos decir que es una institución que tiene propósitos claros. Pero la Subdimensión **Visión** es la que más se aleja de los promedios, se le atribuye a eso al

hecho de que algunos miembros no comparten estos propósitos y no visualizan de manera colectiva el futuro de la organización.

A modo de conclusión de esta sección, se presenta los resultados por Subdimensión y dimensión, a través del Modelo de Denison.

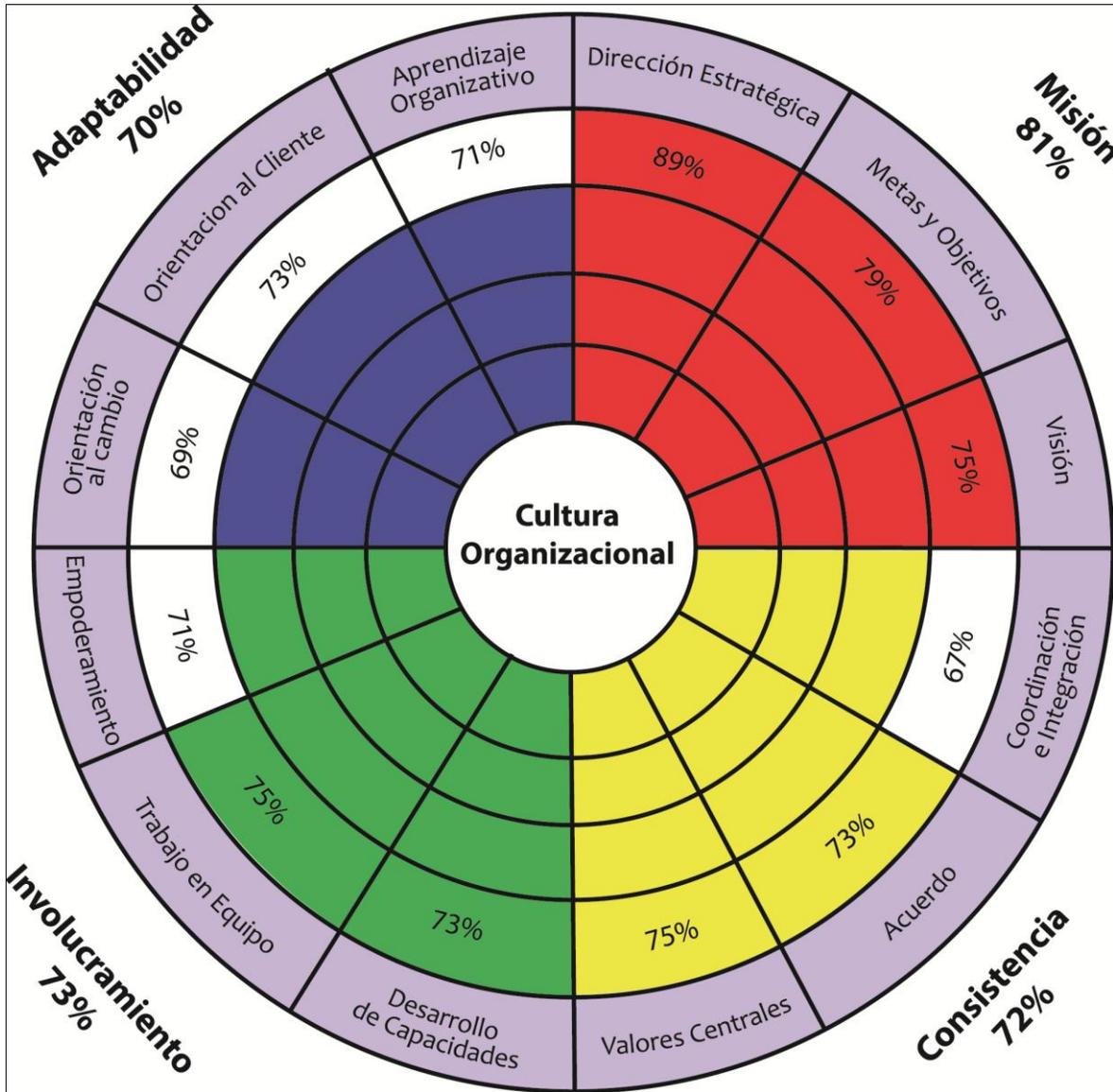
Tabla 16: Resumen Resultados de Cultura Organizacional Instituto O’Higgins

Estadísticos descriptivos Colegio 1

Dimensiones – Subdimensiones	Media	Porcentaje de logro
Empoderamiento	3,14	71%
Trabajo en Equipo	3,25	75%
Desarrollo de Capacidades	3,18	73%
Involucramiento	3,19	73%
Valores Centrales	3,24	75%
Acuerdos	3,20	73%
Coordinación e Integración	3,01	67%
Consistencia	3,15	72%
Orientación al Cambio	3,02	67%
Orientación al Cliente	3,18	73%
Aprendizaje Organizativo	3,14	71%
Adaptabilidad	3,11	70%
Dirección y Propósitos estratégicos	3,66	89%
Metas y Objetivos	3,38	79%
Visión	3,26	75%
Misión	3,43	81%

Fuente: Elaboración Propia

Modelo de Denison Colegio 1



Fuente: Elaboración Propia

Denison estudio la correlación entre las características culturales del modelo (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y un conjunto de medidas de desempeño organizacional. Al respecto, Misión y Consistencia (estabilidad) impactan en las medidas de desempeño. En cuanto a Involucramiento y Adaptabilidad (Flexibilidad), estas características impactan el Desarrollo de Productos y Servicios (Innovación). En referencia a Adaptabilidad y Misión (enfoque externo), ellas impactan el ingreso y el crecimiento y en la participación. Por su parte, Involucramiento y Consistencia (Foco interno) reflejan su efecto en indicadores de Calidad de Productos y Servicios (Denison y Mishra, 1995).

En el caso del Instituto O'Higgins podemos destacar que los resultados obtenidos en el diagnóstico muestran una cultura donde la tipología cultural predominante es la de Misión.

Lo que permite inferir que la percepción de los profesores es que en el lugar de trabajo está bien definido el significado de la dirección en el largo plazo de la organización, ya que las prácticas administrativas están bien definidas, lo que se refleja en que lo comunicado y entendido es claro para los empleados, dándole un enfoque externo y estable a la organización, además, los resultados obtenidos en las otras tipologías culturales permiten inferir que si bien hay trabajo por hacer en cuanto a la flexibilidad, Adaptabilidad y consistencia de la organización el establecimiento se encuentra en una **Cultura Organizacional con oportunidades de fortalecimiento**, pues tiene fortalezas significativas en algunos indicadores culturales importantes. Los cuales servirán de apoyo para revertir las áreas con niveles de desarrollo más deficitario.

De acuerdo a los resultados obtenidos, las dimensiones de consistencia, adaptabilidad e involucramiento se diagnostican dentro de la categoría: «oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional» lo que significa que el establecimiento posee fortalezas, como metas y objetivos claros, aprendizaje organizacional; que permitirán mejorar o revertir los aspectos negativos.

En cuanto a sus subdimensiones las más bajas (67%) están en Coordinación e Integración que pertenece a la dimensión de **Consistencia** y orientación al cambio perteneciente a la dimensión de **Adaptabilidad**, esta situación la podemos relacionar probablemente que al pertenecer a una Fundación y red de colegios la institución no es tan autónoma y debe siempre estar en relación a los lineamientos que la congregación tiene y desde allí deben adaptarse los cambios.

Como ya se mencionaba, la dimensión misión es la que obtiene los mejores resultados encasillándose, por una parte, en la categoría «Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional» por lo cual es considerada como una «cultura organizacional efectiva» es decir es una organización que posee un impacto social (genera cambios), posee madurez y está dispuesta a implementar e innovar en nuevas metodologías que lleven a los estudiantes a obtener aprendizajes significativos. Si bien, según los resultados, se muestra una organización madura, que fluye y balanceada. Sin embargo, se necesitan estrategias de mejora, ya hay áreas que no se encuentran en nivel óptimo, por lo que se requiere una intervención para el cambio organizacional y así enfocarse en una cultura organizacional más fuerte .

De manera general, se puede mencionar que la institución evaluada tiene una cultura relacional: metas relaciones ya que el fin es la productividad.

4.1.2 Análisis de Cultura Organizacional Colegio San Ignacio

Tabla N° 17: Resultados Medias Dimensión Implicación Colegio San Ignacio

Estadísticos descriptivos Involucramiento Colegio 2		
Dimensiones- Subdimensiones	Media	Desv. típ.
Empoderamiento	3,17	0,41
Trabajo en Equipo	3,07	0,41
Desarrollo de Capacidades	3,24	0,62
Involucramiento	3,16	0,42

Según los resultados obtenidos en las subdimensiones: Se observan diferencias mínimas en sus resultados. De estas, **el trabajo en equipo** se encuentra con una baja en comparación a las otras; Se debe al hecho de que al existir grupos muy marcados dentro de la institución y la gran rotación de profesores cada año, lo que dificulta el trabajar colaborativamente entre todos, incluso hay miembros que no se sienten responsables ni comprometidos con los objetivos comunes de la institución.

Tabla N° 18: Resultados Medias Dimensión Consistencia Colegio San Ignacio

Estadísticos descriptivos Consistencia Colegio 2		
Dimensiones- Subdimensiones	Media	Desv. típ.
Valores Centrales	3,17	0,37
Acuerdos	2,94	0,55
Coordinación e Integración	2,70	0,40
Consistencia	2,93	0,37

Según los resultados obtenidos en las subdimensiones: se observa una diferencia significativa entre las subdimensiones Valores Centrales, Acuerdo y Coordinación e Integración, siendo estas dos últimas más bajas evidenciando un desequilibrio en sus resultados. Siendo, la Subdimensión **Coordinación e integración**, la que presenta el resultado más bajo de ellas, pudiendo deberse a los grupos que conviven en las distintas secciones de trabajo y la antigüedad laboral de sus integrantes, quienes presentan algunas dificultades para dialogar y llegar a consensos sobre la mejor opción posible ante una dificultad, donde no tienen en cuenta que la comunidad educativa es un todo y cada una de

sus partes deben estar interrelacionadas, ya que trabajo de los otros impactará también en el suyo, para lo cual deben estar debidamente integrados y coordinados para cumplir con las metas generales de la organización.

Tabla N° 19: Resultados Medias Dimensión Adaptabilidad Colegio San Ignacio

Estadísticos descriptivos Adaptabilidad Colegio 2		
Dimensiones- Subdimensiones	Media	Desv. típ.
Orientación al Cambio	3,05	0,52
Orientación al Cliente	2,86	0,48
Aprendizaje Organizativo	3,14	0,50
Adaptabilidad	3,02	0,38

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos se presentan diferencias entre las subdimensiones, resultando la más baja de ellas **Orientación al Cliente** lo que nos lleva a pensar que no conocen y no están atentos a sus clientes o apoderados y su preocupación no está centrada en satisfacer las necesidades o expectativas de ellos dando solución a estas, pues de lo contrario deberían necesariamente a hacer un esfuerzos adicional con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo.

Tabla N° 20: Resultados Medias Dimensión Adaptabilidad Colegio San Ignacio

Estadísticos descriptivos Misión Colegio 2		
Dimensiones- Subdimensiones	Media	Desv. típ.
Dirección y Propósitos estratégicos	3,17	0,49
Metas y Objetivos	3,09	0,55
Visión	3,01	0,47
Misión	3,09	0,44

Analizando las subdimensiones, se puede observar que, en su mayoría, se encuentran en equilibrio, por tanto podríamos decir que es una institución que tiene propósitos claros. Pero la subdirección **visión** es la que más se aleja de los promedios, se le atribuye a eso el hecho de que algunos miembros no comparten estos propósitos y no visualizan de manera

colectiva el futuro de la organización, lo que podría tener su fundamento en los cambios constantes a los que se han visto expuestos y donde las decisiones tomadas se alejan del propósito que han declarado como la razón de ser de la comunidad educativa.

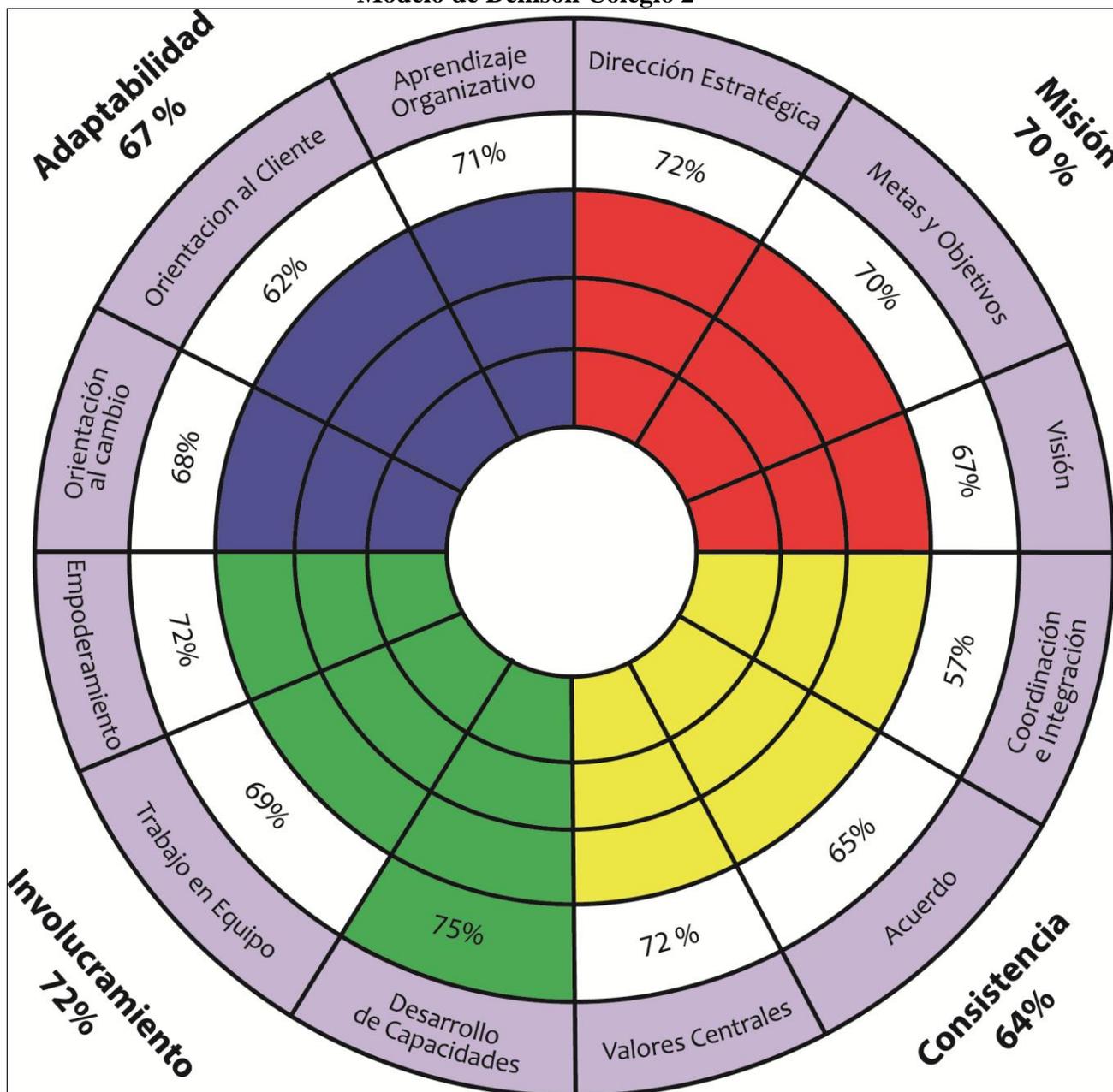
Tabla 21: Resumen Resultados de Cultura Organizacional Instituto O’Higgins

Estadísticos descriptivos Colegio 2

Dimensiones- Subdimensiones	Media	Porcentaje
Empoderamiento	3,17	72%
Trabajo en Equipo	3,07	69%
Desarrollo de Capacidades	3,24	75%
Involucramiento	3,16	72%
Valores Centrales	3,17	72%
Acuerdos	2,94	65%
Coordinación e Integración	2,70	57%
Consistencia	2,93	64%
Orientación al Cambio	3,05	68%
Orientación al Cliente	2,86	62%
Aprendizaje Organizativo	3,14	71%
Adaptabilidad	3,02	67%
Dirección y Propósitos estratégicos	3,17	72%
Metas y Objetivos	3,09	70%
visión	3,01	67%
Misión	3,09	70%

Fuente: Elaboración Propia

Modelo de Denison Colegio 2



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, las dimensiones de Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión se diagnostican dentro de la categoría: «oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional» significa que el establecimiento posee fortalezas, como metas y objetivos claros, aprendizaje organizacional; que permitirán mejorar o revertir los aspectos negativos, ya que hay áreas que no se encuentran en nivel óptimo, por lo que se requiere una intervención para el cambio organizacional.

Respecto a los factores internos a la escuela pero que resultan desfavorables a los procesos de cambio y mejora, se puede decir que son la contracara de aquellos que se califican de favorables, por ausencia de éstos últimos o por un funcionamiento negativo y que los encuestados reconocen como factores (internos) de la institución que obstaculizan la mejora son: ausencia de un sentido de la educación y comunidad, desorganización y ausencia de autonomía escolar, carencias materiales, la falta de disposición del personal docente y directivo para promover la mejora escolar, la mejora, resistencia al cambio, falta de tiempo para realizarla, ausencia de un trabajo en equipo del colectivo docente, clima de tensión laboral y en las relaciones humanas.

De manera general, se puede mencionar que la institución evaluada tiene una cultura de grupo: tiene un desarrollo medio y donde buscan una cohesión y moral propia.

4.3 Análisis descriptivo de las Condiciones para la Mejora Escolar por Establecimiento

4.3.1 Análisis de las Condiciones para la Mejora Instituto O'Higgins

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la información recogida en el Instituto O'Higgins sobre la percepción de los docentes en relación a las dimensiones de la Escala de las Condiciones para la Mejora Educativa.

**Tabla N° 22: Resultados Medias Escala de Condiciones para la Mejora Educativa, Instituto O'Higgins
Estadísticos descriptivos de Condiciones para la mejora
Colegio 1**

Dimensiones	Media	Desv. típ.
Orientación estratégica para la mejora	3,57	0,47
Influencia externa para la mejora	2,98	0,53
Liderazgo directivo centrado en la mejora	3,33	0,49
Influencia docente para la mejora	3,44	0,42
Gestión de los procesos de mejora	3,16	0,56
Recursos institucionales para la mejora	2,99	0,55

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los resultados presentes en la tabla y su respectivo gráfico se observa algunas diferencias en las distintas dimensiones, aquellas con mejor promedio son **Orientación para la mejora e Influencia docente para la Mejora**, es decir la institución presenta factores que pueden ser beneficiosos para un proceso de mejora escolar, ya que existe un sentido de pertenencia de compromiso con el PEI del colegio, un equipo de docentes bien organizado e interesado en que su colegio y sus alumnos salga adelante, reconociendo que ellos son importante para el éxito de procesos de cambio.

También se expresa el conocimiento preciso de las metas escolares y educativas, con objetivos y metas claras que son dadas por la conciencia de que los alumnos son el centro y razón de ser del trabajo escolar.

En cuanto a las dimensiones más bajas son **Influencia externa para la mejora y Recursos institucionales para la Mejora** con muy poca diferencia entre ellas, lo que significa que en general las evaluaciones externas no influyen en las decisiones que el colegio toma para la mejora, sin embargo el rol y exigencia de los padres es visto como una presión por algunos docentes, quienes además reconocen no contar con el tiempo suficiente para reflexionar sobre los procesos educativos.

4.3.2 Análisis de las Condiciones para la Mejora Colegio San Ignacio

Tabla N° 23: Resultados Medias Escala de Condiciones para la Mejora Educativa, Colegio San Ignacio

Estadísticos descriptivos Condiciones para la Mejora Colegio 2

Dimensiones	Media	Desv. típ.
Orientación estratégica para la mejora	3,14	0,46
Influencia externa para la mejora	2,60	0,51
Liderazgo directivo centrado en la mejora	3,16	0,49
Influencia docente para la mejora	3,43	0,41
Gestión de los procesos de mejora	2,98	0,48
Recursos Institucionales para la mejora	2,63	0,45

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los resultados presentes en la tabla y su respectivo gráfico se observa algunas diferencias en las distintas dimensiones, aquella con mejor promedio **Influencia docente para la Mejora**, los docentes se reconocen fundamentales para llevar adelante procesos de mejora escolar, presentan buena disposición para asumir cambios y tienen la disposición y el desarrollo profesional para llevarlos adelante y los alumnos son el centro del trabajo escolar.

En cuanto a la dimensión más bajas es **Influencia externa para la mejora**, lo que significa que en general las evaluaciones externas influyen en las decisiones que el colegio toma para la mejora lo que genera una presión que se suma a la de los padres que exigen resultados pero no existe mayor compromiso de parte de ellos para el logro de objetivos.

4.3.3 Análisis Comparativo entre Establecimientos: Condiciones para la Mejora Escolar

Tabla N° 24: Resultados Medias de la Escala de Condiciones para la Mejora Educativa, Instituto O'Higgins (1) y Colegio San Ignacio (2)

Dimensiones	Colegio 1		Colegio 2	
	Media	%	Media	%
Orientación estratégica para la mejora	3,57	89%	3,14	78%
Influencia externa para la mejora	2,98	75%	2,60	65%
Liderazgo directivo centrado en la mejora	3,33	83%	3,16	79%
Influencia docente para la mejora	3,44	86%	3,43	86%
Gestión de los procesos de mejora	3,16	79%	2,98	74%
Recursos Institucionales para la mejora	2,99	75%	2,63	66%

En general ambos colegios coinciden en la **influencia docente** como una dimensión importante y en la cual podríamos reconocer al profesor como un aliado al momento de liderar un proyecto de mejora dentro de la institución. Sin embargo, también podemos reconocer que en el colegio 2 en la dimensión **orientaciones estratégicas para la mejora** es más baja y puede ser por la constante rotación de personal que existe, lo que provoca que no se sientan con una identidad o sentido de pertenencia al colegio, por lo cual los objetivos que la institución se propone no son significativos o importantes para ellos y más bien se ven como respondiendo a eventos y exigencia externas, ya sea instituciones, pruebas de selección o los mismo apoderados.

4.4 Análisis Comparativo entre Establecimientos: Cultura Organizacional

Tabla N° 25: T-Student para los ámbitos de Cultura Organizacional del Instituto O'Higgins y Colegio San Ignacio

Estadísticos de grupo: T-Student

Nombre de establecimiento		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Empoderamiento	Instituto O'Higgins	3,14	0,52	0,08
	San Ignacio	3,17	0,41	0,09
Trabajo en equipo	Instituto O'Higgins	3,25	1,15	0,18
	San Ignacio	3,07	0,41	0,09
Desarrollo de capacidades	Instituto O'Higgins	3,18	0,56	0,09
	San Ignacio	3,24	0,62	0,13
Involucramiento	Instituto O'Higgins	3,19	0,63	0,10
	San Ignacio	3,16	0,42	0,09
Valores centrales	Instituto O'Higgins	3,24	0,50	0,08
	San Ignacio	3,17	0,37	0,08
Acuerdos	Instituto O'Higgins	3,20	0,45	0,07
	San Ignacio	2,94	0,55	0,11
Coordinación e Integración	Instituto O'Higgins	3,01	0,43	0,07
	San Ignacio	2,70	0,40	0,08
Consistencia	Instituto O'Higgins	3,15	0,38	0,06
	San Ignacio	2,93	0,37	0,08
Orientación al cambio	Instituto O'Higgins	3,02	0,59	0,09
	San Ignacio	3,05	0,52	0,11
Orientación al cliente	Instituto O'Higgins	3,18	0,44	0,07
	San Ignacio	2,87	0,48	0,10
Aprendizaje organizativo	Instituto O'Higgins	3,14	0,44	0,07
	San Ignacio	3,15	0,50	0,10
Adaptabilidad	Instituto O'Higgins	3,11	0,40	0,06
	San Ignacio	3,02	0,38	0,08
Dirección y Propósitos estratégicos	Instituto O'Higgins	3,66	0,39	0,06
	San Ignacio	3,17	0,49	0,10
Metas y Objetivos	Instituto O'Higgins	3,38	0,58	0,09
	San Ignacio	3,09	0,55	0,12
visión	Instituto O'Higgins	3,26	0,51	0,08
	San Ignacio	3,01	0,47	0,10

Misión	Instituto O'Higgins	3,43	0,44	0,07
	San Ignacio	3,09	0,44	0,09

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 26: Tabla resumen con los resultados de T-Student para los ámbitos de Cultura Organizacional del Instituto O'Higgins y Colegio San Ignacio

Prueba de muestras independientes		
Dimensiones y Subdimensiones	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Empoderamiento	0,82	-,029
Trabajo en equipo	0,48	0,18
Desarrollo de capacidades	0,71	-,06
Involucramiento	0,84	0,03
Valores centrales	0,55	0,07
Acuerdo	0,05	0,26
Coordinación e integración	0,00	0,32
Consistencia	0,03	0,22
Orientación al cambio	0,85	-,03
Orientación al cliente	0,01	0,31
Aprendizaje organizativo	0,93	-,01
Adaptabilidad	0,38	0,09
Dirección y propósitos estratégicos	0,00	0,48
Metas y objetivos	0,06	0,29
Visión	0,06	0,25
Misión	0,00	0,34

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de Cultura organizacional los resultados nos muestran diferencias estadísticamente significativas entre las dos muestras de las instituciones estudiadas en casi todas las Dimensiones y subdimensiones de Cultura Organizacional, en lo referente a su media, específicamente en la subdimensiones: Trabajo en Equipo, Acuerdos, coordinación e integración, Orientación al Cliente, Dirección y Propósitos estratégicos, Metas y Objetivos y Visión y en tres dimensión: Consistencia, Adaptabilidad, y Misión, en donde los valores de significancia son iguales o inferiores a 0,05 lo que significa que hay diferencias estadísticamente significativas.

Podemos decir que los resultados han mostrado que hay diferencias en cuanto a los rasgos de cultura organizacional (bajo el modelo de Denison) en base a la percepción de los

docentes. En el caso del Instituto O'Higgins existe un mayor desarrollo del trabajo en equipo y en general se sienten comprometidos con la institución reconocen objetivos claros y sentido de pertenencia, reconociendo el impacto social que generan en su comunidad. Situación distinta ocurre en el colegio San Ignacio donde sus docentes perciben una falta de objetivos claros y si existen no se sienten parte de ellos, cosa que también ocurre en las decisiones que la organización ha tomado y en la cual ellos no han tenido mayor participación, por lo cual a diferencia del Instituto O'Higgins el Colegio San Ignacio, no reconoce una dirección y propósitos estratégicos que les permita tener claridad de la Visión y Misión de la Institución de cara al futuro.

4.5 Análisis Comparativo entre Establecimientos: Condiciones para la Mejora Escolar

Tabla N° 27: T-Student para los ámbitos de Condiciones de Mejora Escolar del Instituto O'Higgins y Colegio San Ignacio

Estadísticos de grupo: T-Student

Nombre de establecimiento		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Orientación estratégica para la mejora	Instituto O'Higgins	41	3,57	,47	,073
	San Ignacio	23	3,14	,46	,09
Influencia externa para la mejora	Instituto O'Higgins	41	2,98	,53	,08
	San Ignacio	23	2,60	,51	,11
Liderazgo directivo centrado en la mejora	Instituto O'Higgins	41	3,33	,49	,08
	San Ignacio	23	3,16	,49	,10
Influencia docente para la mejora	Instituto O'Higgins	41	3,44	,42	,07
	San Ignacio	23	3,43	,41	,09
Gestión de los procesos de mejora	Instituto O'Higgins	41	3,16	,56	,09
	San Ignacio	23	2,98	,48	,10
Recursos institucionales para la mejora	Instituto O'Higgins	41	2,99	,55	,086
	San	23	2,63	,45	,093

	Ignacio				
--	---------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 28: T-Student para los ámbitos de Condiciones de Mejora Escolar del Instituto O'Higgins y Colegio San Ignacio

Dimensiones	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Orientación estratégica para la Mejora	0,00	0,43
Influencia externa para la mejora	0,00	0,38
Liderazgo directivo centrado en la mejora	0,20	0,16
Influencia docente para la mejora	0,91	0,01
Gestión de los procesos de mejora	0,19	0,18
Recursos institucionales para Mejora	0,01	0,35

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de Condiciones de Mejora Escolar del Instituto O'Higgins y Colegio San Ignacio los resultados nos muestran diferencias estadísticamente significativas entre las dos muestras en lo referente a su media, específicamente en las dimensiones Orientación estratégica para la Mejora, Influencia externa para la mejora, Liderazgo Directivo centrado en la mejora, Gestión de los procesos de Mejora y Recursos institucionales para Mejora. Este resultado se debe a que el Instituto O'Higgins es percibido por sus docentes como una institución en el que la dirección está bien definida en el largo plazo de la organización, ya que las prácticas administrativas están bien definidas, lo que se refleja en que lo comunicado y entendido es claro para los empleados, dándole un enfoque externo y estable a la organización, siendo coincidente con la mirada que se tiene de la cultura Institucional.

Solo existe tienen un comportamiento similar en la dimensión Influencia docente para la mejora, lo que indica que ambos establecimientos confían en las capacidades de sus docentes para el desarrollo de objetivos y metas de la institución.

En cuanto a la Dimensión Influencia externa para la mejora la diferencia más significativa se da en la pregunta 12 que señala que el colegio realiza intercambio de experiencia con otros colegios, práctica que la institución con un resultado deficiente considera importante para la mejora de sus propias prácticas pedagógicas.

Ítems	Instituto O'Higgins	Colegio San Ignacio	Sig. (bilateral)	Diferencias entre Medias
8. Agentes externos (como DAEM, DEPROE, Agencia de Calidad u otros), influyen en la mejora de nuestros logros educativos	2,41	2,56	0,46	-0,15
9. Las familias y/o alumnos nos demanda un mejoramiento educativo continuo	3,56	3,69	0,37	-0,15
10. Algunos agentes externos (DAEM, MINEDUC, ATE u otros) entregan regularmente apoyo al colegio para procesos de mejoramiento educativo	2,68	2,52	0,55	0,16
11. El colegio recibe apoyo de la comunidad local para generar procesos de mejoramiento educativo	2,43	2,30	0,61	0,13
12. El colegio realiza intercambio de experiencia con otros colegios	3,53	3,39	0,46	0,14
13. Los apoderados están comprometidos con los procesos de aprendizaje de los estudiantes	3,00	3,30	0,11	-0,30

Fuente: Elaboración Propia

Los posibles factores asociados a la diferencia entre ambos establecimientos pueden ser ordenados en función de tres dimensiones de valor: La primera se relaciona con el enfoque que tenga la organización hacia el interior o el exterior (bienestar laboral, desarrollo de la organización) que en el caso del Colegio San Ignacio se ve reflejado en la inestabilidad laboral, la gran rotación de profesores lo que genera un clima laboral poco beneficioso para el desarrollo de sus actividades en cambio en el Instituto O'Higgins en general el bienestar laboral es más estable los profesores lo que se ve reflejado en cosas tan simples como en

sus horarios, tiempos de descanso, pago de sus remuneraciones en los tiempos indicados, reconocimiento del trabajo bien realizado y en general una buena relación con toda la comunidad educativa.

La segunda dimensión está relacionada con la estructura de la misma, enfocada a la flexibilidad o el control (estabilidad) en el caso de esta dimensión la dirección del San Ignacio se presenta menos flexible, de poco dialogo en relación a las distintas medidas que ha tomado en cuanto a la misión que el colegio tienen hacia el futuro, por último una dimensión relacionada con los recursos y propósitos organizativos enfocados a procesos relevantes (planificación, metas organizaciones y resultados) en el caso del Instituto O'Higgins existe una planificación, los profesores tienen claridad en la Misión y Visión de la comunidad educativa lo que permite inferir el significado de la dirección en el largo plazo de la organización, cosa que no ocurre en el Colegio San Ignacio.

Según Denison (2014), al evaluar la cultura organizacional, se pueden visualizar formas para empoderar y comprometer las personas, facilitar acciones coordinadas y promover la consistencia de los comportamientos con los valores centrales, accionando un claro sentido de propósito y dirección, lo cual caracteriza la importancia de la cultura y su incidencia en el desempeño de la organización.

El desempeño al igual que la cultura organizacional, son temas centrales en toda organización y de acuerdo a los resultados éstos muestran que se cumple la hipótesis de Denison de la relación entre cultura y Mejora Escolar, ya que si se tiene conocimiento de la cultura de las organizaciones se podrán describir las experiencias, actitudes, creencias, valores (personales o culturales), compartidos por personas y grupos dentro de una ella, y así poder proponer Mejoras que respondan al contexto de la organización.

Logrando que las organizaciones sean capaces de someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esta experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización y pertinente para aquello que es su propósito central.

Con lo anterior se busca identificar los errores y buscar soluciones en equipo y colaborativamente para formar comunidad, es decir saliendo de lo particular, reconociendo lo individual para construir proyectos compartidos.

4.6 Análisis de Relación entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Escolar

Tabla 29: Resumen de Relación entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Escolar

Correlaciones Instituto O'Higgins

Dimensiones - Subdimensiones		Orientación estratégica para la mejora	Influencia externa para la Mejora	Liderazgo directivo centrado en la mejora	Influencia docente para la mejora	Gestión de los procesos de mejora	Recursos institucionales para mejora
Empoderamiento	Correlación de Pearson	,371*	,414**	,435**	,425**	,462**	,501**
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,334*	,212	,330*	,311*	,383*	,240
Desarrollo de capacidades	Correlación de Pearson	,482**	,316*	,487**	,404**	,471**	,545**
Involucramiento	Correlación de Pearson	,453**	,339*	,469**	,431**	,504**	,449**
Valores Centrales	Correlación de Pearson	,551**	,218	,472**	,485**	,538**	,587**
Acuerdos	Correlación de Pearson	,578**	,567**	,429**	,438**	,528**	,533**
Coordinación e Integración	Correlación de Pearson	,435**	,437**	,463**	,441**	,516**	,467**
Consistencia	Correlación de Pearson	,630**	,482**	,547**	,548	,635**	,641**
Orientación al cambio	Correlación de Pearson	,592**	,520**	,676**	,328*	,706**	,554**
Orientación al cliente	Correlación de Pearson	,464**	,527**	,324*	,297	,352*	,502**
Aprendizaje organizativo	Correlación de Pearson	,520**	,226	,574**	,213	,546**	,409**
Adaptabilidad	Correlación de Pearson	,651**	,532**	,662**	,347*	,675**	,606**
Dirección y propósitos estratégicos	Correlación de Pearson	,568**	,253	,487**	,210	,481**	,345*
Metas y objetivos	Correlación de Pearson	,747**	,376*	,718**	,265	,760**	,614**
Visión	Correlación de Pearson	,708**	,402**	,595**	,323*	,621**	,631**
Misión	Correlación de Pearson	,762**	,391*	,682**	,301	,709**	,609**

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los coeficientes de correlación son medidas que indican la situación relativa de los mismos sucesos respecto a las dos variables, es decir, son la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan.

Las correlaciones más fuertes en el caso del Instituto O'Higgins son: Orientación Estratégica para la Mejora y Misión con, **762**, esto significa que el establecimiento posee fortalezas, como metas y objetivos claros, aprendizaje organizacional.

La dimensión misión es la que obtiene los mejores resultados encasillándose, por una parte, en la categoría «Oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional» y además es considerada como una «cultura organizacional efectiva» es decir es una organización que posee un impacto social (genera cambios), posee madurez y está dispuesta a implementar e innovar en nuevas metodologías que lleven a los estudiantes a obtener aprendizajes significativos lo que se relaciona también con otras subdimensiones y dimensión que presentan alta correlación; que permitirán mejorar o revertir los aspectos descendidos en relación a otras subdimensiones de cultura como es trabajo en equipo que obtiene un resultado de **,334** en relación a la dimensión Orientación Estratégica para la Mejora y que podría deberse al gran número de docentes que trabajan en las distintas secciones de la organización.

En el caso de Influencia externa para la Mejora su mayor correlación se da con la Subdimensión de Acuerdos con un resultado de **,567** lo que implica que los integrantes de la institución son capaces de lograr acuerdos en temas esenciales, lo que implica cierta capacidad para reconciliar diferencias cuando existan en pos de la organización para tomar acuerdos y responder así a las exigencias de las entidades externas para orientar y determinar la toma de decisiones basadas en los resultados. Y la Subdimensión a mejorar es Trabajo en Equipo que tiene una correlación de **,212** en relación a la Dimensión de Influencia Externa para la Mejora educativa, para lograr que toda la comunidad educativa trabaje en equipo, comprometiéndose y empoderando a los docentes.

Orientación Externa para la Mejora y Metas y Objetivos también presentan una alta correlación lo que implica que si desde la dirección presentan logros claros y el equipo directivo incentive ese mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje, mayor será el compromiso y la capacidad de la organización para lograr las mejoras propuestas logrando el apoyo y compromiso de toda la comunidad.

Otra correlación alta es Liderazgo directivo centrado en la mejora con la subdimensión de Metas y Objetivos **,718** lo que implica que los líderes de la institución tienen características que permiten transmitir los objetivos de cada una de las áreas que conforman la organización logrando estar alineados con la estrategia global e impactar en el logro de la visión, estableciendo objetivos específicos a corto plazo por cada área, de tal manera que cada colaborador comprenda cómo sus actividades diarias abonan al logro de la Misión. La correlación más débil nuevamente es trabajo en equipo con **,330**.

En lo referente, a Influencia docente para la Mejora la correlación más alta es con la dimensión Consistencia **,548**, lo que se puede interpretar como que los docente en relación a las expectativas hacia sus estudiantes y el clima que generan en el aula para el logro de aprendizajes y el manejo del contenido que enseña tiene relación con los valores comunes y

que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas que se ve reflejado en la capacidad para tomar acuerdo y el trabajo en equipo. La consistencia es una fuente de estabilidad e integración interna y que tiene como resultado una visión compartida y un alto grado de conformidad de parte de los docentes. En cuanto a la correlación más débil y que debería ser mejorada es Dirección y propósitos Estratégicos **,210** la cual podría interpretarse como que los docentes no se sienten en ocasiones parte de las decisiones o cambios que se proponen.

En la dimensión Gestión de los Procesos de Mejora las correlación más alta se presenta con las subdimensiones y Dimensión: Metas y Objetivos, orientación al cambio y Misión con resultados de **,760**, **,709** y **,706** que el Instituto O'Higgins posee flexibilidad, disposición para proponer o implementar cambios para la mejora educativa en la institución modificando conductas y procedimientos, en virtud de responder a las exigencias de los clientes. Lo que implica revisar sus acciones que se están llevando a cabo, con el fin de realizar mejoras, adecuar nuevas metodologías de trabajo, pero sobre todo, percibir los cambios como una posibilidad para generar nuevos aprendizajes a largo plazo en pos de la Misión declarada por la organización. Y la correlación débil en esta dimensión es Orientación al Cliente con **,352** que es un llamado a comprender y satisfacer las necesidades de las familias del colegio, dando solución a ellas, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo para ir formando una comunidad.

En la última dimensión Recursos Institucionales para la Mejora la correlación más alta se presenta con la dimensión Consistencia con **,641** lo que se refleja que la institución destina recursos para la mejora educativa mediante una planificación establecida a partir de un trabajo en comunión con los docentes, lo que se ve reflejado cada año en la construcción del presupuesto colegial. La correlación más baja se da en trabajo en equipo y que nuevamente se puede interpretar con la idea de los docentes que en el colegio cada sección es un pequeño colegio que en ocasiones funciona de manera aislada una de otra.

En conclusión podemos señalar que de manera general existe una correlación positiva y fuerte, con una valoración positiva de la organización por parte de los docentes y evidenciando que el desafío para esta organización está en fomentar e Intencionar el trabajo en equipo, dando nuevamente respuesta a que efectivamente existe una relación entre Cultura Organizacional y Mejora Educativa.

Tabla 30: Resumen de Relación entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Escolar

Correlaciones Colegio San Ignacio

Dimensiones - Subdimensiones		Orientación estratégica para la mejora	Influencia externa para la mejora	Liderazgo directivo centrado en la mejora	Influencia docente para la mejora	Gestión de los procesos de mejora	Recursos Institucionales para la mejora
Empoderamiento	Correlación de Pearson	,822**	,395	,860**	,202	,705**	,536**
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,562**	,583**	,436*	-,076	,502*	,187
Desarrollo de capacidades	Correlación de Pearson	,635**	,221	,670**	,041	,609**	,379
Involucramiento	Correlación de Pearson	,767**	,427*	,755**	,062	,694**	,424*
Valores centrales	Correlación de Pearson	,573**	-,023	,486*	-,198	,354	,442*
Acuerdo	Correlación de Pearson	,767**	-,151	,663**	-,122	,405	,170
Coordinación e Integración	Correlación de Pearson	,694**	,042	,641**	,063	,419*	,298
Consistencia	Correlación de Pearson	,820**	-,063	,719**	-,101	,468*	,342
Orientación al cambio	Correlación de Pearson	,570**	,162	,610**	-,203	,477*	,338
Orientación al cliente	Correlación de Pearson	,211	,280	,403	,119	,490*	,032
Aprendizaje organizativo	Correlación de Pearson	,527**	,378	,689**	,337	,564**	,608**
Adaptabilidad	Correlación de Pearson	,584**	,363	,757**	,108	,679**	,438*
Dirección y propósitos estratégicos	Correlación de Pearson	,600**	,204	,747**	-,018	,733**	,504*
Metas y Objetivos	Correlación de Pearson	,814**	,353	,712**	-,334	,743**	,493*
Visión	Correlación de Pearson	,474*	,074	,466*	,023	,585**	,502*
Misión	Correlación de Pearson	,728**	,246	,735**	-,140	,785**	,568**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En el caso del Colegio san Ignacio y de manera general las correlaciones más fuertes son: Empoderamiento, Consistencia, Metas y Objetivos, Dirección y propósitos estratégicos,

Orientación estratégica para la Mejora, Liderazgo directivo, Gestión de los procesos de mejora, a continuación se detallaran cada una de las correlaciones existentes entre Cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora Educativa.

La correlación más alta es en la Dimensión Liderazgo Directivo y Empoderamiento y, **860**, lo que significa que el colegio y quienes pertenecen a ella se reconocen con la autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo por lo que esperan que sus directivos potencien estas habilidades para el logro de objetivos y mejora constante. Y la correlación más débil entre ellas es Orientación al cliente **,406** los docentes reconocen que la organización no conoce, comprende y satisface las necesidades de sus clientes y dando solución a ellas, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo que motivarían a las familias a continuar en la comunidad educativa y así a su vez incrementar la matrícula.

Otra de las Correlaciones altas está en la entre Orientación estratégica para la mejora y empoderamiento que obtiene **,822** y que los docentes destacan que es la relación del PEI con las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos y logros propuestos para la mejora que ellos reconocen que existe, se desatacan en esa dimensión otras correlaciones con la dimensión Consistencia **,820** los docentes sienten una integración interna resultado de una visión compartida y que si se potenciara llevaría a lograr los objetivos que desde la dirección buscaran liderar y en el caso de Metas y Objetivos **,814** en este caso los distintos grupos existentes en el colegio tienen objetivos que buscan estar alineados con la estrategia global de la organización y que tratan de impactar en el logro de la visión de tal manera que cada colaborador comprende cómo sus actividades diarias abonan al logro de la Misión.

En la dimensión Gestión de los procesos de Mejora la correlación más alta se presenta con la subdimensión Metas y Objetivos con **,743** los docentes reconocen una flexibilidad, disposición para poder implementar cambios que vayan en beneficio del cumplimiento y desarrollo de los objetivos acordados por las distintas áreas de la organización tienen como fin una mejora educativa.

La dimensión Recursos Institucionales para la mejora tiene su correlación más alta con subdimensión Aprendizaje Organizativo con **,608** sus docentes reconocen que la organización destina recursos para la mejora educativa constantemente tratando de innovar para desarrollar sus capacidades y generando mayor conocimiento.

Las correlación más débil se dan en la Dimensión Influencia externa para la mejora y la dimensión Influencia Docente para la Mejora con relación a las dimensiones y subdimensiones de cultura Organizacional con resultados negativos, es decir se mueven de manera inversa por ejemplo **-,023** y **-,198** en el caso de Valores Centrales, **-,063** Consistencia, trabajo en equipo **-,076** y Acuerdos con **-,122**, Dirección y Propósitos Estratégicos **-,018** y metas y Objetivos con **-,334**, lo que muestra que los docentes no se sienten escuchados por los directivos, sienten que no hay influencia docente en la Gestión, los miembros de la comunidad no comparten o reconocen valores que los identifique con la

identidad o sentido de pertenencia para tener un conjunto de expectativas comunes para la mejora.

4.7 Propuestas de Mejora.

El instrumento utilizado tiene una gran utilidad porque apoya a los directores en la identificación del tipo cultural predominante, cuales prácticas administrativas son una fortaleza y cuáles son las principales áreas de oportunidad, esta información es un referente vital para identificar el rumbo que está tomando la organización y generar condiciones que permitan una mejora escolar.

Por lo cual se propone para el Instituto O'Higgins:

1. Intencionar desde la Rectoría un plan de Trabajo en Equipo para todos los docentes del Instituto independiente del nivel.
2. Mejorar el sistema de comunicación y coordinación, generando Sistema de comunicación y coordinación que facilite la información y la transparencia en los procesos de las distintas secciones del Colegio, buscando potenciar la toma de acuerdos y las dificultades de comunicación que puedan ser una traba a la hora de fomentar el trabajo en equipo o interdisciplinario.
3. Trabajar la autonomía y el trabajo colaborativo por área de trabajo. Generando ambientes de permanente desafío que los lleve a la reflexión y a la valoración de la interdisciplinariedad.

Ambas propuestas van en relación a la Dimensión más descendida “Trabajo en Equipo” en relación a todas las dimensiones de Mejora Educativa según los resultados obtenidos.

Para el Colegio San Ignacio se propone:

1. El liderazgo directivo ha sido ampliamente reconocido como uno de los elementos clave para sostener una trayectoria de mejora. Para lo cual se sugiere directivos estables y validados por la comunidad educativa, que tengan un liderazgo de tipo distribuido y que cuenten con ciertas características como la eficiencia, la presencia, que den sentido al trabajo cotidiano, que se comuniquen con la comunidad educativa y que sean capaces de gestionar el entorno y vincularse con él. Lo que se propone es tener un Plan de Selección para el Personal contratado conocido por toda la comunidad.

2. En la gestión de los recursos humanos para posibilitar procesos de mejora, el colegio san Ignacio debería revisar la disponibilidad de horas no lectivas, los procesos de selección y reclutamiento de docentes, los procesos de inducción de profesores nuevos, la gestión de las ausencias laborales, el reconocimiento a los docentes y las posibilidades de capacitación y formación continua. Además de un Plan de trabajo concreto con los Docentes que los lleve a sentirse involucrados con los procesos de Mejora que la Institución Proponga.
3. En la gestión pedagógica se surgiere como relevantes el orden y estructuración de los procesos técnico-pedagógicos, la existencia de un trabajo técnico-pedagógico colaborativo, que lleve a una organización de planificaciones y evaluaciones. Además del acompañamiento en el aula, el análisis de logros y resultados educativos, su proyección hacia el cumplimiento de metas institucionales con todos los profesores de forma tal que ellos se sientan parte relevante de la institución.
4. Se recomienda el buscar un modelo de cambio para intervenir adecuadamente a las dos organizaciones encuestadas, para generar una cultura organizacional de alto desempeño, en la que se combinen y equilibren las cuatro tipologías culturales: adaptabilidad, misión, consistencia y participación.
5. Mejorar niveles de consistencia con mecanismos de control y difusión.
6. La presente investigación es la primera fase, la del diagnóstico, la siguiente etapa sería la del cambio de una cultura tradicional a una cultura de alto desempeño, el planteamiento de modelos de cambio efectivos sería un desafío y en donde se trabaje con toda la comunidad educativa del Colegio San Ignacio.

Las propuestas van en relación a las Dimensiones más descendidas según los resultados obtenidos en ambas encuestas aplicadas.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

A modo de conclusión y dando respuesta a las preguntas y Objetivos expuestos en la problematización, se puede afirmar que la cultura organizacional y la mejora educacional son dos conceptos fundamentales y complementarios para alcanzar logros significativos en las instituciones más allá de los meros resultados.

En cuanto a la primera pregunta planteada la percepción de los docentes del Instituto O'Higgins en relación a la Cultura Organizacional y la Mejora Educativa es que la organización presenta oportunidades de fortalecimiento de la cultura organizacional lo que se traduce en que el establecimiento posee fortalezas, como metas y objetivos claros, aprendizaje organizacional; que permitirán mejorar o revertir los aspectos negativos.

Reconociendo que son una organización que posee un impacto social (genera cambios), posee madurez y está dispuesta a implementar e innovar en nuevas metodologías que lleven a los estudiantes a obtener aprendizajes significativos. Y si bien, según los resultados, se muestra una organización madura, que fluye y balanceada, se cree que se necesitan estrategias de mejora, ya que hay áreas que no se encuentran en nivel óptimo, por lo que se requiere una intervención para el cambio organizacional.

En el caso del Colegio San Ignacio la percepción de los docentes evidencia que los resultados se mueven de manera inversa, es decir sienten que lo que ellos propongan no tiene mayor influencia en la gestión y si bien ellos se consideran capaces de ser autónomos, flexibles y con disposición para tomar acuerdos que beneficien a la institución en los distintos proyectos de Mejora esto no tendrá sentido si desde los liderazgos no son escuchados o considerados.

Dando respuesta a la segunda pregunta que guía esta investigación y según los resultados se reafirma que si existe relación entre Cultura Organizacional y Mejora Educativa, desde la visión de los docentes a partir de los resultados de los instrumentos aplicados ya que, desarrollando habilidades que hoy más que nunca son vitales como lo son el trabajo en conjunto como parte de un sistema, teniendo en cuenta y queriendo lograr un impacto social de manera tal de ser una escuela efectiva, siendo capaces de ver sus errores y de mejorar, buscando soluciones en equipo o colaborativamente, sometándose a una prueba continua de la experiencia, y transformando conocimientos a partir de ellas.

Por lo anterior y respondiendo a la tercera pregunta por qué es relevante gestionar y desarrollar una cultura organizacional vinculada a una Mejora educativa, se puede señalar que la observación continúa de las dimensiones de mejora, efectivamente llevan a elaborar un diagnóstico de los procesos de gestión de la institución y a partir de ella generar cambios que nacen de la realidad de cada comunidad y que deberán ser evaluadas constantemente, lo cual va necesariamente a necesitar una mirada a largo plazo, destinando tiempos y proactividad de parte de todos los actores del proceso educativo. Es esta mirada la que, en

última instancia, llevará a la organización a un proceso de mejora sostenible y a una educación de calidad.

A la luz expuesto y en relación al concepto de cultura se vuelve relevante considerar que la cultura organizacional es una resultante natural del propio devenir de la organización. Como un sistema de significados compartidos socialmente que van adquiriendo cierta independencia de las decisiones políticas y formales que emanan de la alta dirección y que por tanto las decisiones que se toman deben considerar las variables culturales de la organización, considerando las particularidades e idiosincrasia local.

En el caso de las instituciones evaluadas, se puede afirmar que el Instituto O'Higgins posee una cultura organizacional más desarrollada y fuerte a diferencia del colegio San Ignacio, lo que tiene relación según los resultados, a que posee fortalezas, como metas y objetivos claros, aprendizaje organizacional; lo que permitirán mejorar o revertir los aspectos negativos de la organización y caminar hacia una organización madura, ya que hay áreas que no se encuentran en nivel óptimo, por lo que se requiere una intervención para el cambio organizacional.

Ante esta realidad de ambos colegios se propone: intervenir en las dimensiones más descendidas. Especialmente en aquella que revela la dificultad para tomar acuerdos, las dificultades de comunicación al interior de las instituciones y Trabajo en Equipo. Fomentando mecanismos que conecten los comportamientos con las metas y las decisiones con las necesidades reales que tiene la institución, donde cada integrante se sienta parte y responsable de los logros y éxito del colegio, que la dirección o grupos directivos fomenten valores en lo que todos creen y persiguen, reconocer a la escuela como una realidad que se construye socialmente, con valores compartidos que lleven a todos los actores a trabajar colaborativamente para generar cambios y no eventos, generando identidad que permita pensar a ambos colegios a futuro y donde el centro de todo accionar sean nuestros estudiantes y sus aprendizajes.

Referente a la proyección de esta investigación pueda ser presentada en ambas instituciones y que propicie un mejoramiento en la Cultura Organizacional y Condiciones de Mejora Educativa propiciando espacios de colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa.

En cuanto al aporte en el área de Política y Gestión Educativa cada investigación va caracterizando a las comunidades educativas, reconociendo sus problemas, fortalezas y debilidades, el conocimiento de estas puede propiciar los puntos comunes que deben ser mejorados y potenciados por medio de Políticas públicas que propicien espacios de participación, intercambio y socialización de Buenas prácticas que lleven a cambios estructurales de nuevos modos de pensar las escuelas, desarrollando un sentido de trabajar juntos como parte de un sistema; donde cada parte afecte y se vea afectado y donde el conjunto sea mayor que la suma de las partes, captando el significado profundo del aprendizaje pasando de un aprendizaje adaptativo (que viene dado) a un aprendizaje generativo (que genera conocimiento).

Se sugiere continuar realizando investigaciones orientadas a la cultura Organizacional y Condiciones para la Mejora que son un insumo para las instituciones analizadas ya que, conocer las dimensiones fuertes y débiles pueden permitir que la organización pueda enfrentar y mejorar su situación pensando en el futuro y el beneficio de toda la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Calidad de la Educación (2018). Claves para el Mejoramiento Escolar. Santiago, Chile: Fyrma gráfica LTDA.

Bonavia Martin Tomas, P. G. (2009). Adaptación al castellano y Estructura Factorial del Denison Organizacional Culture Survey. Valencia.

Cújar Vertel, A. &. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29. 350-351

Denison, D. R. y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6 (2), 204-223.

Denison, D. R. (2001).Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change. En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), The International Handbook of Organizational Culture and Climate (pp. 347-372). Chichester: John Wiley&Sons.

Denison, D. N. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. European Journal Of Work & Organizational Psychology, 145-161.

Figuroa, L., & Monterrodo, V. (2015). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental (Doctoral dissertation, Tesis de licenciatura). Guatemala: Universidad Rafael Landívar).

Gairín Sallán, J., & Goikoetxea Piérola, J. (2008). La investigación en organización escolar. Revista de psicodidáctica, 13(2).

Hernandez Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw.Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

Mariana, B. G. Clima organizacional en unidad educativa Emanuel en el periodo 2016-2017 en Guayaquil. Repositorio Universidad de Guayaquil. Recuperado el viernes 30 de noviembre de 2018, de Repositorio Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16175>

Mejia Giraldo Luz, L. C. (2007). Aproximaciones Teóricas al concepto de Cultura Organizacional. Gestión y Región, 102.

Murillo Torrecilla, F. J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 321.

Murillo, F.J. (2005). La Investigación en Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela como motor para el incremento de la Calidad Educativa en Iberoamérica. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 3(2).

Murillo, F. J. (2006). Dirección Escolar: Factor clave de eficacia y de cambio. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e)

Murillo, F.J. (2008). Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe. En UNESCO, Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: UNESCO.

Murillo, F.J. (2009). Mercedes Muñoz-Repiso y la Investigación educativa institucional en España. Avances en Supervisión Educativa. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España, 11.

Murillo, F.J. y Román, M. (2009). Mejorar el desempeño de los estudiantes de América Latina: algunas reflexiones a partir de los resultados del SERCE. Revista Mexicana de Investigación Educativa, XIV (41), pp.451-484.

Murillo, F.J. (2011). Mejora de la Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revista Iberoamericana de Educación, 55, 49-83. Murillo, F. J., & Krichesky, G. (2012). El proceso del cambio escolar. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2012) - Volumen 10, Número 1

Omar, M. R. (1996). El Proceso de la Investigación en las Ciencias Sociales. Venezuela: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, Colección Docencia Universitaria.

Sousa, V, D. M. Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. Scielo.br. Recuperado el Domingo de Octubre de 2018, de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf

Toca Torres, C. R. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura Organizacional. Civilizar, 125.

Vergara, N. (2008). Complejidad y cultura en la filosofía intercultural latinoamericana. <https://scielo.conicyt.cl>, 233-243.

ANEXO 1: ENCUESTAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y MEJORA EDUCATIVA

CUESTIONARIO

Estimado Docente:

El propósito de este cuestionario tiene como finalidad recoger antecedentes para caracterizar aspectos de cultura organizacional y de gestión del colegio. Pueden existir distintas opiniones, por lo que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

La información que usted entregue es anónima y confidencial, todos los antecedentes que se solicitan son sólo para fines académicos.

PARTE 1:

1. Antecedentes Personales

Sexo: Masculino Femenino

¿Cuántos años lleva trabajado en este Establecimiento?

1.3. Señale el rango de edad en que se encuentra:

Menos de 30 años Entre 41 y 50 años Más de 60 años
Entre 31 y 40 años Entre 51 y 60 años

1.4. ¿Qué tipo de función desempeña en el Establecimiento? (marque la opción que más lo represente)

Sólo funciones gestión Docencia y algunas horas de colaboración en gestión
Sólo funciones de docencia Funciones de gestión y pocas horas de docencia

PARTE 2:

En las siguientes secciones encontrará una serie de afirmaciones. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que implican:

- **Totalmente en desacuerdo (TD):** Rechaza plenamente lo señalado.
- **Relativamente en desacuerdo (RD):** En general está en desacuerdo, pero con algunas aprensiones.

- **Relativamente de acuerdo (RA):** En general está de acuerdo, pero con algunas aprensiones.
- **Totalmente de acuerdo (TA):** Comparte plenamente lo señalado.

Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente En Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
1	2	3	4

A continuación, se solicita marcar con una “X” la alternativa que mejor represente su opinión sobre la **dinámica de trabajo en su colegio**. Por favor, recuerde contestar todos los ítems.

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	1	2	3	4
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	1	2	3	4
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	1	2	3	4
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	1	2	3	4
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	1	2	3	4
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	1	2	3	4
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	1	2	3	4
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	1	2	3	4
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	1	2	3	4
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	1	2	3	4
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	1	2	3	4
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	1	2	3	4
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	1	2	3	4
15. Habitualmente surgen problemas porque no tenemos las habilidades requeridas para hacer bien nuestro trabajo	1	2	3	4
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	1	2	3	4
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	1	2	3	4

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos	1	2	3	4
19. Ignorar los valores centrales de la organización te ocasionará problemas	1	2	3	4
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	1	2	3	4
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	1	2	3	4
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”	1	2	3	4
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles	1	2	3	4
24. Habitualmente logramos alcanzar acuerdos en temas claves para nuestra institución	1	2	3	4
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	1	2	3	4
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	1	2	3	4
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	1	2	3	4
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4
29. Trabajar con alguien que no es de mi área, es como trabajar con alguien de otra organización.	1	2	3	4
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	1	2	3	4
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	1	2	3	4
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	1	2	3	4
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	1	2	3	4
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar apoyo	1	2	3	4
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	1	2	3	4
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	1	2	3	4
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	1	2	3	4
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	1	2	3	4
39. Nuestras decisiones con frecuencia, consideran los intereses de los clientes	1	2	3	4
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	1	2	3	4
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	1	2	3	4
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	1	2	3	4
43. Muchas de las ideas que proponemos no son consideradas	1	2	3	4
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	1	2	3	4
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”	1	2	3	4
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	1	2	3	4
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	1	2	3	4

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	1	2	3	4
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	1	2	3	4
50. Comprendo los objetivos estratégicos de la organización	1	2	3	4
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	1	2	3	4
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1	2	3	4
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	1	2	3	4
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1	2	3	4
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	1	2	3	4
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	1	2	3	4
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	1	2	3	4
58. Las metas a corto plazo comprometen a menudo nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	1	2	3	4
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4

PARTE 3:

A continuación, se solicita marcar con una "X" la alternativa que mejor represente su opinión sobre **los procesos de gestión de su colegio**. Por favor, recuerde contestar todos los ítems.

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
Nuestra comunidad educativa actúa coherentemente con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	1	2	3	4
El PEI orienta a la comunidad escolar hacia el logro de objetivos de calidad	1	2	3	4
El proyecto educativo responde a las necesidades del colegio	1	2	3	4
El colegio cuenta con un diagnóstico compartido de sus principales necesidades y problemas	1	2	3	4
La visión planteada en el PEI es compartida por toda la comunidad educativa	1	2	3	4
El colegio cuenta con objetivos claros y precisos	1	2	3	4
Resultados de evaluaciones externas (como SIMCE y/o PSU) no son consideradas para la toma de decisiones pedagógicas del colegio.	1	2	3	4
Agentes externos (como DAEM, DEPROE, Agencia de Calidad u otros), influyen en la mejora de nuestros logros educativos	1	2	3	4
Las familias y/o alumnos nos demanda un mejoramiento educativo continuo	1	2	3	4
Algunos agentes externos (DAEM, MINEDUC, ATE u otros) entregan regularmente apoyo al colegio para procesos de mejoramiento educativo	1	2	3	4
El colegio recibe apoyo de la comunidad local para generar procesos de mejoramiento educativo	1	2	3	4
El colegio realiza intercambio de experiencia con otros colegios	1	2	3	4
Los apoderados están comprometidos con los procesos de aprendizaje de los estudiantes	1	2	3	4
En el colegio nos exigimos siempre para lograr una mejora continua	1	2	3	4
El equipo directivo incentiva el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje	1	2	3	4
El colegio realiza una implementación curricular con altos estándares de calidad	1	2	3	4
El equipo directivo del colegio está comprometido con el mejoramiento educativo	1	2	3	4
La dirección del colegio distribuye las tareas de manera equitativa dentro del equipo de trabajo	1	2	3	4
La dirección es respetada por la comunidad escolar por su calidad profesional	1	2	3	4
La dirección no apoya las decisiones pedagógicas tomadas por el equipo docente	1	2	3	4
La dirección estimula la participación de todos los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4
La dirección del colegio nos asigna responsabilidades desafiantes y motivadoras	1	2	3	4
El equipo docente trabaja continuamente para lograr un mayor desarrollo profesional	1	2	3	4
La mayoría de los docentes tienen expectativas positivas sobre el desempeño de sus estudiantes	1	2	3	4
Los docentes tenemos un manejo del clima de aula que permite el logro de	1	2	3	4

ITEMS	Totalmente en Desacuerdo (TD)	Relativamente en Desacuerdo (RD)	Relativamente de Acuerdo (RA)	Totalmente de Acuerdo (TA)
aprendizaje de calidad				
El equipo docente está comprometido con el mejoramiento de los aprendizajes	1	2	3	4
Los profesores cuentan con las competencias necesarias para desarrollar una docencia de calidad	1	2	3	4
Los docentes aplican un refuerzo positivo constante a los estudiantes	1	2	3	4
En el colegio hay una cultura de mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje	1	2	3	4
Las acciones de mejoramiento que planifica el colegio se ejecutan de manera inadecuada.	1	2	3	4
Siempre se realiza seguimiento y evaluación de los procesos de mejora	1	2	3	4
En el colegio existe la flexibilidad necesaria para generar las acciones de mejora requeridas.	1	2	3	4
Las acciones de mejora planificadas por el colegio permiten avances en el rendimiento escolar.	1	2	3	4
En el colegio se implementan acciones de mejora basadas en el análisis de los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes	1	2	3	4
El colegio destina recursos para generar procesos de mejoramiento educativo.	1	2	3	4
En el colegio se destina tiempo suficiente para planificar y ejecutar acciones de mejoramiento educativo	1	2	3	4
La infraestructura del colegio es utilizada para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje.	1	2	3	4
Los recursos didácticos disponibles son insuficientes para desarrollar las actividades pedagógicas.	1	2	3	4
El equipo docente cuenta con el tiempo necesario para reflexionar sobre los procesos pedagógicos.	1	2	3	4
Los recursos tecnológicos disponibles en el colegio facilitan el logro de aprendizajes de calidad.	1	2	3	4

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2: Resultados Completos para Muestras Independientes

		Prueba de muestras independientes								
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gi	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error t.p. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
empoderamiento	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	1,338	,262	-.228	62	,820	-.02863	,12558	-.27967	,22240
				-.243	54,583	,809	-.02863	,11783	-.26482	,20755
trabajo	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	3,046	,086	,717	62	,476	,17922	,24995	-.32042	,67885
				,897	55,041	,373	,17922	,19974	-.22106	,57949
capacidades	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,011	,918	-.369	62	,713	-.05620	,15229	-.36063	,24623
				-.358	41,820	,722	-.05620	,15690	-.37287	,26047
involucramiento	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	3,829	,055	,209	62	,835	,03052	,14618	-.26168	,32272
				,233	59,836	,817	,03052	,13117	-.23188	,29292
valores	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	3,643	,061	,607	62	,546	,07259	,11955	-.16639	,31156
				,661	57,234	,512	,07259	,10990	-.14746	,29263
acuerdos	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,416	,521	2,017	62	,048	,25599	,12691	,00230	,50968
				1,909	38,808	,064	,25599	,13410	-.01530	,52728
coordinacion	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,011	,919	2,920	62	,005	,31898	,10924	,10062	,53734
				2,968	47,929	,005	,31898	,10748	,10287	,53509
consistencia	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	1,277	,263	2,205	62	,031	,21709	,09844	,02032	,41387
				2,226	46,971	,031	,21709	,09753	,02089	,41330
orientacioncambio	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,030	,864	-.190	62	,850	-.02778	,14630	-.32023	,26467
				-.197	50,684	,845	-.02778	,14116	-.31122	,25565
orientacióncliente	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,380	,540	2,595	62	,012	,30604	,11793	,07031	,54178
				2,524	42,074	,015	,30604	,12125	,06137	,55071
aprendizajeorganizativo	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	1,508	,224	-.093	62	,926	-.01124	,12117	-.25346	,23097
				-.090	41,182	,929	-.01124	,12548	-.26462	,24214
adaptabilidad	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,229	,634	,885	62	,379	,09007	,10175	-.11332	,29347
				,900	47,908	,373	,09007	,10013	-.11125	,29140
dirección	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,313	,578	4,368	62	,000	,48462	,11094	,26285	,70639
				4,097	37,795	,000	,48462	,11830	,24509	,72415
metas	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,973	,328	1,951	62	,056	,28865	,14797	-.00713	,58444
				1,975	47,394	,054	,28865	,14615	-.00530	,58261
visión	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	1,453	,233	1,942	62	,057	,25133	,12943	-.00740	,51005
				1,993	49,301	,052	,25133	,12611	-.00207	,50472
Misión	Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,033	,856	2,970	62	,004	,34200	,11515	,11182	,57219
				2,972	45,794	,005	,34200	,11507	,11036	,57365

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl.	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
orientaciónestrategica	Se han asumido varianzas iguales	,163	,688	3,596	62	,001	,43461	,12085	,19303	,67620
	No se han asumido varianzas iguales			3,626	46,816	,001	,43461	,11987	,19344	,67578
influenciaexterna	Se han asumido varianzas iguales	,238	,627	2,817	62	,006	,38435	,13643	,11162	,65708
	No se han asumido varianzas iguales			2,838	46,717	,007	,38435	,13542	,11188	,65682
liderazgo	Se han asumido varianzas iguales	,003	,955	1,267	62	,203	,16493	,12817	-,09127	,42113
	No se han asumido varianzas iguales			1,286	45,603	,205	,16493	,12825	-,09329	,42315
influenciadocente	Se han asumido varianzas iguales	,000	,992	,109	62	,914	,01188	,10904	-,20610	,22985
	No se han asumido varianzas iguales			,110	47,209	,913	,01188	,10785	-,20506	,22881
gestiónprocesos	Se han asumido varianzas iguales	1,257	,267	1,312	62	,194	,18263	,13923	-,09570	,46096
	No se han asumido varianzas iguales			1,374	52,194	,175	,18263	,13292	-,08407	,44932
recursosinstitucionales	Se han asumido varianzas iguales	,922	,341	2,655	62	,010	,35786	,13477	,08847	,62725
	No se han asumido varianzas iguales			2,819	54,062	,007	,35786	,12694	,10337	,61234