

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION



TESIS

**Plan estratégico de evaluación para mejorar la estructura organizacional
del centro de aplicación de a FACHSE- Universidad Nacional Pedro Ruiz
Gallo de Lambayeque**

**Presentada para obtener el grado académico de maestro en ciencias de
la educación con mención en Evaluación y Acreditación Educativa.**

INVESTIGADOR:

John Pedro Nevado Masias

ASESORA:

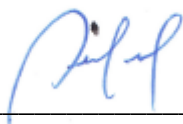
Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui

LAMBAYEQUE- PERÙ

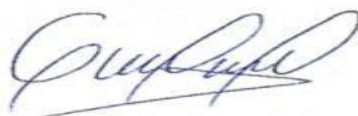
2019

**Plan estratégico de evaluación para mejorar la estructura organizacional
del centro de aplicación de la FACHSE- Universidad Nacional Pedro
Ruiz Gallo de Lambayeque**

PRESENTADO POR:



John Pedro Nevado Masias
AUTOR



Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA

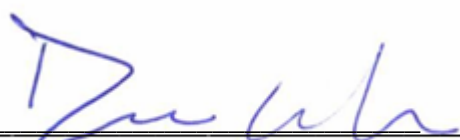
APROBADO POR:



Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio
PRESIDENTE



M.Sc. Elmer Llanos Díaz
SECRETARIO



M.Sc. Daniel Alvarado León
VOCAL



Nº 000288



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Señando las 9:30 horas del día 10 de diciembre del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución 2402-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 03/10/19 conformado por:

Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio PRESIDENTE(A)
Dr. Elmer Llanos Díaz SECRETARIO(A)
Dr. Sc. Daniel Edgar Alvarado León VOCAL



en la finalidad de evaluar la tesis titulada

Plan estratégico de evaluación para mejorar la estructura organizacional del Centro de Aplicación de la FACHSE - Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) John Pedro Nevado Masías

asesorado por Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 2925-2019 UP-D-FACHSE, de fecha 06/12/19

Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones al 1 sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 75 puntos que equivale al calificativo de BUENO

consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, con mención, Evaluación y Creditación Educativa

lo las 10:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

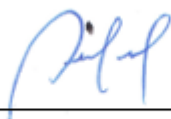
VOCAL

aciones:

DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Jhon Pedro Nevado Masias** investigador principal, y **Gloria Betzabet Puico Cruzalegui** asesora del trabajo de investigación **Plan estratégico de evaluación para mejorar la estructura organizacional del centro de aplicación de la FACHSE Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque**, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 10 de diciembre del 2019



John Pedro Nevado Masias
AUTOR



Dra. Gloria Betzabet Puico Cruzalegui
ASESORA

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIINALIDAD

Yo, **Dr. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui**, usuario revisor del documento titulado. **Plan estratégico de evaluación para mejorar la estructura organizacional del centro de aplicación de a FACHSE- Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque**. Cuyo autor es, **John Pedro Nevado Masias**, identificada con documento de identidad N° **16743490** declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del **19%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, diciembre de 2019



Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui

ASESORA

DNI: 16665700



John Pedro Nevado Masias

AUTOR

PLAN ESTRATEGICO DE EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE APLICACIÓN DE LA FACHSE- UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	17%	1%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.redcicue.org Fuente de Internet	2%
2	www.docsity.com Fuente de Internet	1%
3	doctrina.vlex.com.co Fuente de Internet	1%
4	www.oposinet.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.pedagogica.edu.co Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Internacional del Ecuador Trabajo del estudiante	<1%
7	Submitted to Universidad Cooperativa de Colombia Trabajo del estudiante	<1%



Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA
DNI:16665700

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera profesional y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

AGRADECIMIENTO

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentan, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia, quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir objetivos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS, EPISTEMOLÓGICOS, CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
MARCO TEÓRICO	15
1.1. Antecedentes del estudio.....	15
1.2. Bases teóricas.....	17
1.2.1. Evaluación y acreditación de Instituciones Educativas	17
1.2.2. Plan Estratégico	21
1.2.3. Plan Estratégico en la educación	28
1.2.4. Evaluación de Instituciones Educativas	31
1.2.5. Estructura organizacional	35
1.2.6. Importancia de los centros de aplicación.....	43
CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES	
2. Metodología	
2.1. Poblacion y muestra	
CAPÍTULO III: RESULTADOS, MODELO TEÓRICO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	51
3.1. Resultados.....	51
3.2. Modelo teórico	61
3.3. Desarrollo de la propuesta	62
3.3.1. Fundamentación de la propuesta	62
3.3.1.1. La importancia de una buena estructura organizacional	62

3.3.1.2.	La importancia de la misión y visión	69
3.3.1.3.	La importancia del organigrama en la estructura organizacional	72
3.3.2.	Desarrollo de la propuesta	75
3.3.2.1.	Establecer misión y visión.....	75
3.3.2.2.	Elaborar un correcto organigrama.....	77
3.3.2.3.	Proponer un plan de evaluación de estructura organizacional	78
CAPITULO IV: CONCLUSIONES		84
CAPITULO V: SUGERENCIAS		85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		86
ANEXOS.....		88

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es desarrollar un plan de evaluación de estructura organizacional basado en la evaluación y acreditación, para que de este modo se logre mejorar los procesos internos y externos del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE –, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Para llevar a cabo este estudio se contó con el apoyo de las autoridades de la institución educativa mencionada, así como los docentes y administrativos que facilitaron el desarrollo de la investigación. Toda institución consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas) por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si su funcionamiento. Es importante conocer que clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes instituciones, saber porque y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen y como se desean ver en un futuro. Con el presente trabajo de investigación se desea lograr el mejoramiento de las deficiencias que posee el Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE –, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se obtuvo, mediante una encuesta realizada a 20 agentes educativos, que en su gran mayoría de la población muestra afirma la existencia de indicadores que sindicaron un mal funcionamiento de la organización de la institución. Estos resultados dan a conocer las dificultades que se presentan en los indicadores de la investigación y, por lo tanto se hace muy necesaria la aplicación del plan estratégico de evaluación.

Palabras claves: Estructura organizacional, evaluación de procesos internos y externos, plan estratégico.

ABSTRACT

The objective of the present investigation is to develop an organizational structure evaluation plan based on the evaluation and accreditation, so that in this way it is possible to improve the internal and external processes of the Application Center of the Faculty of Social Historical Sciences -FACHSE- , from the Pedro Ruiz Gallo National University of Lambayeque. To carry out this study, we counted on the support of the authorities of the mentioned educational institution, as well as the teachers and administrative staff that facilitated the development of the research. Every company necessarily consists of an organizational structure or a form of organization according to their needs (taking into account their strengths) by means of which the activities, processes and the operation of the company can be ordered. It is important to know what kind of organizational structures different companies use, know why and how they work, what advantages and disadvantages they have what interest they pursue and how they want to see in the future. With the present research work it is desired to achieve the improvement of the deficiencies that the Application Center of the Faculty of Historical Social Sciences -FACHSE-, of the National University Pedro Ruiz Gallo of Lambayeque, has obtained, by means of a survey carried out at 20 educational agents, which in its great majority of the population sample affirms the existence of indicators that show a malfunction of the organization of the institution. These results reveal the difficulties that are presented in the research indicators and, therefore, the application of the strategic evaluation plan is very necessary.

Keywords: Organizational structure, evaluation of internal and external processes, strategic plan.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se sustenta en la revisión teórica organizacional, aplicado a una institución formativa básica, a partir de diferentes dimensiones, categorías, subcategorías y momentos, a través de una herramienta que permite el análisis de la relación de las influencias o incertidumbres del entorno general y específico, la relación con la alineación estratégica de la organización que se reflejan en su misión, visión, propósitos, políticas, planes, estrategias y metas. Finalmente, el análisis de la estructura organizacional en relación a los mecanismos de coordinación, división del trabajo, capacidades organizacionales, desarrollo histórico y los sistemas de gestión integral.

Sin embargo, el mundo de la administración organizacional, se enfrenta a nuevos desarrollos teóricos, la aparición de nuevos condicionantes tecnológicos y el reconocimiento de individuos más capacitados y competentes, que la circunscriben en nuevos ámbitos y formas que intentan reducir y/o aplanar dichas estructuras, y en otros casos, la eliminación de estructuras formales (Montoya, 2001). Ante tales transformaciones, resulta determinante identificar las acciones de que han permitido a las organizaciones hacer frente a los cambios generacionales y a las nuevas prácticas administrativas, de cara a hacerlas más eficientes, flexibles y adaptativas al devenir del siglo XXI.

El análisis de la estructura organizacional se enmarca dentro de muchas aproximaciones teóricas y de diferentes investigaciones, pero aún no se define una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967) citado por (Marín, 2012).

Específicamente, los trabajos que complementan a la estructura organizacional, desde sus múltiples aproximaciones contingentes, abordan variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, los procesos de su auto división, y las rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento (Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992; Galbraith, 2001; Litterer, 1979; Mintzberg, 1984; Nadler & Tushman, 1997) citado por (Universidad ICESI, 2012) Aunque esto ubica al fenómeno de estructuración en un plano de pre-definición formal de la organización, muy en la idea determinista de Burrell & Morgan (1979), no hay que desatender que lo informal también tiene un poder de influencia en la estructura (Nadler & Tushman, 1997; Sewell,

1992), y como lo expone Gerstein (1992), termina siendo un espacio de valoración en donde interactúan fuerzas, como la autonomía de los empleados, que son fundamentales en el diseño de la arquitectura organizativa, citado por (Marín,2012). “Siguiendo el trabajo sumario de Marín (1999), se puede observar que los diferentes paradigmas que se han ocupado del fenómeno de estructuración organizacional han gravitado entre el determinismo conductista (lo menos formal) y la especialización del trabajo (lo racional)” (Marín, 2012, p.3). Tal perspectiva hace que el fenómeno de la estructuración también sea asumible desde una perspectiva de pensamiento institucional.

El diseño de la organización implica un doble proceso a través del cual se dimensiona o redimensiona la estructura de la organización. En este sentido, el trabajo investigativo propuesto está encaminado a determinar la relación de las capacidades institucionales y los planes con los que se conciben, fragmentan y coordinan unidades de actividad constituyendo sistemas de significado para la población objeto de estudio, construir un ejercicio aplicativo mediante el cual se operacionalicen las acciones que convierten la forma representacional pretendida en una realidad objetiva, todo ello enmarcado en una fase de diagnóstica y otra de intervención, atendiendo a los eventos situacionales impuestos por factores exógenos (Head, 2005), y la aplicación orgánica desde la complejidad, la centralización y la formalización, (Reimann,1973) citado por (Universidad ICESI, 2012)

En aras de dar respuesta a la modernización institucional del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE -, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, para que sea altamente eficiente en sus procesos y en el cumplimiento de sus propósitos, este estudio pretende generar en sus conclusiones, sobre el déficit de la estructura organizacional de la institución y adicionalmente proponer un plan que sirva como una guía de evaluación constante.

El problema, se observa en los procesos de gestión educacional del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE -, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, deficiencias en las relaciones y roles de su Estructura Organizacional. Esto se manifiesta en las desacertadas decisiones para agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad; lo que genera errores de dirección, administración y de propósitos fundacionales. Objeto de Estudio, es el proceso de gestión educacional del Centro

de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE –, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Objetivo General, Diseñar y proponer un Plan Estratégico de Evaluación científicamente elaborado y sustentado en las teorías de la Evaluación y Acreditación de Instituciones Educativas, administración y gerencia educativas que permita mejorar las relaciones y roles de la Estructura Organizacional del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE –, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, de tal manera que se superen las desacertadas decisiones para agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad; para conseguir una acertada dirección, administración y la recuperación de los propósitos fundacionales. Campo de Acción, es el proceso de Diseñar y proponer un Plan Estratégico de Evaluación científicamente elaborado que permita mejorar las relaciones y roles de la Estructura Organizacional del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE –, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Hipótesis, si se elabora y propone un Plan Estratégico de Evaluación científicamente elaborado y sustentado en las teorías de la Evaluación y Acreditación de Instituciones Educativas; es probable que se superen las deficiencias en las relaciones y roles de la Estructura Organizacional del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE –, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque; de tal modo que se superen las desacertadas decisiones para agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad; para conseguir una acertada dirección, administración y la recuperación de los propósitos fundacionales. Objetivos Específicos,

1. Demostrar mediante la elaboración de un diagnóstico situacional las deficiencias existentes en la estructura organizacional del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque a través del análisis del desarrollo de los procesos internos y externos de la mencionada organización educativa.
2. Elaborar un organigrama estructural y funcional del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE.

3. Elaborar y determinar nuevos objetivos y políticas claras del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE con el fin de respetar los propósitos iniciales de su creación.
4. Diseñar un plan y programa de evaluación los cuales permitan dar a conocer la correcta gestión del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE.

El desarrollo de la investigación está dividido en cinco capítulos:

En el capítulo I, se mencionan y describen antecedentes de la investigación, fundamentos teóricos y bases conceptuales referentes a la investigación realizada.

El capítulo II, se hace referencia a los métodos empleados en la recolección de la información, así como también la población y muestra.

En el capítulo III, se detallan los resultados y discusión de la investigación.

Y para finalizar se detallan las conclusiones y recomendaciones dadas por el investigador.

CAPÍTULO I:

DISEÑO TEÓRICO

Este apartado se inicia con la cita de los antecedentes, por lo menos tres, dado que en la Discusión se debe tener un marco para la confrontación dialéctica de los resultados que conduzcan a la generalización y extrapolación del estudio. Luego, la cita de los fundamentos teóricos que fundamentan la investigación y finalmente la delimitación de términos que permiten clarificar los procesos semánticos de las variables.

1.1. Antecedentes del estudio

Antecedentes del Estudio

Título

UNA METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Autor

OSCAR ARGÜELLES GUERRERO

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo presentar características, elementos y principios de las organizaciones, y propone una metodología para diagnosticar y diseñar estructuras organizacionales. Su contenido resume qué es y cómo diseñar una estructura organizacional, tratando de ubicar su aplicación en el contexto de la planeación. Este texto va dirigido tanto a los estudiantes y profesionales de cualquier disciplina, como a las personas que de alguna forma tienen relación con el mundo de la planeación administrativa. Su contenido da al lector los conceptos básicos característicos de las organizaciones, así como las consideraciones necesarias para el diseño de una estructura organizacional, partiendo de un diagnóstico que revele la problemática interna como

del ambiente exógeno. La metodología plantea un proceso de tres etapas: que en primer lugar propone cómo elaborar un diagnóstico organizacional, para identificar los principales problemas por resolver y sus posibles soluciones. En segundo lugar, plantea como elaborar la Visión-Misión de la organización, las cuales representan los objetivos generales y punto de partida para el diseño de la estructura organizacional. Y por último, los elementos esenciales para representar la estructura organizacional resultado del ejercicio. La metodología se basa en el Modelo para el Análisis Paramétrico y Evaluación Organizacional (MAPEO) apoyándose en la técnica TKJ. El objetivo principal de la metodología es optimizar la utilización de los recursos humanos y lograr con mayor eficiencia y efectividad los objetivos de cualquier tipo de organización. No se pretende presentar todos los conocimientos necesarios para el estudio de las organizaciones, pues su dominio requiere de un amplia gama de conocimientos, es por esto que el trabajo se enfoca al planteamiento de la metodología y de su aplicación, y se acompaña de figuras y tablas con el propósito de facilitar el entendimiento del mismo, cabe mencionar que la redacción de este trabajo de investigación es coloquial y accesible, es decir, que se expone de una manera clara y sencilla, eliminando en lo posible los tecnicismos.

Título

CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS ALUMNOS

Autor

Asmaa Hasan Khalil Hamdan

Resumen

A lo largo de esta investigación nuestra intención fue buscar las dimensiones y los indicadores relacionados con el significado de una universidad de calidad desde el punto de vista del alumnado, con el propósito de construir un modelo de evaluación de calidad de educación superior, de lo cual se pueda obtener información que posibilite hacer una valoración, y a partir de ella tomar decisiones cuya objetivo sea la mejora de la institución. Para ello, se desarrolló un estudio empírico, a partir de una revisión

bibliográfica de las aportaciones más recientes, a fin de recabar información sobre las dimensiones más importantes que integran los principales procesos evaluativos y que hacen referencia al alumnado, se diseñó un cuestionario, se conformó la validez y la fiabilidad del mismo. Este cuestionario se aplicó a un grupo de alumnos de la Universidad de Córdoba. Al final se presentó una propuesta de un modelo de indicadores de evaluación de la calidad de educación universitaria, cuya finalidad es conocer la realidad del centro mediante la autoevaluación y reflexionar sobre ella, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora.

Título

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN TRES UNIVERSIDADES PRIVADAS ARGENTINAS

Autor

Ariana de Vincenzi

Resumen

Este trabajo estudia los cambios producidos en la calidad educativa de las universidades privadas argentinas y su relación con el proceso de evaluación institucional. Es una investigación cualitativa de abordaje descriptivo-evaluativo mediante la estrategia de estudio de casos comparativos. Se realizan análisis documentales de los informes de autoevaluación y evaluación externa de tres universidades que llevaron a cabo su evaluación institucional entre los años 2000 y 2005 y se implementaron en el año 2011 entrevistas semi estructuradas a sus rectores. Se destaca el impacto producido por los procesos de acreditación de carreras de grado exigidos por el Estado, que llevaron a las universidades a acelerar procesos de mejoramiento de la calidad educativa para cumplir con los estándares fijados.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Evaluación y acreditación de Instituciones Educativas

Parafraseando a Terouer (2002) la Evaluación Institucional es un instrumento estratégico fundamental de gestión que los Institutos de Formación Docente

necesitan Incorporar para mejorar la calidad educativa, Esto Implica necesariamente una reforma de la gestión educativa. Junto con el tema de la calidad, la gestión educativa ha ocupado en los últimos años un lugar privilegiado en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento de la educación. En este sentido la calidad es entendida como eficacia: una educación de calidad es aquella que logra que los estudiantes aprendan realmente lo que se plantea en los planes y programas al cabo de determinados ciclos o niveles. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizajes alcanzados por la acción educativa. Una segunda dimensión del concepto está referido al contenido de lo que aprenden del sistema y a su relevancia en términos individuales y sociales. Es decir, este concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su creación en los diseños y contenidos curriculares. Una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los procesos y medios que el sistema brinda a los estudiantes para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva, una educación de calidad es aquella que ofrece un contexto físico para el aprendizaje, un equipo docente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, recursos pertinentes de aprendizaje y estrategias didácticas adecuadas. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa. Las tres dimensiones conceptuales, afirma Terouer (2002), son esenciales a la hora de construir un sistema de evaluación de la calidad de la educación.

Un requisito imprescindible para mejorar la calidad es que cada Instituto de Formación de Docente reflexione internamente sobre la organización, su funcionamiento, los procesos sociales, pedagógicos y los resultados educativos, considerando a la Institución como un todo, en sus cuatro dimensiones: organizacional, administrativa, comunitaria y pedagógica. En efecto, el Sistema de Evaluación Institucional, con la Autoevaluación, puede arrojar conocimientos sobre los procesos educativos, las metodologías, la organización del tiempo y el espacio, el clima escolar, la distribución y usos de recursos, el desarrollo del currículo, los resultados de aprendizajes de los estudiantes. Estas variables u otras, organizadas en las cuatro dimensiones, deberán ser seleccionadas según los nudos críticos que se detecten en el funcionamiento escolar.

Aquí podemos apropiarnos también de las ideas adoptadas por la FAO (2003) sobre el tema. En concreto, sostiene que los objetivos de un régimen de evaluación son:

- a) Mejorar la capacidad de gestión del gerente o director para asegurar la eficacia, eficiencia y relevancia de los programas desarrollando acciones correctivas y ajustes oportunos y de evaluación así como resultados como una base para decidir sobre puntos futuros y críticos.
- b) Hacer juicios y autoevaluaciones transparentes, usando un conjunto de criterios comunes y procedimientos que pueden apoyar la planificación y evaluación del programa en el nivel corporativo.
- c) Contribuir en la preparación de rendición de cuentas periódicas
- d) Proporcionar una base sólida para la evaluación.

Estos objetivos cubren tanto la rendición anual y la autoevaluación, con algunas variantes.

En cuanto a la evaluación, el Informe de la FAO señala que en todas las áreas de énfasis se persiguen tres fines esenciales:

1. Mejoramiento del Programa de Manejo Basado en Resultados: analizar las fortalezas, debilidades y oportunidades de un programa determinado llevan a un conjunto de recomendaciones sobre cómo fortalecerlo y cómo debería recibir los recursos;
2. Aprendizaje de las evaluaciones deben resultar en lecciones que son válidas sobre y más allá de los programas evaluados, ayudando de este modo en la planificación y manejo de proyectos o programas futuros.
3. Rendición de cuentas: Las instituciones públicas y proyectos financiados por dinero público deben revisarse y reportado abiertamente sobre su contribución en el bienestar público y los productos públicos dentro de su mandato.

El Informe afirma que, en general, las agencias que financian proyectos como las autoevaluaciones tienden a poner mayor énfasis en la rendición de cuentas,

mientras que el equipo y los pares participantes del programa están más interesados en el mejoramiento del programa y en el aprendizaje.

ACREDITACION Y REGULACION

Corvalán y García-Huidobro (2009) aplican el concepto de “modo de regulación” y recurren a Dutercq y Zanten (2002) para definirlo como los “modos de orientación, coordinación y control de los sistemas educativos”; también citan a Maroy y Dupriez (2000), que lo definen como el “conjunto de acciones dispuestas por una instancia (gobierno, jerarquía de una organización) para orientar las acciones y las interacciones de los actores sobre los cuales tiene una cierta autoridad”. Con esta categoría –dicen Corvalán y García-Huidobro- se busca mostrar que las instituciones y actores de un sistema educativo poseen dinámicas distintas según sean los modos de regulación de ese sistema.

En el documento de Corvalán y García Huidobro se explica que: “Todo sistema educativo tiene una manera de regularse, es decir, de lograr que la conducta de las instituciones y actores sea acorde a las finalidades que la sociedad propone para la educación.

Estos modos de regulación pueden situarse en dos tipos polares, la regulación de tipo burocrática -cuyos ejemplos más clásicos son los sistemas estatales y centralizados y la regulación competitiva o de mercado. Un caso arquetípico de esta última es el chileno, sistema en el cual se impulsa el desarrollo de las escuelas y la regulación de la calidad del mismo a partir de la competencia por recursos entre instituciones y a la competencia entre las familias para ingresar a los establecimientos. Dicho de otra manera, la competencia es el principio rector de la dinámica de todo el sistema, y su consecuencia lógica y esperable es la marginación de los individuos con capitales culturales más débiles de las instituciones educativas de mejor desempeño. Esto se produce dado que las familias tienden a postular a las instituciones de más alto prestigio y que éstas en consecuencia son sobre demandadas, con lo que pueden seleccionar a los estudiantes de más alto rendimiento lo que, a su vez, tiende a correlacionarse con el nivel socio-económico o capital cultural de las familias”.

La consecuencia sistémica de este fenómeno –según los autores citados- es la agudización de la segmentación del sistema educativo, creando al menos tres tipos de establecimientos: los altamente selectivos generalmente de buen rendimiento; una capa intermedia que mantiene un cierto equilibrio entre la oferta y demanda de vacantes y que sólo puede llevar a cabo un pequeño grado de selección y, finalmente, las que terminan relegadas al triste rol de “escuelas basurero”, es decir escuelas que reciben a los alumnos que no son admitidos en las dos primeras, o a aquellos alumnos que debido a su autopercepción deficitaria o su lugar de residencia no postulan a las dos primeras.

1.2.2. Plan Estratégico

El planeamiento estratégico es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos. A continuación, se definirá el concepto de planeamiento estratégico desde el punto de vista de diversos autores, algunos de los cuales se enfocan en el campo de la bibliotecología como el caso de Corral y Contreras. Se desarrollará desde sus orígenes, y se concluirá con las similitudes de los diversos conceptos citados.

El autor George Steiner (1983) nos dice sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica.

Existen diversas definiciones de Planeamiento Estratégico que se complementan entre sí, las mencionadas a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo.

Steiner nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. 4

Tomando como marco este concepto, el presente trabajo tiene como fin desarrollar la etapa de planeamiento estratégico, que lo constituyen la formulación de los objetivos, propósitos, y la propuesta de estrategias, es decir, los lineamientos que serían la base de un plan estratégico, herramienta que va a posibilitar la toma de decisiones y encaminar las acciones de la Biblioteca hacia una misión y objetivos específicos. El “Instructivo para la Formulación del Plan Estratégico Institucional de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público”, define al planeamiento estratégico como un proceso y un instrumento:

En cuanto a proceso, constituye un conjunto de acciones que comprometen al personal de una Entidad en la búsqueda de claridades respecto a las estrategias a adoptar para llegar a la Visión de la Organización, teniendo en cuenta el potencial institucional actual y futuro . . . En cuanto a instrumento, constituye un marco conceptual que orienta a la Gestión Institucional con el objeto de llegar a realizar la Visión (Imagen Futura) de la Entidad, el cual se plasma en el Plan Estratégico Institucional. En otras palabras, el planeamiento estratégico es un proceso en la medida que reúne una serie de actividades cuyo fin es la generación de estrategias alternativas hacia el logro de la visión de la organización; y es un instrumento, porque además sirve como guía y orientador de la gestión hacia el logro de la visión.

Otra definición nos dice:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Contreras lo resume de la siguiente manera: “La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno.” 7

Sheila Corral lo define como:

. . . a process of relating an organisation to its changing market opportunities, a key concern being the pressures, constraints, opportunities and threats within the industry/sector in which it competes or operates. It is a mode of communication from within the organisation to its constituencies, and vice versa . . . It is future oriented . . . It is change oriented . . . Strategic planning involves choice, considering alternatives among objectives and goals, and among strategies for achieving them . . . Finally, it can be seen as both a political group process and an organisational learning process. *(un proceso de relacionar una organización con sus cambiantes oportunidades de mercado, una preocupación clave son las presiones, limitaciones, oportunidades y amenazas dentro de la industria / sector en el que compete u opera. Es un modo de comunicación desde dentro de la organización a sus electores, y viceversa. . . Está orientado al futuro. . . Está orientado al cambio. . . La planificación estratégica implica elección, considerando alternativas entre los objetivos y metas, y entre las estrategias para alcanzarlos. . . Finalmente, puede verse como un proceso de grupo político y como un proceso de aprendizaje organizacional).*

La autora nos señala algunas de las principales características del planeamiento estratégico, como son: el de relacionar a la organización con su entorno, el ser

un modo de comunicación entre las partes que componen la organización interna y externamente, su orientación hacia el futuro y hacia el cambio, la toma de decisiones entre las diferentes alternativas de objetivos y estrategias, y el ser un proceso de aprendizaje organizacional.

Estos últimos tres conceptos resaltan la herramienta fundamental del planeamiento estratégico, que es el análisis del entorno, la interacción de la organización con aquellos factores que la rodean y determinan su comportamiento y ejercen influencia sobre sus acciones. Es a partir de este análisis que se van a determinar o redefinir la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, con el fin de orientar sus actividades, y adaptarse y anticipar los cambios con miras al futuro.

Los autores Serna Gómez y Corral, mencionan la participación de toda la organización en el desarrollo del planeamiento estratégico, la importancia de su intervención para la obtención de información sobre la situación actual de la organización y sobre los factores claves de éxito.

El proceso de planeamiento es también un proceso de aprendizaje de la organización, al participar el personal de todos los niveles. Entonces entendemos que el planeamiento estratégico juega un doble rol: el de relacionar una organización y su personal con su entorno a la vez que provee unidad y dirección a sus actividades.

Por último, la International Encyclopedia of Information and Library Science, define el planeamiento estratégico de la biblioteca y servicios de la información, englobando los conceptos mencionados, de la siguiente manera:

A process and framework for relating an organization and its people to the environment, identifying fundamental issues and providing unity and direction to its decisions and activities; it involves formulating and implementing and monitoring purposes, objectives and action plans, requiring information collection and analysis, exploration and evaluation of options with focus in the future. *(Un proceso y un marco para relacionar una organización y su gente con el medio ambiente, identificando cuestiones fundamentales y brindando unidad y dirección a sus decisiones y actividades; Implica formular, implementar y*

monitorear propósitos, objetivos y planes de acción, requiriendo recopilación y análisis de información, exploración y evaluación de opciones con enfoque en el futuro).

En resumen, definiremos el planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. El plan estratégico que se generará como resultado es un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

Sobre el origen del planeamiento estratégico aplicado a la educación superior, Douglas G. Birdsall¹⁰ nos dice que éste surgió después de la Segunda Guerra Mundial cuando el desarrollo de programas y presupuestos empezaron a ser utilizados para actividades de planeamiento a largo plazo. Durante este periodo, el Harvard Business School señaló la importancia de diseñar una estrategia corporativa cabal que incluyera todas las facetas de las operaciones, incluyendo producción, finanzas y mercadeo. Fue a finales de los 70s, cuando surgieron una serie de crisis financieras en la educación superior (en los Estados Unidos), que se empezaron a aplicar los conceptos del planeamiento estratégico para determinar cuáles programas sobrevivirían y en qué niveles serían financiados.

En su ponencia” ¿Por qué es importante el planeamiento estratégico en el desarrollo universitario?”, Cecilia Thorne señala las razones por las cuales la educación universitaria se ha visto obligada a replantear su misión:

En las últimas décadas, la educación universitaria ha sufrido una serie de transformaciones debido a su expansión, la disminución en las fuentes de financiación y a los desafíos provenientes del medio, como la globalización, el creciente rol del conocimiento y la revolución de la comunicación y de la información. Es aquí donde entra en juego el planeamiento estratégico como una herramienta de cambio que conducirá a una gestión de calidad, señala la autora.

Cabe agregar que, en el caso de las bibliotecas universitarias, Birdsall nos habla del entorno político de la universidad, y de la base política de las tomas de decisiones en dichas instituciones; nos dice que, aunque el director de Biblioteca domine las metodologías de planeamiento y sean líderes en el diseño e implementación de este proceso, las bibliotecas siguen siendo mencionadas escasamente en el plan estratégico de la institución. El autor propone tres estrategias políticas para contrarrestar esta situación: alcanzar un consenso entre los intereses de los diferentes grupos que conforman la universidad (estudiantes, docentes, autoridades), formar alianzas con estos mismos grupos, así como con externos, y por último crear y marketear documentos de planeamiento de la biblioteca atractivos y persuasivos para distribuir a la comunidad universitaria.

El Plan Estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción. Es por ello, que Russell Ackorff, profesor de Wharton Business School y destacado consultor, sobre Plan Estratégico manifiesta que: “El plan... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

Otros autores como Leonard D. Goodstein define el plan estratégico como: “El proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”. Para comprender con amplitud el concepto de plan estratégico se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se encuentra en realidad, aunque está no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se

convierte en un sistema lógico, para diferenciar las tareas administrativas, ejecutivas y los roles en el ámbito corporativo, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hace a su grupo de interés, su razón de ser.

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra

forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último, la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

1.2.3 Plan Estratégico en la educación

El Plan Estratégico Institucional – PEI, es un instrumento orientador de la gestión o quehacer institucional de una entidad pública formulado desde una perspectiva multianual. Toma en cuenta la Visión del Desarrollo, los Objetivos Estratégicos y acciones concertadas en el Plan de Desarrollo concertado (para el caso de las municipalidades y gobiernos regionales), y los lineamientos establecidos en los Pesem. Contiene los objetivos institucionales y las acciones que le corresponde realizar en el marco de sus competencias. En el caso de los gobiernos locales, el PEI equivale al Plan de Desarrollo Institucional que señala la Ley Orgánica de Municipalidades. La estrecha relación que debe existir entre los distintos instrumentos de planeamiento del Sector Público se refleja explícitamente en la Ley General del sistema Nacional de Presupuesto, que textualmente señala lo siguiente: *“Las entidades para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI) que debe ser concordante con*

el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PLADES), los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (Pesem), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), y los Planes de Desarrollo Local Concertado (PDLC), según sea el caso”.

Como vemos, la norma citada hace referencia explícita que tanto los Presupuestos Institucionales como los demás instrumentos del planeamiento institucional del Sector Público (POI y PEI), tienen que marchar en armonía y concordancia, según sea el caso, con los siguientes planes que forman parte del ámbito y/o alcance nacional, sectorial y territorial del país: 1) Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (Plades), 2) Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (Pesem), 3) Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), 4) Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC). Los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC), como se sabe, se dividen en Planes de Desarrollo Local Concertados Provinciales (PDLC-P) y Planes de Desarrollo Local Concertados distritales (PDLC-D).

En general, la descripción global del proceso de elaboración de un Plan Estratégico Institucional (PEI), debe considerarse:

- 1) Descripción de las Generales de la Entidad Pública,
- 2) Determinación del Horizonte o Período de Planeamiento,
- 3) Realización del Diagnóstico Situacional Integral (Identificación de Problemáticas Generales),
- 4) Definición de la Visión Futura Institucional,
- 5) Definición de la Misión Institucional y los Valores Institucionales,
- 6) Definición de los Ejes Estratégicos,
- 7) Realización del Diagnóstico o Análisis Estratégico (Diagnóstico o FODA (Identificación de Problemáticas Estratégicas),
- 8) Definición de Objetivos Estratégicos, Líneas de Base y Metas,

- 9) Formulación de Políticas Institucionales,
- 10) Definición de Programas, Proyectos y Actividades Prioritarias,
- 11) Proyectos y Actividades,
- 12) Elaboración del Presupuesto del Plan,
- 13) Determinación de los responsables de la Ejecución del Plan,
- 14) Definición de las Acciones de Monitoreo y Evaluación del Plan:

Para todo este proceso, se debe contar con la presencia de expertos que hayan tenido experiencia en la elaboración, evaluación y retroalimentación de los planes estratégicos institucionales; una vez validados y aprobados, éstos deben estar publicados en los portales electrónicos de todas las entidades públicas.

Otras definiciones afirman que El plan estratégico es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución. El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan estratégico. Estos deberán desglosarse hasta el nivel de actividades y a partir de ellas, establecer la secuencia de ejecución; la cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, etc.

Los aspectos más relevantes que deben tomarse en cuenta para preparar el plan estratégico institucional, incluyen la definición de la visión y la misión institucional; el análisis FODA de la institución: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; la definición de los objetivos estratégicos para cumplir con la misión institucional; el desglose analítico de los objetivos, hasta el nivel de objetivos operativos

Plan Estratégico Institucional (PEI) es el proceso mediante el cual se toma decisiones en una organización, en este caso en la Municipalidad Provincial de Huamanga se obtiene, procesa y analiza la información pertinente, interna o externa con el fin de evaluar la situación presente de la institución, así como su

nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento institucional hacia el futuro.

1.2.4. Evaluación de Instituciones Educativas

La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Argentina (CONEAU, 1997), establece que la evaluación institucional es un proceso complejo para cumplir con la misión de la Universidad en términos de compromiso y mejoramiento de la calidad.

La evaluación institucional se define, habitualmente, como un proceso mediante el cual se pretende dar apoyo a la mejora continua como garantía de la calidad de la institución, señala la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQSUC, 2000). Trata de ser un mecanismo de progreso nacional, de mejora de la unidad evaluada, de rendición de cuentas y de participación de la comunidad educativa en la gestión de la mejora de la calidad.

La Universidad Católica de Argentina (UCA, 2011) establece que la evaluación institucional es un proceso a través del cual se analizan las características y desarrollos de una universidad en el marco de su misión y objetivos, con el fin de alcanzar un mejoramiento de la calidad.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2015) manifiesta que se entiende por evaluación institucional al proceso que genera resultados a corto y mediano plazo, cuyo sentido es emitir juicios de valor, documentados e informados, con base en mediciones, análisis, diagnósticos y estudios, útiles para la toma de decisiones. Se rescata el carácter estratégico de la evaluación como un instrumento al servicio de la planeación y formulación de decisiones institucionales

En una obra que lleva por título: “La evaluación de la calidad en la educación superior”, Sebastián Rodríguez Espinar (2014) pregunta sobre el por qué y para qué de la evaluación institucional. Señala que sin evaluación no es posible progresar racionalmente. Se reseñan a continuación algunos argumentos descritos por el autor del libro que pueden ser generalizados para cualquier contexto:

1. Los países del mundo exigen en la actualidad a las universidades una mayor aportación al desarrollo nacional a través de la formación de talento humano cualificado.
2. La Sociedad del Conocimiento y la Globalización demandan de formación de profesionales de calidad para desempeñarse en diferentes países del mundo.
3. El conocimiento es considerado un bien público y por tanto las universidades generadoras de conocimiento a través de la investigación deben evidenciar la calidad de su acción y gestión
4. Los usuarios de los sistemas educativos demandan conocer sobre la calidad de sus universidades
5. Las universidades deben garantizar la pertinencia, eficacia y eficiencia de las mismas
6. La autonomía universitaria es un factor clave en la mejora de la calidad y la evaluación es la vía para asegurar el cumplimiento de esa responsabilidad.

La evaluación institucional requiere de procesos de evaluación internos o de autoevaluación y de procesos de evaluación externos. De alguna manera los procesos señalados están integrados entre sí. La evaluación interna constituye según Joan Mateo (2000) una estrategia de autorregulación absolutamente necesaria para la generación de compromiso entre el centro y su propia búsqueda de calidad y, es un elemento clave de desarrollo institucional. Para el autor de esta tesis la autoevaluación es rica en contenidos, porque permite “mirarse desde dentro”, mediante análisis crítico-propositivos de carácter participativo, de auto-reflexión y auto-regulación, desde un compromiso ético; de cumplimiento de la responsabilidad social, de apropiación de la misión institucional, de asumir la calidad como una forma de vida, de consolidar la investigación evaluativa al interior de los campus universitarios.

Es importante señalar que, para el autor de esta tesis, es necesaria la evaluación externa si se quiere incrementar la sostenibilidad institucional, en la medida que

signifique; credibilidad, confianza de la sociedad de que se está cumpliendo con la misión y visión institucionales. Los referentes externos, entre ellos los requerimientos de calidad, que provienen de la sociedad, contribuyen a retroalimentar el sistema en perspectiva de mejoramiento continuo y limitan la subjetividad de un análisis exclusivamente interno.

La realidad actual es que los procesos de acreditación externa y de autogestión interna están siendo superados por la evaluación institucional según J Mateo, citado anteriormente, porque genera espacios para establecer relaciones sistémicas entre la evaluación interna y externa, que mejoran la comprensión de la realidad educativa y contribuyen a la gestión de la calidad. Con un título muy sugestivo; “La evaluación de los centros educativos o la trampa de las mil caras, en el libro: “La evaluación como aprendizaje” se enfrenta el problema de la evaluación institucional, reiterando que “la evaluación es un proceso de naturaleza ética y política que frecuentemente se disfraza de apariencia técnica y científica” (Santos Guerra, 2014: 23) En la continuación de sus reflexiones el mismo autor sostiene que la evaluación de una institución no garantiza por sí misma la calidad que tiene, y de que es preciso saber de qué tipo de evaluación se habla y cuáles son las finalidades que se pretende alcanzar. Por otra parte, manifiesta que al plantear la evaluación de una institución, es indispensable conocer a fondo la estructura de la misma, los objetivos, los principios rectores, la historia que la ha condicionado, la organización, los campos de acción, las dinámicas internas que la caracterizan y el contexto en el que se enmarca. Una reflexión obligada es: ¿Se evalúan las instituciones solo para cumplir con la Ley? ¿Se conoce a profundidad el significado de una evaluación institucional en el contexto social? ¿Se sabe hacerlo? ¿Se pretende mejorar o controlar? ¿Han participado los actores sociales de los procesos educativos en la definición de la misma? ¿Prima la lógica del poder o se intenta potenciar el desarrollo holístico de las instituciones? ¿Se privilegian enfoques cualitativos o cuantitativos?

Estos y otros interrogantes reafirman la convicción de que la evaluación institucional no es un fenómeno meramente técnico, sino político. La evaluación es un constructo social y cumple unas funciones que interesan a unos y perjudican a otros.

A propósito de la naturaleza política y ética de la evaluación, conviene recordar dos pensamientos de un distinguido profesor de la Universidad Complutense de Madrid, como es Juan Manuel Álvarez Méndez (1995) quien señala que la evaluación en la escuela cumple una función ideológica del Estado y además que el discurso político sobre la educación, en el que incluye la evaluación, transforma lo que debe ser prioritariamente una cuestión moral en un rompecabezas técnico hasta hacerlo administrativamente viable

Evaluación de la calidad en la Educación Superior

En el siglo XXI la evaluación de la calidad de los servicios que prestan las instituciones de educación superior se ha convertido en un tema prioritario en numerosos países del mundo; Se habla de construir sistemas de educación de calidad, de aseguramiento de la calidad, de búsqueda de la calidad, de marcos de referencia comunes de gestión de calidad en el contexto internacional, de estándares de calidad, de rankings de universidades por la calidad. La Comisión Sueca de Enseñanza Superior al referirse a la necesidad de instaurar la evaluación externa como factor de mejoramiento de la Educación Superior manifiesta: “Una evaluación continua debe instalarse en el seno de las instituciones, pero se reconoce el mérito de una ocasional evaluación externa como medio de garantizar a la sociedad que las instituciones están ejecutando satisfactoriamente sus responsabilidades” (Citado por Sebastián Rodríguez, 2014: 51).

Se coincide con el pensamiento de muchos que con razón sostienen que el sistema universitario es parte del sistema educativo nacional y no puede construirse sin tomar en cuenta el proyecto de país que la sociedad demanda. En este contexto se debe evaluar si las instituciones de Educación Superior están respondiendo a los requerimientos de la sociedad. El problema de la evaluación, habíamos señalado en párrafos anteriores, tiene naturaleza ética y por lo tanto requiere que se emitan juicios de valor sobre la pertinencia y el cumplimiento de la misión de la universidad, no solamente desde dentro de la institución, sino también desde fuera de ella.

Frente al planteamiento de que la evaluación externa vulnera la autonomía universitaria, el autor de esta tesis sostiene de que es la sociedad la que confiere sostenibilidad a una universidad, ella le crea y ella la extingue, cuando no cumple en términos de pertinencia y calidad con su misión y visión y, por tanto, necesita saber sobre el cumplimiento de sus actividades sustantivas como investigación, docencia y aprendizaje de calidad, vinculación con la colectividad y difusión de la cultura. La articulación entre autonomía universitaria con la responsabilidad social encuentra en la evaluación de la calidad el medio más adecuado para equilibrar y armonizar este binomio. (Bricall, 2000) Sin embargo es muy importante señalar que es fundamental tomar en consideración las características sociales, culturales, económicas, políticas, de desarrollo científico y tecnológico, del contexto en el diseño de un sistema de evaluación de las instituciones de Educación Superior e insistir en el desajuste estructural que se produce cuando se adoptan modelos de evaluación importados que no responden a realidades concretas. Por otra parte, merece especial atención la transparencia asociada a los procesos evaluativos en todas sus fases; diseño, socialización, implementación, aplicación, elaboración de informes, comunicación de resultados, los mismos que deben generar la toma de conciencia en la mejora, potenciar fortalezas internas, disminuir debilidades, innovar, inducir a la transformación de realidades educativas y avanzar en la consecución de objetivos de equidad. Indudablemente los sistemas de aseguramiento de la calidad se constituyen en instrumentos poderosos para provocar cambios profundos en las instituciones.

1.2.5. Estructura organizacional

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

“Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones

está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización”.
(Merton, 2002, p.275)

Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos.

Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p.234).

Por lo tanto, al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

Tipos de estructura

De acuerdo a las características de las empresas se pueden clasificar en complejas y simples ya que en la primera la alta gerencia es reducida, se cuenta con un mínimo de trabajadores y en las estructuras complejas se comparten muchas de las tareas consideradas no esenciales para la empresa. De esta forma se jerarquizan funciones con la finalidad de dividir el trabajo y de eficiente las actividades que se desempeñan en cada puesto para poder garantizar los objetivos de la organización.

Según Chiavenato (2002, p.369) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”.

Estructura funcional

La estructura funcional se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, y la existencia de amplios tramos de control. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización, a la vez es flexible y cuenta con pocos niveles verticales.

De acuerdo a Rodríguez (2007) las características de la organización funcional son las siguientes:

1. Autoridad funcional o dividida. La autoridad de los superiores sobre los subordinados es parcial y relativa.
2. Línea directa de comunicación. Es directa y sin intermediarios, ya que busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
3. Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los trabajadores especializados de los diferentes departamentos.
4. Énfasis en la especialización. Especialización de todos los miembros a cargo.
5. Asimismo, Chiavenato (2000, p.400) menciona algunas ventajas en la organización funcional, entre las que se encuentran las siguientes:
6. Uso eficiente de los recursos y economías de escala
7. Fuerte especialización de habilidades
8. Buena coordinación intradepartamental
9. Buena solución de problemas técnicos

De acuerdo a Rodríguez (2007) las desventajas de una organización funcional son:

1. Pérdida de la autoridad en el mando. Se exige obediencia y la imposición de la disciplina.
2. Subordinación múltiple. Existe la falta de coordinación en la delegación de autoridad y en la delimitación de responsabilidades.
3. Existencia de competitividad, tensión y conflictos entre trabajadores especializados para colaborar en las diferentes áreas de la organización. La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos y crear conflictos entre los especialistas.
4. Tiende a la confusión en los objetivos, ya que la organización funcional exige la subordinación múltiple; no siempre el subordinado sabe exactamente a quién informar sobre un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

Por lo tanto, el desarrollo de una estructura funcional en una empresa es viable cuando por ser pequeña, cuenta con un equipo de personas especializadas en las actividades laborales que realizan diariamente, y que además informa a un dirigente eficaz, del cual está orientado hacia objetivos organizacionales comunes muy bien establecidos y definidos.

Estructura burocrática

Según Petrella (2007, p.10) “la organización burocrática busca mejorar la efectividad para alcanzar metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo, y se puede controlar de la mejor manera la incertidumbre, regulando a los trabajadores, proveedores y al mercado partiendo de reglas formales”.

La estructura burocrática se caracteriza por tareas operativas rutinarias, que se logran por medio de la especialización, normas y reglamentos que se encuentren altamente formalizados, así como las actividades que se agrupan en departamentos funcionales. La autoridad es centralizada, los tramos de control son reducidos y la toma de decisiones sigue una cadena de mando.

La burocracia de acuerdo a las estructuras y poder, es una forma de organización humana que se basa tanto en la racionalidad, como en la adecuación de los medios para lograr los objetivos establecidos de manera eficaz. En sociología, la burocracia es una estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades, jerarquía y relaciones impersonales.

De acuerdo a Gómez Bahillo (2006) en el trabajo, las reglas son la base para garantizar un trato igual para todos los trabajadores, al evitar intromisión de intereses y simpatías personales del empleado, y de esta manera, se resuelvan los problemas y cuestiones planteadas lo más rápido posible. Por lo tanto, el trabajo se delimita mediante una división claramente establecida de acuerdo a características y habilidades de cada persona que colabora en la organización, continuando con el entrenamiento y capacitación de personal para especializarse en la actividad a desempeñar, asimismo, los trabajadores deben ser motivados a realizar cada actividad por medio de recompensas o incentivos con base en el mérito a su trabajo con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos de la organización.

Estructura matricial

Una estructura matricial según Chiavenato (2002, p.411) “es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional”. Así mismo esta estructura implica cadenas jerárquicas funcionales y divisionales simultáneamente en la misma parte de la organización.

Una organización que cuenta con una estructura matricial tiene dos tipos de estructura simultáneamente, los trabajadores responden a dos cadenas de mando. Una de ellas es una cadena de mando de funciones o divisiones en donde se establece de forma vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

De acuerdo con Keith (2003, p. 370) “el efecto de la estructura matricial consiste en separar algunas actividades de la organización en proyectos que luego compiten por la asignación de personal y otros recursos”. Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación innecesaria.

Algunas ventajas de la estructura matricial según Chiavenato (2002, p.416) son las siguientes:

- a. “Uso eficiente de los recursos y economías de escala
- b. Fuerte especialización de habilidades
- c. Buena coordinación intradepartamental
- d. Buena solución de problemas técnicos”.

Por lo tanto, la organización se amolda simultáneamente a sus funciones internas y a los productos y servicios que se deben generar, es decir, es una estructura mixta utilizada cuando la organización desea obtener los beneficios divisionales y mantener la especialidad técnica de las unidades funcionales.

Centralización y descentralización en la toma de decisiones

De acuerdo con Chiavenato (2002, p.5) “El proceso de descentralización en las empresas se presenta cuando las decisiones son tomadas por los niveles bajos de la organización, afectando a muchas funciones establecidas, al haber poco control en la toma de decisiones”.

Asimismo, este autor toma en cuenta los siguientes factores para implementar la descentralización:

- a) Tamaño de la organización.
- b) Tipo de negocio de la organización.

- e) Tendencias económicas y políticas del país.
- d) Filosofía de la alta administración y personalidades involucradas.
- e) Competencia de los subordinados y confianza de los superiores en esa competencia.
- f) Facilidad en la información, que permita la toma de decisiones.

Los avances tecnológicos, la intensificación de las comunicaciones, así como la diversificación de las líneas de producción y los mercados en desarrollo requieren versatilidad, rapidez y precisión en las decisiones, lo que es imposible de obtener si toda la autoridad se concentra en un solo ejecutivo en la cima de la organización.

Por otro lado, el crecimiento de la empresa es una señal que muestra vitalidad y sobrevivencia de la misma. Es por eso que ante estos factores que afectan el desarrollo de la empresa, una estructura descentralizada permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización, proporcionando un considerable aumento de eficiencia. Según Chiavenato (2002, p.7) algunas ventajas de la centralización son:

1. “Los jefes están más cerca del punto donde deben tomarse las decisiones.
2. Permite aumentar la eficiencia, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los trabajadores, evitando que rehúyan la responsabilidad.
3. Permite mejorar la calidad de las decisiones a medida que su volumen y complejidad reducen, aliviando a los jefes principales del exceso de trabajo.
4. Los gastos de coordinación pueden ser reducidos debido a la mayor autonomía para tomar decisiones. Esto requiere el establecimiento de una estructura organizacional bien definida, además de políticas de la compañía que determinen hasta qué punto las unidades subsidiarias pueden tomar sus decisiones.
5. Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales que el ejecutivo corriente, pues la

estructura descentralizada produce gerentes generales en vez de simples especialistas en producción, en ventas, en finanzas o en recursos humanos”.

Para Chiavenato (2002, p.8) “la descentralización trae como consecuencia la pérdida de uniformidad en las decisiones. Sin embargo, reuniones de "coordinación" entre las oficinas centrales y el personal regional que desempeña una misma función pueden reducir este problema. Asimismo, cabe la posibilidad de que con la descentralización se tienda a pensar que ya no es necesario pedir asesoría de los administradores que se encuentran en la cima de la organización causando desequilibrio en la toma de decisiones”.

Por lo tanto, al llevar a cabo la descentralización, se debe prever el entrenamiento necesario en los trabajadores para evitar confusiones de responsabilidad en sus actividades, así como una delegación paulatina de funciones, comprobando con regularidad el desempeño de los trabajadores con el fin de cerciorarse de que las funciones existentes fueron satisfactoriamente asimiladas, antes de delegar nuevas funciones.

Por otro lado, la centralización reduce la flexibilidad, disminuye la autonomía, aumenta el aislamiento, inhibe el intercambio de ideas y críticas constructivas dentro de una organización y reduce la satisfacción en el trabajo, lo que incrementa el conflicto entre los departamentos.

Organización

Por medio de la organización, las empresas logran establecer una estructura orgánica, en la cual se establecen cargos y funciones administrativas, así como las normas y reglamentos de la organización. Además, permite la consecución de los objetivos primordiales de la empresa de manera eficientemente y con un mínimo esfuerzo, eliminando la duplicidad de trabajo y se establecen canales de comunicación entre los trabajadores y directivos.

De acuerdo a Chiavenato (2002, p.362) “organizar significa agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad”.

Por lo tanto, toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionen estrechamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2.6. Importancia de los centros de aplicación

En la actualidad, el mundo laboral es muy exigente con los egresados al momento de la búsqueda de un trabajo (Gross, 1981). La industria hotelera no es la excepción, aunque hoy en día los estudiantes de dicha industria tienen la ventaja de que la gran mayoría de los programas dentro de la industria de la hospitalidad alrededor del mundo incorporan las prácticas profesionales en sus planes de estudio de una u otra forma. Esto es de gran ayuda ya que las empresas basan mucho sus decisiones de reclutamiento y selección en la experiencia que los interesados tengan y no tanto en un título universitario (Zopiatis, 2007).

La Asociación Nacional de Aprendizaje Experimental de los Estados Unidos (citado en Zopiatis, 2007) define una práctica profesional como cualquier experiencia de trabajo o servicio cuidadosamente monitoreada a través de la cual, un individuo adquiere aprendizaje, además de reflejos activos y constantes sobre la forma en que él o ella están aprendiendo a lo largo de la experiencia.

Scott (citado en Zopiatis, 2007) dice que las prácticas otorgan a las organizaciones y empresas un medio estratégico para el reclutamiento, selección, entrenamiento y alcance de objetivos, a un costo efectivo y económico. Lo anterior lo plantea Ciofalo (1992) cuando afirma que los estudiantes más experimentados y que reciben mejor preparación podrán asumir de mejor manera la responsabilidad de la industria. Las empresas lo tienen muy en cuenta y por ello dan las facilidades tanto para que los estudiantes realicen sus prácticas como para su contratación después de obtener su título universitario.

Estudios realizados por varios autores (Petrillose y Montgomery, Gabris y Mitchel y Downey y De Veau, citados en Zopiatis, 2007), resumen el valor y la

variedad de los beneficios de los que disfrutaban aquellos estudiantes que participan en prácticas profesionales, incluyendo un mejor entendimiento y conocimiento de las tareas y prácticas llevadas a cabo por los especialistas de la industria en la que se practica, mejoramiento en la confianza en ellos mismos, realza del crecimiento en las oportunidades de trabajo, desarrollo de la habilidad de crear relaciones laborales y personales, exposición a actividades de carácter gerencial, y el desarrollo de habilidades directamente relacionadas con la carrera de su elección.

Por otro lado las prácticas no sólo son un beneficio para las empresas sino también para los estudiantes ya que éstas proveen una oportunidad a los estudiantes de aplicar la teoría adquirida en la escuela en actividades prácticas y en un entorno actual de negocios, y lo más importante es que les permite evaluar si su elección de carrera es compatible realmente con sus intereses y personalidad (Zopiatis, 2007). Schafer (1981) comenta que, las prácticas profesionales son una experiencia de aprendizaje fuera de las instalaciones educativas y dentro de una organización que es compatible con el rubro al cual el estudiante desea involucrarse en un futuro.

Son muy importantes los conceptos, la educación y la teoría que se obtiene dentro de la universidad, pero el proceso de aprendizaje basado en la práctica es muy útil para reforzar dicho conocimiento obtenido. Harris y Zhao (2004) explican el punto anterior diciendo que las prácticas muestran las demandas del mundo real en la industria y que permiten aprender haciendo las cosas y de esta manera poder actualizar y reforzar las habilidades y los conocimientos adquiridos.

Zopiatis (2007) hace hincapié en que las prácticas proporcionan una prueba de la realidad que no se puede encontrar dentro de una escuela, campus o universidad. En términos generales, una práctica es vista como una experiencia de trabajo práctico por un corto tiempo, en la cual los estudiantes reciben el entrenamiento y ganan experiencia en un campo específico o en el área de interés de su carrera. La vivencia de las prácticas permite a los estudiantes aplicar lo aprendido en el salón de clases, dentro de un mundo laboral actual y de esta manera disminuir la brecha entre la teoría y la práctica.

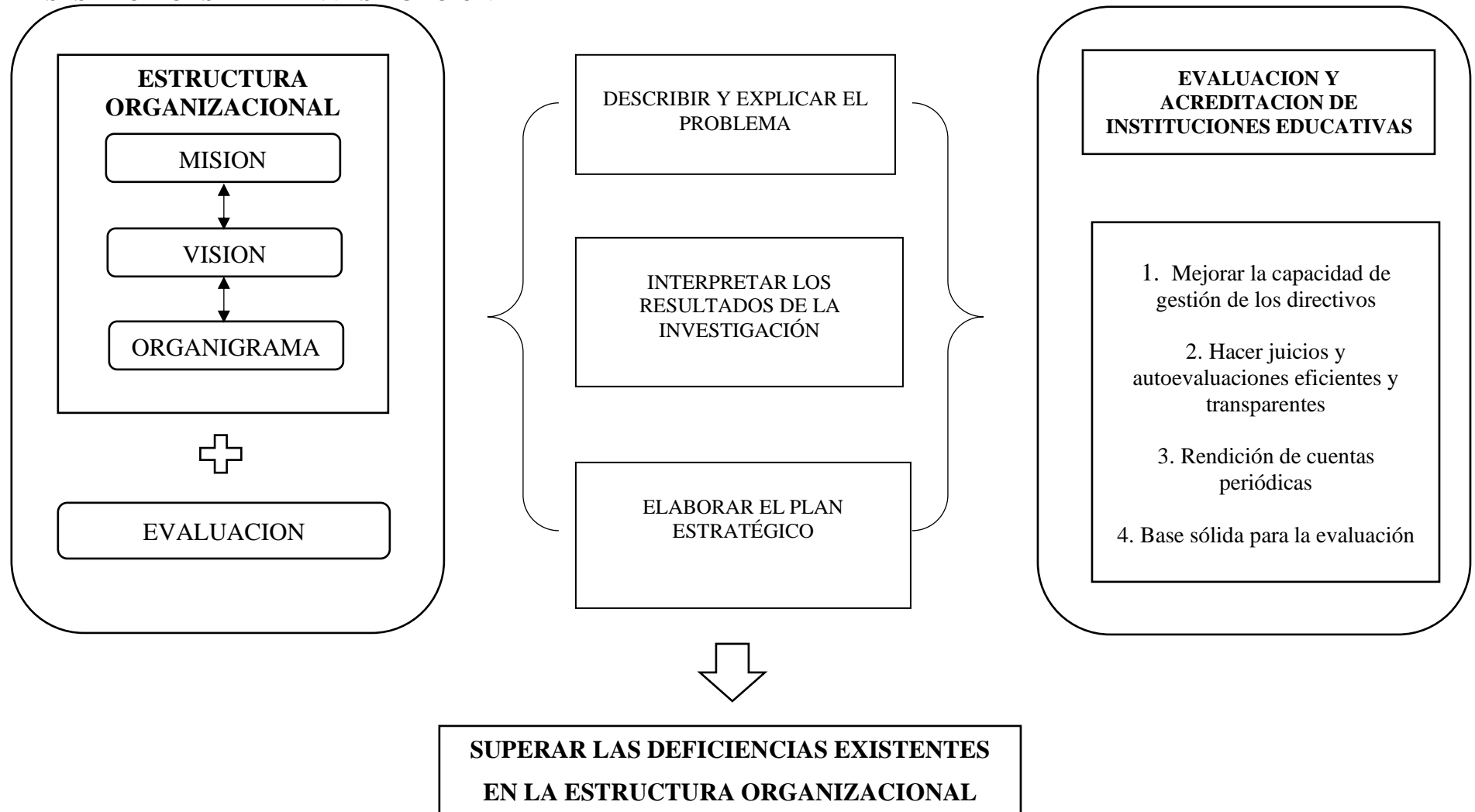
El autor Marlin- Bennett (2002) señala que la teoría aprendida en los libros en ocasiones se vuelve innecesariamente abstracta para los estudiantes. En el escenario laboral, los estudiantes son capaces de emplear la teoría que los auxilie a formularse preguntas útiles para la solución de problemas o que los ayude a entender eventos y los procesos que los encabezan. Además, trabajar en el campo de estudio permite a los estudiantes evaluar lo aprendido en clases. Igualmente les permite valorar lo que han aprendido.

Se sugiere que la meta de ligar el aprendizaje práctico con el que se obtiene en las aulas es el primer paso a la integración exitosa de ambos. De acuerdo a lo anterior queda claro que el proceso de prácticas profesionales en los estudiantes es muy importante y es un tiempo en el cual ellos reflejan en gran manera su personalidad y demuestran las habilidades que poseen (Marlin- Bennett, 2002).

Según una la investigación realizada por Zopiatis (2007) existen cualidades y habilidades que son indispensables para el buen desempeño en las prácticas profesionales, tales como escrupulosidad, una actitud positiva, habilidades de comunicación, meticulosidad, disciplina entre otras. Por otro lado, este mismo autor indica que un destacado desempeño académico, no es un sinónimo de un buen desempeño como practicante, y que, por el contrario, en muchos casos, dichos estudiantes fracasan en ajustarse al volátil ambiente de la hospitalidad dado el nivel irreal de sus expectativas (Zopiatis, 2007).

Aunado a esta afirmación, comenta que muchos estudiantes con un desempeño académico no tan destacado y expectativas más bajas, llegan a desempeñarse de manera más próspera no sólo durante una práctica sino en el resto de sus carreras laborales en la industria hospitalaria (Zopiatis, 2007).

BASES TEORICAS DE LA INVESTIGACIÓN



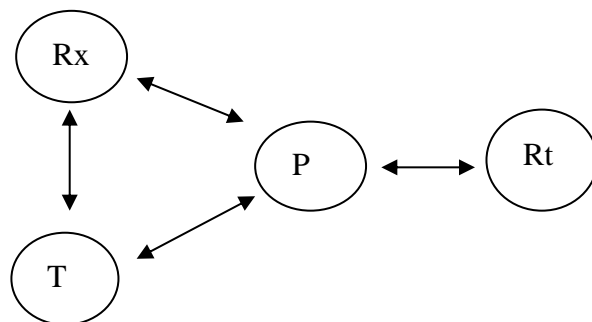
CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES

2. Metodología

El estudio se enmarca en el paradigma de investigación denominado Diagnóstico-Propositivo, Socio crítico, Tecnológico. La investigación *propositiva* es un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos. De acuerdo con Arnal (1992), el paradigma *socio-crítico* adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni sólo interpretativa, sus contribuciones se originan de los estudios comunitarios y de la investigación participante. Tiene como objetivo promover las transformaciones sociales y dar respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades humanas, pero con la participación de sus miembros. Por esta razón este trabajo es socio crítico porque según su finalidad pretende mejorar las relaciones y roles de la Estructura Organizacional del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales – FACHSE -, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Es *tecnológico*, porque busca elaborar un conocimiento útil para resolver un problema concreto que surge principalmente en las necesidades de la sociedad; en este caso mediante el desarrollo un Plan Estratégico de Evaluación científicamente elaborado y sustentado en las teorías de la Evaluación y Acreditación de Instituciones Educativas, administración y gerencia educativas, para solucionar el objeto de estudio y, es *diagnóstica* porque por medio de este tipo de investigación podemos aproximarnos a los resultados de una investigación explicativa en situaciones en las que no es posible el control y manipulación absolutos de las variables. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.

Diseño: diagnóstico propositivo

Esquema



Leyenda:

Rx : Estudia una determinada realidad

T : Enfoques teóricos para estudiar la mencionada realidad

P : Propuesta teórica para solucionar el problema.

Rt : Realidad transformada

2.1.Población y Muestra

De acuerdo con los datos observados en la Unidad del Estudio el universo es de 203 agentes educativos.

Se utilizará la población maestra conformada por 10 trabajadores encargados de labores administrativas, 10 profesores y, el estudio de los archivos correspondientes a los materiales educativos e Instrumentos institucionales como Planes de Desarrollo Institucional, Plan de Trabajo etc.

MÉTODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

A. Métodos:

Método histórico. Permite el conocimiento del proceso que corresponde a las distintas etapas del objeto de estudio en su sucesión cronológica, Para conocer la evolución y desarrollo del objeto estudiado en la investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia, mirada esencial que se desarrolla en el Capítulo I.

Método sistémico. Para modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinaron, por un lado la estructura del objeto; y, por otro su dinámica, fundamentalmente, determinadas en la Matriz de la Investigación.

Método sintético. Es un proceso utilizado mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados. Esto consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, se presenta más en el planteamiento de la hipótesis.

Método lógico. Permite la observación de las variables estudiadas, la elaboración de la Matriz de relaciones lógicas, problema, objeto de estudio, objetivo general, campo de acción, hipótesis, tareas (objetivos específicos), formulación de conclusiones.

Método dialéctico: Para explicar las leyes que rigen las estructuras económicas y sociales, sus correspondientes superestructuras y el desarrollo histórico del contexto, en el que se desarrolla la investigación.

B. Técnicas e instrumentos:

Observación: Consiste en el registro sistemático, viable y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Su instrumento de medición es la **ficha de** observación. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias.

Entrevista: Este procedimiento es altamente valioso y útil para recabar informaciones actualizadas que probablemente no están disponibles en las publicaciones escritas; permite la búsqueda de soluciones puntuales en el ámbito escolar, familiar, laboral, científico, periodístico, etc.

Cuadernillo de preguntas: permitirá recoger y registrar los datos que constará de 23 ítems para los estudiantes y 16 ítems para la Docentes.

Fichaje: Permite recoger información teórica sobre el problema de investigación que se encuentra en los diferentes escritos. Su instrumento es la ficha.

Test: El objetivo es medir la cuestión concreta del individuo, dependiendo de qué tipo sea el test, se va a valorar, normalmente el estado en que esta la persona relacionada con su personalidad, amor, concentración, habilidades, aptitudes, entre otros.

Técnica documental: Estudio minucioso de las fuentes, testimonios. Evidencias.

C. Análisis estadístico de los datos:

Para el análisis de los datos seguiremos los siguientes pasos:

Seriación: Se ordenan los instrumentos de recolección de datos.

Codificación: Se codifican de acuerdo al objeto de estudio. Consiste en darle un número a cada uno de los instrumentos.

Tabulación: Aplicados los instrumentos se procede a realizar la tabulación, empleando la escala numeral. Se tabulará cada uno de los instrumentos aplicados por separado.

Elaboración de cuadros: Los instrumentos tabulados nos permitirán elaborar cuadros o tablas por cada uno de los instrumentos. Los cuadros o Tablas elaboradas nos permiten realizar un análisis e interpretación de los datos recogidos y así poder comprobar la hipótesis de estudio planteada.

CAPÍTULO III: RESULTADOS, MODELO TEÓRICO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1. Resultados

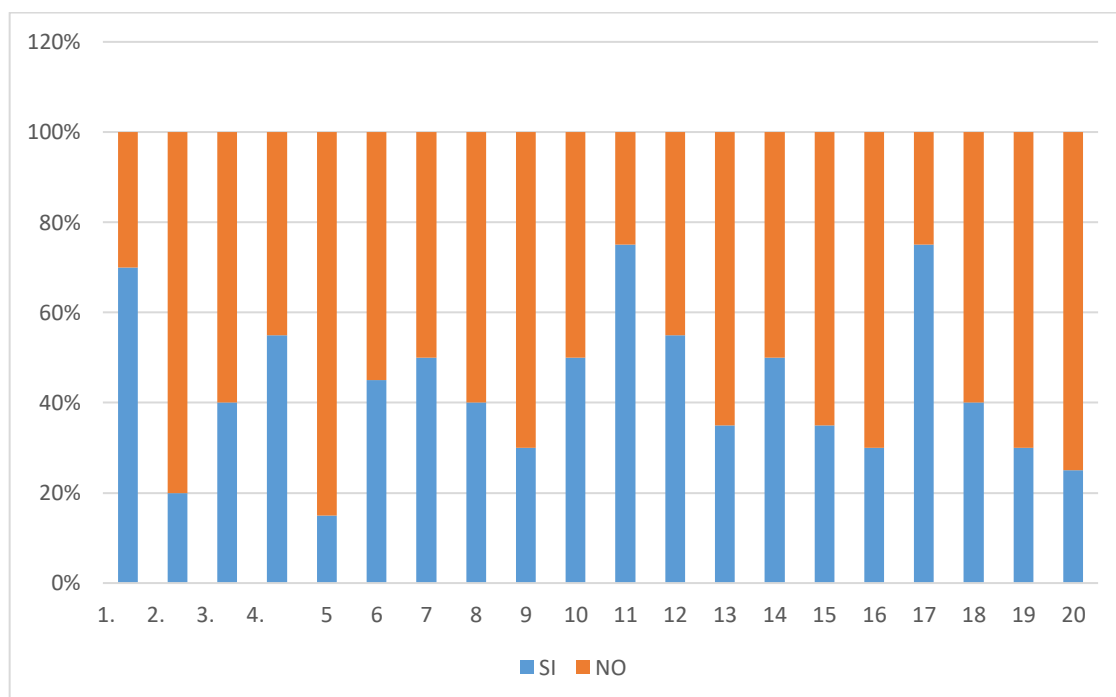
Tabla 01: Indicador: Déficit en los procesos internos

N°	Observaciones a sub-índices	CRITERIOS			
		Sí		No	
		N°	%	N°	%
1.	Cree que la misión es vulnerada por personal del centro de aplicación.	14	70%	6	30%
2.	Cree que la estructura organizacional del centro de aplicación está diseñada para alinearse en torno a la determinada misión y visión laboral.	4	20%	16	80%
3.	Conoce los objetivos que tiene el centro de aplicación.	8	40%	12	60%
4.	Tienes conocimiento del organigrama que se aplica en el centro de aplicación.	11	55%	9	45%
5	Considera que el organigrama está constituido correctamente.	3	15%	17	85%
6	Creas que el perfil personal tiene relación con las funciones que están dadas para realizarse en cada puesto de trabajo	9	45%	11	55%
7	Está de acuerdo que el trato que se tiene es respetuoso, amable y ecuánime para el personal por parte de los directivos.	10	50%	10	50%
8	Creas que los procesos de comunicación que se mantiene en el sistema de trabajo del centro de aplicación son adecuados para realiza	8	40%	12	60%

	eficazmente las funciones que son solicitan por los directivos.				
9	Está de acuerdo con funciones para cada cargo que fueron esquematizadas por el centro de aplicación, para obtener una correcta organización laboral.	6	30%	14	70%
10	Existen normas constituidas para cada cargo por el centro de aplicación que ayudan a mantener el orden y un buen desempeño laboral.	10	50%	10	50%
11	Cree que los directivos mantienen un mal control en la gestión laboral; ya sea en las funciones del cada cargo, trabajos requeridos, ordenes pendientes.	15	75%	5	25%
12	Existe abundancia de personal para una misma área, ocasionando desinterés e irresponsabilidad en presentaciones o trabajos solicitados.	11	55%	9	45%
13	El centro de aplicación pone en práctica la organización estructural descentralizada, se refiere que un conjunto de directivos toma de decisiones.	7	35%	13	65%
14	La estructura organizacional define con claridad sus jerarquías y cargos que fue asignada a cada personal.	10	50%	10	50%
15	Siente que las opiniones del personal son respetadas y oídas por los altos mandos del centro de aplicación.	7	35%	13	65%
16	Tienes oportunidades de ascender del puesto que laboras.	6	30%	14	70%

17	Existe una alta rotación de empleados, que causa dificultad al querer implementar la estructura organizacional.	15	75%	5	25%
18	Considera que en el centro de aplicación promueve a mediano plazo el intercambio de recursos entre las áreas de trabajo.	8	40%	12	60%
19	Siente que el centro de aplicación mantiene motivado al personal, ofreciéndoles un salario competitivo, buenos beneficios, ambiente cómodo y la oportunidad de avanzar.	6	30%	14	70%
20	Se realizan capacitaciones adecuadas que contribuye a fomentar una estructura organizacional saludable.	5	25%	15	75%
TOTAL, AGENTE EDUCATIVOS		20			

Fuente: Encuesta aplicada a 20 Agentes educativos del centro de aplicación de la FACHSE Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo De Lambayeque de Chiclayo.



INTERPRETACION:

Con respecto a la encuesta realizada a 20 agentes educativos sobre el indicador **Déficit en los procesos internos**, se pudo obtener los siguientes resultados:

1. De acuerdo al ítem **“Cree que la misión es vulnerada por personal del centro de aplicación”** se obtuvo como resultado que el 70.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 30.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
2. De acuerdo al ítem **“Cree que la estructura organizacional del centro de aplicación está diseñada para alinearse en torno a la determinada misión y visión laboral”** se obtuvo como resultado que el 20.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 80.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
3. De acuerdo al ítem **“Conoce los objetivos que tiene el centro de aplicación”** se obtuvo como resultado que el 40.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 60.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
4. De acuerdo al ítem **“Tienes conocimiento del organigrama que se aplica en el centro de aplicación”** se obtuvo como resultado que el 55.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 45.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
5. De acuerdo al ítem **“Considera que el organigrama está constituido correctamente”** se obtuvo como resultado que el 15.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 85.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
6. De acuerdo al ítem **“Crees que el perfil personal tiene relación con las funciones que están dadas para realizarse en cada puesto de trabajo”** se obtuvo como resultado que el 45.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 55.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.

7. De acuerdo al ítem **“Está de acuerdo que el trato que se tiene es respetuoso, amable y ecuánime para el personal por parte de los directivos”** se obtuvo como resultado que el 50.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 40.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
8. De acuerdo al ítem **“Crees que los procesos de comunicación que se mantiene en el sistema de trabajo del centro de aplicación son adecuados para realiza eficazmente las funciones que son solicitan por los directivos”** se obtuvo como resultado que el 40.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 60.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
9. De acuerdo al ítem **“Está de acuerdo con funciones para cada cargo que fueron esquematizadas por el centro de aplicación, para obtener una correcta organización laboral.”** se obtuvo como resultado que el 30.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 70.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
10. De acuerdo al ítem **“Existen normas constituidas para cada cargo por el centro de aplicación que ayudan a mantener el orden y un buen desempeño laboral”** se obtuvo como resultado que el 50.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 50.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
11. De acuerdo al ítem **“Cree que los directivos mantienen un mal control en la gestión laboral; ya sea en las funciones del cada cargo, trabajos requeridos, ordenes pendientes”** se obtuvo como resultado que el 75.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 25.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
12. De acuerdo al ítem **“Existe abundancia de personal para una misma área, ocasionando desinterés e irresponsabilidad en presentaciones o trabajos solicitados”** se obtuvo como resultado que el 55.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 45.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.

13. De acuerdo al ítem **“El centro de aplicación pone en práctica la organización estructural descentralizada, se refiere que un conjunto de directivos toma de decisiones”** se obtuvo como resultado que el 35.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 65.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
14. De acuerdo al ítem **“La estructura organizacional define con claridad sus jerarquías y cargos que fue asignada a cada personal”** se obtuvo como resultado que el 50.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 50.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
15. De acuerdo al ítem **“Siente que las opiniones del personal son respetadas y oídas por los altos mandos del centro de aplicación”** se obtuvo como resultado que el 35.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 65.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
16. De acuerdo al ítem **“Tienes oportunidades de ascender del puesto que laboras”** se obtuvo como resultado que el 30.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 70.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
17. De acuerdo al ítem **“Existe una alta rotación de empleados, que causa dificultad al querer implementar la estructura organizacional”**, se obtuvo como resultado que el 75.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 25.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
18. De acuerdo al ítem **“Considera que en el centro de aplicación promueven a mediano plazo el intercambio de recursos entre las áreas de trabajo”** se obtuvo como resultado que el 40.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 60.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.

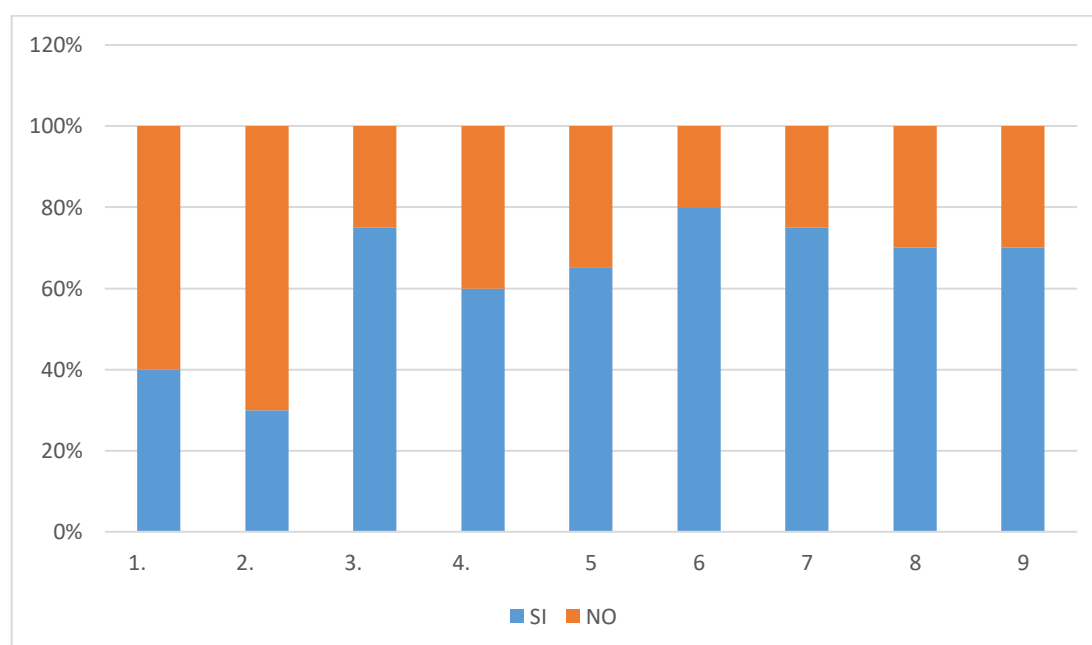
19. De acuerdo al ítem **“Siente que el centro de aplicación mantiene motivado al personal, ofreciéndoles un salario competitivo, buenos beneficios, ambiente cómodo y la oportunidad de avanzar”** se obtuvo como resultado que el 30.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 70.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.
20. De acuerdo al ítem **“Se realizan capacitaciones adecuadas que contribuye a fomentar una estructura organizacional saludable”** se obtuvo como resultado que el 25.00% de los agentes educativos encuestados si realizarían el ítem en cuestión, además se obtuvo que el 75.00% de los agentes educativos encuestados no realizan el ítem en cuestión.

Tabla 02: Indicador: Déficit en los procesos externos

N°	Observaciones a sub-índices	CRITERIOS			
		Sí		No	
		N°	%	N	%
1.	Creer que la estructura organizacional del centro de aplicación es flexible y capaz de adaptarse a los diferentes cambios que se dan por tiempos actuales.	8	40%	12	60%
2.	Creer que la estructura organizacional está organizada por redes de trabajo que ayudan asimilan mejor los constantes cambios del entorno externo.	6	30%	14	70%
3.	Existen pérdidas de personal clave, que actualmente trabaja en otras instituciones siendo competencia del centro de aplicación.	15	75%	5	25%
4.	Considera que la competencia directa del centro de aplicación influye en la	12	60%	8	40%

	estabilidad de su estructura organizacional.				
5	Considera que la innovación en la sociedad, influye a un cambio de estructura organizacional en el centro de aplicación.	13	65%	7	35%
6	Cree que el centro de aplicación debería realizar benchmarking, para obtener mejora continua e ir de acuerdo a la modernización.	16	80%	4	20%
7	Cree que las instituciones que son competencia del centro de aplicación tengan una mejor tecnología que favorece a la realización eficaz de las funciones.	15	75%	5	25%
8	Considera que el centro de aplicación mantiene un buen prestigio dentro del rubro de educación.	14	70%	6	30%
9	Considera que el centro de aplicación tiene una buena imagen laboral frente a la sociedad.	14	70%	6	30%

Fuente: Encuesta aplicada a 20 Agentes educativos del centro de aplicación de la FACHSE Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo De Lambayeque de Chiclayo.



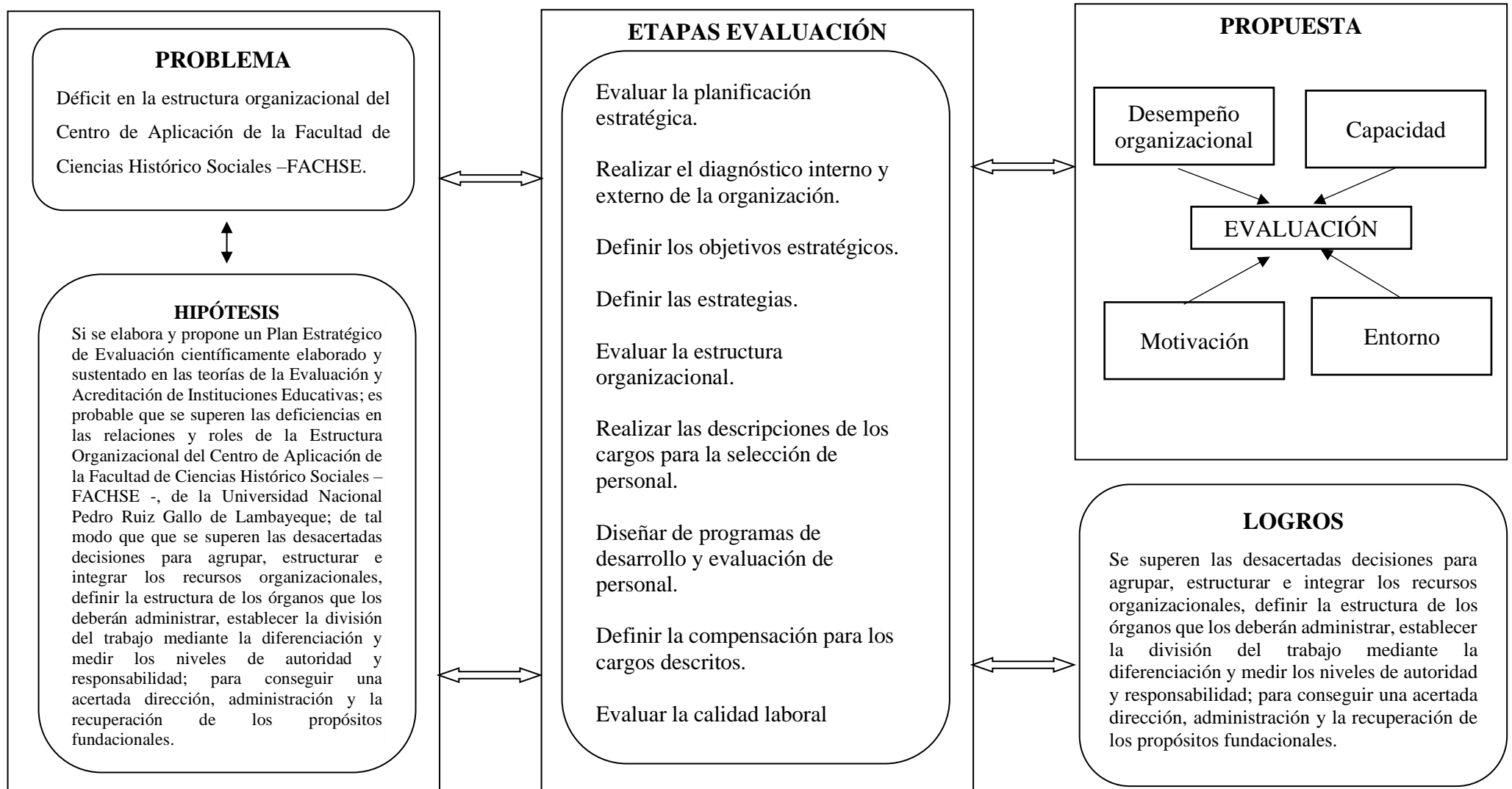
INTERPRETACION:

Con respecto a la encuesta realizada a 20 Agentes educativos sobre el indicador **Déficit en los procesos externos**, se pudo obtener los siguientes resultados:

1. De acuerdo al ítem **“Crees que la estructura organizacional del centro de aplicación es flexible y capaz de adaptarse a los diferentes cambios que se dan por tiempos actuales”** se observó que el 40.00% de los estudiantes si realizarían el ítem en cuestión mientras que el 60.00% de los estudiantes se observó que no realizan el ítem en cuestión.
2. De acuerdo al ítem **“Crees que la estructura organizacional está organizada por redes de trabajo que ayudan asimilan mejor los constantes cambios del entorno externo”** se observó que el 30.00% de los estudiantes si realizarían el ítem en cuestión mientras que el 70.00% de los estudiantes se observó que no realizan el ítem en cuestión.
3. De acuerdo al ítem **“Existen perdidas de personal clave, que actualmente trabaja en otras instituciones siendo competencia del centro de aplicación”** se observó que el 75.00% de los estudiantes si realizarían el ítem en cuestión mientras que el 25.00% de los estudiantes se observó que no realizan el ítem en cuestión.
4. De acuerdo al ítem **“Considera que la competencia directa del centro de aplicación influye en la estabilidad de su estructura organizacional”** se observó que el 60.00% de los estudiantes si realizarían el ítem en cuestión mientras que el 40.00% de los estudiantes se observó que no realizan el ítem en cuestión.
5. De acuerdo al ítem **“Considera que la innovación en la sociedad, influye a un cambio de estructura organizacional en el centro de aplicación”** se observó que el 65.00% de los estudiantes si realizarían el ítem en cuestión mientras que el 35.00% de los estudiantes se observó que no realizan el ítem en cuestión.
6. De acuerdo al ítem **“Cree que el centro de aplicación debería realizar benchmarking, para obtener mejora continua e ir de acuerdo a la modernización”** se observó que el 80.00% de los estudiantes si realizarían el ítem en cuestión mientras que el 20.00% de los estudiantes se observó que no realizan el ítem en cuestión.

7. De acuerdo al ítem **“Cree que las instituciones que son competencia del centro de aplicación tengan una mejor tecnología que favorece a la realización eficaz de las funciones”** se observó que el 75.00% de los estudiantes si realizarían el ítem en cuestión mientras que el 25.00% de los estudiantes se observó que no realizan el ítem en cuestión.
8. De acuerdo al ítem **“Considera que el centro de aplicación mantiene un buen prestigio dentro del rubro de educación”** se observó que el 70 .00% de los estudiantes si realizarían el ítem en cuestión mientras que el 30.00% de los estudiantes se observó que no realizan el ítem en cuestión.
9. De acuerdo al ítem **“Considera que el centro de aplicación tiene una buena imagen laboral frente a la sociedad”** se observó que el 70.00% de los estudiantes si realizarían el ítem en cuestión mientras que el 30.00% de los estudiantes se observó que no realizan el ítem en cuestión.

3.2. Modelo teórico



3.3. Desarrollo de la propuesta

PLAN ESTRATEGICO DE EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE APLICACIÓN DE LA FACHSE- UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE.

3.3.1. Fundamentación de la propuesta

3.3.1.1. La importancia de una buena estructura organizacional

En nuestros días las organizaciones están presentes en todos los ámbitos de la vida y constituyen la maquinaria del desarrollo social. Las organizaciones surgen después de la revolución industrial y su conformación obedece al alcance de objetivos entre los miembros que las integran, regulando al mismo tiempo las relaciones entre estos. Lo anterior implica: dirección, toma de decisiones, engarce de diversas acciones, así como concesión de recursos, todo lo cual que requiere de cuidado en los procesos para que puedan realizarse en armonía (Córdova, Font, Gudiño, Hernández y Sánchez, 1998). Por lo tanto, siendo que los maestros forman parte de este engranaje, resulta necesario introducirse en el contexto escolar, en sus estructuras, con el afán de responder a la pregunta que da origen a esta investigación: ¿cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? Conceptos básicos. El concepto de estructura organizacional, que es una dimensión de la organización escolar, hace alusión a la articulación entre los elementos físicos y humanos, es decir, cómo están organizados. Las estructuras introducen orden a la organización y pueden ser rígidas, jerarquizadas o participativas, aunque no presentan estas cualidades de manera total (González, 2006). Córdova et al. (1998) afirman que el objetivo de la estructura organizacional es: “llegar a predecir lo que hará la gente, con quién, qué decisiones tomarán, qué información recibirán; cuándo, cómo y con qué frecuencia desempeñarán funciones y tomarán decisiones” (p. 15), y agregan que son también un medio para ejercer el

poder. Según Hoy (2003), la estructura organizacional es inevitable. Las escuelas tienen directores, líderes de departamentos, asistentes de dirección, maestros, alumnos, etc. y, según Fernández (1999), la eficacia de los centros de enseñanza depende, cada vez menos, de la eficacia individual de sus agentes (fundamentalmente los profesores) y cada vez más de la eficacia del todo como organización. Para tal efecto, y volviendo a Córdova et al., una estructura organizacional distribuye a sus miembros en diferentes líneas, éstas constituyen jerarquías que, a su vez, señalan sus relaciones y funciones. Con el propósito de establecer claramente lo que abarca esta dimensión de las organizaciones escolares, la estructura, es necesario mencionar los siguientes aspectos:

- Los roles que los actores de la organización escolar desempeñan, tales como: director, coordinador, prefecto, maestro, etc.
- Los miembros del personal suelen agruparse en las unidades organizativas con funciones establecidas, por ejemplo, el consejo técnico, el cuerpo directivo, etc.
- Para la toma de decisiones, información y comunicación, en las organizaciones se establecen mecanismos formales, por ejemplo, los medios de comunicación que están establecidos para que las unidades organizativas e individuos se relacionen entre sí.
- La estructura de tareas, es decir, las pautas establecidas para llevar a cabo las actividades de enseñanza dentro del aula.
- La infraestructura, que hace referencia al inmueble y los materiales, así como el establecimiento del uso regular de los mismos. Concretamente, la estructura de la organización se circunscribe a los recursos, ya sean humanos o materiales, y la actividad (González, 2006).

Cabe aclarar, que todas las escuelas que pertenecen a un mismo sistema educativo comparten estructuras semejantes, aunque ello no implica

que funcionen igual. Existen diferencias que pueden estar en función de su misión, visión y objetivos, así como al contexto, el uso de tecnología, su tamaño, los elementos de los que dispone el maestro para impartir la docencia etc., todo lo cual detalla el accionar organizacional y el comportamiento de los actores. La OCDE (citado por Navarro, 2006) menciona elementos que impactan en la organización escolar y le proporcionan particularidad, entre ellos: el tiempo efectivo de clase, cantidad de alumnos por grupo, el salario de los maestros, la jornada laboral, la toma de decisiones, los estilos de hacer y coordinar y hasta la edad y género de los colegios de profesores. Sobre las unidades organizativas que agrupan a diversos miembros del personal. Las unidades organizativas presentan diferenciación, una característica que se relaciona con las diferentes actividades asignadas a los miembros de la organización y los recursos que emplean, lo que también lleva implícito los niveles de autoridad de las personas (González, 2006).

El propósito fundamental de la diferenciación es el alcance de metas establecidas a través de las diversas tareas que se requiere sean llevadas a cabo en la organización, lo que implica una división del trabajo y/o especialización, entendiendo esta última como la tarea asignada a los individuos que tienen ciertas habilidades, conocimientos y experiencia (González, 2006). Cuando Hargreaves (2005) habla del contexto del cambio, hace alusión a la modernidad, en cuyo marco se ubica la escuela como la conocemos actualmente y, con respecto a sus características, comenta “se refleja en las grandes, complejas y a menudo pesadas burocracias, dispuestas en jerarquías y segmentadas por especialidades” (p.35). Las unidades organizativas cuando se agrupan forman departamentos cuyos integrantes comparten habilidades y conocimientos, además de que tienen el propósito de aumentar la eficiencia de la organización y alcanzar fines comunes (González, 2006), lo que Senge (1999) aclara mencionando que la visión compartida para alcanzar estos fines comunes, significa tener una imagen similar y mutua, no sólo poseerla individualmente. Sin embargo, la visión debe ser intrínseca para que logre elevar la

aspiración de la gente y estimule el crecimiento organizacional, esto es el primer paso en la creación de una identidad común. Para que una organización alcance la eficiencia y logre fines comunes, también requiere de una gran capacidad de innovación, lo que a la vez le proporciona cierta garantía de supervivencia. Este aspecto está vinculado con las características de la estructura donde las actitudes y educación de los miembros, de manera individual, no son tan determinantes como el tamaño y complejidad de la organización (Córdova, et al., 1998), lo que proporciona una visión diferente a la enfocada sólo a las personas que conforman una estructura organizativa. Formalización y Complejidad. De acuerdo con González (2006), en una estructura organizacional, la formalización se refiere a las especificaciones o formulaciones establecidas para la realización de las tareas. Hoy (2003) comenta que es el grado en el que una organización ha escrito reglas, regularizaciones, procedimientos y políticas clasificando la formalización en aquella que es permisiva y la que es represiva, las cuales muestran de manera más clara la manera en la que el trabajo del maestro se ve afectado. Estas reglas, regularizaciones y procedimientos pueden influir en los miembros de la organización de manera incluso extrema, pues en algunos casos se observa una esclavitud hacia ella y en otros una fuerte reacción en su contra sólo por importunar, situaciones que se dan dependiendo del grado de formalización. La formalización puede ser coercitiva cuando las reglas y procedimientos establecidos son utilizados para castigar a los subordinados cuando estos no cumplen. Este tipo de formalización crea obstáculos en el trabajo y propicia el conformismo, lo que trae como consecuencia ausentismo y estrés. Entre más coercitivas sean las normas y procedimientos, mayor será el conformismo. Una formalización flexible converge en una comunicación abierta entre los maestros y es esencial para una organización efectiva (Sinden, Hoy y Sweetland, 2004). Por lo anterior, la formalización es una forma de ver a la organización desde la perspectiva del modo de pensar de los individuos que la conforman (Córdova et al., 1998).

La complejidad hace alusión a la cantidad y diversidad de elementos que conforman la estructura, es decir, las partes, subsistemas o unidades diferentes que están presentes (González, 2006). Siendo que, según Córdova et al. (1998), la complejidad adopta forma horizontal, vertical y dispersión espacial, se pueden suscitar problemas de coordinación, así como de comunicación. Centralización y descentralización. Estos conceptos hablan de la forma como está distribuido el poder. La centralización, según Sinden et al. (2004), es el grado en el cual los empleados participan en la toma de decisiones. En el caso de una organización centralizada el poder está concentrado, a diferencia de una organización descentralizada, en donde el poder está disperso (González, 2006). Hoy (2003) menciona que en las organizaciones altamente centralizadas las decisiones están concentradas arriba, en unas cuantas manos, mientras que en una estructura menos centralizada se comparten decisiones. La centralización puede ser vista como una estructura que obstaculiza y cuya administración impide la solución de problemas y la realización del trabajo a sus subordinados, en lugar de proveerles ayuda. Las disposiciones de los superiores deben ser acatadas sin preguntas para asegurarse una adecuada disciplina dentro de la conformidad (Sinden et al., 2004). Hoy, por su parte, comenta que esta jerarquía imposibilita la innovación y sus administradores usan el poder para controlar y disciplinar a los maestros. Así, los maestros que son controlados, se resisten a satisfacer los estándares y no están motivados a emitir juicios acerca de la necesidad de los alumnos, lo que obstaculiza la efectividad operacional de la organización, además de que crea insatisfacción, hostilidad y alienación. Por otro lado, la centralización, según Córdova et al. (1998) propicia que los cambios que se generen sean consecuencia de la lucha de poder entre grupos o individuos. Hoy (2003) comenta que una estructura flexible ayuda a las autoridades y subordinados a reconocer las bondades de la autoridad y a preservar los distintos roles. En este tipo de estructura los miembros se sienten en confianza y son capaces de ejercer poder dentro de sus roles profesionales, así la estructura se define como flexible, cooperativa y colaborativa más que rígida, autocrática y controladora.

Los administradores facilitan la enseñanza y el aprendizaje. La centralización y la formalización, según Sinden et al. (2004), conforman un agente bipolar dentro de las escuelas en cuyos extremos se encuentran la flexibilidad y la restricción, por lo que se pueden encontrar estructuras donde la jerarquía flexible o coercitiva definirán el comportamiento de estas dos características. Jerarquía y Autoridad. Ya se comentó anteriormente que la estructura puede ser jerarquizada, lo que implica que cada nivel jerárquico establecerá la acción de los niveles siguientes en un marco de reglas establecidas y con las limitaciones que los demás niveles en el ejercicio de su autoridad marquen (González, 2006). Al respecto, Hoy (2003) comenta que la jerarquía de autoridad continúa en las escuelas, sin embargo, la clave es evitar las disfunciones de la centralización cambiando el tipo de jerarquía más que eliminándola. Las escuelas necesitan estructuras que permitan el desarrollo de sus posibilidades en lugar de obstaculizarlas, ya que a los miembros de la escuela no les gusta ser manipulados ni controlados, por lo que la jerarquía debe ser abierta más que coercitiva o un obstáculo escolar. En otras palabras, las consecuencias adversas de la jerarquía no son inherentes a la misma sino a la forma como es establecida la autoridad. El prototipo de una estructura permisiva, es una jerarquía de autoridad y un sistema de reglas y de regulaciones que apoyan y ayudan, más que entorpecer la misión de enseñanza-aprendizaje de la escuela. La experiencia actual sobre el tipo de jerarquía que se presenta en las instituciones educativas, según Córdova et al. (1998), muestra que las formas tradicionales han cedido su lugar a las estructuras flexibles en donde las respuestas son más rápidas. En cuanto a la comunicación en las organizaciones, ésta suele ser compleja y más aún, se puede ver complicada por la jerarquía o la especialización, amén de las características individuales como son las habilidades, actitudes e ideologías de los integrantes, por lo que es necesario abrir todos los canales tales como: verbales, escritos, de acción, etc. a través de los cuales se forme una red de comunicación efectiva que sea medio de información en la comunidad y además, influya en la conducta de los individuos (Córdova et al., 1998). Por su

parte, Sweetland (2001) menciona que una estructura flexible, promueve la comunicación, ve los problemas como oportunidades, promueve la verdad, ajusta fácilmente los errores y se deleita en lo inesperado. Al respecto Senge (1999), menciona que las empresas saludables son aquellas que reúnen a su personal para desarrollar mejores modelos mentales para enfrentar las situaciones, además, en la medida que se desarrollen este tipo de modelos mentales encaminados a la solución de problemas, los miembros se integran y se adaptan con mayor facilidad a ámbitos o circunstancias cambiantes; se generan dinámicas y conocimientos que trascienden la capacidad individual y, algo realmente importante, el valor de la autoridad se mide por su aportación al desarrollo del equipo. Por el contrario, una estructura represiva, está caracterizada por una comunicación de arriba hacia abajo, los problemas son vistos como contratiempos, se logran consensos forzados, existen diferencias, se castigan los errores y se siente temor de lo inesperado (Sweetland, 2001). Formas organizativas. De acuerdo con González (2006), generalmente en las estructuras escolares la forma de organización es burocrática, es decir, altamente formalizada y descentralizada, pues la toma de decisiones es transferida a los niveles jerárquicos inferiores, sin embargo, Hoy (2003) menciona que la descentralización de autoridad no es sinónimo de flexibilidad, el problema es más complicado. El autor menciona que existe una pequeña vacilación sobre si las estructuras burocráticas van en detrimento de los participantes, ya que las burocracias pueden incrementar la satisfacción, apoyan la innovación y reducen el conflicto en las organizaciones escolares. Por otro lado, se establece que las burocracias producen descontento, rigidez y monotonía, aunque una perspectiva diferente les confiere flexibilidad, responsabilidad y efectividad. La parte negativa suele aplicarse más al contexto escolar. Por su parte, Sweetland (2001) menciona que las estructuras no necesitan ser restrictivas, opresivas o autoritarias, en su lugar deben ser permisivas y facilitadoras.

3.3.1.2. La importancia de la misión y visión

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Visión y Misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la Visión y Misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.

Una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar.

Muchas organizaciones no conocen claramente el negocio de la organización y declaran su Visión y Misión en forma muy simple, estrecha, poco motivadora y poco retadora, de tal manera que limitan su propio desarrollo. La definición correcta, amplia y precisa del negocio en el cual se encuentra la organización es muy importante para darle a la declaración de la Visión y la Misión el enfoque correcto y la fortaleza necesaria para lograr el éxito. Por ejemplo, una organización de aviación no opera aviones, sino que transporta personas. Una organización que fabrica cosméticos no vende mezclas de vitaminas para la piel, sino que vende ilusión y prestigio.

Si bien es posible afirmar que no existe una sola forma para definir la Visión y Misión de una organización, presentaremos algunas consideraciones básicas para comprender estas dos nociones y sus implicancias en la vida organizacional.

Visión

La construcción de la visión organizacional significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva.

La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo, pero la visión puede permanecer inalterable en su esencia.

La visión:

- Es cualitativa.
- Invita a la transformación, en tanto expone la necesidad de un cambio positivo y progresivo.
- Es demandante y alentadora. Constituye una fuerza vital y poderosa pues significa beneficios para todos.
- Es atemporal, es decir, no es fácil definir un período o una fecha precisa para su cumplimiento. La visión se conceptualiza de manera estática en el tiempo, pero su consecución tiene una proyección dinámica.
- Requiere un alto nivel de sensibilidad y percepción del presente con sentido de trascendencia. Es sistémica. Involucra múltiples subsistemas asociados y conectados en los que nacen, se transforman, fluyen y mueren los eventos organizacionales.
- Debe definirse con amplitud y detalle.
- La definen (o deberían hacerlo) los líderes en combinación con los directivos y aquellas personas que tienen un mayor contacto al interior y exterior de la organización.
- Ayuda a definir la razón de existencia de la organización.

- Promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales.
- Debe ser compatible y articularse con las visiones de los grupos e individuos de la organización.
- Debe internalizarse adecuadamente en la organización, además de ser conocida, compartida y respaldada por sus integrantes.

El poder de la visión reside en la capacidad de uno o más sujetos de inventar un estado ideal, de situarse y asirse emocionalmente a él, ser preactivos y tenaces para encontrar todas las respuestas a las preguntas que llevan a ella y transmitirla con fidelidad y pasión a sus colaboradores.

Misión

La misión es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la organización. Basada en los principios correctos, permite evaluar efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos, los resultados logrados, el uso efectivo del tiempo y la energía de la gente.

- La declaración de la Misión guía y orienta al personal y a los socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos. Esta declaración de la Misión es el "pegamento" que facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad.
- Es la primera etapa indispensable para lograr la excelencia gerencial y organizacional. Sin embargo, es necesario que tanto el personal de la organización como los socios estratégicos entiendan,

conozcan y compartan la Misión, pensando, sintiendo y actuando en todos los niveles bajo su espíritu.

- En este aspecto se define la posición de la organización en su campo de acción y las ventajas que tendrá ante la competencia, incluyendo las estrategias y tácticas a seguir. La declaración de la Misión reconcilia a la organización entre lo que quiere hacer, lo que puede hacer y lo que debe hacer.
- De igual manera que la Visión, la Misión también puede ser generada por el análisis mental del dueño o propietario, por el gerente general, por un proceso de trabajo gerencial en equipo o bien, de persona claves, utilizando las distintas herramientas gerenciales o de procesos grupales.
- La declaración de la Misión contiene normalmente los tres elementos siguientes:
 - El propósito de la organización (para qué existe y cuáles son sus metas).
 - Los valores Morales y Normas de Conducta de la organización (en qué cree la organización, cuáles son sus valores morales y cómo son las políticas y prácticas de conducta).
 - Hacia dónde va la organización (metas a cumplir, estrategias y tácticas a utilizar para alcanzar las metas)

3.3.1.3. La importancia del organigrama en la estructura organizacional

Franklin Benjamin. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Gómez Ceja, Guillermo. Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

Kast, Freemont y James E. Rosenzweig. Una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra sólo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal.

Koontz, Harold. Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

Munch Galindo y García Martínez. Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Reyes Ponce, Agustín. Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Objeto de los organigramas

El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación Utilidad de los organigramas Los

organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Requisitos de un organigrama

Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ellos, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios separados. Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. El más frecuente es hacerlos arrancar del director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe. Los organigramas pueden presentar un número muy grande de elementos de

organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo anteriormente dicho

Ventajas

Entre las principales ventajas que proporciona el uso de organigramas, podemos mencionar las siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.

3.3.2. Desarrollo de la propuesta

3.3.2.1. Establecer misión y visión

Se determinó una misión y visión de acuerdo a los objetivos principales del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE –, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

MISION

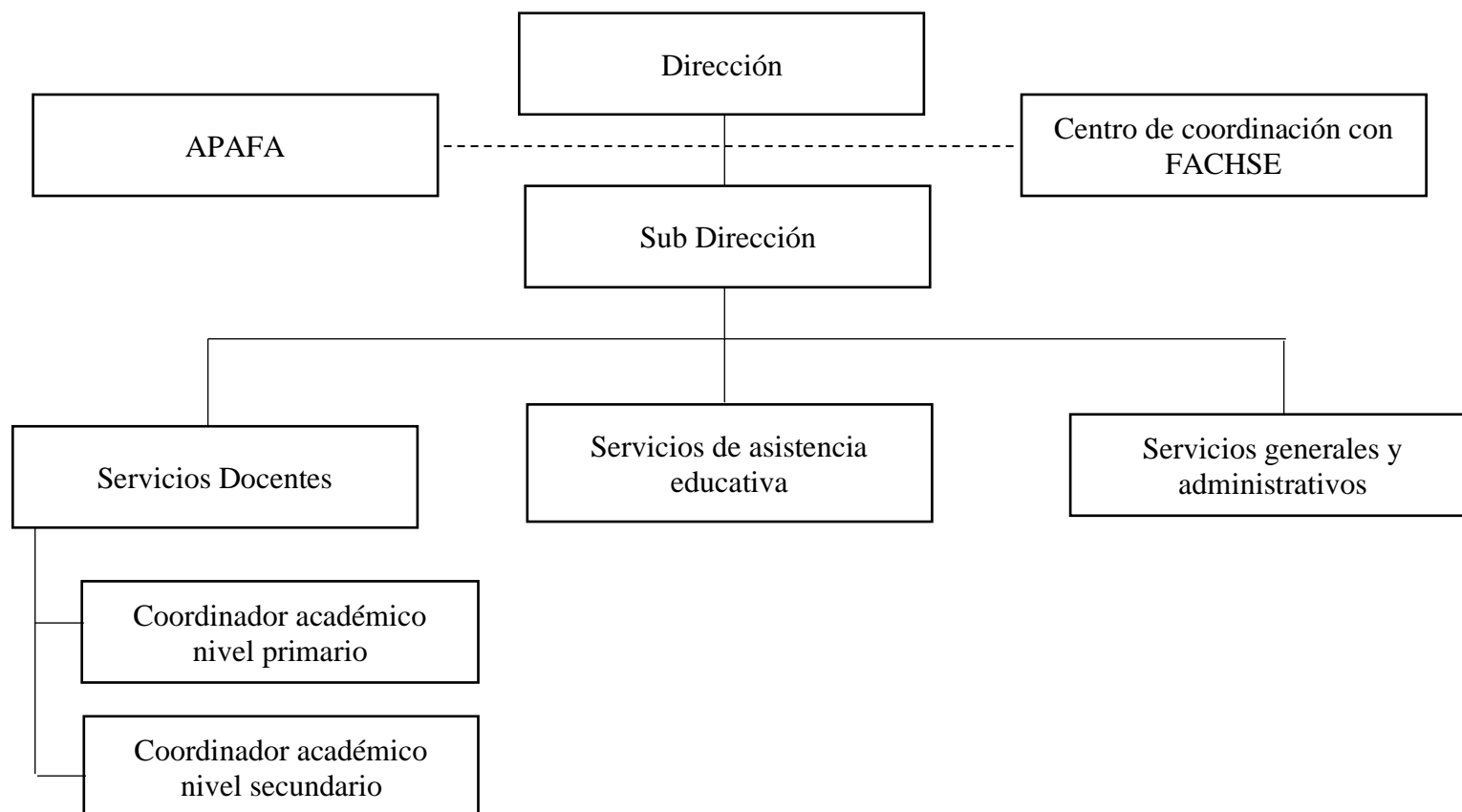
El Centro Educativo de Aplicación Privado “Pedro Ruiz Gallo” brinda servicios educativos en los niveles de educación inicial, educación básica primaria y secundaria; garantizando una educación de calidad que atiende a las necesidades del mundo moderno a través de estrategias y herramientas con los últimos avances de la ciencia y tecnología; dichos conocimientos son fomentados por docentes innovadores, empáticos y creativos los cuales en conjunto con los estudiantes de últimos ciclos de las carreras educativas, orientan su gestión hacia la calidad y excelencia educativa de los estudiantes del centro educativo.

VISION

El Centro Educativo de Aplicación Privado “Pedro Ruiz Gallo” de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación (FACHSE) tiene como visión convertirse en un laboratorio pedagógico alternativo en los niveles de educación inicial, educación básica primaria y secundaria, contar con su propia propuesta pedagógica válida para la región, conformando sus propios cuadros directivos y docentes atendiendo al desempeño cualificado en la formación graduada y postgraduada y a la práctica didáctica innovadora, dar respuesta a las necesidades pedagógicas del país desarrollando un ciudadano integral. El Centro Educativo de Aplicación aspira a funcionar articulado pedagógicamente con los restantes procesos formativos que desarrolla la FACHSE (estudios graduados regulares, mixtos, complementarios; estudios postgraduados de segunda especialidad, de maestría y doctorado; estudios continuos; estudios idiomáticos; estudios técnicos), asimilando, sistematizando y validando experiencias pedagógicas innovadoras.

3.3.2.2. Elaborar un correcto organigrama

Modelo de estructura organizacional para el Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE -, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.



3.3.2.3. Proponer un plan de evaluación de estructura organizacional

La evaluación organizacional tendrá 04 dimensiones las cuales serán motivo de investigación:

➤ **Dimensión I:** Desempeño Organizacional

¿Cuán efectiva es la organización en su trabajo hacia el logro de su misión?

¿Con qué eficiencia está transformando la organización sus recursos para lograr sus objetivos?

¿Cuán relevante es la organización para sus interesados directos?

¿Hasta qué punto es financieramente sostenible la organización?

➤ **Dimensión II:** Capacidad

¿Hasta qué punto cada una de las capacidades del marco afecta el desempeño de la organización?

➤ **Dimensión III:** Motivación

¿Qué aspectos de la cultura de la organización ayudan o impiden el cumplimiento de su misión?

¿Alienta o desalienta el sistema de incentivos el desempeño de los miembros de la organización?

¿Se ha adaptado la organización en forma positiva en respuesta a las crisis?

➤ **Dimensión IV:** Entorno

¿Cómo se ve afectada la organización por el entorno administrativo y jurídico?

¿Cómo se ve afectada la organización por el entorno político?

¿Cómo se ve afectada la organización por el entorno sociocultural?

¿Cómo se ve afectada la organización por el entorno económico?

¿Apoyan los sistemas del entorno más amplio la tecnología necesaria para la labor de la organización?

¿Apoya a la organización el entorno de los interesados directos?

Marco para las preguntas sobre el desempeño

El desempeño es un tema de importancia primordial y debe incluirse en toda evaluación organizacional. La primera consideración en el análisis del desempeño de una organización es comprender cómo consideran las personas el desempeño. A menos que las personas tengan una idea clara y estén de acuerdo con la definición de desempeño, los examinadores e interesados directos internos estarán en desacuerdo sobre las conclusiones de una evaluación, porque ellos enfocan el desempeño desde diferentes perspectivas. Hay dos requisitos: las cuestiones y los indicadores de desempeño y la importancia que se les da. Obsérvese que hay cuestiones e indicadores, ya que a veces lo que se requiere es un análisis (cuestión) que no se reduce a un indicador simplista. En otros, los indicadores dan los datos necesarios para el análisis.

La importancia puede determinarse mediante la reducción de cuestiones e indicadores a una pequeña cantidad (una a tres por dimensión). Con frecuencia las realidades de los datos disponibles dictan qué indicadores pueden incluirse, por lo menos la primera vez que una organización participa en una evaluación. Es mejor concentrarse en datos que pueden obtenerse fácilmente y finalizar la evaluación en los plazos fijados que dedicar muchos meses a tratar de hallar datos esquivos. Una evaluación organizacional es solamente un panorama en un punto dado del tiempo. El análisis puede, y debe, continuar en evaluaciones subsiguientes. Si las personas limitan sus cuestiones e indicadores de esta manera, es relativamente fácil ver lo que es importante. Hay situaciones en las que diversos interesados directos no pueden concordar. Si las diferencias no

pueden resolverse, no existe una base para que una evaluación pueda ser apoyada por diferentes interesados, de modo que no se puede pretender un proceso que incluya todo.

Preguntas relacionadas con la capacidad

Es preciso entender la capacidad en términos de su relación con el desempeño más que como respuesta a los deseos de las personas dentro de la organización. Las preguntas sobre capacidad se prestan a referencias sobre normas y a referencias sobre criterios. Los enfoques que hacen referencia a normas comparan las capacidades con puntos de referencia en organizaciones de industrias similares. Esto permite que los examinadores realicen juicios comparativos una vez que conocen las respuestas a ciertas preguntas. Por ejemplo, ¿cuál es el alcance del control que tienen los gerentes? ¿Cuál es la proporción de personal de apoyo a profesionales? ¿Cuáles son las reservas de efectivo? ¿Cuántas computadoras de cada tipo hay disponibles? Al comparar las respuestas con promedios o mejores prácticas, los examinadores pueden formular juicios sobre la capacidad y su adecuación. Reconocemos que en muchos casos no existen puntos de referencia fácilmente disponibles. Los equipos de evaluación organizacional con experiencia pueden tener acceso a comparaciones relevantes que los equipos inexpertos no tienen. Pero si no se cuenta con puntos de referencia, debe haber una inversión para recopilarlos o la evaluación debe descartarlos utilizando el enfoque de base con comparaciones en el tiempo. Un enfoque con referencia a criterios utiliza convenciones que reflejan valores para la capacidad. Por ejemplo, a veces las organizaciones se refieren a normas para medidas como la proporción de personal de apoyo a gerentes, la proporción de personal con calificaciones declaradas, la cantidad de miembros del personal que tienen acceso a una computadora y así sucesivamente. Las mejor desarrolladas son las normas (como las ISO) que prescriben los requisitos necesarios para que una organización logre reconocimiento por cumplir con el estándar correspondiente.

Cuestiones y preguntas motivacionales

La evaluación de la motivación es sumamente ardua debido a que las personas son complejas. Si se coloca a estas personas juntas en grupos y organizaciones, las dificultades se multiplican. Medir la motivación es similar a tratar de evaluar los valores de la comunidad; son difíciles de definir, pero se conocen cuando se ven. Decir que una organización padece de un mal no es difícil y tal vez ni siquiera se cuestione; sin embargo, representar esto plantea inconvenientes. Hay instrumentos de la cultura empresarial que pueden ayudar, y algunos de ellos permiten comparaciones que colocan las dimensiones de la cultura en relación con las normas. Con frecuencia también es útil adoptar enfoques cualitativos y proporcionar anécdotas, viñetas o citas para ilustrar las actitudes de los empleados sobre su organización. La consideración crucial en la evaluación de la motivación es comprender los tipos de cuestiones y los datos correspondientes que los interesados directos entienden. Con frecuencia un acontecimiento único o una serie de acontecimientos pueden tener profundos efectos en la motivación general de un departamento, de una región o de toda la organización. Por ejemplo, un gerente poco sensible puede provocar a todo el personal, lo que a su vez tiene un profundo efecto en la manera en que se realiza el trabajo y funciona la organización. A nivel individual, con frecuencia los empleados se ven afectados personalmente por críticas injustas o, en el otro extremo, por recibir elogios.

Cuando se les pregunta a los empleados sobre sus impresiones de la organización, con frecuencia se capta la esencia de la motivación. Comentarios como: "es el mejor lugar donde he trabajado" o "estamos a la cabeza en nuestro campo" sugieren una motivación que apoya la misión.

Sobre el entorno en donde se desempeña la organización

Se entiende que el ambiente influye en toda organización. Exige expectativas en la capacidad de una organización de lograr su misión, proporciona límites sobre sus grados de libertad, otorga subsidios financieros y establece reglas del juego que enmarcan el desarrollo

organizacional. Además, el ambiente puede describirse en términos cualitativos y cuantitativos. Para quien realiza el estudio, el desafío consiste en analizar hasta qué punto las fuerzas ambientales ejercen efectos positivos y negativos en la organización. Si bien ciertos ambientes pueden hacer que sea arduo lograr un desempeño positivo, no es difícil identificar ejemplos de organizaciones que prosperaron pese a un ambiente problemático.

Fuente de datos de la evaluación: Agentes educativos y directivos

Fecha de evaluación: Semestralmente

Plan de evaluación de la estructura organizacional

N°	Etapas	Descripción	Técnicas / Estrategias
1	Evaluar la planificación estratégica	Definir o revisar (en caso de que ya existan), la misión, la visión y los valores corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores
2	Realizar el diagnóstico interno y externo de la organización	Analizar los factores del macroentorno, el microentorno y el núcleo.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo PESTEL (Macroentorno) • Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Microentorno) • Análisis de interesados (Microentorno) • Matriz FODA (Núcleo)
3	Definir los objetivos estratégicos	A partir de los resultados del diagnóstico interno y externo, establecer los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Método SMART

		estratégicos de la organización.	
4	Definir las estrategias	Para los objetivos definidos, se establecen las estrategias con las cuales poder alcanzarlos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de Mando Integrado (Balance Score Card) • Océano Azul (Opcional)
5	Evaluar la estructura organizacional	Definir o revisar la estructura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de estructura • Organigrama • Diagnóstico cultura organizacional (Opcional)
6	Realizar las descripciones de los cargos para la selección de personal	Definir las descripciones de los cargos definidos dentro de la estructura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de puestos de trabajo
7	Diseñar de programas de desarrollo y evaluación de personal	Diseñar programas o actividades para el desarrollo del personal que ocuparían los puestos descritos, y su posterior evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción • Capacitación • Administración por objetivos
8	Definir la compensación para los cargos descritos	Establecer la compensación a otorgar a los cargos definidos en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de salarios • Incentivos
9	Evaluar la calidad laboral	Aplicar técnicas para la evaluación de la calidad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de clima organizacional.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

1. Se logró demostrar que existen deficiencias en la estructura organizacional del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, las cuales se ven reflejadas en limitaciones que poseen en indicadores de los procesos internos y externos de la institución.
2. Se diseñó un organigrama coherente al desarrollo de las actividades del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, de tal manera que tanto los docentes como administrativos y directivos conozcan los niveles jerárquicos y de mando de la institución.
3. Se elaboró una nueva misión y visión en la cual se incluye el fin formador de nuevos docentes que no se estaba respetando en el Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales –FACHSE, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.
4. Se propuso un plan de evaluación semestral basado en 4 dimensiones (estructura organizacional, capacidad, motivación y entorno), adicionalmente se detalló una guía para evaluar anualmente de una manera más profunda tanto la estructura como el desarrollo de la institución.
5. Se concluye que el análisis de la estructura organizacional en las instituciones laborales actuales se torna estratégico ante la relación de influencia que mantiene esta con los resultados de la actividad laboral.
6. El estudio de la estructura organizacional siguiendo las dimensiones analizadas, y sustentado en la metodología de la investigación científica, permite un acercamiento objetivo a uno de los sustentos básicos del funcionamiento organizacional.

CAPITULO V: SUGERENCIAS

1. Se sugiere al del Centro de Aplicación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales – FACHSE, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, hacer de conocimiento a todo el personal la nueva misión y visión para que en conjunto puedan lograr los objetivos y el propósito de la institución.
2. Siguiendo la línea de investigación se sugiere como tema de investigación si es que las instituciones educativas públicas y privadas se autoevalúan solo para cumplir con la Ley o para poder realmente mejorar sus procesos y por ende su calidad de servicios.
3. Se plantean las siguientes preguntas para posibles investigaciones: ¿Se conoce a profundidad el significado de una evaluación institucional en el contexto social? ¿Se sabe hacerlo? ¿Se pretende mejorar o controlar? ¿Han participado los actores sociales de los procesos educativos en la definición de la misma?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. (1995) La suerte del éxito, la razón del fracaso escolar. Cuadernos de pedagogía, (236), 78-82
- AQSUC (2000). Quaderns d'autoformació: Comité intern. Barcelona. Generalitat de Catalunya. Agència per la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya
- Birdsall, G. (2000). Strategic planning in academic libraries: a political perspective [en línea]: <http://www.ala.org/acrl/pil/birdsall.html> [Consulta 20 de enero 2002]
- Bricall, J.M. (dir.) (2000). Informe Universidad 2000 Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. 479 págs. [documento en línea]. Recuperado de [Fecha de consulta: 20 de Octubre del 2015]: <http://www.oei.es/oeivirt/bricall.htm>
- CONEAU (1997). Lineamientos para la evaluación Institucional
- Contreras, F. (2000) Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación. Lima, p. 44
- Corrall, Sheila. Strategic planning for library and information services. London: Aslib, 1994, p. 3-4
- CORVALÁN, J; GARCÍA, J. (2009). Obstáculos para el logro de una educación democrática inclusiva. En: Revista Prospecta, UNESCO IBE 39, pp. 239 – 250, 06 de noviembre de 2009.
- Escuela Viva Hekokatuva, Diosnel Centurión y Amanda Duarte. bajo la Coordinación de Nidia Lezcano de Sanabria del Componente 2 del Programa Escuela Viva Hekokatuva, Julio, 2004, Esta gestión ha estado bajo la Dirección de la Lic. Ida Esquivel y de Domlnique Demelene, ejecutivos de Escuela Vivo Hekokatuva
- Leteiler, M. (2002). INFORME DE Consultora. Propuesta de diseño de Evaluación institucional de los Institutos de Formación Docente, Universidad de Santiago de Chite, 11 de octubre.
- Mateo, J. (2000). La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas. Barcelona: Horsori

- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. Instructivo para la Formulación del Plan Estratégico Institucional de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público. Resolución Directoral N° 009-2000- EF- 76.01. Separata, Lima: 2000, p. 4
- Rodríguez, S. (2013) La evaluación de la calidad en la educación superior: Fundamentos y modelos. Madrid: Síntesis, 2013
- Santos, M. (2014). La evaluación como aprendizaje (2ª ed.). Madrid: NARCEA.
- Sergio R. Ortiz, (2003). Visión y Gestión Empresarial. Ed. Thomson Editores, España.
- Serna Gómez, H. (1994) Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis Editores.
- Steiner, A. (1983) Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F.: Continental.
- Sturges, P, y Feather, J. (1997) ed. international encyclopedia of information and library science. London: Routledge.
- Thorne, C. (2002) ¿Por qué es importante el planeamiento estratégico en el desarrollo universitario? En: La universidad en el Perú. Lima: Fondo Editorial UNMSM,

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Título de la Tesis

PLAN ESTRATEGICO DE EVALUACION PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE APLICACIÓN DE LA FACHSE- UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE.

Tabla 01:

Indicador: Déficit en los procesos internos

N°	Observaciones a sub-índices	Sí	No
1.	Cree que la misión es vulnerada por personal del centro de aplicación.		
2.	Cree que la estructura organizacional del centro de aplicación está diseñada para alinearse en torno a la determinada misión y visión laboral.		
3.	Conoce los objetivos que tiene el centro de aplicación.		
4.	Tienes conocimiento del organigrama que se aplica en el centro de aplicación.		
5	Considera que el organigrama está constituido correctamente.		
6	Creas que el perfil personal tiene relación con las funciones que están dadas para realizarse en cada puesto de trabajo		
7	Está de acuerdo que el trato que se tiene es respetuoso, amable y ecuánime para el personal por parte de los directivos.		
8	Creas que los procesos de comunicación que se mantiene en el sistema de trabajo del centro de aplicación son adecuados para realiza eficazmente las funciones que son solicitan por los directivos.		
9	Está de acuerdo con funciones para cada cargo que fueron esquematizadas por el centro de aplicación, para obtener una correcta organización laboral.		

10	Existen normas constituidas para cada cargo por el centro de aplicación que ayudan a mantener el orden y un buen desempeño laboral.		
11	Cree que los directivos mantienen un mal control en la gestión laboral; ya sea en las funciones del cada cargo, trabajos requeridos, ordenes pendientes.		
12	Existe abundancia de personal para una misma área, ocasionando desinterés e irresponsabilidad en presentaciones o trabajos solicitados.		
13	El centro de aplicación pone en práctica la organización estructural descentralizada, se refiere que un conjunto de directivos toma de decisiones.		
14	La estructura organizacional define con claridad sus jerarquías y cargos que fue asignada a cada personal.		
15	Siente que las opiniones del personal son respetadas y oídas por los altos mandos del centro de aplicación.		
16	Tienes oportunidades de ascender del puesto que laboras.		
17	Existe una alta rotación de empleados, que causa dificultad al querer implementar la estructura organizacional.		
18	Considera que en el centro de aplicación promueven a mediano plazo el intercambio de recursos entre las áreas de trabajo.		
19	Siente que el centro de aplicación mantiene motivado al personal, ofreciéndoles un salario competitivo, buenos beneficios, ambiente cómodo y la oportunidad de avanzar.		
20	Se realizan capacitaciones adecuadas que contribuye a fomentar una estructura organizacional saludable.		

Tabla 02:

Indicador: Déficit en los procesos externos

N°	Observaciones a sub-índices	CRITERIOS	
		Sí	No
01	Creer que la estructura organizacional del centro de aplicación es flexible y capaz de adaptarse a los diferentes cambios que se dan por tiempos actuales.		
02	Creer que la estructura organizacional está organizada por redes de trabajo que ayudan a asimilar mejor los constantes cambios del entorno externo.		
03	Existen pérdidas de personal clave, que actualmente trabaja en otras instituciones siendo competencia del centro de aplicación.		
04	Considera que la competencia directa del centro de aplicación influye en la estabilidad de su estructura organizacional.		
05	Considera que la innovación en la sociedad, influye a un cambio de estructura organizacional en el centro de aplicación.		
06	Creer que el centro de aplicación debería realizar benchmarking, para obtener mejora continua e ir de acuerdo a la modernización.		
07	Creer que las instituciones que son competencia del centro de aplicación tengan una mejor tecnología que favorece a la realización eficaz de las funciones.		
08	Considera que el centro de aplicación mantiene un buen prestigio dentro del rubro de educación.		
09	Considera que el centro de aplicación tiene una buena imagen laboral frente a la sociedad.		



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: John Pedro Nevado Masias
Título del ejercicio: Revision de tesis
Título de la entrega: PLAN ESTRATEGICO DE EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA ESTR...
Nombre del archivo: TESIS_FINAL_NEVADO_MASIAS.docx
Tamaño del archivo: 265.91K
Total páginas: 94
Total de palabras: 22,387
Total de caracteres: 124,812
Fecha de entrega: 18-sept.-2022 08:12p. m. (UTC-0400)
Identificador de la entrega... 1902884431

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN
EN EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA



TESIS

PLAN ESTRATEGICO DE EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE
APLICACIÓN DE LA FACHSE- UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO
RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE

INVESTIGADOR:
Bach. JHON PEDRO NEVADO MASIAS

ASESOR:
Dr. MANUEL BANCES ACOSTA

LAMBAYEQUE, 2019

Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA
DNI:16665700

PLAN ESTRATEGICO DE EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE APLICACIÓN DE LA FACHSE- UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.redcicue.org

Fuente de Internet

2%

2

www.doccity.com

Fuente de Internet

1%

3

doctrina.vlex.com.co

Fuente de Internet

1%

4

www.oposinet.com

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.pedagogica.edu.co

Fuente de Internet

1%

6

Submitted to Universidad Internacional del Ecuador

Trabajo del estudiante

<1%

7

Submitted to Universidad Cooperativa de Colombia

Trabajo del estudiante

<1%



Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA
DNI:16665700

8	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
9	www.regionapurimac.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.espe.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
11	aprendagratis.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
12	creacionempresagrupo4.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
13	www.itap.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
14	gestiondeltalentohumanoute9td.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
15	sired.udenar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
16	comportaorg.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
17	ijo-bs.com Fuente de Internet	<1 %
18	www.gestiopolis1.com Fuente de Internet	<1 %
19	likedoc.org	



Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA
DNI:16665700

	Fuente de Internet	<1 %
20	linux2.unsl.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
21	mincultura.gov.co Fuente de Internet	<1 %
22	elcoloo.com Fuente de Internet	<1 %
23	www.repositoriodigital.ipn.mx Fuente de Internet	<1 %
24	vdocuments.mx Fuente de Internet	<1 %
25	slap-patologia.org Fuente de Internet	<1 %
26	bibliotecadigital.econ.uba.ar Fuente de Internet	<1 %
27	procesoadministrativousco.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
28	alfapublicaciones.com Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to Systems Link Trabajo del estudiante	<1 %
30	www.dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %




Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA
DNI:16665700

31	repositorioinstitucional.uabc.mx Fuente de Internet	<1 %
32	camiper.com Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.flacsoandes.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
34	kipdf.com Fuente de Internet	<1 %
35	Submitted to Colegio San Agustín de Chiclayo Trabajo del estudiante	<1 %
36	leakymails1.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
37	www.cuidatudinero.com Fuente de Internet	<1 %
38	redined.mecd.gob.es Fuente de Internet	<1 %
39	www.ugr.es Fuente de Internet	<1 %
40	Submitted to Aberystwyth University Trabajo del estudiante	<1 %
41	comercialescpb.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
42	emprendeideas.com.mx Fuente de Internet	<1 %



Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA
DNI:16665700

43	www.doschivos.com Fuente de Internet	<1 %
44	www.aufop.org Fuente de Internet	<1 %
45	blog.educastur.es Fuente de Internet	<1 %
46	teoriasadministrativass.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
47	agenda.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	"The Spanish financial System", Springer Science and Business Media LLC, 2012 Publicación	<1 %
49	plandianah.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
50	soda.ustadistancia.edu.co Fuente de Internet	<1 %
51	www.observatorio.org Fuente de Internet	<1 %
52	rehip.unr.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
53	repositorio.umb.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
54	alexanderfleming.edu.pe Fuente de Internet	



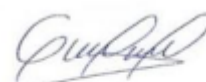
Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA
DNI:16665700

		<1 %
55	lafacu.com Fuente de Internet	<1 %
56	vdocuments.pub Fuente de Internet	<1 %
57	www.urjc.es Fuente de Internet	<1 %
58	trabajos-de-admi.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
59	www.cuadernosirc.com Fuente de Internet	<1 %
60	congresopsicopedagogia.udc.es Fuente de Internet	<1 %
61	webs.uolsinectis.com.ar Fuente de Internet	<1 %
62	www.um.es Fuente de Internet	<1 %
63	Submitted to Leeds Metropolitan University Trabajo del estudiante	<1 %
64	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<1 %
65	repositorio.tec.mx Fuente de Internet	



Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA
DNI:16665700

		<1 %
66	repositorio.ucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
67	repositorio.uns.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
68	blog.encuesta.com Fuente de Internet	<1 %
69	hal-utt.archives-ouvertes.fr Fuente de Internet	<1 %
70	prensa.ugr.es Fuente de Internet	<1 %
71	repositorio.uft.edu.br Fuente de Internet	<1 %
72	sectoreducativoblog.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
73	www.business-coach.mx Fuente de Internet	<1 %
74	www.economicasunp.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
75	educacion.idoneos.com Fuente de Internet	<1 %
76	www.inap.gov.ar Fuente de Internet	<1 %



Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA
DNI:16665700

77	www.terra.net Fuente de Internet	<1 %
78	www.unr.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
79	www3.rincondelvago.com Fuente de Internet	<1 %
80	repositorio.uci.cu Fuente de Internet	<1 %
81	www.mysciencework.com Fuente de Internet	<1 %
82	chandra.uam.mx Fuente de Internet	<1 %
83	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
84	www.abaco.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
85	www.cejamericas.org Fuente de Internet	<1 %
86	www.coneau.gov.ar Fuente de Internet	<1 %
87	www.jmarcano.com Fuente de Internet	<1 %
88	www.powtoon.com Fuente de Internet	<1 %



Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA
DNI:16665700

89	www.si.uji.es Fuente de Internet	<1 %
90	www.writework.com Fuente de Internet	<1 %
91	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 1 (1985)", Brill, 1987 Publicación	<1 %
92	Antonio García Barberá. "Study of the Degradation of New Lubricant Oil Formulations with the Design and Demands of Current and Future Engines", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
93	María del Rosario Suaste Lugo. "Factores de calidad que inciden en la educación bibliotecológica en México", Universidad Nacional Autonoma de Mexico, 2013 Publicación	<1 %
94	laempresayelnegocio.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 2 words



Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui
ASESORA
DNI:16665700