



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



**UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

**ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO DE
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN PARA MEJORAR
EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL I. E.S.T.P.
VALLE DE TAMBO DEL DISTRITO DE COCACHACRA,
PROVINCIA DE ISLAY-2014**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTORA:

ZAIDA MARCELA DEZA MAMANI

ASESORA:

Dr. MANUEL BANCES ACOSTA

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2018**



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



UNIDAD DE POSGRADO PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO DE ORGANIZACIÓN Y
PLANIFICACIÓN PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL
DEL I. E.S.T.P. VALLE DE TAMBO DEL DISTRITO DE COCACHACRA,
PROVINCIA DE ISLAY-2014**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**ZAIDA MARCELA DEZA MAMANI
AUTOR**

**Dr. MANUEL BANCES ACOSTA
ASESOR**

APROBADO POR:

**Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE DEL JURADO**

**Dra. IVONNE SABASTIANI ELIAS
SECRETARIA DEL JURADO**

**Dr. WALTER CAMPOS UGAZ
VOCAL DEL JURADO**

DEDICATORIA

En honor a mis queridos padres Paulina y Melquiades, a mi esposo y a mis hijos, por su invalorable apoyo y amor para que yo pueda seguir mis estudios hacia el éxito profesional. Y en especial a nuestro Dios, por permitirme lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes de la prestigiosa Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo que inculcaron sus conocimientos, para el logro de mis metas y aspiraciones, en especial mi eterno agradecimiento a la Dr. Luz Holguín Varas por su inmenso apoyo y paciencia para el desarrollo del presente trabajo de tesis.

INDICE

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I	12
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
ENFOQUES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA Y TENDENCIAS.....	18
1.4. METODOLOGÍA APLICADA EN EL PROCESO INVESTIGATIVO.....	30
CAPÍTULO II	34
BASE TEÓRICA Y MARCO TEÓRICO	34
2.1. BASE TEÓRICA	34
2.1.1. TEORÍA Z DE WILLIAM OUCHI	34
PREMISAS DE LA TEORÍA Z.....	41
CONTRIBUCIÓN DE LA TEORÍA Z PARA EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN	41
CONCLUSIONES DE LA TEORÍA Z.....	42
2.1.2. Teoría Bifactorial de Herzberg	42
FACTORES HIGIÉNICOS:	46
FACTORES MOTIVACIONALES	47
ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.....	49
ESTRATEGIAS PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.....	50
CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE HERZBERG	51
2.2. BASE CONCEPTUAL.....	54
2.2.1. DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	54
2.2.1.1 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL	55
2.2.1.2 Procesos del desarrollo institucional.....	56
2.2.2. Trabajo en equipo	57
2.2.2.1 Definición de Trabajo en equipo	57
2.2.2.2 TIPOS DE EQUIPOS	58

2.2.2.3 Requisitos y limitaciones del trabajo en equipo	59
2.2.2.4 EVALUACIÓN EN EQUIPO	61
2.2.3 ELEMENTOS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL	62
2.2.3.1 PLANIFICACIÓN.....	63
A. PRINCIPIOS, CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN...	64
A.2. CARACTERÍSTICAS.....	64
A.3. PROCESO.	66
B. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN.....	67
2.2.3.2 ORGANIZACIÓN.....	68
TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	71
RETROINFORMACIÓN CON BASE EN UNA ENCUESTA.....	71
FORMACIÓN DE GRUPOS	72
CAPÍTULO III	74
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	74
3.1.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADO A LOS DOCENTES.....	74
3.2. MODELO TEÓRICO	101
3.3. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	103
CONCLUSIONES.....	121
RECOMENDACIONES	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123

RESUMEN

El problema que se observa en el I. E.S.T.P. Valle de Tambo del distrito de Cocachacra , provincia de Islay , es que hay una inadecuada organización y planificación institucional lo cual repercute en la deficiente planificación de los documentos de gestión, ausencia de trabajo en equipo, capacidad insuficiente de la gestión educativa del director, particularmente la gestión, falta de prestigio, indiferencia a los problemas de la institución, apatía entre docentes , mala práctica de la asertividad por parte de los docentes y director, decremento de alumnado en las carreras técnicas de la institución, falta en la práctica de valores.

Los diferentes aspectos del desarrollo institucional obedece a cuestiones multicausales, (endógenos y exógenos) de los cuales está en la carencia de un plan de estrategias de trabajo en equipo institucional, administrativo y pedagógico, y su aplicación apropiada por la comunidad de docentes.

Por lo antes señalado tenemos la concreción de realizar el diagnóstico de las causas que propician el inadecuado desarrollo institucional.

Este hecho real se ha convertido en una necesidad socioeducativo que requiere solución. En este sentido el propósito del estudio se concretará en diseñar y proponer las estrategias de trabajo en equipo, en esto consistirá nuestro aporte teórico y sus lineamientos para su aplicación será el aporte praxico, y el enfoque sistémico y holístico será el aporte metodológico.

La importancia de la presente investigación radica en que la propuesta realizada que estuvo conformada por 5 sesiones de trabajos grupales, entre seminarios y talleres que combinadas con las teorías propuestas de William Ouchi y Herzberg, ambas que enfocan sus bases en el estado emocional y motivacional de las personas, ayude a mejorar el desarrollo institucional del I.E.S.T.P. Valle de Tambo del distrito de Cocachacra , provincia de Islay.

ABSTRACT

The problem observed in the I.S.T.P. Tambo Valley of the district of Cocachacra, Islay province, is that there is an inadequate organization and institutional planning which has repercussions in the poor planning of the management documents, absence of teamwork, insufficient capacity of the educational management of the director, particularly Management, lack of prestige, indifference to the problems of the institution, apathy among teachers, poor practice of assertiveness by teachers and director, decrease of students in the technical careers of the institution, lack in the practice of values. The different aspects of institutional development are due to multicausal issues (endogenous and exogenous), which is the lack of a plan of strategies for working in institutional, administrative and pedagogical equipment, and its appropriate application by the community of teachers.

For the aforementioned we have the concretion of making the diagnosis of the causes that lead to inadequate institutional development.

This fact has become a socio-educational need that requires a solution. In this sense, the purpose of the study will be to design and propose teamwork strategies. In this will be our theoretical contribution and its guidelines for its application will be the practical contribution, and the systemic and holistic approach will be the methodological contribution.

The importance of the present investigation is that the proposal was made up of 5 sessions of group work, between seminars and workshops that combined with the proposed theories of William Ouchi and Herzberg, both focusing on the emotional and motivational state of People, help improve the institutional development of the IESTP Tambo Valley of the district of Cocachacra, province of Islay.

INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio constituye el proceso de desarrollo institucional que se ponen de manifiesto en el I.E.S.T.P. Valle de Tambo del distrito de Cocachacra, provincia de Islay, de la Región de Arequipa, cuyo campo de acción es las estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación.

Como una forma de pronóstico podemos afirmar que si no se toma medidas correctivas, la institución mencionada puede transformarse en el estado del caos y anarquía total, cuyos afectados vengan a ser los estudiantes por ende la comunidad donde está inserta la educación. Para lo cual se toma como objeto el proceso formativo de la organización y planificación institucional.

El objetivo general de la presente investigación es elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional del I. E.S.T.P. Valle de Tambo del distrito de Cocachacra, provincia de Islay.

Por tal razón el presente estudio surge como respuesta al problema de anomalías de trabajo en equipo entre docentes y director en el I. E.S.T.P. Valle de Tambo del distrito de Cocachacra, provincia de Islay, de la Región de Arequipa que está afectando a los docentes, al directivo, por ende a los estudiantes.

La hipótesis fue: Si se elabora y propone estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación, basado en la Teoría Z de William Ouchi y la Teoría bifactorial de Gerhard Herzberg, entonces es posible mejorar el desarrollo institucional del I.E.S.T.P. Valle de Tambo del distrito de Cocachacra , provincia de Islay. El campo de acción está enfocado en las estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional de la institución en mención.

El ordenamiento que sigue se considera en la ejecución del presente trabajo de investigación comprende tres capítulos que se detallan:

Primer Capítulo, trata sobre el análisis en el que se demuestra todas sus partes.

Segundo Capítulo, enfoque del marco teórico de la investigación desarrollada con sustento para la elaboración del trabajo de investigación delimitando conceptos referentes a las teorías de organización y planificación, con la finalidad de determinar la relación e influencia en el desarrollo institucional del IESTP Valle de Tambo.

En el tercer capítulo se aprecia el resultado de la investigación en el que se analiza e interpreta el instrumento aplicado, el cual nos dio a conocer la álgida problemática del desarrollo institucional, luego tenemos el modelo teórico y la propuesta de la investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos utilizados en la investigación.

CAPÍTULO I
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Valle de Tambo”, el cual es parte de nuestro objeto de estudio se encuentra ubicado en:

- Departamento: Arequipa
- Provincia: Islay
- Distrito: Cocachacra

La región de Arequipa políticamente está dividida en 8 provincias como: Islay; Caraveli, Castilla, La Unión, Condesuyos, Caylloma, Camaná y Arequipa que es la capital del departamento. Además cuenta con 109 distritos. Arequipa fue fundada el 15 de Agosto de 1540 por don Garci Manuel de Carbajal, por mandato del gobernador capitán general, alguacil mayor y Márquez de Atavillos don Francisco Pizarro. El nombre proviene del término lingüístico andino “Ari qqepay”, si está bien quedaos (si quedaos), frase que pronunció el Inca Mayta Capac a sus huéspedes aceptando que se queden ahí.

La región Arequipa, presenta el territorio accidentado, con valles costeros e interandinos, nevados, volcanes, espacios alto andinos, cerros, quebradas, ríos, lagunas, flora y fauna propio de cada piso ecológico de Chala, quechua y puna. Tiene clima variado de acuerdo a los cambios de estaciones, en enero, febrero y marzo caen lluvias, templadas en el resto de meses.

En el aspecto histórico, el territorio arequipeño fue ocupado por los grupos humanos de cazadores y recolectores posteriormente hace 5000 años a.c., se convirtieron en agricultores y pastores, estos últimos en zonas altas. Históricamente el intercambio de productos entre la región de los collas de Puno era fluida, a este hecho los estudiosos de la cultura andina denominan control vertical de pisos ecológicos. Durante la época colonial, Arequipa era la ruta comercial entre Lima, Cuzco, La Paz (Bolivia) y Tucumán (Argentina) por donde se realizaba el comercio interregional.

En la actualidad la economía arequipeña es muy importante en el sur peruano, en la industria, comercio, agricultura, ganadería, minería y turismo, que son

fuentes de trabajo e ingreso económico de los pobladores, que en la actualidad está constituido por los migrantes principalmente de Puno, en segundo lugar de Cuzco, Moquegua, Tacna y Apurímac. En el plano agrícola se exporta la cebolla y el ajo. En el turismo y artesanía tiene lugares muy atractivos de carácter ecológico- histórico cultural en la capital del departamento y en casi todas las provincias que congregan a los turistas, extranjeros y nacionales. En el aspecto educativo cuenta con todos los niveles públicos y privados, y en educación superior cuenta con muchas universidades arequipeñas y foráneas que ofertan estudios de profesionalización, especializaciones y postgrados, donde la característica principal es la competencia económica que académica.

La provincia de Islay cuya capital es la ciudad de Mollendo, es parte de la región de Arequipa, dicha región está situada en la parte suroeste del territorio peruano a una altitud de 2 363 msnm y 14°36' 6" de latitud sur, limita por el norte con Ayacucho, por el sur con Moquegua, por el este con Cuzco y Apurímac y por el Oeste con el Océano Pacífico. Tiene una extensión territorial de 63 345, 39 km², con una población 1017 491 habitantes según el último censo nacional.

La provincia de Islay con su capital la ciudad de Mollendo está ubicada al extremo Sur occidental del Perú en la región Arequipa a 126 kilómetros de la misma, conectado por la vía asfaltada que se conecta con el Puerto de Ilo (Moquegua) y con el país de Bolivia. Cuenta con los siguientes distritos: Mollendo, Cocachacra, La Punta de Bombón, Islay, Mejía, Deán Valdivia, tiene una extensión territorial de 960.83 kilómetros cuadrados.

La fundación del puerto de Islay, se bambolea en diferentes fechas para Basadre fue el año de 1826, mientras que Raymondi señala en el año de 1837; y según el historiador Mateo Paz Soldan indica que en los registros que existe en Arequipa se establece el año de 1830 cuando fue prefecto el general Antonio Gutiérrez de la Fuentes; oficialmente se funda el 6 de enero de 1871, con la denominación de Puerto mayor de Mollendo; se encuentra a 27 metros de altitud sobre el nivel del mar, limita por el Norte con el distrito de Islay (Matarani), por el Sur con el distrito de Mejía; por el Oeste con el Océano

Pacífico y por el Este con la provincia de Arequipa según el curso actual la población es de 28900 mil habitantes donde el 99% son de habla castellana, y el 1% de idioma andina, la población se ocupa en diferentes actividades económicas y servicios. En primer caso son pequeños comerciantes interno y externo, algunos desarrollan pequeñas industrias y artesanía de consumo local. La producción agrícola está dado en productos de pan llevar, arroz y caña de azúcar, desarrollado en todo el valle de Tambo, destinado al mercado interno y regional. Mollendo cuenta con hermosas playas, con mucha concurrencia de bañistas de la localidad, región, país, incluso extranjeros en el tiempo de verano (verano, febrero y marzo). En turismo la ciudad de Mollendo cuenta con complejos turísticos, con piscinas, restaurantes, hostales, video pubs, discotecas, cable e internet, caletas de aguas tranquilas, islotes habitadas por lobos y aves, lagunas en Mejía donde existen diversidad de aves, campiñas verdes del Valle de Tambo donde se saborean exquisitos platos típicos. En cuanto a la pesca es uno de los lugares abastecedores de pescados a la región, porque la actividad se desarrolla permanentemente. Por otro lado cuenta con el puerto de Matarani, punto de importación de productos automotrices y exportación de productos alimenticios (harina de pescado, soya, otros) de la región y del país de Bolivia; al extranjero.

En cuanto a las actividades de servicios está conectado con los trabajadores públicos y privados (ministerio de educación, agricultura, etc.).

En el aspecto educativo, la ciudad de Mollendo disfruta de educación institucional de todos los niveles públicos y privados a cargo de docentes de diversas especialidades. Por otro lado cuenta con el Instituto superior tecnológico-Pedagógico “Jorge Basadre”, donde se forma técnicos profesionales y docentes.

También se observa la preferencia de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa desarrollando programas de especialización y diplomados principalmente a los docentes.

Por otro lado está la Universidad, Enrique Guzmán y Valle de Lima, desarrollando programas de Maestría en Educación con los docentes de la localidad.

En la ciudad de Mollendo se encuentra la sede de unidad de servicios educativos local (UGEL), que es el responsable de la administración del sistema educativo de la provincia, que ocasionalmente organiza actividades de capacitación y actualización a docentes, últimamente en la temática rentas de aprendizaje, mapas de progreso, entre otras, dictado por los especialistas, y otros procedentes de universidades y de entes capacitadores.

El distrito de Cocachacra, es otro distrito de la provincia en donde se encuentra el instituto de educación superior tecnológico público Valle Tambo, único centro de formación superior en el distrito, el distrito de Cocachacra tienen una población estimada de 9 072 habitantes según el último censo nacional y está conformada por los anexos de Carrizal, Quelgua, Santa María, la Haciendita, la Pascana; el Toro, Caraquen, Puerto Viejo, Desamparados, La Ayanquera, AVIS San Pablo, el Fiscal, Chucarapi, Pampa Blanca, Cocachacra, y el Asentamiento 4 San Camilo.

El distrito de Cocachacra se encuentra ubicada en la región costa, en una altitud de 16 m.s.n.m., con una latitud sur de 17° 6' 24,29" y una longitud oeste de 71° 47' 21,82", limita por el norte con Deán Valdivia, por el sur con Moquegua, por el Este con Arequipa u por el Oeste con Punta de Bombón.

Es un distrito netamente agrícola en donde destacan los cultivos del arroz y la caña de azúcar, con miras a una explotación minera que posiblemente cambie mucho las expectativas de las instituciones educativas y pretensiones de los futuros profesionales.

Es en este distrito en donde se encuentra el instituto de educación superior tecnológico público Valle Tambo, exactamente se encuentra ubicada en AVIS Vera Cruz Chica Mz. X-2 Lote 4.

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Valle de Tambo" Nace con Resolución Ministerial N° 0580-2004-ED, promulgada el 12 de noviembre del 2004. Que mediante expediente visto, el Director Regional de Educación de Arequipa de ese entonces, solicita la creación del Instituto de

educación superior, ubicado en la Av. Progreso N° 1200, del centro poblado y distrito de Cocachacra, en la provincia de Islay, del departamento de Arequipa, para desarrollar las carreras conducentes al otorgamiento de los títulos de profesional Técnico en Producción Agropecuaria y Profesional Técnico en Industria Alimentaria.

La Administración y Gestión pedagógica del Instituto está a cargo desde ese entonces del Consejo Directivo el cual es un Patronato y Director.

El Patronato está conformado por los representantes de un convenio y a portantes a nuestra institución como son: El Gobierno Regional de Arequipa, La Gerencia Regional de Arequipa (GREa), La Municipalidad Distrital de Cocachacra. Los cuales se rigen Mediante un estatuto. Hoy el patronato está representado por un Presidente el Tec. Abel Suárez Ramos, Alcalde de Cocachacra, quien asume el cargo el 1 de enero del 2011.

Desde su fundación el Instituto de educación superior Tecnológico Público “Valle de Tambo”, viene formando profesionales técnicos de alto nivel con base científica y humanística capaces de utilizar tecnologías para atender las necesidades de desarrollo económico social y cultural de las distintas regiones del país . Propiciar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Su primera promoción egresada fue el año 2007 en sus dos carreras profesionales técnicas de nivel superior.

La plana docente está conformada por 13 profesionales y 2 trabajadores administrativos. Tiene una población estudiantil que estudian tanto en turno de mañana para las dos carreras de Producción agropecuaria e Industria alimentaria.

El 12 de noviembre de cada año se celebra el aniversario institucional, fecha de creación del instituto.

Cuenta con un alumnado total de 114 estudiantes entre las 2 carreras profesionales, los cuales vienen de todas partes de la provincia desde Mollendo hasta el fiscal , todos con diferentes problemas socioeconómicos, pero que le ponen esfuerzo para optar por un título, dentro de ellos tenemos madres y padres de familia un tanto jóvenes pero listos para darse una oportunidad,

el horario de entrada es desde las 8:00 de la mañana hasta las 2:15 de la tarde, dentro de las cuales desarrollan clases teóricas y horas de campo en el caso de la carrera de agropecuaria , y horas de proceso en el caso de alimentaria ; cuentan con un recreo en el cual sólo se abastecen de sus alimentos de un solo kiosco, el cual brinda alimentos un poco caros y poco nutritivos para una jornada tan larga, los alumnos con algo de poder económico se compran sus platos de comida , los demás una papa rellena, o rebosada y un refresco, ya que después de clases se quedan un poco más a cumplir sus tareas dentro de sus prácticas que las realizan en proyectos productivos dentro del instituto. La ausencia de un día sin kiosco se convierte en un suplicio tanto para estudiantes como para docentes, ya que el instituto se encuentra un poco alejado de la urbe, se encuentra rodeado de chacras y hay que caminar un poco para llegar a la tienda más cercana.

Dentro de la plana docente contamos con 13 profesionales: 4 ingenieros alimentarios, 3 médicos veterinarios, 3 ingenieros agropecuarios, 2 licenciados y un técnico en computación además contamos con una secretaria y personales de guardianía.

Todos los docentes se siguen preparando profesionalmente, más del 60% son menores de 35 años, 4 docentes son magister, 2 son egresados de maestría, 3 docentes están a punto de acabar su maestría, 3 ingenieros han llevado la complementación pedagógica para optar el título de licenciados en educación, la mayoría de docentes son hombres y solo cuenta con 3 docentes mujeres.

Los docentes del IESTP Valle de Tambo realizan una jornada laboral de 40 horas, 20 lectivas y 20 horas productivas, es decir tienen que procesar productos los cuales los realizan como proyectos productivos con los mismos estudiantes dentro del instituto para así acumular sus horas de prácticas profesionales, los estudiantes de producción agropecuaria realizan labores de campo como cultivo de hortalizas, elaboración de abono orgánico, crianza de cuy, vacas y pollos, en cambio los alumnos de industria alimentaria elaboran productos alimenticios como yogurt, diversidad de panes, tortas, bebidas,

como parte de sus labores dentro de los proyectos productivos, teniendo que quedarse así hasta las 5 ó 6 de la tarde muchas veces.

El acceso al instituto Valle de Tambo es fácil ya que queda a pie de carretera, por ahí pasan autos y combis que brindan servicio público, ya que es un Valle con muchos pueblos, el pasaje de un pueblo a otro pueblo es aproximadamente S/. 1.00 nuevo sol, últimamente ha habido un aumento en los pasajes de un 50% acarreando malestar en los estudiantes ya que no se hace uso del pasaje universitario, ni estudiantil, trayendo muchos problemas a alumnos que vienen de pueblos más distantes.

Las Instalaciones del instituto Valle de Tambo si bien son pequeñas están bien implementadas se cuenta con un salón de computo el cual cuenta con internet, un laboratorio de procesos alimentarios bien implementada con maquinaria para la elaboración de productos de panificación, lácteos, bebidas y cárnicos, también se cuenta con un laboratorio de agropecuaria con material de laboratorio, cultivos, microscopios, y material para inseminación artificial de animales.

Es así que se hace una breve descripción de la institución en mención, que forma parte del problema a investigar para dar una solución para mejorar su desarrollo como institución.

ENFOQUES HISTORICOS DEL PROBLEMA Y TENDENCIAS.

El desarrollo de los pueblos depende de la calidad de sus instituciones de acuerdo a las evidencia empíricas de una correlación positiva entre desarrollo institucional y crecimiento económico. La literatura se ha enfocado a explicar las interacciones complejas entre el crecimiento y desarrollo económico y el desarrollo institucional bajo el supuesto de que las instituciones afectan el crecimiento, por lo que cualquier cambio institucional tiene implicaciones en el desarrollo. Existe una correlación positiva robusta entre los resultados del crecimiento y las medidas de seguridad institucional.

El sistema sociopolítico influye en el nivel de desarrollo institucional, el cual, a su vez, se encuentra estrechamente vinculado con el nivel de crecimiento económico y desarrollo social y humano. Estudios del Banco Mundial (1998)

evidencian una correlación positiva entre el crecimiento de los países y los indicadores de desarrollo institucional como la garantía y asignación de los derechos de propiedad, la garantía de cumplimiento de los contratos, la existencia y fiabilidad de mecanismos de solución de disputas incluido el poder judicial, la vigencia efectiva del sistema de mérito y el grado de corrupción existente.

La correlación positiva se sigue manteniendo cuando los indicadores de desarrollo institucional se separan de otros factores económicos tales como la inflación, el comercio, el tamaño del sector público, los términos de intercambio y su volatilidad. Otros estudios muestran correlaciones positivas entre desarrollo institucional y mantenimiento de la estabilidad macroeconómica y financiera, y entre desarrollo institucional y tendencia a la reducción de la pobreza. Son las reglas y costumbres económicas las que prioritariamente forman el medio ambiente institucional.

Pande and Urdí (2006: 5) analizan las investigaciones recientes y encuentran que la literatura argumenta que las mejoras en la calidad de las instituciones contratantes, mejor aplicación de la ley, creciente protección de los derechos de propiedad, mejoras en la burocracia gubernamental, mejora de las comunicaciones en el sector formal de los mercados financieros, creciente nivel de democracia y más altos niveles de confianza, son todas variables correlacionadas con un alto nivel de crecimiento económico.

Es así entonces que se empieza a ver a las instituciones educativas como instituciones económicas, algunas muy marcadas en lo económico y otras muy enlazadas como instituciones sociales, veamos entonces algunos conceptos desde estos puntos de vista.

Concepto de institución económica

Las instituciones entendidas como las reglas del juego en la sociedad (North, 1990) reducen la incertidumbre y el riesgo para los comportamientos individuales así como los costos de transacción. Las instituciones pueden ser formales como las políticas y las económicas y las informales que se refieren a los códigos de conducta, valores y normas. North (1981:201-202) definió la institución económica como un conjunto de reglas, procedimientos y normas de conducta éticas y morales diseñadas para constreñir el comportamiento de los individuos en los intereses de maximizar la riqueza o utilidad de los principales por sobre los agentes. De acuerdo a esta definición, las instituciones son restricciones humanamente divisadas que dan forma a las interacciones humanas, son las reglas de juego de una sociedad y que facilitan las interacciones de la vida social.

En esta definición en una institución económica queda implícita la noción de la agencia. Las instituciones son el conjunto de reglas del juego político que se relacionan con las formas de interacción de los actores y de las organizaciones que integran un sistema político, por lo que el cambio organizacional está relacionado con el cambio de dichas reglas de juego que condicionan las formas de acceso al poder y las relaciones de los ciudadanos con los gobernantes.

Las instituciones son arreglos para gobernar las vidas de los humanos que operan a diferentes niveles, internacionales, nacionales, comunales o individuales, ya sea arreglos formales como el sistema legal de derechos de propiedad o arreglos informales como las normas y valores sociales y morales que determinan las formas de interacción. Toman la forma de puntos de vista implícitos como los marcos de referencia cognitivos.

La teoría institucionalista ofrece un marco de referencia interpretativo del papel de la política externa y las influencias económicas y sociales en el comportamiento individual (North, 1990).

El concepto de institución económica se refiere a la forma en que se relacionan los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo, buscando el mayor beneficio para el grupo (Miró Rocasolano, 2006). La institución económica trata con los tratos de la asignación y distribución de los bienes y servicios mientras que las instituciones políticas tratan de la autoritativa asignación de metas y valores sociales públicos. La institución económica es la estructura social centrada en la producción, distribución y uso de la riqueza (Phillips, 1988).

La institución económica básica en las economías de mercado es el sistema de mercados en el que los bienes y servicios se compran y venden. Como una institución económica, el sistema de mercado requiere de arreglos institucionales amplios que implican otras instituciones económicas como son la propiedad, los contratos, el crédito, el afán de lucro. Para evaluar una institución económica se debe tener un modelo de profecías que puede servir como la base para los juicios significativos de bienestar.

Las empresas se consideran no solamente instituciones económicas sino también instituciones sociales, es decir, ser instituciones económicas es su manera específica de ser instituciones sociales. La esclavitud es una institución económica de un sistema de trabajo no libre usado para producir ganancias, la cual ha sido clave para convertirse en una institución social. La esclavitud de individuos tuvo un impacto devastador en el desarrollo institucional de las comunidades, Comunidades enteras degeneraron en sociedades predadoras porque alteraron sus instituciones para justificar la esclavitud en función de la satisfacción de sus necesidades (Nunn,2005).

Las investigaciones sobre el desarrollo institucional y el crecimiento económico conecta la disponibilidad de las medidas comparables de calidad institucional de los países, con el uso de técnicas instrumentales variables para el tratamiento de la endogeneidad de las instituciones (Pande and Udry, 2006: 3).

Los individuos se definen por la membresía de su grupo, por lo que se atiende a los efectos en la estructura y funcionamiento de las instituciones económicas y por supuesto del cambio institucional que considera la interacción entre las instituciones económicas y la pluralidad central y fragmentación.

La evolución de la estructura institucional económica en los países menos desarrollados bajo la intervención del gobierno es complicada, debido a los incentivos para los líderes que la diseñan. La coordinación del sistema de incentivos con la de la oferta de bienes públicos en el contexto de un marco regulatorio apropiado asegura que los flujos de comercio e inversiones generen las necesarias interacciones productivas entre agentes, mercados e instituciones (Magariños, 2002).

Cuando los gobiernos de los países menos desarrollados nacionalizan los recursos para sostener una industria no viable, distorsionan las instituciones económicas. Sin embargo, se cuestiona si las dotaciones de recursos son capaces de explicar el desarrollo económico más allá de su habilidad para explicar el desarrollo institucional (Easterly and Levine, 2003).

Lin et al (2006) argumentan que la estructura distorsionada de la institución económica en China y muchos países menos desarrollados después de la Segunda Guerra Mundial puede explicarse por la adopción de sus gobiernos de estrategias de desarrollo inapropiadas. Para apoyar a las empresas no viables, se hicieron los arreglos institucionales y se bajaron artificialmente las barreras para el desarrollo de la industria pesada. Algunos elementos intrínsecos de las conductas gubernamentales en los países menos desarrollados pueden diferir, pero las características de la estructura institucional son parcialmente capturadas, ya que las políticas regulatorias adoptadas son más complicadas que las delimitaciones teóricas.

Las instituciones han estado siempre en la agenda de los programas de cooperación para el desarrollo orientados al desarrollo sostenido y la reducción de la pobreza, la que teóricamente se considera desarrollo institucional.

1.1.CARACTERISTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA.

La problemática de este instituto es compleja, el problema que nos interesa de esta problemática en la institución es la falta de desarrollo institucional. Prácticamente, el problema que se observa en el I. E.S.T.P. Valle de Tambo del distrito de Cocachacra , provincia de Islay , es que hay una inadecuada organización y planificación institucional lo cual repercute en la deficiente planificación de los documentos de gestión, ausencia de trabajo en equipo, deficiente gestión educativa, falta de prestigio, indiferencia a los problemas, apatía entre docentes, mala práctica de la asertividad, decremento del alumnado en las carreras técnicas de la institución, falta de valores , lo cual afecta el normal desarrollo institucional.

Durante los años 90, los paradigmas acerca del desarrollo estuvieron enfocados en aplicar políticas neoliberales que «modernicen» a los países en desarrollo, en la pretensión de aproximarse a los modelos occidentales decrecimiento económico. Las políticas públicas estaban dirigidas a minimizar la intervención del estado en la regulación de los mercados con el fin de facilitar la expansión de las inversiones privadas y la libre competencia en diferentes sectores económicos (Pasco-Font & Saavedra, 2001). Sin embargo, estas medidas no proveían soluciones efectivas a las problemáticas sociales. Por el contrario, reforzaban estructuras sociales que marginalizaban a aquellos en condición de pobreza y ajenos a estilos de vida enraizados en la modernidad, caracterizados por la expansión de las ciudades y la preferencia por la vida en ellas, la predominancia de la cultura urbana y del consumo, el desapego por valores culturales nativos, entre otros (Escobar, 1995; Roberts, 1995).

El desigual crecimiento interno de los países en desarrollo durante la década de los 90 llevó a situaciones de tensión social en las que eran centrales las demandas por revisar los mecanismos y políticas de distribución de capitales, y de observarlos dentro de una perspectiva más equitativa y amplia del desarrollo. A través de estas demandas se empezó a reflejar la necesidad de enfocar la gestión del desarrollo en el bienestar de las personas, especialmente atendiendo las múltiples privaciones que experimentan (González, 2008). De esta forma se identificaron prioridades como la promoción inclusiva de oportunidades sociales y el incremento de la capacidad de los gobiernos para responder a las demandas de equidad, ampliación de libertades y mejoras sostenidas en la calidad de vida (Alkire&Deneulin, 2009; Donnelly, 1999). Ante este contexto, los actores clave con mayor influencia en la gestión del desarrollo a nivel internacional –como son los organismos multilaterales y otros importantes aliados económicos de países en desarrollo– empezaron a poner énfasis en la adopción de enfoques de carácter humano y social y a trasladar la promoción del crecimiento hacia líneas que respondan a las nuevas prioridades.

Este contexto permitió el surgimiento del enfoque de desarrollo humano como expansión de capacidades y libertades humanas y su creciente adopción por los actores clave antes mencionados. Entendido el desarrollo de esta forma, se ponen en primer plano las necesidades y aspiraciones reales de las personas, y se identifica como fin último de las intervenciones para el desarrollo el que ellas sean capaces de alcanzar el estilo de la vida que valoran (Sen, 1999; UNDP, 1990). Este enfoque hace evidente la centralidad de la promoción de la autonomía y autodeterminación de las personas frente a iniciativas para el desarrollo, así como la importancia de la participación de la sociedad civil y de los colectivos de base para asegurar el fortalecimiento de las instituciones sociales y con ello, oportunidades y condiciones favorables para el desarrollo (Chambers, 1997; Putnam, 1993; Sen, 1999).

Cabe notar que hacer énfasis en aspectos humanos y sociales en las perspectivas de desarrollo no implica dejar de lado la importancia de los

avances económicos para alcanzar mejoras en la calidad de vida. El asegurar mecanismos y fuentes de sustento sostenibles son aspectos clave ante el propósito de que las personas participen libremente en sociedad y puedan adquirir las capacidades que les permitan ejercer su autodeterminación y alcanzar objetivos de vida que valoran. En este sentido, un ámbito aún por explotar es el involucramiento del sector privado en la promoción de actividades con fines de lucro que a su vez generen mayor participación y retornos observables en el bienestar de las personas. Con ello se daría paso a una nueva forma de entender el neoliberalismo, un «neoliberalismo social (Andolina et al., 2009). Así, se pondría en valor la experiencia de interactuar con el sector privado y participar en mercados y transacciones económicas en cuanto es beneficiosa, no solo para generar ingresos, sino porque también permite el desarrollo de capacidades que enriquecen el desempeño de las personas en diferentes espacios y procesos sociales que las afectan.

En la gestión del desarrollo, la búsqueda de concertación entre el crecimiento económico con el progreso en otras esferas del desarrollo humano, de manera sostenible, presenta retos ineludibles para los agentes de gobierno y como se ha hecho evidente, llama también a un mayor involucramiento desde otros sectores. De esta manera, un enfoque de desarrollo centrado las personas representa una aproximación valiosa hacia una ejecución más eficiente de iniciativas para la generación de cambios a mayor escala.

Asimismo, acrecienta la atención sobre aspectos clave que permiten que esta eficiencia se logre en términos de equidad e inclusión.

La participación, por un lado, puede considerarse como un medio del cual las personas pueden valerse para tomar acción para el logro de vidas fructíferas, pero también puede considerarse como un fin propio del desarrollo, puesto que es el resultado de un conjunto de condiciones o instituciones sociales favorables que permite a las personas ejercer su autonomía. De esta forma, las condiciones e instituciones dadas –sociales, económicas, políticas, entre otras influyen en buen grado en las posibilidades de que los individuos amplíen sus capacidades y expandan su libertad de agencia. Las

contribuciones de las comunidades y de la sociedad civil radican en que sus acciones pueden impactar positivamente en el desarrollo en cuanto fomenten iniciativas participativas, que recojan las necesidades e intereses de sus miembros y faciliten así el logro de impactos positivos en el colectivo.

Estas perspectivas generales pretenden ser una aproximación primaria hacia intervenciones más eficientes para el desarrollo humano, pero mayores observaciones a las particularidades de los contextos y de los grupos humanos son necesarias para lograr una mejor orientación hacia el florecimiento humano y de las naciones en desarrollo.

Así, el desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones. Estas dinámicas, no mal intencionadas, desconocen las instituciones como sociedades organizadas y operacionalizadas por acciones comunicativas, antes que por jerarquías o estados impuestos externa o unilateralmente.

La institución entendida como sociedad requiere de otros elementos complejos que le permitan desarrollarse, autorregularse y reconfigurarse, dichos elementos deben ser internos y considerar la naturaleza de la institución como sistema.

Desde la premisa anterior es necesario desarrollar el concepto de sociedad y para ello nos referiremos a los postulados de Luhmann, quien desarrollo la teoría de la sociedad que, para la misma sociología, establece cambios inmesurables en la lectura de los fenómenos sociales, las relaciones que surgen en las sociedades, las formas de autorregulación de los grupos sociales, el sentido de pertenencia en una sociedad, el significado y el sentido.

Desde allí la sociedad es entendida como sistema de comunicación clausurado, que desarrolla tres facetas importantes.

La primera corresponde a lo que la sociedad como sistema decide comunicar; la segunda hace referencia a los mecanismos que desarrolla el grupo social para hacer comunicable un evento, y la tercera faceta presenta el resultado cognitivo de la comunicación que se orienta a la comprensión.

Esta última faceta, referida a la acción comprensiva del evento comunicativo presenta dos disposiciones o formas de comprensión, una referida a el sujeto como ser psíquico y orgánico que construye significados, y una segunda más compleja en donde el sujeto proyecta su significado al constructo de estructura sistémica de comunicación, lo que da sentido a la sociedad.

Así, el orden social que mantiene el sistema, ante todo comunicativo, asume la complejidad del mismo en la medida en que abstrae el significado de cada uno y el sentido del sistema o sentido colectivo.

Por lo tanto la existencia de los sujetos no determina el orden social, lo determina el sujeto como organismo y la conciencia de sí mismo para poder existir. El sujeto hace parte de una sociedad cuando participa en un sistema comunicativo y desarrolla las tres facetas expuestas. La pertenencia del sujeto al sistema está medida por la conciencia y está última a su vez está mediada por la comprensión.

Si se piensa la institución como sociedad, y por ende como sistema comunicativo cerrado, los agentes externos que pretendan perturbar el orden social, no afectaran la estructura sistémica del grupo social, pero si alteraran el sentido que pretende la sociedad, y por el ende el significado que elaboran sus agentes. Si los elementos externos realizan presión para el ámbito educativo, dicha presión referida a mecanismos de evaluación y transformación externa, sólo generaran caos en el significado y el sentido, pero no alcanzaran el objetivo propuesto por ellos.

Así las transformaciones de las instituciones no son válidas cuando son obligaciones externas, en donde las instituciones no se piensan ni se autorregulan, y por consiguiente no aprenden.

Para generar transformaciones y desarrollo institucional es necesario establecer mecanismos autopoieticos que permitan entender la configuración de la sociedad como sistema.

Surgen aquí algunos interrogantes en las instituciones y en los administrativos de las mismas, entre ellos: ¿cómo asumir los mecanismos de regulación externos?, ¿Qué estrategias o mecanismos deben disponer las instituciones para asumir las políticas que las circundan?, ¿Cómo generar mecanismos de participación para la transformación y el desarrollo institucional?

Dichos interrogantes tienen respuesta, si se determina la autopoiesis como estado social, de tipo individual y colectivo, que se entiende como la determinación del estado siguiente del sistema, específicamente la institución, a partir de la estructura anterior a la que llegó a partir de una operación determinada dentro del mismo.

El concepto de autopoiesis aplicado al desarrollo de la institución supone que los entes pertenecientes al sistema determinan que estado deben configurar como siguiente de acuerdo a la comprensión que hacen de su realidad, así reconocer la estructura anterior al que llegan por su dinámica de sociedad se convierte en fase anterior y obligatoria en la construcción de sentido. De esta manera se puede entender el éxito que tienen aquellas instituciones que configuran sus transformaciones desde la comprensión de la estructura en la que se encuentran.

Para lograr procesos autopoieticos en una institución es necesario reconfigurar algunos estados propios. El primero referido a la autonomía como una forma específica de combinación que propician los sujetos como parte del sistema, no se es autónomo por pensar o configurar individualmente, sino porque dichos pensamientos y configuraciones se combinan en una red comunicativa que establece significado y sentido. La autonomía no puede ser

entendida como independencia, por el contrario, es la combinación que surge de varios agentes que se reconocen como parte del sistema.

El segundo estado que propicia la autopoiesis está a cargo de la emergencia, que no se entiende como un estado de alerta, sino como un orden cualitativo que se organiza, que emerge de la autonomía, ésta determina un tipo de orden social. Luego, la sociedad llega al tercer estado, denominado de clausura operativa que se refiere al nivel de estabilidad que alcanza la sociedad frente a una operación que ella misma ha desarrollado por la autonomía y la emergencia. Esta estabilidad está dada por una operación inicial; ejemplo la sociedad establece formas de organización y luego se disponen a mantenerlas, así las acciones comunicativas son propiamente orientadas a dar estabilidad a lo que se ha construido.

Por último se dispone de la autoconstrucción de la estructura que se entiende como una producción de estructuras propias que se generan mediante operaciones de la misma sociedad y no impuestas por otros.

Garantizar los estados anteriores en el ejercicio de configuración, transformación y desarrollo de las instituciones educativas garantiza que en donde sus participantes comprenden y construyen significados, lo que garantiza la pertenencia y el orden social.

Para las instituciones este ejercicio de reconfiguración y autorregulación establecería una nueva misión frente a las políticas educativas generadas por agentes externos, que si bien generan caos, también establecen mecanismos que no permiten a las instituciones pensarse, ni aprender de una construcción sin estructura.

Igualmente el ejercicio autopoietico permite que los agentes participantes tengan autonomía y construyan significados que garantizan el sentido de pertenencia a un sistema social, que por naturaleza es comunicativo.

1.4.METODOLOGÍA APLICADA EN EL PROCESO INVESTIGATIVO

“El proceso de la investigación científica (PIC) y la metodología como ciencia nos ofrece la lógica de construcción del reconocimiento científico, la lógica de solución de problemas profesionales”(Alvarez, Carlos 2001. 5). En este sentido la metodología de investigación aplicada sigue dos direcciones de complementariedad simultánea, por un lado apunta a solucionar el problema profesional que es el desarrollo de los procesos lógicos del pensamiento de los estudiantes y por otro lado la construcción del conocimiento científico, que enriquece a la teoría científica pedagógica.

El objeto de la investigación es el proceso de ORGANIZACION Y PLANIFICACIÓN PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, en dicho proceso consiente se ha utilizado dos niveles de métodos: nivel teórico y nivel empírico.

En el primer nivel se ha empleado el método histórico lógico para abordar la génesis evolución del problema de la investigación. Es decir como fue el desarrollo del problema en el tiempo y espacio y lo lógico significa la representación o reproducción mental de dicho proceso histórico. Vale decir “lo histórico precisa el conocimiento de las distintas etapas del desarrollo del objeto de investigación en su sucesión cronológica... lo lógico reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, hecho, proceso de lo histórico lo que constituye, su esencia, su explicación” (Alvarez, Carlos 2001. 40).

Por otro lado se ha empleado los métodos de análisis y síntesis en todo el proceso de la investigación. En este caso el análisis nos permitió descomponer en sus partes integrantes al objeto de investigación, para poder comprender las interrelaciones de sus componentes y la síntesis es la integración de los componentes del objeto. Estos procedimientos

metodológicos se complementan simultáneamente por eso “no existe síntesis sin análisis, ni análisis sin síntesis” (Engels 1980).

Se ha utilizado también el método de la modelación como solución del problema. Teniendo en cuenta que el presente proceso metodológico de la investigación es de carácter crítico propositivo a través del modelo didáctico, que implica “una representación del objeto real en el plano abstracto que el hombre concibe para caracterizarlo y poder sobre esa base, darle solución a un problema planteado es decir, satisfacer una necesidad” (Álvarez, Carlos 2001. 10).

El método causal aplicado nos permitió establecer las relaciones de causa y efecto, las variables independiente, dependiente y los otros.

En consecuencia la aplicación del método causal nos facilitó establecer las relaciones y precisar las características (propiedades, cualidades y variables) que posee el objeto de la investigación determinando cuáles son las causas y cuáles son los efectos.

Asimismo, se ha empleado el método sistémico que consideramos que el objeto de investigación y su campo de acción constituye un todo integrado por diversos componentes conectados e interrelacionados, que cumplen determinadas funciones cuyo objetivo es lograr la armonía entre sus elementos (subsistemas). En síntesis el método sistémico es estructural y funcional, vía fundamental para poder describir, explicar y comprender el objeto de estudio.

El método hipotético deductivo utilizado implica partir de lo general a lo particular y de lo particular a lo general, ambos procedimientos metodológicos están interconectados y se complementan simultáneamente, bajo ciertas

condiciones cualquiera de ellos adopta posiciones preponderantes o hegemónicas.

Su aplicación de este método implica también primero formular la hipótesis, y después de inferencias lógicas deductivas arribar a las conclusiones particulares, que posteriormente se pueden comprobar experimentalmente.

El método dialéctico particularmente fue la vía más importante en este proceder investigativo porque nos permitió comprender el objeto en su cabalidad y su respectiva transformación del objeto, siendo el meollo del asunto.

En este proceso el método dialéctico de análisis revela la contradicción y unidad en el objeto. En síntesis los aspectos, la contradicción y la unidad en el objeto, bajo ciertas condiciones cualquiera de ellos puede desempeñar como componente principal del proceso. Sin embargo, la unidad desde esta óptica es relativa y la diversidad es absoluta.

El método de lo concreto a lo abstracto, se ha utilizado en todo el trayecto del proceso indagativo. Lo concreto senso-perceptible o facto-perceptible es el conocimiento empírico del objeto, es decir es el análisis de los aspectos fenoménicos del objeto, y lo concreto pensado (lo abstracto) es el conocimiento teórico, la generalización y la sistematización. Teniendo en cuenta que abstraer significa separar mentalmente lo esencial del objeto. En consecuencia ambos aspectos metodológicos se complementan. Son diversos, pero a su vez forman una unidad dialéctica lo concreto sensible (práctica) y lo abstracto (teoría). Por eso la lógica del conocimiento parte de la práctica para llegar a la teoría, luego de esta a la práctica y así infinitamente.

Los métodos empíricos aplicados en la presente investigación se concretaron en las siguientes:

La observación científica (percepción directa del objeto) nos permitió recoger la información empírica sobre el objeto de la investigación. Es decir la observación del proceso nos dio la información de las características, las cualidades y propiedades del proceso. En este caso nos permitió realizar el análisis empírico y fenómeno del objeto de estudio.

Asimismo se ha utilizado la técnica de la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario. En síntesis la aplicación de la multimetodología complementaria (teórica y empírica) nos permitió concluir la presente investigación.

CAPÍTULO II

BASE TEÓRICA Y MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

BASE TEÓRICA Y MARCO TEÓRICO

2.1. BASE TEÓRICA

2.1.1. TEORÍA Z DE WILLIAM OUCHI

Lo que se puede aprender de las organizaciones japonesas. Claves del éxito: Productividad creciente importación de tecnología Ética laboral distintiva (otros valores). Pero aún más importante: Un enfoque administrativo distinto. Las compañías japonesas en EEUU utilizan un estilo modificado para la realidad norteamericana. No solo en lo financiero y operativo, sino también en lo que se refiere al personal. Muchas empresas norteamericanas han fracasado al tratar de imponer el sistema americano en el Japón. Los casos de empresas exitosas son precisamente aquellos que no lo han hecho, como el caso de Mc Donalds y de la IBM. La diferencia fundamental de los sistemas

de organización no está ni en la estructura formal ni en el tamaño y centralización.

Características del Sistema Administración Japonés.

Empleo de por vida: Lo normal es que una empresa japonesa realice sus contrataciones una vez al año. Los que entran a la empresa tienen su trabajo asegurado hasta los 55 años, momento en que deben retirarse si no pertenecen a los altos niveles administrativos. Reciben entonces una suma que equivale como a cinco años de sueldo. Para entender mejor el sistema se debe analizar un poco de historia de las compañías japonesas hasta antes de la 2a. Guerra Mundial. Estaban agrupadas en estructuras llamadas Zaibatsu.

Un Zaibatsu se componía de un grupo de 20 a 30 compañías grandes de diversos sectores, reunidas en torno a un banco poderoso. De cada una de estas compañías colgaban muchas compañías menores, o compañías satélites, que proveían servicios específicos a las más grandes, constituyéndose un monopolio bilateral en que cada compañía satélite trabajaba exclusivamente para la compañía mayor y esta, a su vez, solo contrataba los servicios de la menor. El monopolio bilateral no se da en occidente, pues existe desconfianza respecto a tener un solo proveedor de algún insumo. En el Japón es o no existe, lo que convierte a estos monopolios en un factor que aumenta notablemente la productividad. Si bien los Zaibatsu dejaron de existir después de la Guerra, se conservó su espíritu. Las Cias japonesas financian su propio sistema de seguridad social en el que no participa directamente el gobierno. Los empleados que se van retirando llegada la edad en que corresponde hacerlo, van siendo reubicados en las compañías menores, ya sea en satélites o compañías mayores según corresponda y continúan prestando sus servicios por otro periodo más. La cadena es Banco-Cias. Grandes-Cias. Satélites. Solo los que se retiran de Cias. Satélites no tienen donde ser reubicados. Por otra parte, el Ministerio Interior de Industria y Comercio es quien puede ubicar a sus empleados retirados en un banco. De ese modo descrito se genera una marcada

estratificación entre las empresas, que conlleva a una alta estratificación en las instituciones educativas, pues el acceder a una educación de excelencia y, por ende, ingresar a las universidades imperiales, asegura un puesto importante. La educación es un tema de vital importancia para los japoneses, quienes adiestran y preparan a sus hijos desde los primeros años para conseguir su acceso a estas universidades.

Pago de una bonificación semi anual, como compensación, que depende del rendimiento de la empresa (corresponde a entre 5 y 6 sueldos al año), lo que constituye un fuerte incentivo a sentirse parte de la organización. Es proporcional a los resultados de la empresa y no a factores individuales.

Existen muchos empleados temporales, en su mayoría mujeres, que son despedidos en las épocas malas. Estos sirven de amortiguador para proteger el trabajo de los hombres que son empleados de por vida. Las empresas satélites reciben los contratos de servicios que son más susceptibles de fluctuaciones, Luego son ellas las que reciben el impacto de malas épocas. La combinación de estos factores disminuye la incertidumbre y permite que los empleados varones disfruten de su trabajo de por vida. Otros factores: Confianza, Lealtad a la firma, Entrega del Individuo a su trabajo. (Son base a la teoría Z), evaluación y promoción. Otra de las diferencias fundamentales de las organizaciones japonesas radica en su enfoque de evaluación y promoción. El proceso de evaluación es sumamente lento, pudiendo pasar hasta 10 años para que un ejecutivo reciba un ascenso importante. Durante ese periodo, las personas del mismo nivel recibirán los mismos ascensos y aumentos de sueldo. La lentitud del proceso dificulta los juegos corporativos de corto plazo (aunque no los elimina completamente). Se propicia una actitud abierta a la cooperación, al rendimiento y la evaluación, pues se favorece la posibilidad que el nivel de desempeño real salga finalmente a la luz. Los ejecutivos jóvenes no se sienten atraídos por hacer carrera a costa de otros, ni de presionar para que se tomen decisiones. La distribución de los espacios físicos en una oficina japonesa respalda esa actitud hacia la evaluación del

desempeño. Salas enormes en que todos trabajan juntos y todo el mundo está enterado de lo que hacen los otros.

La lentitud en los procesos formales de evaluación y de promoción parece totalmente inadmisibles para los norteamericanos, no solo porque desean una retro alimentación y progreso rápidos, sino porque pareciera impedir que los puestos importantes sean asignados a los más capaces desde un principio. También señalan a la incongruencia entre títulos formales y responsabilidades reales: los más hábiles reciben rápidamente las responsabilidades, sin embargo, la promoción solo llega cuando estos han demostrado más profundamente lo que son capaces de hacer. Por otra parte, los que ya han probado su capacidad y contribuido al éxito en el pasado tienen asegurado el título y un mejor sueldo, a pesar de la amenaza que significa alguien más joven. Como se logra que empleados jóvenes acepten de buena gana estas mayores responsabilidades sin una remuneración proporcional. A través de los grupos de trabajo. Pertenecen a varios grupos a la vez, lo que genera un fuerte sentido de pertenencia y de compromiso que repercuten sobre su comportamiento. El apoyo y la aprobación de sus compañeros es un factor que afecta poderosamente sus actitudes, motivación y conducta, más que el salario, los ascensos y el control jerárquico. La organización japonesa solo acepta jóvenes que todavía se encuentran en la etapa formativa de su vida, los hace participar en múltiples grupos y, de ese modo, les inculca el sentimiento de solidaridad y camaradería. Lo trascendental entonces, no es la recompensa o evaluación, sino la sutil impresión que deja el individuo en sus compañeros, a quienes no es posible engañar) Caminos profesionales no especializados (Trayectoria). Una característica muy importante: logran desarrollar carreras individuales.

El sistema japonés no cuenta con personas con un detallado conocimiento de una industria específica, más bien utiliza la rotación constante de puestos para lograr que sus ejecutivos de alto nivel sean expertos en relacionar armónicamente cada función, especialidad y oficina de la empresa.

Debilidad del sistema: que no se cuente con expertos de área. Estudios realizados demostraron que en USA, la trayectoria de altos ejecutivos indica que estos no han desempeñado más de dos funciones en promedio. Esto tiene el problema de que al desarrollarse toda una vida en un área específica, se pueden perder de vista las necesidades globales de una firma y concentrarse en aquel campo específico. En USA se hace carrera en varias agrupaciones, pero en una misma especialidad; en el Japón, se hace carrera en varias especialidades, pero en una sola organización. Luego, los ejecutivos japoneses no están preocupados por tener que buscar trabajo pues lo tienen asegurado. Los japoneses no se especializan en un campo específico, se especializan en una organización, en aprender cómo se debe hacer para que un negocio único y específico funcione lo mejor posible. Las empresas japonesas hacen todo lo que está a su alcance por inculcar en su personal un sentimiento de lealtad, asegurándose de que reciban un trato justo y humano. Se invierte mucho más en capacitación. Los directivos más respetados son aquellos que están a cargo del personal, situación radicalmente opuesta a la de las organizaciones americanas.

Aspectos fuertes y débiles de ambos enfoques respecto a hacer carrera:
Enfoque Norteamericano.

Ventajas: Capacidad de organizar a sus expertos en una fuerza laboral coordinada. Facilita la producción industrial.

Desventajas: Falta de integración profunda entre sus trabajadores.

EL FUNCIONAMIENTO DE UNA CORPORACION JAPONESA

A diferencia del sistema norteamericano, basado en el establecimiento de objetivos específicos destinados a evaluar el desempeño, el mecanismo básico de control en las empresas japonesas esta englobado en una filosofía de la administración que describe los objetivos y procedimientos encaminados a conseguirlos. Los objetivos representan los valores de los dueños, los empleados, los clientes y las autoridades gubernamentales. Los procedimientos para conseguir estos objetivos están determinados por una

serie de creencias respecto al tipo de soluciones que deben tomarse y que tienden a dar buenos resultados en la industria o en la empresa. Quien logra captar la esencia de esta filosofía de valores y creencia, puede inferir un sin número de metas específicas que se adecuan a las condiciones cambiantes. Estas metas serán consistentes entre los distintos individuos. Esta teoría se sustenta en una cultura organizacional, que es un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de una empresa los valores y las creencias más arraigadas de la organización. Esta cultura se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes que les permiten comunicarse entre si una infinidad de sutilezas y genera un ambiente de coordinación que facilita notablemente la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones .Es diferente al estilo de fijación de objetivos en forma participativa. (No más de 10 personas).En el caso japonés participan todos los que estarán involucrados directamente con la decisión. Pueden ser muchos. Normalmente un equipo integrado por 3 personas se encarga de hablar con todos hasta que se llegue a un verdadero consenso. A pesar del mayor tiempo que se requiere, hay mayores posibilidades de que todos apoyen la decisión plenamente. Cuando se debe tomar una decisión importante, se encarga la elaboración de la propuesta a la persona de menos edad y experiencia. De este modo, no se pierde la vitalidad ni se pierde el proceso de cambio. Por supuesto, los directivos saben cuáles pueden ser las mejores decisiones y el joven se esfuerza al máximo por encontrarlas. Se inculcan los mismos valores y creencias. Los errores generan además, buenas ideas.

Este proceso se desarrolla dentro del marco erigido por una filosofía, unas creencias y unos valores armónicamente compartidos, lo que justifica que tantas personas participen plenamente y se logren resultados eficaces. Otra característica: ambigüedad en la definición de responsabilidades en la toma de decisiones. En el Japón nadie tiene la responsabilidad individual de un área en particular, sino que un grupo asume la responsabilidad conjunta de las

tareas. Una razón muy importante que justifica la asignación colectiva de la responsabilidad es que se evitan cuellos de botella cuando uno de los empleados no puede cumplir con su parte del trabajo.

Valores colectivos. Es el aspecto que resulta más incomprensible para los occidentales: orientación hacia valores compartidos, especialmente el sentido colectivo de responsabilidad. Ejemplos indican que los trabajadores japoneses se sienten incómodos ante la idea de actuar individualmente para mejorar la producción. Este colectivismo no es un objetivo por el que se tiene que luchar ni una meta corporativa que alcanzar, más bien, es un proceso natural que hace que no ocurra nada significativo como producto del esfuerzo individual. Cualquier cosa importante se deriva de un esfuerzo de grupo.

Interés holista por el individuo.

Holismo: un todo integrado tiene una realidad independiente y mayor que la suma de sus partes. La empresa japonesa forma relaciones inclusivas. Una serie de mecanismos proporciona el respaldo social y la descarga necesaria para mantener un equilibrio emocional. La vida social y económica se integran en un todo único, luego la relación entre los individuos es íntima. Hay múltiples lazos que los unen.

Las compañías japonesas comparadas con las norteamericanas

Modelos (abstracciones de la realidad):

ORGANIZACIONES JAPONESAS (Tipo Z)

Empleo de por vida.

Proceso lento de evaluación y promoción.

Carreras no especializadas.

Mecanismos implícitos de control.

Proceso colectivo de toma de decisiones.

Responsabilidad colectiva.

Interés holista.

ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS (Tipo A)

Empleo a corto plazo.

Proceso rápido.

Carreras especializadas.

Mecanismos explícitos de control.

Proceso individual de toma de decisiones.

Responsabilidad individual.

Interés segmentado.

El Japón tiene un estilo de vida que refleja la imagen de una nación cuyos habitantes guardan una homogeneidad en cuanto a raza, historia, lenguaje, religión y cultura. Tuvieron que aprender a sobrevivir y a trabajar juntos en armonía. Surgió así un valor social trascendental: la importancia del individuo como ser humano, es decir, subordinar las preferencias individuales al bienestar del grupo y saber que las necesidades personales nunca estarán por sobre los intereses de los demás.

PREMISAS DE LA TEORÍA Z

- 1) A la gente le gusta sentirse importante.
- 2) La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.
- 3) Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha.

CONTRIBUCIÓN DE LA TEORÍA Z PARA EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

Ésta sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados; en el nivel de grupo de trabajo.

CONCLUSIONES DE LA TEORÍA Z

La Teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente.

La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

La teoría Z busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

2.1.2. Teoría Bifactorial de Herzberg

A pesar de los variados autores, la teoría de los dos factores de Herzberg, esta teoría está más directamente relacionada con la realización y la motivación en el trabajo. Herzberg (1968), a través de su investigación, comprobó que los factores que promueven actitudes positivas ante el trabajo no son los mismos que promueven las actitudes negativas. De ahí la importancia de distinguir los conceptos de motivación y satisfacción. Así, divide en dos grupos que guían el comportamiento de los colaboradores: (1) las necesidades (factores) motivadores y (2) las necesidades (factores) higiénicos. Los Factores Higiénicos (extrínsecos o de mantenimiento) corresponden a la perspectiva ambiental y son los habitualmente utilizados por las organizaciones para alcanzar la motivación de sus colaboradores. Teixeira (2005), considera estas necesidades apenas preventivas o

profilácticas. Si estas necesidades son alcanzadas, apenas evitan la insatisfacción; cuando son precarias, provocan la insatisfacción. Cuando el individuo se siente insatisfecho con su trabajo dirige su atención hacia los factores del ambiente que no promueven el crecimiento ni la capacidad de producción, apenas impiden la insatisfacción y las pérdidas en la realización del trabajador.

Los Factores Higiénicos definidos por Herzberg son:

- (1) Salario y otros beneficios.
- (2) Condiciones laborales.
- (3) Políticas y administración de la empresa.
- (4) Calidad en las relaciones interpersonales (con jefes, colegas y subordinados).

Los Factores Motivacionales (intrínsecos o satisfactores) están relacionados con el contenido del cargo, las tareas y los deberes del cargo en sí. Estos factores se encuentran bajo el control del propio individuo y están relacionados con lo que él hace y desempeña, promoviendo su crecimiento individual. Cuando son logrados provocan efecto duradero de satisfacción que genera el aumento de la motivación, con efectos directos en la productividad en niveles de excelencia. Los factores Motivacionales son:

- (1) Crecimiento personal.
- (2) Responsabilidad.
- (3) El trabajo propiamente dicho.
- (4) Reconocimiento.
- (5) Realización y satisfacción.

Para esta teoría, las necesidades básicas o elementares (factores higiénicos) no son motivadoras por sí solas, no obstante, mientras no sean satisfechas provocan insatisfacción. Sin estas necesidades básicas no se puede pensar en los factores motivacionales que van a estimular y aumentar la motivación. Sólo después podemos hablar de libertad, responsabilidad, creatividad e innovación en el trabajo (Aguilar, 1984). Según Teixeira (2005), esta teoría recomienda que la creación de efectos positivos deba ocurrir a través del cambio en sí mismo y no del cambio del ambiente laboral, pues éste tiene un

efecto precario. Refiere además que esta teoría contribuye para la distinción entre el enriquecimiento y el alargamiento de la función. Por esa razón, Herzberg (1968) sugiere el enriquecimiento de las tareas como forma de alcanzar la satisfacción en el cargo. Este enriquecimiento puede ser vertical (aumento del grado de dificultad del trabajo) o lateral (diversificación de atribuciones). Para Cunha, Rego, Cunha y Cardoso (2004), el enriquecimiento de la tarea puede ser alcanzado a través de formas como: (a) permitir a los trabajadores la definición de sus propios plazos de ejecución del trabajo; (b) permitirles decidir cómo hacer el trabajo; (c) permitirles verificar la calidad del trabajo; (d) posibilitarles la adquisición de nuevos conocimientos. Por su parte, Heller (1999) completa los factores motivadores con las conquistas y avances, el interés y el reconocimiento. No obstante, para Herzberg, el factor principal de la motivación en el trabajo es la realización personal. Para Herzberg (1968), la gestión de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario, el status y la seguridad en el empleo son los factores que, cuando son mal resueltos, llevan a la insatisfacción en el trabajo. De acuerdo con el mismo autor, la verdadera motivación debe venir del reconocimiento de las realizaciones, del trabajo por sí mismo, responsabilidad, crecimiento y progreso individual. Estos factores motivacionales producen un efecto de satisfacción más duradero y, por consecuencia, un aumento en la productividad del trabajador, pudiendo hasta alcanzar los niveles de excelencia. Por otro lado, estos factores se traducen en fuentes de satisfacción, indicando sentimientos de realización, reconocimiento y crecimiento profesional, ofreciendo desafío y amplitud que resultan en el aumento de la capacidad total de producción. Pueden además ofrecer un cierto desafío personal. En esencia, la satisfacción en el desempeño del cargo está en función del contenido o de las actividades desafiantes desarrolladas. Por el contrario, la insatisfacción en el desempeño del cargo está en función del ambiente, de la supervisión, de la relación con los colegas y del contexto general del propio cargo. Para Herzberg, los problemas de la motivación no se resuelven apenas ofreciendo mejor salario, más regalías sociales y mejores condiciones de trabajo, hecho

que a veces ocurre en determinadas empresas, pero sin antes haberle sido dada cualquier importancia crítica a los factores relacionados con la labor. Aquí comienza la tarea más difícil del líder/gestor: motivar a las personas, especialmente a las más desmotivadas. Según Nicholson (2003), la motivación de estas personas debe partir de ellas mismas. El gestor podrá solo utilizar estrategias para sacar de ellas propias las soluciones. Primero, intentar encontrar las causas de la desmotivación (o “no satisfacción” defendida por Herzberg); después, partiendo de la valorización de algo bueno, lo mejor que la persona tiene, definir o reformular metas que sean alcanzables por el colaborador, dándole todo el apoyo necesario para la concretización de esas metas para que, por fin, pueda lograr los objetivos pretendidos. Este proceso, defendido por Nicholson (ibídem), puede incluso ser complementado con una conversación franca y abierta entre el líder y el colaborador en cuestión, en un local, de preferencia neutro y fuera de la zona habitual de trabajo. Luego, el líder/gestor debe poseer las competencias sociales que le permitan la capacidad de establecer contacto permanente con sus colaboradores, reaccionando ante sus emociones e influenciándolos (en el buen sentido). Para tal, es preciso comprender y dirigir, lo mejor posible, las relaciones inter-personales, manejando los conflictos, considerados por Guillén Gestoso (2007), como “una consecuencia natural de todos los grupos y organizaciones”. Si el líder no fuera capaz de manejar los conflictos inter-personales, entonces no logrará llevar a todos en el mismo sentido, o sea, alineados en dirección a los mismos objetivos. Una buena forma de aumentar la motivación pasa por el enriquecimiento de las tareas de los colaboradores, aumentando y ampliando la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las ocupaciones del cargo. De acuerdo con Nicholson (2003), motivar personas difíciles tiene la ventaja de fomentar confianza en todo el equipo, porque éste siente que las personas difíciles no serán descartadas sino “trabajadas” para cambiar de actitud y contribuir con la organización. La motivación de un equipo, para poder mantenerse a largo plazo, exige del líder y gestor un trabajo permanente y continuo, en el sentido de mantenerla en alta. Según Heller (1999), esto es posible dando variedades a las condiciones de trabajo,

mejorando el sistema de gestión y atribuyendo gran valor a los colaboradores. En otra perspectiva, podremos pensar en la motivación como interacción social que podrá ser comparada con la representación teatral.

Para Herzberg la motivación de las personas depende de los factores que se explican a continuación:

FACTORES HIGIÉNICOS:

Son las circunstancias que rodean a las personas cuando trabajan; involucran las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la mensualidad, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado habitualmente para lograr la motivación del personal.

Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en la conducta los trabajadores.

La expresión "higiene" refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

Ellos encierran:

- Condiciones de trabajo y bienestar
- Políticas de la compañía y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencias técnicas de supervisor
- Sueldos
- Estabilidad en el puesto
- Relaciones con los colegas o compañeros

Los factores higiénicos constituyen el contexto del cargo. Se tiene que tener en cuenta que siempre vuelven a cero.

Por ejemplo, no cuentan las veces que se le haya manifestado al empleado lo expeditivo que es para la realización de tareas, si es que no se lo repite constantemente.

Ejemplo práctico

Y un empleado recibe un aumento de \$1.000 y al año siguiente se le otorga nuevamente otro aumento, pero de \$500, psicológicamente para esa persona el efecto será que le han ocasionado una reducción de \$500.

Consecuentemente esto debe llevar a la reflexión al empresario en lo que respecta a la puesta en marcha de herramientas de motivación, que si tienen en cuenta solamente estos factores, se puede correr el riesgo, en caso de no equilibrarla con los factores motivacionales, de caer a corto plazo en la desmotivación, desinterés y descontento de los empleados.

FACTORES MOTIVACIONALES

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, produce un resultado de satisfacción perdurable y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles corrientes.

El termino motivación encierra sentimientos de la realización, de evolución, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas

Ideales que constituyen un gran desafío y tienen bastante trascendencia para el trabajo.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción se denominan factores de satisfacción y se relacionan con el contenido de cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Autonomía de decidir cómo ejecutar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionado con estos
- Simplificación de cargo (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)

Los factores motivadores tienen un efecto duradero que no vuelve a cero.

Por ejemplo, alguien que escribe un libro se recupera intelectualmente, ese efecto motivador perdurará de por vida y aunque nunca más escriba un libro, no volverá a su estado anterior.

Si se ofrece a los empleados programas de capacitación, formulados como planes a desarrollarse al mediano y largo plazo, se los estará haciendo partícipes de logros cuyo efecto motivador perdurará en ellos.

Cuando una persona logra algo superándose, el logro no desaparece.

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO

Cuando se hace referencia al enriquecimiento del cargo, Herzberg propone la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más compleja, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, que alimenten el crecimiento profesional.

El enriquecimiento de la tarea trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal.

Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas.

Por lo tanto referirse a enriquecimiento del cargo exige llenar el puesto de trabajo de factores motivadores, de tal manera que el empleado encuentre en éste la oportunidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento personal.

En este sentido, de acuerdo con Herzberg, los gerentes más que motivar los empleados cargándoles sus trabajos verticalmente con tareas rutinarias por ejemplo, dándole al individuo algo más que hacer deben, por el contrario, cargar horizontalmente los trabajos proporcionándolas mayores posibilidades

de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes, ser objeto de mayores responsabilidades, experimentar crecimiento personal y de progreso laboral y, sobre todo, permitiéndoles ejercer control sobre los diferentes recursos que le permitan llevar a cabo sus trabajos. Según Herzberg, sólo la carga vertical del trabajo hace posible su enriquecimiento.

ESTRATEGIAS PARA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

Herzberg recomendó a los gerentes siete estrategias básicas para el enriquecimiento de los puestos de trabajo, a continuación se presenta un resumen de ellas.

PRINCIPIOS DE CARGA VERTICAL	
ESTRATEGIAS	MOTIVADORES IMPLICADOS
Suprimir algunos controles mientras se conserva la obligación de rendir cuentas.	Responsabilidad y Logro personal
Incrementar la rendición de cuentas de los individuos a cerca de su propio trabajo.	Responsabilidad y Reconocimiento
Proporcionar a cada persona una unidad natural de trabajo, completa (módulo, división, área, etc.)	Responsabilidad, Logro y Reconocimiento
Garantizar autoridad adicional a un empleado en su actividad, libertad de trabajo.	Responsabilidad, Logro y Reconocimiento
Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor.	Reconocimiento Interno
Introducir nuevas y más difíciles tareas no manejadas previamente.	Crecimiento y Aprendizaje
Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que le permitan convertirse en expertos	Responsabilidad, Crecimiento y ascenso

Aunque Herzberg reconoció que sus estrategias motivacionales no eran un asunto fácil de implementar en el medio organizacional, enfatizó la necesidad de que los gerentes hicieran de ellas una política continua en sus empresas.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE HERZBERG

La satisfacción en el puesto es función de contenido o de las actividades desafiantes y alentadoras del cargo: «contenidos del cargo», como se siente la persona en relación a su cargo; estos son los llamados factores motivadores.

La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y el contexto general del cargo: «contexto del cargo», como se siente la persona en relación con su empresa; son los llamados factores higiénicos. Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "el inverso a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener satisfacción profesional alguna; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carácter de insatisfacción profesional y no la satisfacción".

En cuanto a los factores higiénicos, para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, Herzberg propone como herramienta de motivación el "enriquecimiento de la tarea", que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo (desarrollado con anterioridad en motivación como propulsor de productividad).

Las satisfacciones están más relacionadas con los factores motivacionales y, por ende tienen efecto a mediano y largo plazo, en cambio, los factores higiénicos están más relacionados con los factores estimulantes por lo que sus efectos son de muy corto plazo.

Por ejemplo, el tiempo durante cual uno se siente satisfecho con lo que gana es lo suficientemente limitado como para que en el término de dos semanas desaparezcan los efectos del aumento.

El rol del factor dinero. Este es un factor netamente higiénico, aunque por estar asociado a muchas acciones de motivación, a veces se incluye erróneamente dentro de estas.

Tómese el ejemplo de un ascenso en una empresa. Constituye factor motivador, y como generalmente va acompañado de un aumento de sueldo, deberá ser considerado como factor higiénico, por las razones expuestas con anterioridad.

El dinero, en general, como factor estimulante e insume gastos cada vez mayores y efectos estimulantes cada vez menores.

Se considera importante destacar que la recompensa o el premio económico es lo que se obtiene por hacer algo que habitualmente no se haría a no ser por el premio que representa. En cambio, la motivación consiste en que el hombre piense: "hago esto porque para mí tiene valor hacerlo".

Éste es el capital máspreciado que tiene el empresario, el deseo natural de las personas de realizarse en su trabajo. Sin embargo, se observa en muchas empresas, grandes dificultades o limitaciones para implementar acciones que conllevan a una relación más armónica entre las personas y la factibilidad del cumplimiento de sus aspiraciones de realización personal.

Se considera, sin duda, que el sufrimiento en una persona es muy evidente, sin embargo su deseo de realización no es tan destacable a simple vista, es necesario descubrirlo. Siempre es más fácil administrar aspectos relativos a la higiene.

Se requiere mucho talento y preparación para dirigir a la gente de acuerdo con sus aptitudes, y desde ese punto de vista, se considera que los gerentes encargados de ello deben estar preparados para el logro de este objetivo.

En la mayoría de las empresas falta y si existe no se aprovecha, la imaginación, pues sólo se preocupan en saber si sus empleados cumplen su función, el lugar de averiguar si también tienen aptitudes creativas.

En las organizaciones en donde se fomenta y propicia consciente y continuamente la creatividad, donde el clima libera más que inhibe la creatividad, están notoriamente presentes las condiciones que aseguran la renovación y el progreso continuo.

La creatividad, un atributo tan inestimable en los buenos tiempos, es obligatorio en épocas de cambio rápido y presenta la única opción viable al estancamiento y el fracaso.

Los factores son los que fundamentalmente determinan la conducta en el trabajo: uno es el talento que posee, y otro en lo que se le permite hacer, o sea el grado de libertad para aplicar su iniciativa personal, su creatividad.

Según él, la mejor manera de motivar a alguien es estructurando su puesto en forma tal que la persona experimente una sensación de logro al realizar su trabajo.

Eso se logra ya que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y aumentar la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan enteramente satisfechas, por eso, la mejor manera de motivar a los empleados es crear desafíos y oportunidades de logro mejor en sus puestos.

Herzberg concluye su teoría de la motivación-higiene diciendo:

"Posiblemente debamos abandonar la esperanza de obtener una sociedad más sana por medio de la higiene. La única manera de desarrollar una sociedad saludable es dando más satisfacción a la gente y no menos insatisfacciones".

2.2. BASE CONCEPTUAL

2.2.1. DESARROLLO INSTITUCIONAL

El desarrollo institucional es el proceso endógeno y autónomo en cualquier sociedad en el que las instituciones evolucionan y perecen. El desempeño económico determinan las formas institucionales. Las instituciones proveen las estructuras para definir y limitar el conjunto de elecciones de los individuos, reduciendo la incertidumbre mediante la regulación de un medio ambiente legal de los derechos de propiedad, el establecimiento de convenciones sociales y normas, la preocupación por un desarrollo económico centrado en el desarrollo institucional, etc.

El desarrollo institucional es la mejora de las responsabilidades de una organización para responder rápidamente a las necesidades de sus beneficiarios pretendidos a gran escala demográfica (Davies, 2006). El desarrollo institucional es un proceso endógeno, cíclico y dinámico, siempre en cambio constante, por medio del cual las personas elevan su potencial de conciencia de los procesos en que se encuentran involucrados.

El desarrollo institucional es un proceso de transformación social que requiere de apoyo sistemático que considere todos los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, etc., que afectan el desempeño

institucional, y que por tanto requiere de cambios profundos en la cultura organizacional de los agentes y actores involucrados. El desempeño en materia de productividad se asocia a la calidad de los vínculos entre agentes, mercados e instituciones (Magariños, 2002).

Smallbone & Welter (2003) se enfocan en el desarrollo institucional en países que tienen diferentes niveles de la reforma de los mercados porque consideran que las instituciones orientadas al mercado son prerequisites para el desarrollo sustentable del emprendimiento productivo.

El contexto institucional es un factor crítico para la instalación de las reformas del Estado, por lo que en los países donde no se ha desarrollado, es el mismo gobierno el que tiene que crear las condiciones necesarias para que se implementen estrategias influenciadas por el medio ambiente externo (Peng and Heath, 1996; Peng, 2000) en general y el contexto institucional en particular (Welter, 2002; Welter and Smallbone, 2003).

El significado de desarrollo institucional es muy incierto y peligroso por la pérdida de misión y dirección si se le identifica con la práctica (Moore, 1994:37) en las instituciones, la cual puede confundirse con la ecología de las organizaciones que se ha desarrollado en algunos países dependientes de los flujos de ayuda para fondean organizaciones relacionadas con el desarrollo institucional.

2.2.1.1 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

El actual debate sobre el desarrollo institucional refleja el reconocimiento de las necesidades de cooperación para el desarrollo las insatisfacciones del uso del término para referirse a los programas de asistencia para el desarrollo del período de 1950 hasta mediados de los noventa cuando se consideró que los arreglos institucionales limitaban el impacto, la efectividad y la eficiencia de los programas de desarrollo (Schacter: 2000).

Desde una perspectiva orientada al beneficiario, la eficiencia en el uso de los recursos no es una medida final del desarrollo institucional aunque su significado es más instrumental e intraorganizacional. Los indicadores de desarrollo institucional no son consecuencia a menos que sean vistos como importantes. El proceso de requerir información puede tener un impacto positivo en el desarrollo institucional de las organizaciones no gubernamentales y sus donantes para ser más efectivos en su propio trabajo, sobre todo cuando la información se relaciona con un objetivo de desarrollo institucional, dependiendo de los criterios o indicadores usados, de los métodos y de las capacidades actuales e incrementales existentes.

Los arreglos institucionales delimitan en forma contingente el juego político generando oportunidades, restricciones y riesgos al desarrollo. Hay algunas variables, como la historia colonial, la geografía y la participación de las exportaciones en el comercio, que son determinantes de las formas actuales de una institución económica, explotan los elementos institucionales persistentes a largo plazo que afectan el crecimiento económico.

2.2.1.2 Procesos del desarrollo institucional

Los procesos de desarrollo institucional implican cambios en las reglas del juego las cuales deben estar orientadas por estrategias de eficiencia y eficacia para que las organizaciones logren resultados.

El institucionalismo histórico rechaza algunos supuestos de la elección racional y enfatiza fuertemente al tiempo y secuencias en el desarrollo institucional mientras que los teóricos de la elección racional están interesados explícitamente en cómo estas preferencias se construyen socialmente (Kaiser, 1997). El etnocentrismo institucional desconoce la endogeneidad del desarrollo institucional considerando los riesgos de las adaptaciones institucionales.

Los procesos de desarrollo institucional son complejos, riesgosos y con resultados tangibles a muy largo plazo, pero son más exitosos cuando las

instituciones son confrontadas por los ciudadanos que tienen la posibilidad de lograr un ingreso adicional por un período largo de tiempo y cuidando su dinámica endógena, las energías, recursos y los grupos de interés involucrados.

El desarrollo institucional local establece posibilidades de negociación más equitativas en los acuerdos comerciales. Variaciones en las formas institucionales inducidas en las políticas de un país pueden explotarse para obtener instrumentos para las instituciones específicas y sus influencias en los resultados económicos. Las intervenciones de las políticas públicas para la provisión de los bienes públicos y los incentivos del sistema económico, necesitan enfocarse en las fortalezas de las interacciones de tal manera que las decisiones de los agentes económicos, el funcionamiento de los mercados y el trabajo de las instituciones concurren para promover la eficiencia y para atender las preocupaciones de la equidad.

La prescripción convencional se limita a predecir que, en cuanto los países en desarrollo ofrezcan las condiciones de mercado apropiadas, un complejo tejido de interacciones entre los mercados y las instituciones, en gran medida ausente en las sociedades en desarrollo, los agentes económicos internos e internacionales generarán sin más la necesaria dinámica de crecimiento. No obstante, la creación de condiciones institucionales y de mercado apropiadas es necesaria, pero no suficiente, para que los agentes económicos se embarquen en una dinámica de crecimiento sostenido (Magariños, 2002).

2.2.2. Trabajo en equipo

2.2.2.1 Definición de Trabajo en equipo

“La colaboración es el intercambio participativo mediante la cual los sujetos viven la realidad como un proceso compartido y llevan a cabo las actuaciones más adecuadas para la mejora de la concepción y práctica educativa, como proceso de realización social y cooperativa” (MEDINA, A., 1994).

Colaborar significa asumir unos mismos objetivos y una actuación dirigida a la consecución de los mismos de forma coordinada. Pero, también, significa reflexionar sobre las prácticas docentes, ser susceptibles de críticas para mejorarlas, escuchar y proponer estrategias conjuntas.

La naturaleza del trabajo colaborativo reside en que es una acción compartida, en común, que se pone de manifiesto en los proyectos de innovación puesto que éstos no funcionan cuando se desarrollan de forma individual.

El trabajo en equipo no puede darse únicamente en las reuniones establecidas, constituye una forma de ser de la comunidad educativa y está impregnado en la cultura del centro. Esto se demuestra en la actitud ante la enseñanza, a través de interiorización del concepto de la educación como reflexión y posibilita una mayor apertura en los procesos de enseñanza-aprendizaje entre alumnos y profesores.

El trabajo en equipo debe darse en el centro a todos los niveles:

- Profesor-compañeros.
- Profesor-alumnos.
- Profesor-familias.
- Profesor-personal no docente.

Esto significa una concepción de la educación que nada tiene que ver con la impartición de una clase en el aula, sino que está relacionado con una práctica interactiva entre docentes y discentes y de éstos entre sí (MEDINA, A., 1994).

Así pues, la colaboración forma parte tanto de los objetivos y fines de la educación, que repercutirá en la organización y en la gestión del centro, como de la cultura que posee la institución.

2.2.2.2 TIPOS DE EQUIPOS

Refiere Amoros (2007:108-109) las siguientes clases de equipos:

- Equipos de solución de problemas: En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron. Se reúnen para ver cómo mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo etc.
- Los equipos autodirigidos: Son grupos de empleados que además de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.
- Equipos interfuncionales: Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

2.2.2.3 Requisitos y limitaciones del trabajo en equipo

Existen condicionantes que determinan el tipo de trabajo que se realiza en los centros, unos favorecen el trabajo en equipo y otros lo dificultan.

La cultura de prácticas colaborativas incluye la realización de las siguientes tareas:

- Trabajar en equipo, entendiéndolo como un proyecto de implicación compartida con las características expuestas en los apartados anteriores.
- Plantear objetivos comunes, que vienen determinados por la concepción de la educación, los fines de la institución y la cultura que se va construyendo en el centro.
- Establecer tiempos dedicados a la coordinación, lo que significa buscar los momentos y asumirlos como parte fundamental del sistema de enseñanza aprendizaje, tanto para los alumnos como para los mismos docentes.
- Aprovechar momentos no establecidos para el intercambio de inquietudes, como pueden ser los recreos, momentos de ocio en el centro, actividades extra escolares para los docentes, etc.
- Apoyar la formación mutua, tanto externa como interna. El intercambio de experiencias entre profesores constituye una de las fuentes más ricas de

formación, consideradas como altamente valiosas por estar apoyadas en la práctica diaria.

- Mantener una actitud positiva hacia la evaluación de compañeros y alumnos, lo que significa apertura hacia nuevas ideas, empatía para saber decir las cosas y eliminación de prejuicios hacia los compañeros.
- Investigar en la práctica, que requerirá de trabajo compartido y aprendizaje colaborativo.
- Diseñar un modelo de enseñanza- aprendizaje común, a través de un diálogo abierto con todos los niveles de la organización.
- Mostrar una actitud humilde ante las ideas de los demás, lo que supondrá eliminarlas barreras de nuestra vanidad respecto al trabajo propio.
- Manifestar sentimiento de grupo, sólo a partir de esta identidad podremos dirigirnos hacia metas comunes desde una cultura de colaboración.
- Integrar la diversidad de opiniones de los demás desde un sentimiento de igualdad en todos los miembros del ámbito educativo.
- Utilización de la comunicación como base y apoyo a la colaboración, entendiendo la comunicación en todos los sentidos de la misma.
- Percibir los procesos de enseñanza y aprendizaje como tarea colaborativa, lo que significa cambiar en muchas ocasiones nuestra forma de pensar y afrontar la educación.
- El trabajo en equipo está sujeto a múltiples obstáculos o limitaciones, como son:
 - ❖ La competitividad derivada del sentimiento de infravaloración que provoca el reconocimiento del otro en lugar del nuestro.
 - ❖ La falta de tiempo debida a la dinámica diaria enfocada en la tarea docente del aula y que se refleja en los cortos períodos de reunión.
 - ❖ La percepción individualista de la educación que poseen algunos profesores, que ven en su trabajo una labor única de docente–discente, sin tener en cuenta otros componentes de la institución.
 - ❖ La cultura basada en el aislamiento, que dificulta la forma de relacionarse y organizar la gestión del centro.

- ❖ La resistencia a los cambios, de forma que la institución aprenda a resolver problemas básicos, únicamente mediante las prácticas habituales, sin que el aprendizaje adquiriera un enfoque nuevo.
- ❖ Los miedos a todo lo que suponga autocrítica, apertura, colaboración, etc., provocado por percepciones personales y prejuicios que dificultan el trabajo colaborativo.

2.2.2.4 EVALUACIÓN EN EQUIPO

Si trabajo en equipo está relacionado con colaboración y clima escolar, parece obvio pensar que los proyectos de innovación y, en concreto, una investigación sobre evaluación no pueden permanecer al margen de este concepto.

Un planteamiento de investigación en la acción supone el compromiso de la comunidad educativa porque sólo desde la implicación de sus miembros y de la asunción de responsabilidades habrá un trabajo eficaz. Pero además, será desde la reflexión sobre los resultados y la definición de los objetivos desde donde se favorecerá la percepción de la investigación como algo útil para el centro, que repercutirá en su beneficio y en la mejora de la institución.

La conceptualización de la enseñanza tiene que ver esencialmente con las creencias compartidas, con la actitud de colaboración y con el compromiso de autodesarrollo profesional. “La colaboración se considera la principal vía de desarrollo profesional” (Vicente, P., 2002: 317). Y, efectivamente, hay que partir del trabajo en equipo para hacer un proyecto de estas características. Cualquier proyecto de innovación que se aplique en una institución educativa necesita de un equipo de profesionales que lo lleven a cabo. En el caso de un plan de auto evaluaciones imprescindible un grupo de personas implicadas en el proyecto que representen a la mayor parte de los integrantes del centro.

Los órganos de participación constituyen un tema clave en colegios y centros de Educación Superior. Parece obvio que los alumnos que son evaluados deberían compartir la información y tomar posiciones ante la evaluación del

centro como un todo. A medida que éstos participen del proceso y tengan opción en la toma de decisiones, la evaluación se irá insertando en proyecto institucional. Por otra parte, trabajar en equipo significa desarrollar el sentido de comunidad que nace del apoyo y de la revisión mutua. Supone compartir el aprendizaje profesional y entenderla enseñanza como tarea colectiva en la que la coordinación sea una forma de trabajo asumida personal y colectivamente.

Es necesario distinguir entre un equipo que lidere el plan de autoevaluación y los participantes en el proceso, pues es conveniente la existencia de un pequeño grupo que apoye al coordinador/a y se implique directamente en las actividades de evaluación que requieren de esfuerzo y tiempo.

La mayoría de las veces, este equipo está formado por profesionales que tienen un alto grado de motivación por la educación, tiempo y dedicación. También es conveniente recurrir a los grupos de padres más carismáticos e implicados en la vida de la organización.

Por último, siempre es fundamental contar con algunos representantes de alumnos que den su opinión sobre los procesos de innovación y formen parte del “equipo”.

Sólo desde el trabajo cooperativo surgirá un buen plan de autoevaluación, únicamente con la implicación de toda la comunidad se logrará que el proceso se inserte en el Proyecto Educativo, cambiar las actitudes sobre este tema y tomar en serio uno de los sistemas más eficaces para mejorar las prácticas docentes y, en definitiva, la calidad en la educación.

Hasta que no se asuman los logros y debilidades no podrán cambiarse.

2.2.3 ELEMENTOS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

2.2.3.1 PLANIFICACIÓN

Almeyda y Almeida (2007, p. 11) "Consiste en determinar los objetivos de la organización (que son los resultados finales que se quiere lograr), y de establecer los procedimientos que se han de seguir para lograr aquellos objetivos".

Antezana (2003, p. 36) "La planificación del centro educativo se basa en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios", para lograr los objetivos propuestos.

Entonces, la planificación, es importante en la administración de calidad, porque permite trazar los objetivos que se pretenden lograr.

En síntesis, la Planificación es un instrumento que da sentido y dirección a cualquier nivel educativo, por lo que la siguiente definición actualizada luce la más indicada para el presente ensayo: "la Planificación es la elaboración de una serie de documentos científicos y organizados que indican el funcionamiento eficiente del centro escolar para la consecución de los objetivos establecidos por la comunidad educativa".

Importancia.

Planificar es fundamental en cualquier organización y en cualquiera de sus niveles o ámbitos, por las razones siguientes:

- Es aplicable a cualquier actividad humana.
- Es el instrumento primero de las organizaciones.
- Aborda problemas específicos.
- Traduce los conocimientos en acción.
- Reduce la dispersión de esfuerzos, por lo tanto el despilfarro de recursos.
- Genera conocimiento, conceptos, información, experiencia, etc.
- Asegura grandemente el éxito.

A. PRINCIPIOS, CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN.

A.1. PRINCIPIOS.

La Planificación guarda preceptos o principios que deben estar presentes al momento de su diseño y desarrollo.

Entre estos están:

- Constituye un instrumento escolar fundamental.
- Mejora la vida escolar.
- Otorga cierto grado de autonomía e identidad al centro escolar.
- Promueve la participación de los miembros de la comunidad.
- Concentra atención y acción en el logro de los objetivos planteados.
- Reduce incertidumbres en el funcionamiento escolar.
- Prevé posibles errores y dificultades en tal funcionamiento.
- Distribuye/delega funciones técnicas.
- Permite su innovación (flexibilidad).
- Busca el mayor beneficio con el menor costo.

A.2. CARACTERÍSTICAS.

La Planificación posee cualidades que permiten identificarla dentro del conjunto de procesos que acontecen en cualquier organización o empresa.

CON PLANEACIÓN	SIN PLANEACIÓN
Ayuda a otorgar prioridades y tomar decisiones	Perder nuestro Objetivo Central
Adaptar la enseñanza a las particularidades de la situación educativa	No atender a la diversidad y caer en una posible discriminación.
Ayuda a llevar una articulación entre el trabajo de todas la competencias de forma integral.	Un trabajo que no tiene como resultado una educación transversal
A nivel institucional, nos permite consolidar el proyecto educativo en el sentido de recuperar y sistematizar las actividades que nos llevarán al cumplimiento del proyecto.	No alcanzar las metas del Plan Anual para el mejoramiento y proyección a nivel institucional

He aquí las características fundamentales de la Planificación:

- Es participativa y sujeta a evaluación, pues permite corregir errores y omisiones.
- Apoya la aplicación del PEC y otros proyectos e instrumentos educativos.
- Es dinámica, pues no termina con el establecimiento de un plan, sino que supone un reajuste constante entre medios y fines.
- Es facilitadora, dado que prepara un conjunto de decisiones que deben ser aprobadas y ejecutadas por los sectores implicados.
- Es Integral o sistémica, ya que relaciona todos los elementos de una manera sistemática e interdependiente.
- Es práctica, porque se encamina básicamente a la acción.
- Es anticipadora, pues intenta predecir y pronosticar el futuro para acomodar la acción.
- Es instrumental, puesto que es un medio dirigido al logro de los objetivos.

A.3. PROCESO.

Anteriormente se indicó que la Planificación escolar se realiza en todos los niveles de la educación (nacional, regional e institucional o local), y que la misma se concretiza en todos los ámbitos del centro escolar (Directivo, Administrativo y financiero, Pedagógico o Académico y Comunitario); en todos los casos, la Planificación sigue un proceso ordenado y conformado por varios **elementos y etapas**, así:

a. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN:

- Misión o propósito. Define a la organización: que es y lo que aspira a ser.
- Objetivos. Que espera obtener la institución en un tiempo específico.
- Estrategias. Son la clave para la adaptación de los medios a los fines; muestran la dirección de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos.
- Políticas. Referido a guías para orientar la acción; son lineamientos generales en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una institución.

- Programas. Indica los esquemas en los que se establecen las actividades específicas para alcanzar los objetivos y el tiempo para efectuar cada una de ellas.
- Presupuestos. Asignación de los recursos necesarios para la realización de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos deseados.
- Pronósticos. Es información numérica sobre supuestos válidos, como costos, ventas, utilidades, etc., y proyectados hacia el futuro en base a experiencias.
- Investigación. Es la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos. Se investiga el funcionamiento de la organización para realizar un diagnóstico que defina las fortalezas, capacidades, puntos débiles, fallas o errores que la puedan colocar la organización en una situación de insuficiencia para el logro de un determinado objetivo. Es la investigación aplicada a la planeación

B. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN.

La Planificación supone definir tanto los objetivos institucionales como los medios para alcanzarlos; mediante ella se anticipan los objetivos y acciones. Generalmente se planifica para fijar el rumbo o ruta de la organización, identificar y asignar recursos para el logro de los objetivos y metas, y establecer las respectivas actividades.

Ahora bien, lo anterior se realiza mediante etapas o pasos, y en la secuencia siguiente:

- Diagnostico.
- Pronostico.
- Análisis de alternativas.
- Objetivos y metas.
- Programación del plan.
- Ejecución.
- Control.
- Evaluación.

2.2.3.2 ORGANIZACIÓN

El término organización, implica una estructura intencional y formalizada de papeles opuestos. En este sentido se piensa en la organización como: la identificación y clasificación de la actividades requeridas; el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos; la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisar (delegación) y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente.

La organización, es un sistema de autoridad, responsabilidad y relaciones de comunicaciones con estipulaciones para la coordinación estructural, tanto vertical como horizontalmente, que facilita la distribución de funciones en el trabajo y el logro de los objetivos propuestos.

Los gerentes recurren a diversos planes para controlar las operaciones de la empresa. Estos planes son en realidad instrumentos de organización que sirven para ilustrar el alcance de la función de organización y que permite identificar los problemas organizacionales básicos. Algunos de los instrumentos de organización incluyen los siguientes:

¿Qué es el desarrollo organizacional y cuáles son sus etapas y técnicas?

El desarrollo organizacional, al que con frecuencia se le denomina como DO, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas.

En el DO, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos.

VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como:

Respeto por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.

Confianza y apoyo. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.

Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.

Confrontación. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.

Participación. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

Diagnóstico inicial

Recopilación de datos

Intervención

Diagnóstico inicial

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

RECOPILACIÓN DE DATOS

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

INTERVENCIÓN

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importantes son:

La retroinformación con base en una encuesta

La formación de grupos

Los círculos de calidad

RETROINFORMACIÓN CON BASE EN UNA ENCUESTA.

La retroinformación con base en una encuesta se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquires acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la Organización.

El cuestionario suele preguntar a los miembros cosas sobre sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan y se convierten en un trampolín para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándole problemas a las personas. Se atiende en especial la importancia que tiene fomentar la discusión y asegurar que las discusiones se centren en temas e ideas, y no en atacar a las personas.

Por último, con la retroalimentación de la encuesta, la discusión de grupo debe llevar a los miembros a identificar las posibles implicaciones de los resultados del cuestionario. ¿Está escuchando la gente? ¿Se están generando ideas nuevas? ¿Se pueden mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o las asignaciones laborales? Podemos esperar que las

respuestas a este tipo de preguntas lleven al grupo a ponerse de acuerdo en cuanto al compromiso con diversas acciones que remediarán los problemas que se identifican.

FORMACIÓN DE GRUPOS

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional prestando bastante atención a la creación de equipos.

La creación de equipos se puede aplicar en grupos o entre grupos cuyas actividades son interdependientes. En este caso, se subrayará el nivel intergrupar y se dejará el desarrollo intergrupar para la siguiente sección. En consecuencia, el interés girará en torno a su aplicación a familias de la organización (grupos de mando), así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades.

Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de procesos del equipo.

CÍRCULOS DE CALIDAD

Permite que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

3.1.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADO A LOS DOCENTES

Cuadro 1

¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	4	33
c) Nunca	8	67
Total	12	100

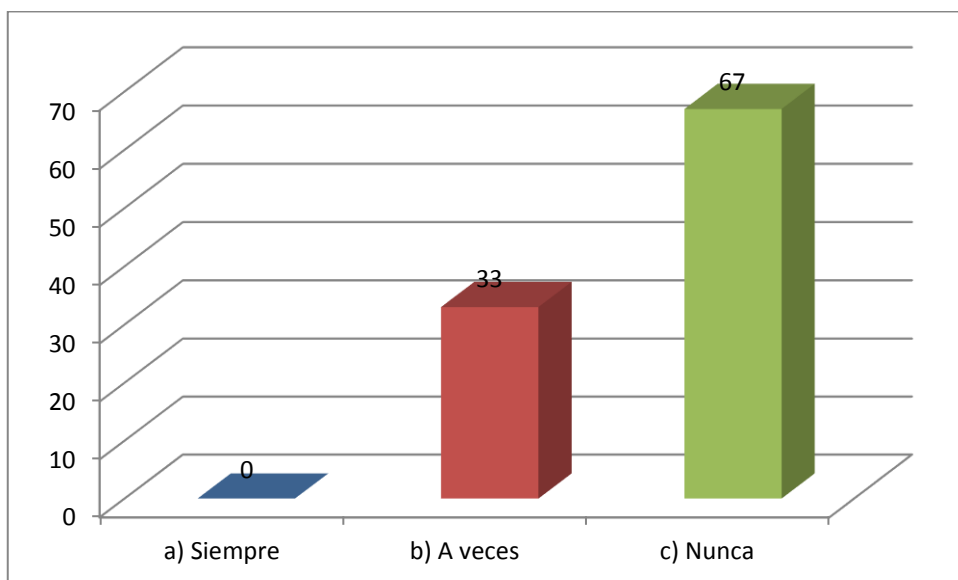
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

De acuerdo a la encuesta realizada se ha encontrado que el 67% de los docentes respondieron nunca está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución; mientras que un 33% a veces está de acuerdo.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron nunca está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución; por ello es necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 1

¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?



CUADRO 2

¿Está de acuerdo con la planificación de los documentos de gestión?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	0	0
c) Nunca	12	100
Total	12	100

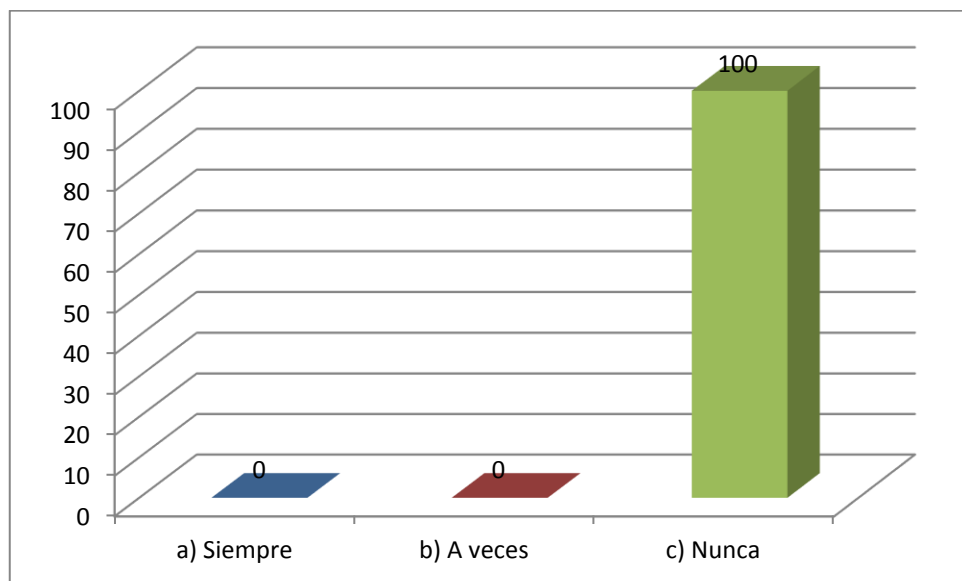
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

De acuerdo a la encuesta realizada se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron nunca está de acuerdo con la planificación de los documentos de gestión.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron nunca está de acuerdo con la planificación de los documentos de gestión; por ello es necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 2

¿Está de acuerdo con la planificación de los documentos de gestión?



CUADRO 3

¿Los procedimientos y organización de recursos son adecuados?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	5	42
c) Nunca	7	58
Total	12	100

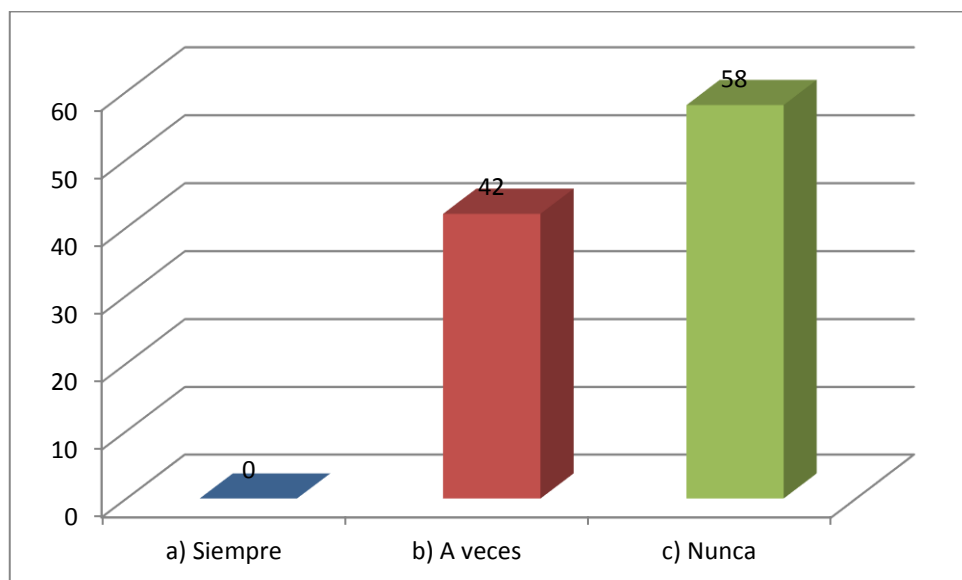
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

De acuerdo a la encuesta realizada se ha encontrado que el 58% de los docentes respondieron nunca los procedimientos y organización de recursos son adecuados; mientras que un 42% respondieron a veces son adecuados.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron nunca los procedimientos y organización de recursos son adecuados; por ello es necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 3

¿Los procedimientos y organización de recursos son adecuados?



CUADRO 4

¿El director práctica el trabajo en equipo?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	2	17
c) Nunca	10	83
Total	12	100

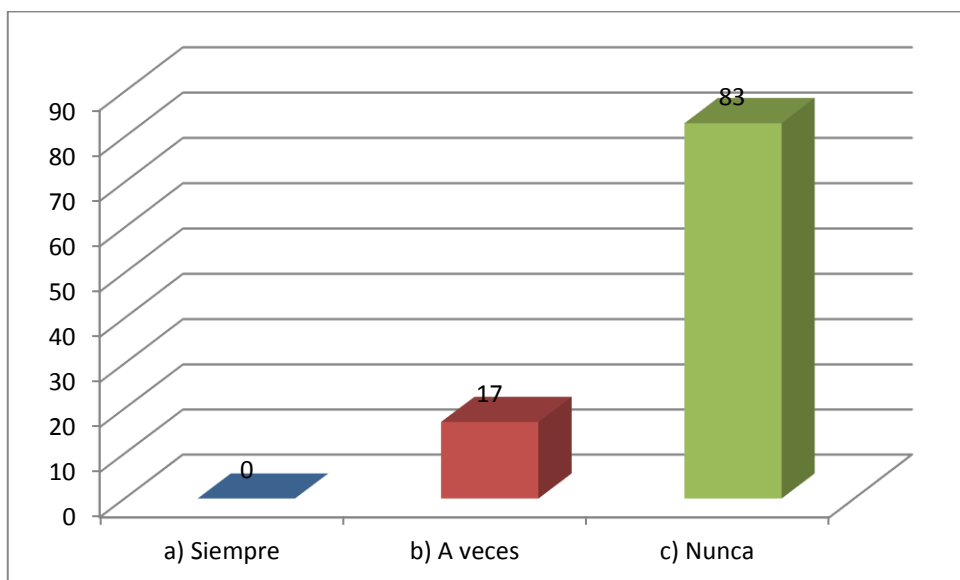
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

En la encuesta realizada se ha encontrado que el 83% de los docentes respondieron nunca el director práctica el trabajo en equipo; seguido del 17% que respondieron a veces se practica el trabajo en equipo.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron nunca el director práctica el trabajo en equipo; por ello, se hace necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 4

¿El director practica el trabajo en equipo?



CUADRO 5

¿Los docentes trabajan en equipo?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	0	0
c) Nunca	12	100
Total	12	100

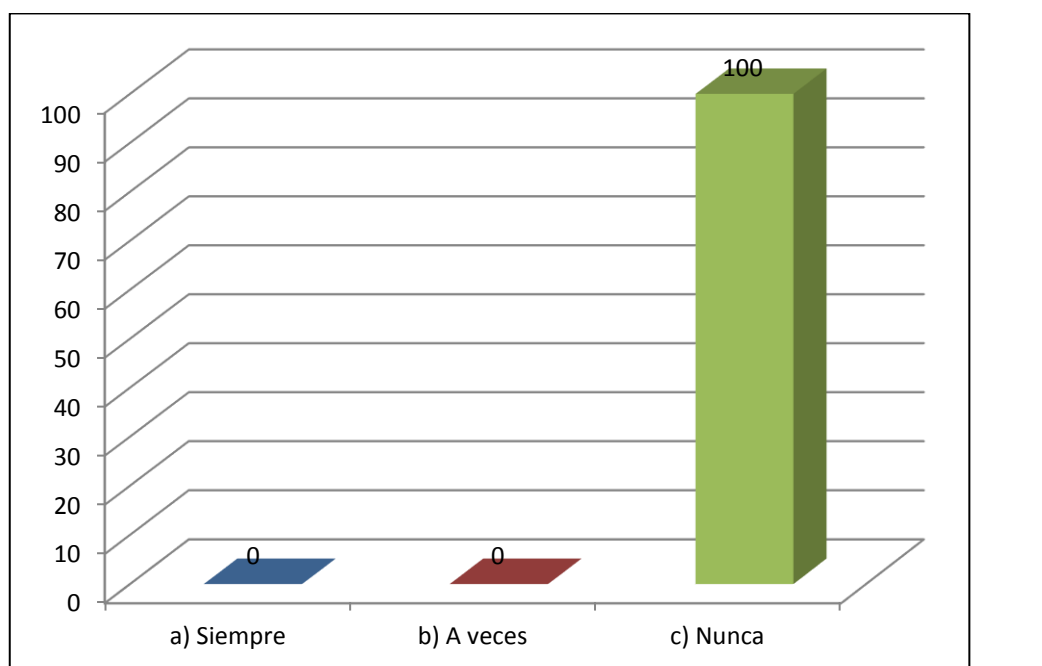
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

En la encuesta realizada se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron nunca trabajan en equipo.

En conclusión podemos afirmar todos los docentes respondieron nunca trabajan en equipo en el instituto; por ello, se hace necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 5

¿Los docentes trabajan en equipo?



CUADRO 6

¿Encuentra aceptable la gestión que se realiza en el instituto?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	6	50
c) Nunca	6	50
Total	12	100

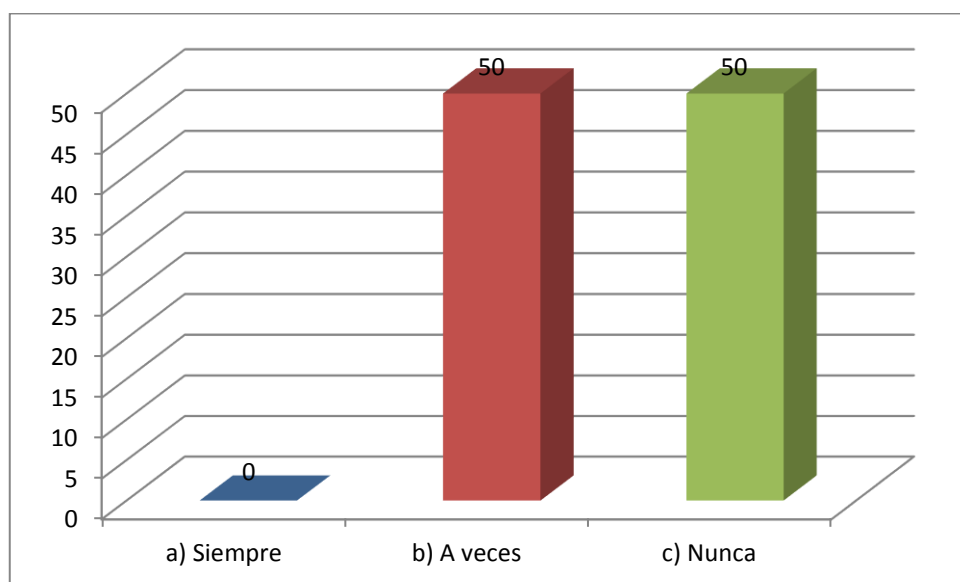
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

En la encuesta realizada se ha encontrado que el 50% de los docentes respondieron a veces encuentra aceptable la gestión que se realiza en el instituto; encontrándose una similitud entre quienes respondieron nunca.

Por lo tanto, la mayoría la mitad de los docentes respondieron nunca encuentra aceptable la gestión; por ello, se hace necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 6

¿Encuentra aceptable la gestión que se realiza en el instituto?



CUADRO 7

¿Está de acuerdo con el prestigio que tiene el instituto?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	0	0
c) Nunca	12	100
Total	12	100

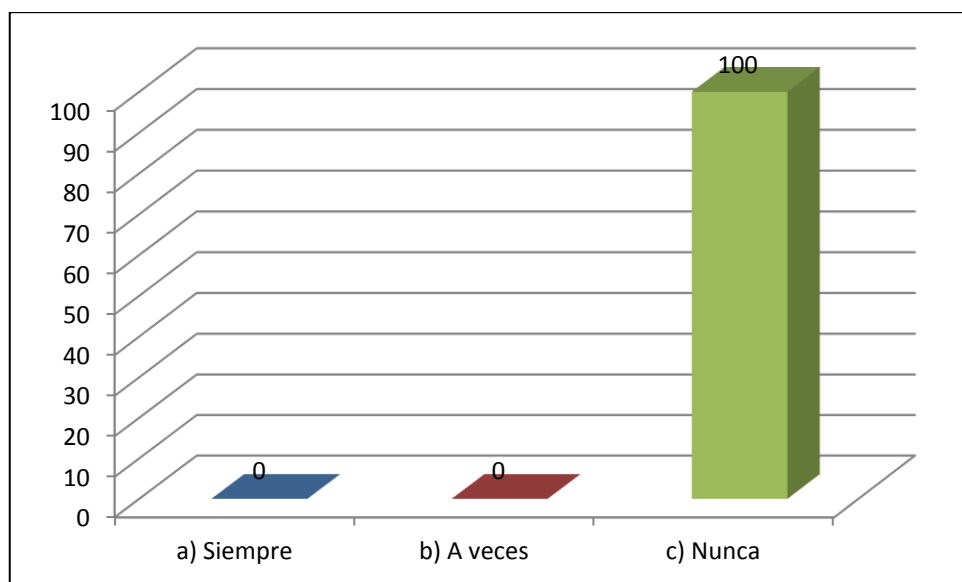
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

De acuerdo a la investigación desarrollada se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron nunca está de acuerdo con el prestigio con que cuenta el instituto.

Por lo tanto, todos los docentes encuestados respondieron nunca está de acuerdo con el prestigio con que cuenta el instituto; por ello, se hace necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 7

¿Está de acuerdo con el prestigio que tiene el instituto?



CUADRO 8

¿Los docentes se muestran indiferentes a los problemas del instituto?

Alternativas	F	%
a) Siempre	10	84
b) A veces	2	16
c) Nunca	0	0
Total	12	100

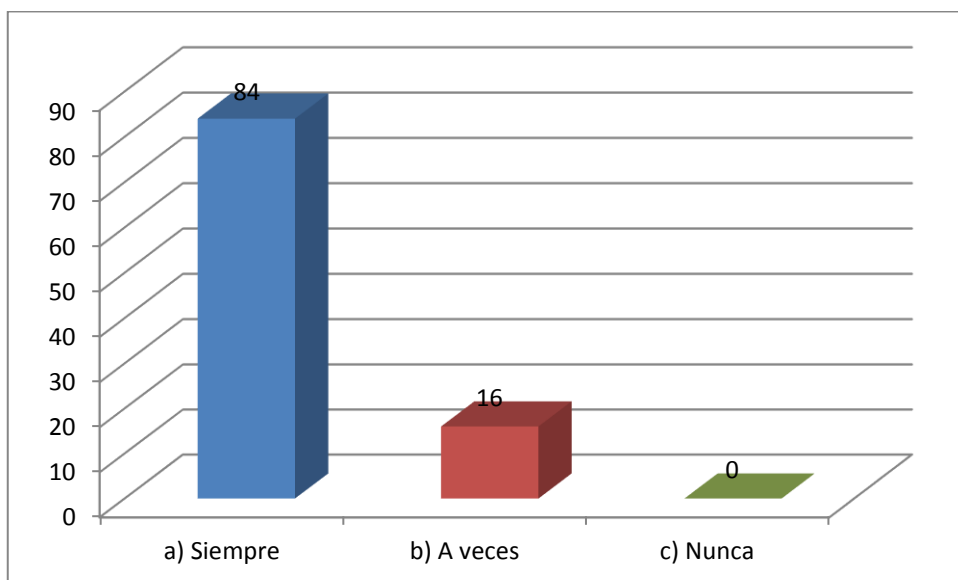
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

De acuerdo a la investigación desarrollada se ha encontrado que el 84% de los docentes respondieron siempre los docentes se muestran indiferentes a los problemas del instituto; mientras que el 16% respondieron a veces.

Por lo tanto, se puede concluir que la mayoría de los docentes encuestados respondieron siempre los docentes se muestran indiferentes a los problemas del instituto; por ello, se hace necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 8

¿Los docentes se muestran indiferentes a los problemas del instituto?



CUADRO 9

¿El trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es adecuado?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	0	0
c) Nunca	12	100
Total	12	100

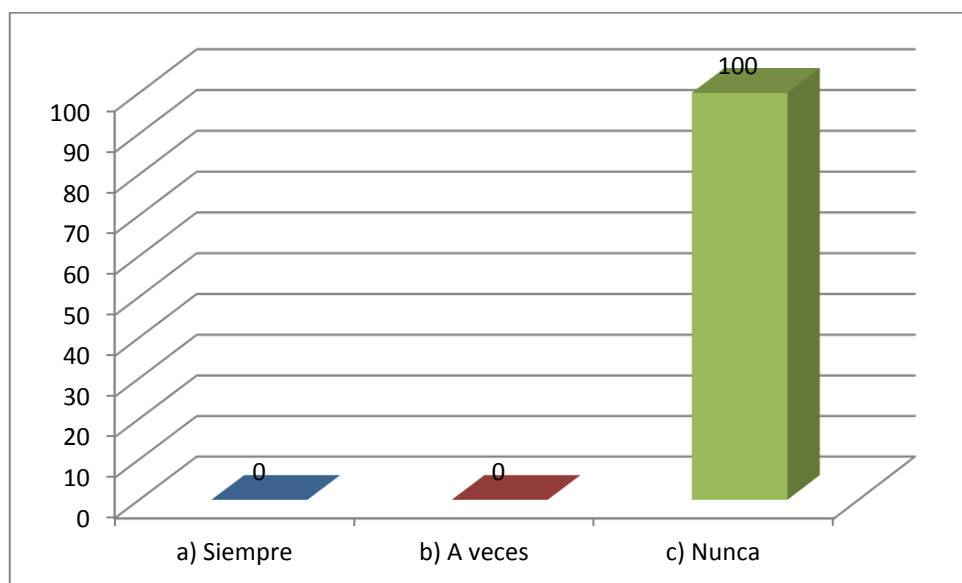
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

De acuerdo a la investigación desarrollada se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron nunca el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es adecuado.

Por lo tanto, se puede concluir que todos los docentes encuestados respondieron el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos nunca es adecuado; por ello, se hace necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 9

¿El trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es adecuado?



CUADRO 10

¿Los docentes muestran apatía cuando se toman decisiones?

Alternativas	F	%
a) Siempre	9	75
b) A veces	3	25
c) Nunca	0	0
Total	12	100

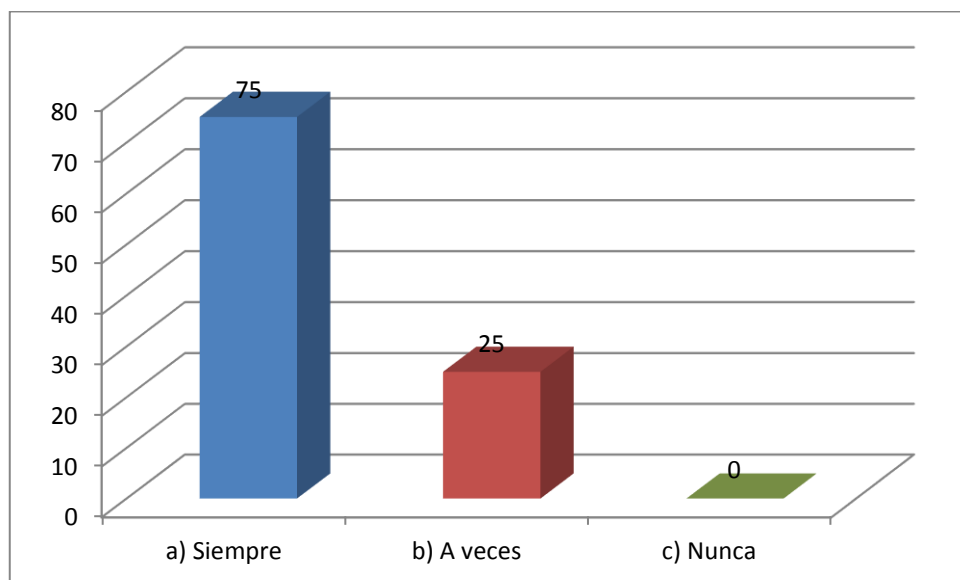
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

De acuerdo a la investigación desarrollada se ha encontrado que el 75% de los docentes respondieron siempre los docentes muestran apatía cuando se toman decisiones; seguido del 25% que respondieron a veces.

Por lo tanto, se puede concluir, la mayoría de los docentes encuestados respondieron siempre los docentes muestran apatía cuando se toman decisiones; por ello, se hace necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 10

¿Los docentes muestran apatía cuando se toman decisiones?



CUADRO 11

¿En el instituto los docentes son asertivos en su desempeño laboral?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	6	50
c) Nunca	6	50
Total	12	100

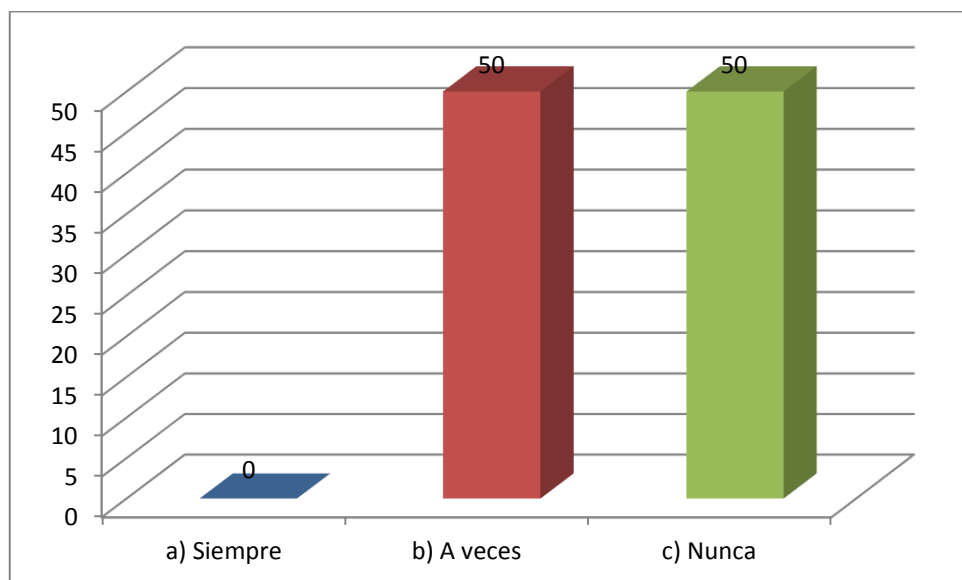
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

De acuerdo a la investigación desarrollada se ha encontrado que un 50% de los docentes respondieron a veces son asertivos los docentes en su desempeño laboral; mientras que el otro 50% respondieron nunca son asertivos.

Por lo tanto, se puede concluir que la mitad de los docentes encuestados respondieron a veces los docentes son asertivos en su desempeño laboral, por ello, se hace necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 11

¿En el instituto los docentes son asertivos en su desempeño laboral?



CUADRO 12

¿La aptitud que toma el alumnado de abandonar el instituto es debido a la deficiente gestión educativa?

Alternativas	F	%
a) Siempre	7	58
b) A veces	5	42
c) Nunca	0	0
Total	12	100

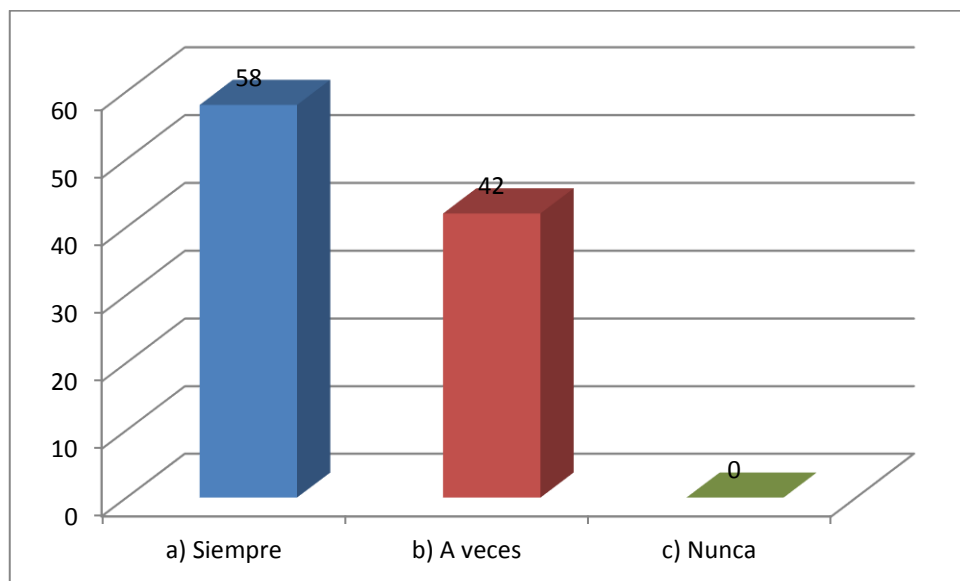
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

De acuerdo a la investigación desarrollada se ha encontrado que un 58% de los docentes respondieron siempre la aptitud que toma el alumnado de abandonar el instituto es debido a la deficiente gestión educativa; mientras que el 42% de los docentes respondieron a veces.

Por lo tanto, se puede concluir que la mayoría de los docentes encuestados respondieron siempre la aptitud que toma el alumnado de abandonar el instituto es debido a la deficiente gestión educativa, por ello, se hace necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 12

¿La aptitud que toma el alumnado de abandonar el instituto es debido a la deficiente gestión educativa?



CUADRO 13

¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?

Alternativas	F	%
a) Siempre	2	17
b) A veces	10	83
c) Nunca	0	0
Total	12	100

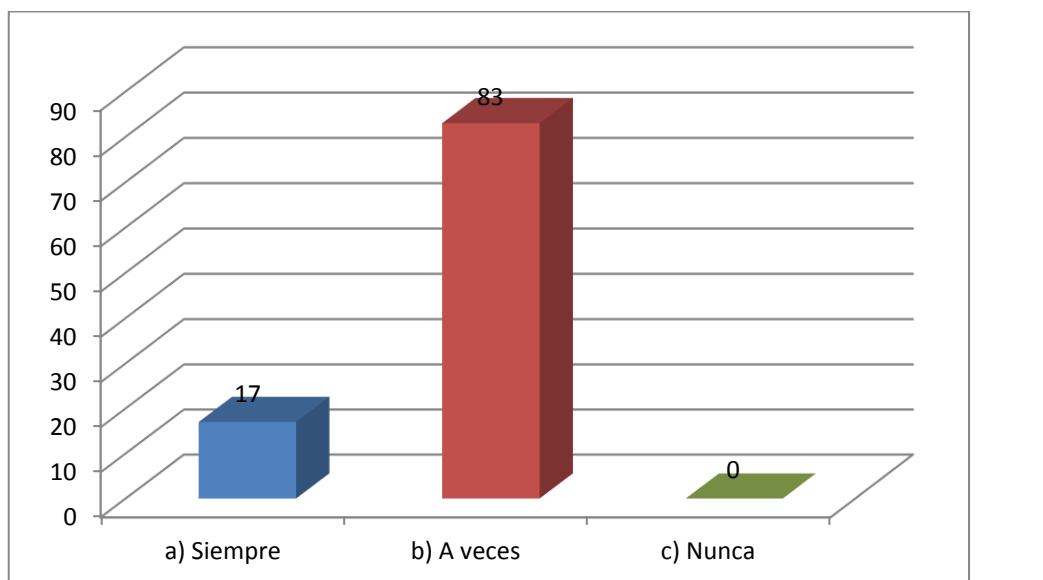
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

De acuerdo a la investigación desarrollada se ha encontrado que el 83% de los docentes respondieron a veces en el instituto se cultiva una educación en valores; mientras que el 17% de los docentes respondieron a veces.

Por lo tanto, se puede concluir que la mayoría de los docentes encuestados respondieron a veces en el instituto se cultiva una educación en valores, por ello, se hace necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

GRÁFICO 13

¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?



CUADRO 14

¿Está de acuerdo con el desarrollo institucional del instituto?

Alternativas	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	0	0
c) Nunca	12	100
Total	12	100

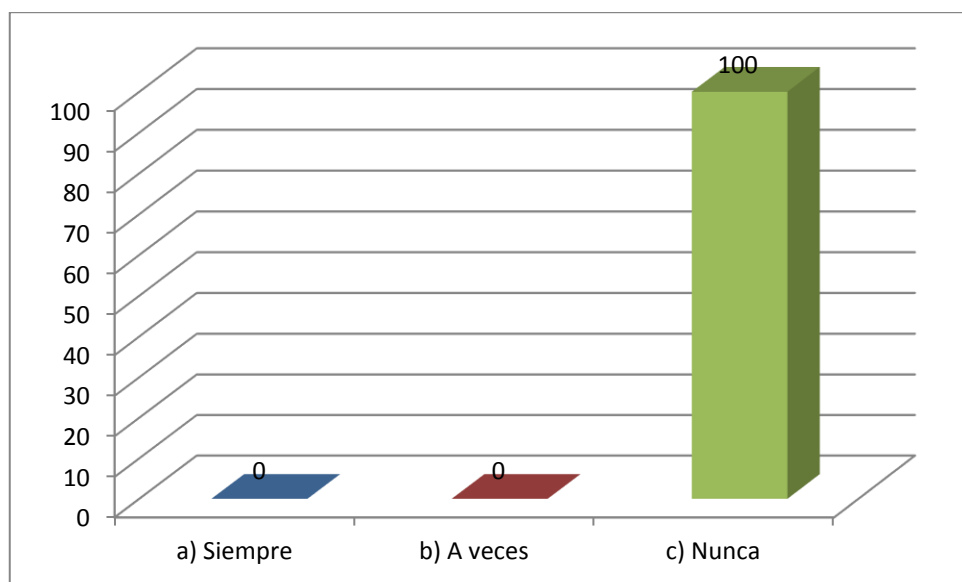
Fuente: cuestionario aplicado a los docentes.

De acuerdo a la investigación desarrollada se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron nunca está de acuerdo con el desarrollo institucional.

Por lo tanto, se hace necesario elaborar y proponer estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional.

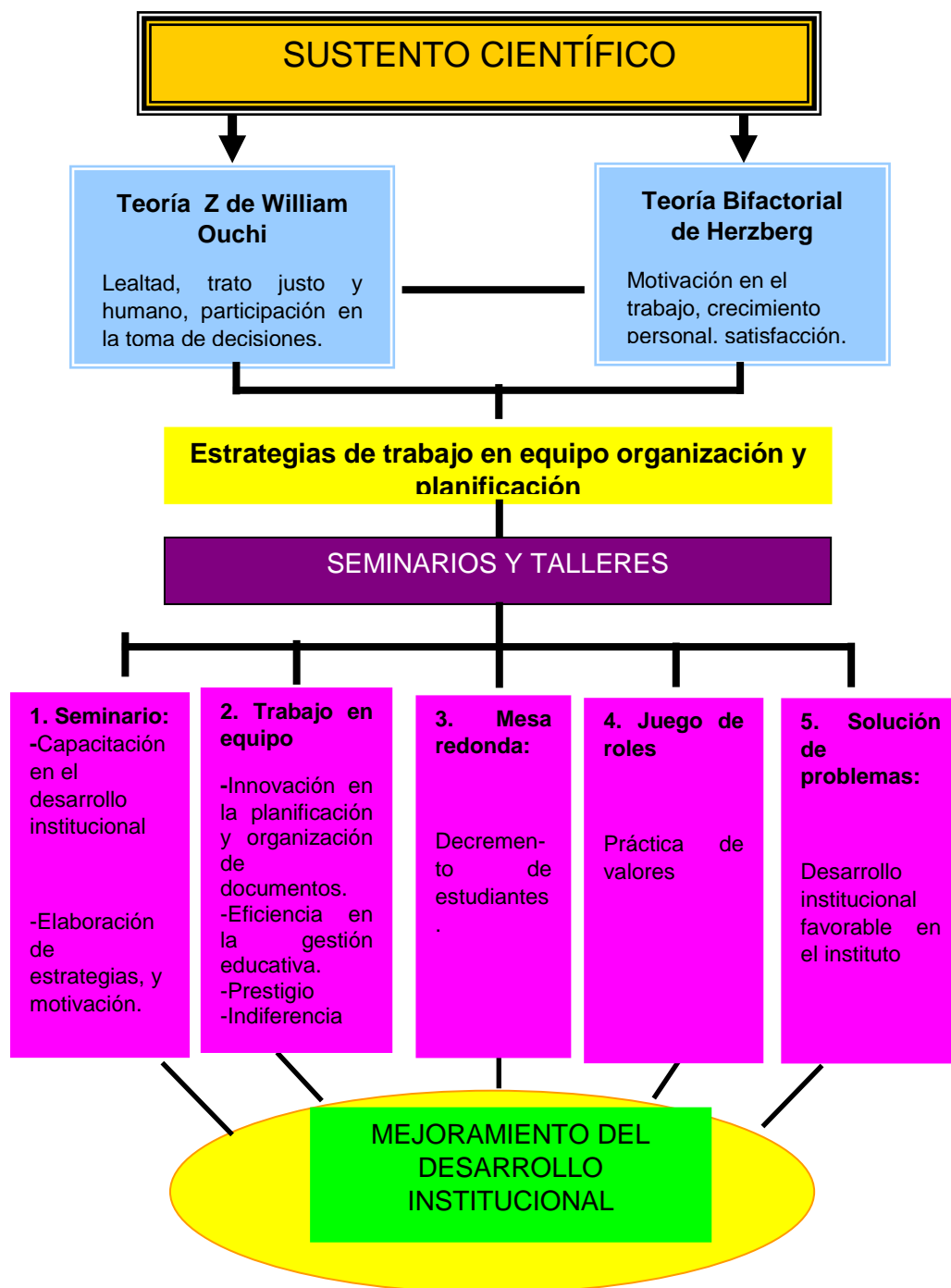
GRÁFICO 14

¿Está de acuerdo con el desarrollo institucional del instituto?



3.2. MODELO TEÓRICO

Estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación para mejorar el desarrollo institucional del I.E.S.T.P. Valle de Tambo del distrito de Cocachacra , provincia de Islay-2014.



3.3. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

1. INTRODUCCIÓN Y SÍNTESIS DE LA PROBLEMÁTICA

Siendo el problema que se observa en el I. E.S.T.P. Valle de Tambo del distrito de Cocachacra , provincia de Islay , es que hay una inadecuada organización y planificación institucional lo cual repercute en la deficiente planificación de los documentos de gestión, ausencia de trabajo en equipo, deficiente gestión educativa, falta de prestigio, indiferencia a los problema, apatía entre docentes, mala práctica de la asertividad, decremento de alumnado en las carreras técnicas de la institución, falta de valores , lo cual afecta el normal desarrollo institucional. Se considera necesario elaborar estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación que permita mejorar el desarrollo institucional.

2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

- Mejorar el desarrollo institucional a través de estrategias.

3. FUNDAMENTACIÓN

Es importante la realización de la propuesta estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación, porque a través de diferentes estrategias se logrará mejorar el desarrollo institucional del instituto.

Para el desarrollo de la propuesta tenemos como sustento científico la Teoría Z de William Ouchi y la Teoría bifactorial de Gerhard Herzberg.

La Teoría Z de William Ouchi, sostiene, lo que se puede aprender de las organizaciones japonesas son Claves del éxito: Productividad creciente importación de tecnología, ética laboral distintiva, valores. El sistema japonés no cuenta con personas con un detallado conocimiento de una industria específica, más bien utiliza la rotación constante de puestos para lograr que sus ejecutivos de alto nivel sean expertos en relacionar armónicamente cada función, especialidad y oficina de la empresa.

Creencias y unos valores armónicamente compartidos, lo que justifica que tantas personas participen plenamente y se logren resultados eficaces.

Valores colectivos. Es el aspecto que resulta más incomprensible para los occidentales: orientación hacia valores compartidos, especialmente el sentido colectivo de responsabilidad.

Mientras que la Teoría bifactorial de Gerhard Herzberg, sostiene, estar más directamente relacionada con la realización y la motivación en el trabajo. Los factores Motivacionales son: (1) crecimiento personal; (2) responsabilidad; (3) el trabajo propiamente dicho; (4) reconocimiento; (5) realización y satisfacción. Para esta teoría, las necesidades básicas o elementares (factores higiénicos) no son motivadoras por sí solas, no obstante, mientras no sean satisfechas provocan insatisfacción. Sin estas necesidades básicas no se puede pensar en los factores motivacionales que van a estimular y aumentar la motivación. Sólo después podemos hablar de libertad, responsabilidad, creatividad e innovación en el trabajo

3. ESTRUCTURA O CONTENIDO

Se desarrollaran las siguientes estrategias:

A. Seminario: Capacitación en el desarrollo institucional

- Elaboración de estrategias, motivación.

B. Trabajo en equipo:

- Innovación en la planificación y organización de documentos.
- Eficiencia en la gestión educativa.
- Prestigio
- Indiferencia

C. Mesa redonda

- Deserción de estudiantes.

D. Juego de roles

- Práctica de valores

E. Solución de problemas

- Desarrollo institucional favorable en el instituto
- Identidad
- Responsabilidad

5. METODOLOGÍA

Para la realización de la propuesta se trabajará con métodos activos, que permita la participación tanto individual como grupal de los docentes, para ello se contarán con estrategias, seminarios y talleres poniendo énfasis al desarrollo institucional y la motivación, en donde cada participante dará sus inquietudes, para ser solucionadas por la plenaria.

6. FUNCIONAMIENTO

- **Responsables:** Director, investigadora

El director tendrá las siguientes funciones:

- Asesoramiento.
- Evaluación
- **Anexos:** Administrativos y académicos

El área administrativa tendrá como función gestionar los diferentes documentos que requiera la realización de la propuesta.

- **Actividades**

Primero, se coordinará con el director, luego con los docentes a fin de lograr la participación de todos.

Segundo, se desarrollará cada uno de los seminarios y talleres de acuerdo al cronograma de actividades y objetivos propuestos.

Luego, se pasará al desarrollo de los siguientes seminarios y talleres:

1. Seminario

Capacitación en el desarrollo institucional

Elaboración de estrategias y motivación.

Objetivo

Dar a conocer la importancia de mejorar el desarrollo institucional.

Temario

- Desarrollo institucional (Planificación, Organización, Control)

- Estrategias y motivación.

METODOLOGÍA

Participarán el director y los docentes, el cual podrá ser ampliado en su horario previo acuerdo de los asistentes.

El cronograma será establecido de acuerdo a los participantes. Por otro lado se realizará afiches que indique la fecha y la hora a fin de reforzar la información y se pueda lograr la participación de todos.

El seminario estará a cargo de la responsable de la propuesta y del expositor elegido, que coordinará y trabajará con el director y los docentes a fin de mejorar la capacitación sobre la gestión institucional en base a las estrategias de motivación.

Para el desarrollo del seminario se considerará 30 minutos de exposición y una hora pedagógica para que se absuelvan las dudas de los participantes y puedan comunicar lo que quieran a fin de que pongan en práctica lo aprendido en el seminario.

Para mayor motivación se dará un reconocimiento a quienes asistan a los seminarios y hagan práctica de lo aprendido. Dentro de la hora de preguntas, podrán dar aportes e inquietudes los asistentes, seguidamente el expositor dará las recomendaciones respectivas. Cada participante, es libre de preguntar, teniendo en cuenta el tema tratado.

Al término del seminario los asistentes son invitados a realizar nuevamente observaciones de manera directa, con la finalidad de conocer sus opiniones y de esta manera mejorar el manejo del seminario fomentando la comunicación directa y el desarrollo institucional.

Presupuesto

N°	Recurso humano	Unidades	Precio unitario	Total
1	Expositor	1		150.00
	Materiales			
1	Útiles de escritorio			50.00

Indiferencia

OBJETIVO

- Fomentar el trabajo en equipo teniendo en cuenta la innovación en la planificación y organización de documentos.
- Propiciar la eficiencia del desarrollo institucional
- Fomentar el prestigio institucional.
- Dar a conocer la importancia de identificación con la institución (Indiferencia).

Temario

- Trabajo en equipo
- Eficiencia de la gestión y desarrollo institucional
- Prestigio institucional.
- Identificación, Indiferencia

METODOLOGÍA

Se realizarán tres talleres de trabajo en equipo, en donde participarán todos los docentes y el director de la institución.

El primer taller será realizado a cargo de un especialista en estrategias de motivación y trabajo en equipo, el cual realizará dinámicas y estrategias que permitan la identificación e interés por el trabajo en equipo, haciendo uso de la comunicación y participación activa. Para ello se formarán grupos de 3, los cuales al finalizar la actividad, darán sus aportes sobre el tema tratado, a fin de extraer conclusiones importantes.

Para reforzar la actividad, se les mostrará un video en donde se observe como el trabajo en equipo favorece un mejor desarrollo institucional.

Finalmente se integrarán en equipos de trabajo, donde se pedirá a un voluntario(s) que exprese lo que sienten y/o pensaron durante la realización de los talleres. Para el desarrollo, se tendrá como apoyo la motivación que enfoca al compromiso, participación, comunicación, trabajo en equipo y planificación como elementos de la calidad total.

Cada uno de los talleres tendrá la misma metodología, a fin de que todos participen y se pueda lograr un desarrollo institucional favorable.

Presupuesto

N°	Recurso humano	Unidades	Precio unitario	Total
1	Expositor	1		150.00
	Materiales			
1	Útiles de escritorio			50.00
2	Hojas bond	1000	22.00	22.00
3	USB	1	25.00	20.00
4	Refrigerios			120.00
	Copias	24	0.10	2.40
TOTAL				364.40

Instrumento de evaluación: Lista de cotejo

Docente:

Indicadores:

1. Fomenta el trabajo en equipo teniendo en cuenta la innovación en la planificación y organización de documentos.

a) Si () b) No ()

2 Propicia la eficiencia del desarrollo institucional

a) Si () b) No ()

3 Fomenta el prestigio institucional.

a) Si () b) No ()

4 Se muestra identificado con la institución

a) Si () b) No ()

5. Desarrolla la participación activa

a) Si () b) No ()

6. Brinda aportes constructivos

a) Si () b) No ()

7. Tiene conocimiento del tema

a) Si () b) No ()

8. Aprendió fácilmente

a) Si () b) No ()

9. Pone en práctica lo aprendido

a) Si () b) No ()

10. Muestra interés por trabajar en equipo

a) Si () b) No ()

3. MESA REDONDA:

Decremento de estudiantes.

Objetivo

- Evitar el decremento de los estudiantes.

Temario

- Deserción de estudiantes.

METODOLOGÍA

Previamente, se invitará a un especialista para el desarrollo de la mesa redonda. Siendo un número reducido los docentes, todos conformarán una mesa redonda, quienes elegirán a un responsable para que de a conocer las inquietudes.

El tema a tratar es sobre la deserción, ya que es un problema latente que afecta al desarrollo institucional del instituto.

El especialista primeramente hablará sobre las desventajas que ocasiona la deserción tanto para el instituto como para el desarrollo de la comunidad. Terminada su exposición invita a los integrantes de la mesa redonda a que dialoguen sobre la deserción. Al cabo de 10 minutos les pide que transcriban lo que consideran importante sobre la deserción de los estudiantes, para ello, se les indica que tienen 15 minutos. Seguidamente, se invita al responsable que han elegido los miembros de la mesa redonda a que dé a conocer las conclusiones y/o opiniones sobre la deserción.

Luego, el especialista da algunos alcances sobre las opiniones de los integrantes de la mesa redonda. Finalmente, agradece la participación de los asistentes, y los invita a poner en práctica lo tratado y aprendido en el desarrollo de la mesa redonda, el cual tiene una duración de 2 horas pedagógicas.

PRESUPUESTO

N°	Recurso humano	Unidades	Precio unitario	Total
1	Expositor	1		150.00
	Materiales			
1	Útiles de escritorio			50.00
2	Hojas bond	1000	22.00	22.00
3	USB	1	25.00	20.00
4	Refrigerios			120.00
	Copias	24	0.10	2.40
TOTAL				364.40

Instrumento de evaluación: Ficha de observación

Docente:

Indicadores:

1. Participación activa

a) Si () b) No ()

2. Desarrolla aportes constructivos

a) Si () b) No ()

3. Muestra conocimiento del tema

a) Si () b) No ()

4. Aprendió fácilmente

a) Si () b) No ()

5. Pone en práctica lo aprendido

a) Si () b) No ()

6. Muestra interés en participar

a) Si () b) No ()

4. Juego de roles

Práctica de valores

OBJETIVO

Fomentar la práctica de valores.

Temario

- Práctica de valores.

METODOLOGÍA

Será realizado a cargo de un especialista en valores. Para ello formarán equipos de trabajo de 2 docentes, los cuales al finalizar la actividad o dinámica, darán sus puntos de vista respecto la práctica de valores y su incidencia en el desarrollo institucional; en todo momento entre todos los participantes intercambiarán ideas e inquietudes.

Los participantes asumirán diferentes roles, y pondrán ejemplos de prácticas de valores y en su interacción, que hagan usarán valores constantemente, para ello el especialista tomará nota de todo el desarrollo de los juegos de roles.

Para reforzar la actividad, se invitará a realizar una práctica, en la cual darán un problema y lo solucionarán teniendo en cuenta los valores. También se les mostrará un video para fortalecer los conocimientos. Finalmente, se le pedirá a un voluntario(s) que exprese lo que sienten y/o pensaron durante la realización de la estrategia y como ello contribuye a mejorar el desarrollo institucional.

Presupuesto

N°	Recurso humano	Unidades	Precio unitario	Total
1	Expositor	1		150.00
	Materiales			
1	Útiles de escritorio			50.00

2	Hojas bond	1000	22.00	22.00
3	USB	1	25.00	20.00
4	Refrigerios			120.00
	Copias	24	0.10	2.40
TOTAL				364.40

Instrumento de evaluación: Ficha de observación

Docente:

Indicadores:

1. Participa activamente

a) Si () b) No ()

2. Hace aportes constructivos

a) Si () b) No ()

3. Tiene conocimiento del tema

a) Si () b) No ()

4. Aprendió fácilmente

a) Si () b) No ()

5. Pone en práctica lo aprendido

a) Si () b) No ()

6. Muestra interés en la práctica de valores

a) Si () b) No ()

7. Práctica valores

a) Si () b) No ()

8. Enseña con el ejemplo

a) Si () b) No ()

5. Solución de problemas

Desarrollo institucional favorable en el instituto

Identidad

Responsabilidad

Objetivo

- Fomentar el desarrollo institucional favorable en el instituto
- Propiciar la Identidad
- Fomentar el desarrollo de la responsabilidad

Temario

- Desarrollo institucional favorable en el instituto
- Identidad
- Responsabilidad

METODOLOGÍA

Previamente, se invitará a un especialista para el desarrollo de la estrategia. Para ello formarán equipos de trabajo integrado por 4 docentes, quienes elegirán a un responsable para que dé a conocer las inquietudes.

Los temas a tratar son sobre el desarrollo institucional favorable en el instituto, la identidad y la responsabilidad que asumen los docentes en el desarrollo institucional. Previamente, el especialista expondrá sobre estos temas las ventajas y desventajas que puede desencadenarse en el instituto, sino son tratados. Terminada su exposición invita a los integrantes a que dialoguen y busquen soluciones pertinentes. Al cabo de 20 minutos, se les pide que transcriban lo que consideran importante para solucionar estos temas tratados, para ello, se les indica que tienen 15 minutos más. Seguidamente, se invita al responsable que han elegido los miembros del equipo de trabajo a que dé a conocer las conclusiones y/o opiniones.

Luego, el especialista da algunos alcances sobre las opiniones de los integrantes. Para reforzar la estrategia, el especialista, invita a los asistentes a mirar un video, sobre diferentes casos de equipos de trabajo que solucionan deficiencias y que aportan al mejoramiento del desarrollo institucional.

Finalmente, se agradece la participación de los asistentes, y los invita a poner en práctica lo tratado y aprendido en el desarrollo de la estrategias solución de problemas, el cual tiene una duración de 2 horas pedagógicas.

Presupuesto

N°	Recurso humano	Unidades	Precio unitario	Total
1	Expositor	1		150.00
	Materiales			
1	Útiles de escritorio			50.00
2	Hojas bond	1000	22.00	22.00
3	Video CD	1	2.00	2.00
4	Refrigerios			120.00
	Copias	24	0.10	2.40
TOTAL				346.40

Instrumento de evaluación: Ficha de observación

Docente:

Indicadores:

1 Fomenta la solución de problemas en equipo.

a) Si () b) No ()

2 Fomenta el desarrollo institucional favorable en el instituto

a) Si () b) No ()

3 Propicia la Identidad

a) Si () b) No ()

4 Fomenta el desarrollo de la responsabilidad

a) Si () b) No ()

5. Muestra participación activa

a) Si () b) No ()

6. Desarrolla aportes constructivos

a) Si () b) No ()

7. Tiene conocimiento del tema

a) Si () b) No ()

8. Aprendió fácilmente

a) Si () b) No ()

9. Pone en práctica lo aprendido

a) Si () b) No ()

10. Muestra interés en la solución de problemas

a) Si () b) No ()

-Fases para el desarrollo de las estrategias: En cada una de las actividades se tendrá en cuenta las siguientes fases:

Primera fase:

Planificación: se tendrá en cuenta las metas y objetivos en base a las necesidades de los docentes. Para ello se tendrá en cuenta la participación e interés puesto y el mejoramiento del desarrollo institucional, previa planificación de objetivos.

Para ello se tendrá en cuenta que la planificación, consiste en determinar los objetivos de la organización (que son los resultados finales que se quiere lograr), y de establecer los procedimientos que se han de seguir para lograr aquellos objetivos.

Segunda fase:

Organización: se hará una clasificación y distribución de funciones y roles teniendo en cuenta lo planificado.

El término organización, implica una estructura intencional y formalizada de papeles opuestos. En este sentido se piensa en la organización como: la identificación y clasificación de la actividades requeridas; el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos; la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisar (delegación) y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente.

Se tomará en cuenta la capacitación y conocimientos de cada docente.

Tercera fase:

Control: se hará el control de cada seminario y talleres a fin de orientar y prevenir fallas en el desarrollo del programa de estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación. Se usará una ficha de observación a fin de recabar la información pertinente.

El control consiste en la confrontación o comparación entre objetivos o planes fijados con los resultados que realmente se han logrado o ejecutado, en el cumplimiento de los objetivos.

- **Calendario:** Fecha de inicio y término de cada fase

Estrategias	Responsables	Fecha
1. Seminario: Capacitación en el desarrollo institucional Elaboración de estrategias y motivación.	- Investigadora - Personal docente del instituto - Director	20 de Abril (2 horas pedagógicas)
2. Trabajo en equipo Innovación en la planificación y organización de documentos. Eficiencia en la gestión educativa. Prestigio Indiferencia	- Investigadora - Personal docente del instituto - Director	22 de Mayo (2 horas pedagógicas)
3. Mesa redonda Decremento de estudiantes.	- Investigadora - Personal docente del instituto - Director	15 de Junio (2 horas pedagógicas)

4. Juego de roles	- Investigadora	10 de Julio
Práctica de valores	-Personal docente del instituto	(2 horas pedagógicas)
	- Director	
5. Solución de problemas	- Investigadora	20 de agosto
Desarrollo institucional favorable en el instituto	-Personal docente del instituto	(2 horas pedagógicas)
Identidad	-Director	
Responsabilidad		

- REPORTES DE AVANCES

Al iniciar cada una de las actividades se realizará una evaluación a fin de saber con lo que se cuenta y con que más se puede apoyar. Al final también se evaluará la estrategia para brindar las recomendaciones necesarias y poder ver el cumplimiento de objetivos propuestos.

- Periodicidad

El tiempo para informar los avances es de dos días como mínimo y tres días como máximo.

- Financiamiento

Los gastos que requiera el desarrollo de cada una de las actividades y estrategias serán solventados únicamente con recursos propios de la investigadora.

7. EVALUACIÓN

La evaluación será aplicada:

A. Inicio

Primero, se desarrolla el diagnóstico a través de la observación empírica para evidenciar la problemática existente en el instituto.

B. Proceso

Durante el desarrollo se tendrá en cuenta la motivación, capacitación, innovación, investigación, interés, participación de los docentes en cada seminario y talleres propuestos en las estrategias de trabajo en equipo.

Para ello, se usará una ficha de observación, previamente estructurada, además se tendrá en cuenta los conocimientos adquiridos, previa aplicación de una entrevista.

C. Final

Se evaluará teniendo en cuenta el logro de objetivos propuestos.

- El director, con un equipo de trabajo evaluarán las estrategias desarrolladas y cerciorarse del impacto que ha causado en los docentes.

3.4 ESTRATEGIAS A REALIZAR POR EL DIRECTOR DEL IESTP PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

En el sistema educativo, los contenidos y actividades de enseñanza y aprendizaje se planifican a partir de las características del entorno productivo local y regional expresado en el Perfil Profesional; así mismo del conocimiento y utilización de recursos y tecnologías locales, a fin de aprovecharlas como valor agregado en productos y/o servicios.

Por tal motivo es necesario que el director del I.E.S.T.P. Valle de Tambo realice convenios y busque aliados tanto gubernamentales como no gubernamentales como municipios, INIA, SENASA, empresas procesadoras de alimentos (arroceras y azucareras), empresas mineras, ONGS, que podrían trabajar como fuertes aliados para poder complementar las estrategias propuestas anteriormente, ya que también se hace necesario fortalecer fuertes lazos de compromisos con la comunidad y tales aliados nos ayudarían como verdaderos canales de comunicación.

Dichos fines se pueden impulsar de forma integrada el desarrollo agropecuario en la localidad; realizando actividades relacionadas con el agro, gestionando y realizando proyectos destinados para comunidades campesinas, llevando a cabo proyección social para pueblos necesitados, cuidando el medio ambiente incentivando el uso de tecnologías limpias y ecológicas, apoyando a los productores agropecuarios y comunidades campesinas mejorando su calidad de vida, dentro de las que podemos nombrar:

- Organizar charlas, eventos, ferias, capacitaciones, cursos, seminarios relacionados con el agro.
- Mejorar la calidad de vida y gestionar proyectos de inversión para los productores agropecuarios y/o comunidades campesinas.
- Realizar estudios de potencialidades agropecuarias de cada zona a trabajar.
- Incentivar el cultivo y la crianza de especies autóctonas de cada zona.
- Promover la conservación ambiental y el uso racional de los recursos naturales, incentivando tecnologías limpias y ecológicas.
- Proyección social abocada especialmente a comunidades campesinas y pueblos agrícolas.
- Convenios con universidades y empresas locales para que los estudiantes puedan realizar sus prácticas profesionales.

También se debe valorar a las personas en sus capacidades de autoestima, responsabilidad, actitud positiva hacia el cambio, trabajo en equipo, capacidad para innovar, que imprimen énfasis y valor para enfrentar el cambio y gestionarlo, y la capacidad para la construcción del desarrollo económico y social, recupera la humanización del trabajo, centra el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano, como agente y beneficiario del cambio.

CONCLUSIONES

Las causas que generan el deficiente desarrollo institucional son inadecuada organización y planificación institucional lo cual repercute en la deficiente planificación de los documentos de gestión, ausencia de trabajo en equipo, deficiente gestión educativa, falta de prestigio, indiferencia a los problemas, apatía entre docentes, mala práctica de la asertividad, decremento de alumnado en las carreras técnicas de la institución, falta de valores.

A través del diseño de estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación se mejorará el desarrollo institucional del I.E.S.T.P. Valle de Tambo del distrito de Cocachacra, provincia de Islay.

Con la propuesta de estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación se mejorará el desarrollo institucional del I.E.S.T.P. Valle de Tambo del distrito de Cocachacra , provincia de Islay.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directores y docentes de otras instituciones, aplicar estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación y la propuesta expuestos en esta tesis, para que sean valorados y adaptados a los diferentes escenarios educativos que presenten similar problemática.
2. El diseño de estrategias de trabajo en equipo de organización y planificación debe ser tomado en cuenta por otras instituciones, para desarrollar nuevas propuestas y alternativas para mejorar el desarrollo institucional.
3. El director del I.E.S.T.P. Valle de Tambo debe aplicar además de las estrategias propuestas, otras estrategias que ayuden a formar alianzas de desarrollo para el instituto en conjunto con la comunidad , entidades estatales, empresas privadas y así ayudar a mejorar el desarrollo institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accel Team (2005) “Abraham H Maslow’s Hierarchy of needs” in employed motivation, the organization environment and productivity. Recuperado de [http:// www.accel-team.com](http://www.accel-team.com) extraído en Febrero 2005.
- Arana W. (2005), “Motivación en la gestión empresarial” en www.gestiopolis.com extraído en Febrero del 2005.
- Arana W. (2005), “Motivación y productividad” . Recuperado de [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) extraído en Febrero del 2005.
- Ardouin J, Bustos C., Gayó R y Jarpa M. (2000), “Motivación y satisfacción laboral” . . Recuperado de [http:// www.apsique.com](http://www.apsique.com) extraído en Febrero del 2005.
- Almeyda Tarazona, José Almeida Saénz, Orlando. (2004). *Manual de Administración y supervisión educativa*. Perú: EDIGRABER.
- Antezana Abarca, M.C.S.; Nicolás C.A..*Modelo europeo de la calidad educativa*.
- Cortés A. (1997), “La motivación laboral en una empresa de servicios” . . Recuperado de [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com) extraído en Marzo del 2005.
- Cruz R. (2005), “Las organizaciones que aprenden, una oportunidad necesaria a nuestro alcance” . Recuperado de [http:// www.gesta.co.co](http://www.gesta.co.co)
- Cuesta A. (2000), “Gestión de competencias. Monografía” Versión electrónica ISPJAE La Habana.
- De la Torre Y. (1997), “Un acercamiento a la motivación laboral en la Cuba de hoy” . Recuperado de [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com) extraído en Enero del 2005.
- Gallegos Álvarez, Juan Alberto. (s/f). *Legislación y administración Educativa*. Perú.: San Marcos.
- Garreton Manuel A. America latina: Un espacio cultural en el mundo globalizado/ seminario hacia la consolidación de un espacio cultural Iberoamericano- Santafé Bogotá: Convenio Andres Bello,2002.

- Genovese C. (1997), “Gestion de los Recursos humanos en los nuevos escenarios”. Recuperado de [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com) extraído en Enero del 2005.
- Gonzales D. (1982), “La Motivación una orientación para su estudio”, Editorial científico Técnica La Habana.
- González F y Mitjans A. (1989) “La Personalidad su Educación y Desarrollo” , Editorial Pueblo Educación La Habana.
- Gutiérrez J.A. (1997), “Factores que inciden en el éxito empresarial” . . Recuperado de <http://www.monografias.com> extraído en Marzo del 2005.
- Hirschfeldt M. (2003), “La motivación”.Recuperado de [http:// www.oilproduction.net](http://www.oilproduction.net) extraído en Marzo del 2005.
- Leonor A. (1997), “Tipos de motivación”. Recuperado de [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com) extraído en Febrero del 2005.
- López A. (2005), “La motivación”. Recuperado de [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) extraído en Enero del 2005.
- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15).
- Medina A. y Avila A. (2002), “Evolución de la teoría administrativa: una visión desde la OUCHI, William. Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge. 1981, Perseus.
- Muela Bonilla, E. G. (2017). La inteligencia emocional y su incidencia en la satisfacción laboral del personal de planta de la empresa SECURIT SA (Bachelor's thesis, Quito: UCE.).
- Psicología Organizacional” en Revista Cubana de Psicología, Vol. 19, No.3:262-273.
- Zornoza L. (2005), “Motivación laboral”. Recuperado de [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) extraído en Febrero del 2005.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Estimado colega a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre el DESARROLLO INSTITUCIONAL de su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

1. ¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

4. ¿Está de acuerdo con la planificación de los documentos de gestión?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

5. ¿Los procedimientos y organización de recursos son adecuados?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

6. ¿El director práctica el trabajo en equipo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

7. ¿Los docentes trabajan en equipo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

8. ¿Encuentra aceptable la gestión que se realiza en el instituto?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

9. ¿Está de acuerdo con el prestigio que tiene el instituto?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

10. ¿Los docentes se muestran indiferentes a los problemas del instituto?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

11. ¿El trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es adecuado?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

12. ¿Los docentes muestran apatía cuando se toman decisiones?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

13. ¿En el instituto los docentes son asertivos en su desempeño laboral?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

14. ¿La aptitud que toma el alumnado de abandonar el instituto es debido a la deficiente gestión educativa?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

15. ¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

16. ¿Está de acuerdo con el desarrollo institucional del instituto?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Gracias por su apoyo

ENTREVISTA

Estimado colega,

A continuación le hare una serie de preguntas, para lo cual le pido responder verazmente.

1. ¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?

2. ¿Está de acuerdo con la planificación de los documentos de gestión?

3. ¿Los procedimientos y organización de recursos son adecuados?

4. ¿Desarrolla usted el trabajo en equipo con los docentes?

5. ¿Encuentra aceptable la gestión que se realiza en el instituto?

6. ¿Está de acuerdo con el prestigio que tiene el instituto?

7. ¿Los docentes apoyan en la solución de problemas del instituto?

8. ¿Los docentes muestran apatía cuando se toman decisiones?

9. ¿En el instituto los docentes son asertivos en su desempeño laboral?

10. ¿Cuál cree usted que sea el motivo del alumnado de abandonar el instituto antes de culminar su carrera?

11. ¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?

12. ¿Cómo considera el desarrollo institucional del instituto?
