

**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA  
"JOSÉ SIMEÓN CAÑAS"**



**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE LA  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

**TESIS PREPARADA PARA LA  
FACULTAD DE POSTGRADOS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRA EN POLÍTICA Y EVALUACIÓN EDUCATIVA**

**POR**

**GRACIELA CONCEPCIÓN RODRÍGUEZ DE FLORES**

**OCTUBRE DE 2010  
ANTIGUO CUSCATLÁN, EL SALVADOR, C.A.**

Rector  
**José María Tojeira Pelayo, S.J.**

Secretario General  
**René Alberto Zelaya**

Decana de la Facultad de Postgrados  
**Lidia Salamanca**

Director de la Maestría en Política y Evaluación Educativa  
**Mauricio Antonio Trejo Aleman**

Directora de Tesis  
**Irene Flores**

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO .....	10
1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
1.1.1 Características de la cultura organizacional .....	12
1.1.2 Modelo de Cultura organizacional .....	13
1.1.3 Manifestación de la cultura en la organización .....	14
1.1.3.1 Resistencia al cambio .....	14
1.1.3.2 Clima laboral .....	15
1.2 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	16
1.2.1 Elementos a considerar en la dirección estratégica .....	20
1.2.1.1 El liderazgo.....	20
1.2.1.1.1 Estilos de dirección.....	20
1.2.1.2 La comunicación .....	21
1.2.1.3 La gestión de la calidad .....	22
1. 3 ACREDITACIÓN .....	25
CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL .....	27
2.1 INVESTIGACIONES INTERNACIONALES RELACIONADAS CON EL TEMA .....	27
2.1.1 Cultura Organizacional.....	27
2.1.2 Dirección estratégica .....	30
2.1. 3 Acreditación .....	32
2.2. INVESTIGACIONES NACIONALES RELACIONADAS CON EL TEMA .....	35
2. 3. LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SALVADOR. ....	36
2.3.1 La Acreditación y La ley de Educación Superior de El Salvador .....	38
CAPITULO III. LA UNIVERSIDAD DON BOSCO COMO ESTUDIO DE CASO.....	40
3.1. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DON BOSCO .....	40
3.2 PROYECTO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD DON BOSCO.....	41
3.2.1 Modelo Educativo .....	41
3.2.2 Misión.....	42
3.2.3 Visión .....	42
3.2.4 Planificación Estratégica .....	42
3. 2. 5 Gestión de la Calidad en la Universidad .....	43
3.2.6 Acreditación Institucional y Acreditación de Carrera .....	43
CAPITULO IV. FORMULACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	46
4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	46
4. 2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	49
4.3 OBJETIVOS.....	50
CAPITULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	51

5.1. Delimitación del problema y enfoque metodológico .....	51
5.1.1 Tipo de estudio: Estudio de Caso .....	51
5.1.2 Delimitación de la investigación .....	53
5.1.3 Enfoque Metodológico .....	54
5.2. DEFINICIÓN Y DISEÑO DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	55
5.2.1 Unidades de análisis .....	55
5.2.2 Pautas de Indagación .....	57
5.2.3 Eventos .....	59
5.2.4 Revisión documental .....	59
5.3. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA Y DE FUENTES DE INFORMACIÓN .....	59
5.3.1 Grupo focal.....	61
5.3.2 Entrevistas en profundidad.....	62
5.3.3 Observación de Evento.....	62
5.4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	64
5.4.1 Revisión Documental: .....	64
5.4.2 Proceso de Transcripción.....	65
5.5. ORGANIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	66
5.6 CODIFICACIÓN .....	66
5.7 ANÁLISIS DE CONTENIDO .....	67
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	68
6.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	68
6.2 EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA UDB.....	86
6.3 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	91
6.4 INFLUENCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROYECTO EDUCATIVO.....	95
6.5 TEMAS EMERGENTES .....	100
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
7.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	102
7.2 EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA UDB.....	107
7.3 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	109
7.4 INFLUENCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL PROYECTO EDUCATIVO.....	110
RECOMENDACIONES .....	115
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	120
ANEXOS.....	124

ANEXO 1. GUÍA PARA GRUPOS FOCALES .....	125
ANEXO 2. GUÍA PARA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD .....	127
ANEXO 3. GUÍA DE OBSERVACIÓN DE EVENTO. ....	128
ANEXO 4. GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL .....	129
ANEXO 5 CODIFICACIÓN DE INDICADORES .....	130
ANEXO 6 SEGMENTO ILUSTRATIVO DE LA MATRIZ AGRUPADOS POR INDICADOR CON DOBLE CODIFICACIÓN. ....	133
ANEXO 7. EJEMPLO DE UN SEGMENTO DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL .....	134
ANEXO 8.SEGMENTO ILUSTRATIVO DE TRANSCRIPCIÓN DE UN GRUPO FOCAL .....	135
ANEXO 9. SEGMENTO ILUSTRATIVO DE TRANSCRIPCIÓN DE UNA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD .....	138

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico No. 1. Proceso Estratégico.....	17
Gráfico No. 2 Ciclo de Calidad de Deming. PHVA).....	24
Gráfico No. 3. Muestra Intencional para el estudio.....	60
Gráfico No. 4. Niveles de la Cultura Organizacional.....	68
Gráfico No. 5. Cuerpos Colegiados.....	70
Gráfico No. 6. Relaciones Comunicacionales.....	74
Gráfico No. 7. Marco de referencia e interacción.....	78
Gráfico No. 8. Modelo de Planificación Institucional.....	88
Gráfico No. 9. Síntesis de Elementos de la Cultura Organizacional más relevantes relacionados con la Dirección Estratégica.....	92
Gráfico No. 10. Articulación de los procesos de la autoevaluación, acreditación y planificación.....	99

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro No 1. Categorías de Análisis. Acreditación Institucional.....	53
Cuadro No 2. Categorías de Análisis.....	55
Cuadro No 3. Pauta Temática.....	58
Cuadro No 4. Informantes Claves.....	63
Cuadro No 5. Documentos base para analizar la Cultura Organizacional.....	64
Cuadro No 6. Documentos base para analizar la Dirección Estratégica.....	64
Cuadro No 7. Síntesis de valores declarados en documentos consultados.....	76
Cuadro No 8. Resumen del Perfil del Educador Salesiano.....	77

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación se realizó bajo el tema de " Influencia de la cultura organizacional y la dirección estratégica para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior".

En El Salvador, con la aplicación de los procesos obligatorios de autoevaluación y evaluación por pares externos desde 1997, estos no pueden verse simplemente como un proceso más, que terminan en un plan de mejoramiento formulado para cinco años, donde la frecuencia de autoevaluación es cada tres años desde 2004. Además, a nivel nacional solamente alrededor del 50% de las instituciones han participado del proceso voluntario de acreditación.

Ante la situación del desarrollo de procesos de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior en el país, esta investigación de estudio de caso, desde la óptica de la acreditación, se centró en el estudio de la influencia de la cultura organizacional y la dirección estratégica para el mejoramiento continuo de la calidad educativa. El caso estudiado fue la Universidad Don Bosco, de El Salvador y nace del interés y la necesidad, considerando que las investigaciones sobre experiencias a nivel universitario en El Salvador son escasas.

La investigación pretende aportar como un caso de referencia e ilustrativo para otras instituciones y como insumo para retroalimentar al mismo Sistema de Mejoramiento de la Calidad, impulsado por el Ministerio de Educación, para que puedan identificar estrategias para retroalimentar el proceso, para mantener e impulsar el desarrollo del mismo y que el sistema pueda volverse competitivo y atractivo para las instituciones como un medio, una oportunidad y un reto para el mejoramiento continuo de la calidad en educación superior.

El trabajo se estructuró en siete capítulos, los cuales se resumen a continuación:

El Capítulo I presenta de acuerdo al tema de interés en esta investigación, la conceptualización de la cultura organizacional, su enfoque, características de acuerdo a los autores seleccionados y mencionados que permitieron conducir la investigación. También desarrolla los puntos referentes a la Dirección Estratégica y la descripción de los elementos de la cultura organizacional que más directamente están relacionados con la dirección estratégica y describe los procesos de acreditación en la educación, su función y propósito.

El Capítulo II presenta el marco contextual de investigaciones relacionadas con la cultura organizacional, la dirección estratégica y la acreditación en su función de reconocimiento público de la calidad.

Contempla los elementos de la Ley de Educación Superior en El Salvador relacionados con el mejoramiento continuo, haciendo énfasis en los procesos de autoevaluación institucional y de acreditación institucional, en el marco que constituye el referente de política de Educación Superior en El Salvador.

El Capítulo III presenta los antecedentes y los elementos del Proyecto Educativo de la Universidad Don Bosco como estudio de caso, considerando la experiencia de ser la primera Universidad en El Salvador, de contar con la acreditación institucional y con acreditación de algunas carreras a nivel internacional.

El Capítulo IV presenta el Planteamiento del Problema de investigación, así como la pregunta de investigación, que sirvió de base para la formulación de un objetivo general y tres objetivos específicos, los cuales guiaron la investigación para estudiar los elementos de la cultura organizacional, la dirección estratégica y su influencia en el mejoramiento continuo de la calidad.

El Capítulo V detalla la Metodología de Investigación. El estudio de caso se realizó a través de la investigación cualitativa que permitió identificar y analizar los

elementos de la cultura organizacional y de la dirección estratégica que influyen en el proyecto educativo, partiendo del ejemplo de la experiencia de acreditación, como un medio para la mejora continua.

Para ello se definieron las categorías de análisis con sus respectivos indicadores que sirvieron de referencia para construir los instrumentos a utilizar en la revisión documental y con los informantes claves definidos como una muestra intencional, considerando la coyuntura de la acreditación de carreras a nivel regional dentro de una facultad.

La información recabada por estos diferentes medios, (revisión documental, observación de evento, grupos focales y entrevista en profundidad); facilitó la triangulación para establecer los elementos relevantes de la cultura organizacional y de la dirección estratégica que influyen en el proyecto educativo, analizado con énfasis desde los procesos de acreditación.

El Capítulo VI lo integra el Análisis de los Resultados, donde se presentan evidencias desde las distintas fuentes de datos primarios, en relación a la cultura organizacional, la dirección estratégica y la acreditación, tomando de base las categorías de análisis establecidas de acuerdo a los objetivos de la investigación.

También se menciona la información obtenida de parte de los informantes claves, ciertos temas los cuales se dejan sin el análisis, considerándolos como temas emergentes para futuras investigaciones que puedan ser de interés.

El Capítulo VII presenta las conclusiones de la investigación, así como recomendaciones. Es de destacar los siguientes hallazgos como contribución de este trabajo:

La acción es fruto de una decisión humana y es allí donde tiene un peso importante la cultura organizacional, que hace que las personas actúen de una u otra forma, de

acuerdo con valores, dando como resultado un clima organizacional que favorece o dificulta el desarrollo de las acciones.

Con base en la información obtenida en la investigación, el contraste entre la documentación y la propia experiencia como observadora participante, se puede sintetizar que los elementos más relevantes relacionados con la dirección estratégica son: identidad, centralidad en las personas, el ambiente, los mecanismos de trabajo, el liderazgo, la cultura de evaluación y rendición de cuentas y la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad.

Existe una articulación entre los procesos de planificación que emprende la Institución y los procesos de autoevaluación en el marco de la Gestión de la Calidad, articulación que permite el logro de objetivos; en este caso, la acreditación institucional y la acreditación de carreras son elementos que pueden visualizarse como transversales desde la dirección de la institución para apoyar los procesos de mejora continua y que a la vez se convierten en medio para el logro de objetivos estratégicos.

Se podría afirmar pues que una cultura cimentada en valores compartidos, artefactos normativos y con liderazgo orientado por tareas estratégicas y conocimiento permiten “transitar” con más posibilidad de éxito, a un proceso de acreditación y aseguramiento de la calidad para el mejoramiento continuo de los servicios que ofrece la Institución a la sociedad.

Finalmente se presentan recomendaciones con el propósito que puedan servir de insumos para retroalimentar la política de mejoramiento continuo de las instituciones de educación superior y los sistemas de mejoramiento de la calidad de las instituciones de educación superior, entiéndase agencias de acreditación institucional o de carreras.