

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

“EL FINANCIAMIENTO NO REEMBOLSABLE Y SU CONTRIBUCIÓN AL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL
MONTECRISTO EN EL AÑO 2016”

PRESENTADO POR:
BACH. GUTIÉRREZ DELGADO BRISSA ISABEL

PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

LIMA – PERÚ

2017

AGRADECIMIENTO

Para todas las personas que de una u otra forma me brindaron su conocimiento y apoyo para la realización de este trabajo

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a toda mi familia y en especial para mi mamá, estoy segura que desde donde está ha podido ver el esfuerzo que puse para lograr mi objetivo.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
ÍNDICE DE CUADROS.....	8
PRESENTACIÓN.....	9
INTRODUCCION	10
RESUMEN	12
BASTRACT.....	13
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	14
1.1 Situación Problemática.....	14
1.2 Problema de Investigación.	15
1.2.1 Problema General.....	15
1.2.2 Problemas Específicos.	15
1.3 Justificación.....	15
1.3.1 Justificación Teórica.	16
1.3.2 Justificación Práctica.	17
1.4 Objetivos.	18
1.4.1 Objetivo General.....	18
1.4.2 Objetivos Específicos.....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.	19
2.1 Antecedentes de Investigación.	19
2.2 Bases Teóricas.....	22
2.2.1 Financiamiento No Reembolsable.	22
2.2.2 Equipamiento.	29
2.2.3 Material Bibliográfico.....	32
2.2.4 Capacitación.....	36
2.2.5 Mantenimiento de ambientes.	39
2.2.6 Desarrollo organizacional.	41
2.2.7 Incremento de estudiantes.....	52
2.2.8 Desempeño de personal.	54
2.2.9 Clima organizacional.	57
2.2.10 Trabajo en equipo.	61

2.2.11	Gestión por Procesos.....	65
2.2.12	Calidad.	75
2.2.13	Cadena de Valor.....	80
2.2.14	Educación.....	84
2.2.15	Gestión Pública.	92
2.2.16	Presupuesto por Resultados.	94
2.2.17	Sistema Nacional de Inversión Pública.....	98
2.3	Bases Legales.	101
2.3.1	La Constitución Política del Perú.	101
2.3.2	Ley 28411.	104
2.3.3	Ley 30512.	109
2.4	Glosario de Términos.	111
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.		116
3.1	Hipótesis General.	116
3.2	Hipótesis Específicas.....	116
3.3	Identificación de Variables.....	117
3.4	Operacionalización de Variables.....	118
3.5	Matriz de Consistencia.	119
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....		120
4.1	Tipo de Investigación.	120
4.2	Diseño de Investigación.	120
4.3	Unidad de análisis.	120
4.4	Población de Estudio.....	120
4.5	Tamaño y Selección de Muestra.	120
4.6	Técnicas de Recolección de Datos.	121
4.7	Técnicas de Procesamiento, análisis e interpretación de la Información.	122
4.7.1	Procedimientos de recolección de datos.	122
4.7.2	Procesamiento estadístico y análisis de datos.	122
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.		123
5.1	Análisis e interpretación de resultados.....	123
5.1.1	Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	123

5.1.2	Resultados.....	124
5.2	Prueba de Hipótesis.....	134
5.2.1	Hipótesis General.....	134
5.2.2	Hipótesis Específica 1.....	135
5.2.3	Hipótesis Específica 2.....	137
5.2.4	Hipótesis Específica 3.....	138
5.2.5	Hipótesis Específica 4.....	139
5.2.6	Cruce de Variables.....	141
5.2.6.1	Variable Independiente vs. la Dependiente.	141
5.2.6.2	Variable Independiente vs. la dependiente.	142
5.2.6.3	Variable Independiente vs. la dependiente.	144
5.2.6.4	Variable Independiente vs. la dependiente.	145
CONCLUSIONES		147
RECOMENDACIONES.....		149
BIBLIOGRAFÍA		150
REFERENCIAS DE ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....		156
ANEXOS		158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N.º 1 Organización e integración de los sistemas de administración financiera del sector público	28
GRAFICO N.º 2 SISTEMA DE COMPUTACIÓN	30
GRAFICO N.º 3 SISTEMA OPERATIVO	31
GRAFICO N.º 4 HARDWARE.....	32
GRAFICO N.º 5- Principios de la filosofía del DO.....	50
GRAFICO N.º 6-Matriz FODA	59
GRAFICO N.º 7-Matriz BCG.....	60
GRAFICO N.º 8-Matriz Ansoff.....	60
GRAFICO N.º 9-Matriz Diamante de Porter	61
GRAFICO N.º 10-Mapa de Procesos: Esquema General	66
GRAFICO N.º 11-Factores para identificación y selección de procesos	68
GRAFICO N.º 12-Componentes de un proceso	73
GRAFICO N.º 13-Conceptualización de Calidad.....	77
GRAFICO N.º 14-Cadena de valor.....	83
GRAFICO N.º 15-Estructura Programática.....	98
GRAFICO N.º 16-Pregunta N.º 1	124
GRAFICO N.º 17-Pregunta N.º 2.....	125
GRAFICO N.º 18-Pregunta N.º 3	126
GRAFICO N.º 19-Pregunta N.º 4.....	127
GRAFICO N.º 20-Pregunta N.º 5.....	128
GRAFICO N.º 21-Pregunta N.º 6.....	129
GRAFICO N.º 22-Pregunta N.º 7	130
GRAFICO N.º 23-Pregunta N.º 8.....	131
GRAFICO N.º 24-Pregunta N.º 9.....	132
GRAFICO N.º 25-Pregunta N.º 10.....	133

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 – Sistemas de Administración Financiera.....	26
Cuadro N° 2 - Alfa de Cronbach	123
Cuadro N° 3 – Pregunta N° 1	124
Cuadro N° 4 - Pregunta N.° 2.....	125
Cuadro N° 5 - Pregunta N.° 3.....	126
Cuadro N° 6 - Pregunta N° 4.....	127
Cuadro N° 7 - Pregunta N° 5.....	128
Cuadro N° 8 - Pregunta N.° 6.....	129
Cuadro N° 9 - Pregunta N° 7.....	130
Cuadro N° 10 - Pregunta N° 8.....	131
Cuadro N° 11 - Pregunta N° 9.....	132
Cuadro N° 12 - Pregunta N° 10.....	133
Cuadro N° 13 – Hipótesis General	134
Cuadro N° 14 – Chi Cuadrado Hipótesis General	135
Cuadro N° 15 – Hipótesis Específica 1	136
Cuadro N° 16 – Chi cuadrado Hipótesis Específica 1	136
Cuadro N° 17 – Hipótesis Específica 2	137
Cuadro N° 18 – Chi Cuadrado Hipótesis Específica 2	137
Cuadro N° 19 – Hipótesis Específica 3.	138
Cuadro N° 20 – Chi cuadrado Hipótesis Especifica 3	139
Cuadro N° 21 – Hipótesis Específica 4	140
Cuadro N° 22 – Chi Cuadrado Hipótesis Específica 4	140
Cuadro N° 23 – Hipótesis Capacitaciones/Clima Organizacional.....	141
Cuadro N° 24 – Chi Cuadrado Hipótesis Capacitaciones/Clima Organizacional	142
Cuadro N° 25 – Hipótesis Equipamiento/Clima Organizacional.	143
Cuadro N° 26 – Chi Cuadrado Hipótesis Equipamiento/Clima Organizacional	143
Cuadro N° 27 – Hipótesis Equipamiento/Trabajo en Equipo.....	144
Cuadro N° 28 – Chi Cuadrado Hipótesis Equipamiento/Trabajo en Equipo	145
Cuadro N° 29 - Hipótesis Mantenimiento/Trabajo en Equipo.	146
Cuadro N° 30 – Chi Cuadrado Hipótesis Mantenimiento/Trabajo en Equipo	146

PRESENTACIÓN

La gestión por procesos juega un papel importante en una organización ya que permite lograr un desempeño óptimo en la organización y junto con la cadena de valor, la cual es una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica que tiene como objetivo el maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes, juegan un papel importante en el logro de la calidad.

Esta investigación es tomada como ejemplo para entender el avance que tiene una institución educativa entorno al servicio que brinda, La Educación.

Las instituciones de Educación Superior, principalmente las estatales, como muchas instituciones del sector público, dependen de un presupuesto anual otorgado por el Estado, el cual, para la mayoría, si no es para todas, les resulta insuficiente para poder cumplir con los objetivos trazados en el año.

Estas instituciones tienen muchas limitaciones en lo que respecta a recursos económicos, adopción de nuevas tecnologías, desarrollo del personal, entre otros; factores que inciden directamente en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

Estos centros de educación buscan medios por los cuales obtener beneficios para su centro educativo, lo cual dará como resultado, profesionales calificados, preparados para enfrentarse al mundo a través de sus conocimientos y con las herramientas necesarias para brindar un servicio de calidad.

INTRODUCCION

Un servicio de calidad es el objetivo principal de toda organización, convertirse en un referente importante en el medio en el cual se desenvuelve, es sentir que cumple con los objetivos trazados y logra la visión y misión planteadas.

Un trabajo articulado entre las diferentes dependencias de una organización, es fundamental para el objetivo de la misma.

La educación superior de calidad ha constituido un objetivo central de las políticas públicas en muchos países, la educación superior proporciona capacitación académica para acceder al mercado laboral.

El Instituto Pedagógico Nacional Monterrico es una institución educativa, inspirada en el carisma de la sociedad del Sagrado Corazón, que tiene como misión la formación integral de la persona y su ser docente comprometida con el desarrollo educativo del país y la investigación educativa, para aportar los elementos pedagógicos y la vivencia de valores necesarios a fin de animar, orientar e innovar el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación.

El IPN Monterrico se esforzó por realizar la renovación de la acreditación según los estándares del Modelo de Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa para las instituciones de educación superior para la Formación Docente.

En el 2015, esta institución participó en la convocatoria de financiamiento que realizó el Proyecto “Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior - PROCALIDAD”, bajo la modalidad de Camino a la Excelencia, haciéndose beneficiarios del financiamiento, la misma que empezó a implementarse en el año 2016. Este beneficio contribuyó a mejorar las actividades de la organización, asimismo, mejorar la calidad del servicio educativo, donde los beneficiados en el ámbito del aprendizaje son los estudiantes.

Su interés por mejorar la gestión institucional benefició los procesos de organización teniendo como beneficiados en la institución al personal administrativo y el personal docente, al recibir capacitación, implementación con equipamiento, pasantías internacionales para docentes, quienes, a su vez, harán el efecto multiplicador que permita fortalecer el nuevo currículo y los procesos administrativos.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló con la finalidad de determinar la influencia del Financiamiento no reembolsable sobre el Desarrollo Organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

En este trabajo podremos apreciar como el Desarrollo Organizacional es un factor importante en una organización el cual se vio influido por el agente externo denominado Financiamiento no reembolsable.

Para este informe de investigación se tuvo como población a 107 personas (personal administrativo) del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario para conocer su apreciación respecto a las mejoras que ha tenido la institución, asimismo para la contratación de la hipótesis se utilizó la prueba del Chi-cuadrado, en la que se demuestra que hay una gran relación entre el Financiamiento no reembolsable y el desarrollo organizacional.

Palabras claves: Plan de mejora, Financiamiento, Calidad Educativa.

ABSTRACT

The present research was developed with the purpose of determining the influence of the Non-reimbursable Financing on the Organizational Development of the Monterrico National Pedagogical Institute.

In this paper we can see how Organizational Development is an important factor in an organization which was influenced by the external agent denominated Non-reimbursable Financing.

For this research report, the population was 107 people (administrative staff) of the Instituto Nacional Pedagógico Monterrico were sampled. A questionnaire was used to collect data, in order to ascertain their appreciation for the improvements that the institution has undergone, as well as for the Hypothesis was used Chi-cuadrado test, which shows that there is a great relationship between non-reimbursable financing and organizational development.

Keywords: Improvement Plan, Financing, Educational Quality.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Situación Problemática.

La Ley 28044 (2003), crea el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, que tiene dos niveles: Educación Básica y Educación Superior y su Reglamento plasmado en el Decreto Supremo N° 011-2012-ED ⁽²⁵⁾.

Esta Ley plantea entre otros, el criterio de calidad y equidad para que la educación opte por un enfoque que trata de igualar las oportunidades y desarrollo integral de los estudiantes.

La Calidad en la educación implica que las personas deben tener una óptima formación para enfrentar la vida, para la cual es necesario tener personal y docentes capacitados y actualizados, infraestructura adecuada, equipamiento y tecnología de acuerdo con los avances en la ciencia.

La Ley 28740 (2006) Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de Calidad Educativa y su Reglamento plasmado en el DS N° 018-2007-ED, determinan que la calidad responde a las exigencias de la demanda de la sociedad, así mismo, la Ley 30220 (2014) ⁽²⁸⁾ impulsa el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura. ⁽²⁷⁾

El objetivo del estado peruano es asegurar la calidad de la oferta educativa la cual debe cumplir con las demandas y expectativas del estudiante.

Para ello es necesario que las instituciones, busquen el financiamiento de empresas privadas u organismos internacionales o nacionales que permita la capacitación tanto al personal administrativo como al personal docente, mejorando la infraestructura y actualizando la tecnología a fin de que los principales beneficiados sean quienes tendrán la preparación adecuada e integral para enfrentar la vida.

La educación superior en nuestro país tiene un problema recurrente, El Presupuesto y la calidad de los Educadores, los cuales se vuelven un limitante para las instituciones que buscan mejorar para brindar un servicio de calidad.

El IPN Monterrico en su búsqueda por la mejora de la calidad del servicio que brinda su organización, participó de la convocatoria de financiamiento de planes de mejora que realizó el Proyecto “Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior - PROCALIDAD”, bajo la modalidad de Camino a la Excelencia, haciéndose beneficiarios del financiamiento, el cual contribuyó a mejorar las actividades de su institución, asimismo, la calidad del servicio educativo.

1.2 Problema de Investigación.

1.2.1 Problema General.

¿De qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?

1.2.2 Problemas Específicos.

- ¿De qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el incremento de estudiantes en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?
- ¿De qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el desempeño del personal del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?
- ¿De qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el clima organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?
- ¿De qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el trabajo en equipo en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?

1.3 Justificación.

La cadena de valor y el desarrollo organizacional es una razón importante en el desarrollo de esta investigación, ya que repercuten de forma directa y significativa en el logro de la competitividad.

La cadena de valor se entiende como una serie de relaciones de acción colectiva que tienen por objetivo el fortalecimiento de una organización.

Ésta establece vínculos entre los diferentes actores involucrados en el proceso y se reconoce el rol de cada uno de ellos para alcanzar objetivos comunes es por ello que las

organizaciones desarrollan estrategias para ser más competitivos internamente y externamente y el trabajo en conjunto, denominado proceso articulador, es la base para lograr un objetivo.

1.3.1 Justificación Teórica.

Zaratiegui (1999), realizó una publicación en la que habla sobre la gestión por procesos, la cual es importante para la innovación en una organización y nos dice que esta preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos (entendiendo nuevos productos en un sentido amplio, que comprenda diseños de productos materiales y diseños de servicios) así como reorganizaciones estructurales, y que la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, es a través de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa.

Con esta premisa aceptada, han surgido varios modelos de gestión basados en los procesos. Por su aceptación extendida, por los resultados que están dando en muchas organizaciones y por su integración creciente con otros modelos de gestión, como el marketing relacional y el modelo europeo (EFQM) de excelencia empresarial son se puede mencionar que son el Mapa de procesos y el Cuadro de mando integral. ⁽⁴⁰⁾

Vegas Emiliana y Coffin Chelsea, Education Notes para el World Bank (2012) nos dicen que, aunque la disponibilidad de recursos financieros no garantiza una educación de calidad, es imposible lograr este objetivo sin recursos adecuados (Reschovsky e Imazeki 2001). El gasto en Educación comprende una gran parte de los presupuestos gubernamentales, especialmente en los países de bajos ingresos, donde el 18% de los gastos, en promedio, se dedican a la educación (EdStats 2011).

Los gobiernos son responsables de utilizar estos fondos públicos que promueva los niveles de aprendizaje más altos posibles, especialmente dado el encogimiento de los presupuestos producidos por la reciente crisis. Comprender cómo utilizar sabiamente los recursos para la educación debería ser una prioridad absoluta para todos los responsables de la política educativa. ⁽³⁸⁾

El SINEACE (2013) manifiesta que una educación superior de calidad y pertinencia, que provea de técnicos y profesionales competitivos al país, es clave para sostener el proceso de desarrollo económico y social en el que estamos todos involucrados en esta era del conocimiento y como señala la Declaración Final de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior del 2009 (UNESCO): “Nunca antes en la historia fue más importante la inversión en educación superior en tanto ésta constituye una base fundamental para la **construcción de una sociedad del conocimiento inclusiva y diversa y para el progreso de la investigación, la innovación y la creatividad**” ⁽³⁷⁾

1.3.2 Justificación Práctica.

Para un eficiente Desarrollo Organizacional es importante el trabajo en equipo, promover la adopción de un enfoque basado en procesos es importante para desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente, cumpliendo con las expectativas del mismo.

En esta investigación el cliente es el estudiante, y es quien va a recibir el producto final, la educación, es por ello que todos los órganos involucrados en el producto final deben de tener la calidad necesaria para poder cubrir las expectativas del estudiante.

Sobre la educación superior en nuestro país podemos decir que necesita de incentivo y apoyo y definitivamente de más inversión, es por ello que los organismos como el SINEACE y el Ministerio de Educación, en un trabajo conjunto, se enrumban en la búsqueda de la calidad de la educación superior.

En el año 2013 se crea un proyecto de inversión pública financiado por el Gobierno Peruano y el Banco Mundial “Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior” – PROCALIDAD, con un presupuesto total de S/.143,456,70 (Ver Anexo A) que viene contribuyendo con tareas específicas en el fortalecimiento de la Política de Aseguramiento de la calidad, así como de las Instituciones de educación superior, financiando de manera no reembolsable a través la Asistencia Técnica, el Financiamiento de Planes de Mejora, y financiamiento de evaluación externa para Institutos Públicos.

El trabajo que viene realizando este organismo ha contribuido a través de sus convocatorias de Financiamiento de planes de mejora, a que se incremente la calidad del servicio que brindan los institutos y/o universidades públicas a nivel nacional y al desarrollo de la organización de las Instituciones de Educación Superior. (Cuarta convocatoria de financiamiento de planes de mejora (Ver Anexo B).

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

Determinar como el financiamiento no reembolsable influye en el desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- ¿Determinar de qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el incremento de estudiantes al Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?
- Determinar de qué manera el financiamiento no reembolsable influye en la evaluación del desempeño del personal del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.
- Determinar de qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el clima organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.
- Determinar de qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el trabajo en equipo en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes de Investigación.

Nacionales:

Tavara (2014) en su tesis “Financiamiento Público de la Educación Universitaria en el Perú: El caso Del Programa Beca 18” para la Pontificia Universidad Católica del Perú, sustenta que la expansión del sistema de educación superior en el Perú ha hecho posible que miles de jóvenes que egresan de la secundaria cuenten con nuevos espacios y oportunidades de formación, que en principio los prepara como ciudadanos y profesionales valiosos al servicio de la sociedad. ⁽⁵⁰⁾.

Alarcón (2013) en su tesis “Gestión Educativa y Calidad de la Educación en instituciones privadas en Lina Metropolitana” para la Universidad San Martín de Porres, nos dice que la calidad de la educación es cada vez más importante para aquellos que están involucrados en ella directa o indirectamente, y para aquellos que utilizan sus servicios. Por esa razón, la gestión de la calidad es una parte de la gestión para el logro de los objetivos a través de la planificación, supervisión, aseguramiento y mejoramiento de la calidad. ⁽⁴¹⁾.

Araujo (2010) en su tesis “El clima organizacional y el desempeño laboral del personal operativo de la empresa Damper Trujillo SAC., para la Universidad Nacional de Trujillo nos dice, el clima organizacional influye directamente en el desempeño de los trabajadores operativos dándose esto a mostrar negativamente en el accionar diario que realiza cada trabajador. ⁽⁴²⁾.

Cutimbo (2008) en su tesis “Influencia del nivel de capacitación docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno” para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” nos afirma que el nivel de capacitación docente influye significativamente en el Rendimiento Académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Publico de Puno- Caso de Especialidad de Educación Primaria IX Semestre- 2008. ⁽⁴⁾.

Menacho (2006) en su tesis “Estudio exploratorio sobre los valores organizacionales de una organización no gubernamental de desarrollo internacional” para la Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú” Considera que la naturaleza de la

gestión interna de las organizaciones es un tema poco estudiado. Se constata que hay pocos trabajos en el tema de los valores organizacionales desde las organizaciones no lucrativas y de fines sociales en el país. Esta falta de estudios de casos debería remediarse pues muestra que las organizaciones dirigidas a los sectores más excluidos de la sociedad, no han sido adecuadamente estudiadas desde el punto de vista organizacional. ⁽⁴⁶⁾

Internacionales:

Reyes (2016) en su tesis “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)”, para la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, opina que el desarrollo organizacional es la medida de la efectividad de una empresa, en otras palabras, es el grado en que la institución alcanza los objetivos apuntados y está relacionado en gran medida con el desempeño gerencial. ⁽⁴⁾

Silva (2014) en su tesis “El Desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones” para la Universidad Militar Nueva Granada, manifiesta que a través de los años, las directivas de las organizaciones han venido trazándose metas limitadas que solo reflejan su punto de vista y sus propias necesidades lo cual les ha impedido ver más allá, usualmente la planeación se realiza a corto plazo lo que conlleva a no lograr los niveles óptimos de mejoramiento, ni al desarrollo de la ventaja competitiva y por consiguiente se afectan los resultados económicos colocándose en riesgo la continuidad de las organizaciones. El actual contexto en el que se desarrolla el mercado se caracteriza por un constante cambio donde la innovación viene a convertirse en uno de los factores principales para hacer frente a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, para lograr superar todos los problemas que trae el cambio se hace necesario combinar varias herramientas apoyándose en las diferentes metodologías de administración, según sea la necesidad en cada caso puntual. La competencia ya no se desarrolla al interior de los países, cada vez más organizaciones se enfocan en ser competitivas a nivel internacional rompiendo de esta forma las barreras culturales y las del mercado, debido a ello una empresa que busca ser sostenible y desea perdurar en el tiempo se encuentra en la necesidad de penetrar nuevos mercados destacando su ventaja

competitiva y para ello es primordial la aplicación del Desarrollo Organizacional , Gestión del Conocimiento, Gestión del Cambio y la generación de una Cultura Organizacional enmarcados en el Direccionamiento Estratégico de la compañía como herramientas fundamentales para asegurar el cambio. ⁽⁴⁹⁾

Quiroga y Rodríguez, en su tesis “Tendencias, Enfoques y Desafíos de los Sistemas de Aseguramiento de La Calidad en la Educación Superior en el Periodo Comprendido entre el año 2005 y el 2013. Los Casos De Colombia, Chile, Argentina, México, España, Finlandia y Estados Unidos” (2013), para la Pontificia Universidad Javeriana, nos dicen que en América Latina, a partir de los efectos de la globalización y los avances en tecnología, y dado que la calidad de la educación superior es uno de los indicadores de productividad y competitividad de los países, las instituciones de educación superior (IES) encontraron a través de los sistemas de aseguramiento de la calidad (SAC) estándares que permitían una evaluación que conllevara a desarrollar modelos institucionales de competitividad para su región. Como consecuencia de lo anterior, la tendencia de la sociedad hacia la internacionalización llevó a la movilidad de estudiantes y profesores de IES entre regiones, con normas y políticas nacionales e internacionales como el licenciamiento y la acreditación nacional e internacional. ⁽⁴⁷⁾

Hernández (2011) en su tesis “Sistema de Gestión de Calidad en Instituciones Públicas de Educación Superior: Estudio Comparativo Universidad Nacional De Colombia – Universidad Del Valle”, para la Universidad Nacional de Colombia, nos dice que la implementación de un sistema de gestión de calidad en las instituciones ha permitido generar cambios organizacionales, involucrar tanto al nivel directivo como a los funcionarios en el cumplimiento de los objetivos institucionales; incrementando el trabajo en equipo, la participación activa en el desarrollo de la metodología aplicada en aras del cumplimiento de requisitos, pero que a la vez a la institución le genera un mayor desarrollo; aspectos que se centran en pro de la satisfacción de las necesidades y/o requerimientos de los clientes o usuarios. ⁽⁴⁵⁾

Gonzales (2004) en su tesis “Intervención de Desarrollo Organizacional en una empresa de artículos de hierro forjado”, para la Universidad Autónoma de Nuevo León, nos dice que el cambio en las organizaciones, como en los individuos, es una constante, éste es sinónimo de vida; de las decisiones que tomen o dejen de tomar dependerá alcanzar

o no el objetivo planeado. De la oportunidad de las decisiones dependerá también, la forma de llegar a la meta. Las organizaciones que se auxilien de los métodos y técnicas del Desarrollo Organizacional estarán utilizando una de las mejores herramientas para ser exitosos en un presente y un futuro con exigencias y retos cada vez mayores. El Desarrollo Organizacional contiene una serie de teorías, valores y estrategias basadas en la ciencia de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. ⁽⁴⁴⁾

2.2 Bases Teóricas.

2.2.1 Financiamiento No Reembolsable.

El Banco Interamericano de Desarrollo – BID, señala que los fondos no reembolsables son otorgados para programas de cooperación técnica. Algunos fondos son reembolsados al BID si el programa eventualmente se convierte en un préstamo, ya sea del Banco o de otra fuente. ⁽⁵⁾

Carretero, Alarcón y Padrón (2013), nos dicen que Modigliani y Miller (1958) revolucionan el pensamiento que existía sobre estructura financiera al plantear que no existe una estructura de financiamiento óptima, parten de varios supuestos, los cuales constituyen el centro de la crítica de su teoría: El mercado de capitales es perfecto; los inversores siguen una conducta racional; el beneficio bruto de la empresa se mantiene constante a lo largo del tiempo y, todas las empresas se pueden agrupar en grupos homogéneos de rendimiento equivalente (de igual o similar riesgo económico).

Los estudios iniciales refieren que si se hace un uso adecuado de la deuda disminuyen los costos de capital y aumenta la rentabilidad para los accionistas y por ende aumenta el valor de la empresa, pero si la deuda va más allá de ese uso adecuado, aumenta el riesgo de insolvencia y por tanto inversionistas como accionistas exigen más rendimientos por las inversiones, aumentando entonces el

costo de capital y disminuyendo el valor de la empresa. Existiendo una combinación entre deuda y capital propio que permite alcanzar el óptimo.⁽⁸⁾

Parada José (2005), analizó diferentes teorías sobre el Financiamiento, concluyendo en lo siguiente:

- a) La Teoría Financiera está formada por un conjunto de modelos normativos, los cuales son contrastados con la realidad. Su preocupación fundamental es la explicación de la formación de precios de activos financieros y de la forma de cubrirse frente a riesgos, tomando como referencia un portafolio de activos financieros dentro de la idea de mercados competitivos.
- b) La base metodológica subyacente es el uso de matemáticas en sus diferentes formas. Esto avala la idea de que se trata de modelos rigurosos.
- c) Su objeto son las decisiones de inversión en activos financieros y la cobertura para protegerse frente al riesgo.
- d) La variable principal de estudio está constituida por los precios de los activos financieros en mercados competitivos.
- e) Es una teoría relativamente joven respecto a otras áreas del conocimiento a fines. Son consideradas como variables neutras, para el análisis, variables del tipo: necesidades de autoestima, necesidades sociales y el tratamiento de las emociones.
- f) En sus definiciones conceptuales no se incluyen otros modelos sobre inversiones en acciones desarrollados con anterioridad a la década de los cincuenta, periodo de inicio de la teoría financiera, y que se refieren a los Analistas Técnicos y a los Analistas Fundamentales.
- g) Su metodología económica subyacente es la aplicación y extensión de los conceptos microeconómicos de equilibrio, así como la metodología de investigación de la economía neoclásica.
- h) A partir de los años ochenta del siglo veinte, aparecen nuevos conceptos como Ingeniería Financiera concentrada en activos financieros tales como: Opciones Financieras, Futuros Financieros, Securitización, entre otros.

- i) Aunque no existe una definición universal de Teoría Financiera, sin embargo, es claro que ella se refiere a modelos de equilibrio respecto a los precios de los activos financieros, modelos que contienen aspectos de racionalidad y empirismo, bases de la Teoría del Conocimiento. ⁽³⁰⁾

Weston y Brigham (1986), manifiestan que los objetivos de la administración financiera se han formulado en el contexto de los procesos de valoración de los mercados financieros. La principal meta de la administración financiera es incrementar al máximo la utilidad de los accionistas. La disciplina de los mercados financieros se pone en práctica mediante la formulación de los objetivos de la empresa en términos de los intereses de los accionistas. De ese modo, las empresas que tienen mejor rendimiento también tienen mayores precios en sus acciones y pueden obtener fondos adicionales bajo condiciones más favorables. Cuando los fondos se entregan a empresas con tendencias favorables en el precio de sus acciones, los recursos de la economía se dirigen a sus aplicaciones más eficaces.

La administración financiera ha experimentado ciertos cambios importantes a través de los años. A principios de siglo, cuando las finanzas surgieron por primera vez como un campo separado de estudio, el principal interés era sobre aspectos legales como fusiones, consolidaciones, formación de nuevas empresas, y los diversos tipos de valores que emitían las corporaciones. La industrialización se expandía por todo el país y el problema más importante al que se enfrentaban los negocios era la obtención de capital para ampliar sus operaciones. Los mercados de capitales eran relativamente primitivos y las transferencias de fondos de los ahorradores individuales hacia los negocios eran mucho más difíciles. Los estados contables de beneficios y valor de activos no eran confiables, y los intercambios de acciones entre las empresas y los intermediarios hacían que los precios fluctuaran en forma muy importante; consecuentemente, los inversionistas se rehusaban a comprar acciones y bonos. En este ambiente es fácil ver por qué las finanzas se concentraban tanto en los aspectos legales relacionados con la emisión de valores.

Las emisiones de valores continuaron siendo el punto de interés durante la década de 1920; sin embargo, ocurrieron cambios radicales por la depresión del

decenio de 1930. Los fracasos empresariales que ocurrieron en este periodo produjeron que las finanzas se concentraran en la banca rota y la reorganización en la liquidez corporativa y en las disposiciones gubernamentales acerca de los mercados de valores. Las finanzas todavía eran una materia descriptiva de naturaleza legal, pero el interés principal era la sobrevivencia a en vez de la expansión. ⁽³⁹⁾

Andía (2015) ve a la Administración Financiera del sector Público como el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas de Presupuesto, Tesorería, Endeudamiento y Contabilidad, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos.

Está constituida por el conjunto de derechos y obligaciones de contenido económico financiero cuya titularidad corresponde al Estado, a través de las entidades y organismos encargados de su administración conforme a Ley. Se Sujeta a la regla de la centralización normativa y descentralización operativa en un marco de integración de los sistemas que la conforman.

1. Objetivo.

a) Modernizar la administración financiera del Sector Público.

Mediante el establecimiento de normas básicas para una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos.

b) Modernizar el registro y presentación de la información.

En términos que contribuyan al cumplimiento de los deberes y funciones del Estado, en un contexto de responsabilidad y estabilidad macroeconómica.

c) Viabilizar la gestión de los fondos público.

Conforme a las disposiciones y promoviendo el adecuado funcionamiento de sus sistemas confortantes.

2. Organización en nivel central.

La Administración Financiera del Sector Público está constituida por sistemas, con facultades y competencias que la Ley y demás normas específicas les otorga, para establecer procedimientos y directivas necesarios para su funcionamiento y operatividad.

Los sistemas integrantes de la Administración Financiera del Sector Público y sus respectivos órganos rectores, son los siguientes:

Cuadro N° 1 – Sistemas de Administración Financiera

SISTEMAS			ORGANO RECTOR
Sistema Presupuesto	Nacional	de	Dirección Nacional del Presupuesto Público - DNPP
Sistema Tesorería	Nacional	de	Dirección Nacional de Tesoro Público - DNTP
Sistema Endeudamiento	Nacional	de	Dirección Nacional de Endeudamiento Público – DNEP
Sistema Contabilidad	Nacional	de	Dirección Nacional de Contabilidad Pública - DNCP

Fuente: Andía (2015)

La autoridad central de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público es el Ministerio de Economía y finanzas, y es ejercida a través del Viceministro de Hacienda quien establece la política que orienta la normatividad propia de cada uno de los sistemas que lo conforman, sobre la base de las propuestas que formule el Comité de Coordinación.

3. Organización en el Nivel Descentralizado u Operativo.

La Unidad Ejecutora Constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades y organismos del Sector Público, con el cual se vinculan e interactúan los órganos rectores de la Administración Financiera del Sector Público.

El titular de cada entidad propone al Ministerio de Economía y Finanzas, para su autorización, las Unidades Ejecutoras que considere necesarias para el logro de sus objetivos institucionales.

La Unidad Ejecutora es aquella dependencia orgánica que cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que:

- a) Determine y recaude ingresos.
- b) Contrae compromisos, devenga gastos y ordena gastos con arreglo a la legislación aplicable.
- c) Registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas.
- d) Informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas.
- e) Recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento.
- f) Se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda.

4. Integración entre los Sistemas Conformantes

a) A Nivel Central.

Los órganos rectores de la Administración Financiera del Sector Público deben velar por que el tratamiento de la documentación e información que se exija a las entidades sea de uso múltiple, tanto en la forma y contenido como en la oportunidad de los mismos y se evita la duplicidad de esfuerzos y uso de recursos humanos, materiales y financieros que demanda cumplir con los requerimientos de cada uno de los sistemas.

b) A Nivel Descentralizado u Operativo

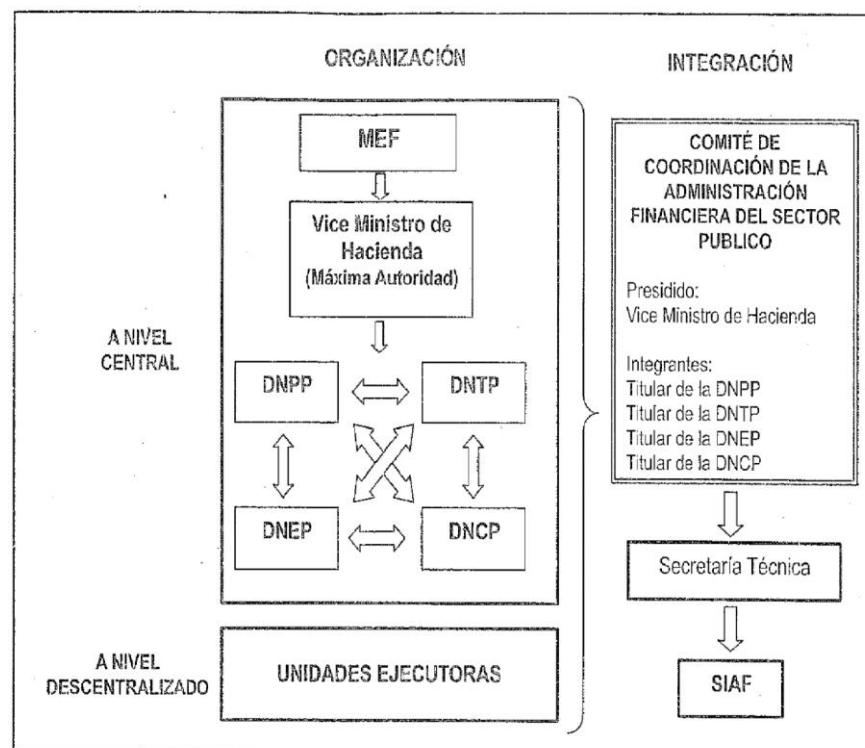
Las Unidades Ejecutoras deben asegurar que los aspectos relacionados con el cumplimiento y aplicación de la normatividad emitida por los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público y con el tratamiento de la información correspondiente, se conduzca de manera coherente y uniforme, evitando la superposición o interferencia en la operatividad del proceso de cada sistema.

c) **Comité de Coordinación de la Administración Financiera del Sector Público**

Con el propósito de establecer condiciones que coadyuven a la permanente integración de su funcionamiento y operatividad, tanto en el nivel central como en el nivel descentralizado, se crea el Comité de Coordinación de la Administración Financiera del Sector Público.

Se encuentra presidido por el Viceministro de Hacienda e integrado por los titulares de los órganos rectores de cada uno de los sistemas que lo conforman y cuenta con una Secretaría Técnica. (2)

GRAFICO N.º 1 Organización e integración de los sistemas de administración financiera del sector público



Fuente: Walter Andia Valencia

2.2.2 Equipamiento.

Cedano Marco, Cedano Alfredo, Rubio José, Vega Arlen, (2014), nos dicen que es tarea de la informática el estudiar lo que los programas pueden o no realizar, la eficiencia de los algoritmos que emplean (complejidad algorítmica); como se organizan y almacenan los datos (estructuras, tipos de datos) y la comunicación entre los programas y los seres humanos (interfaces de usuario y lenguajes de programación) Básicamente, la informática se usa para conceptualizar y apoyar a otras áreas del conocimiento y tecnologías como:

- Industria del conocimiento.
- Agentes embebidos.
- Computación cuántica.
- Nanotecnología.
- Sistemas complejos.
- Circuitos de carbono.
- Bioinformática.
- Desarrollo y sistemas evolutivos.
- Espacios transfinitos dimensionales y dinámica dimensional.

En la actualidad, la mayor parte de la población humana vivimos un momento de transición profunda entre una sociedad de corte industrial y otra marcada por el procesamiento de la informática y las telecomunicaciones; en dicha transición, el uso de la información afecta de manera directa e indirecta todos los ámbitos de la sociedad. Hoy en día, el flujo de la información es inherente a la existencia de las personas y de las sociedades; ésta nos permite conocer la realidad, interactuar con el medio físico, apoyar la toma de decisiones y evaluar las acciones de individuos y de grupos, entre muchas otras funciones.

El aprovechamiento de la información propicia la mejoría de los niveles de bienestar y permite aumentar la productividad y competitividad de las naciones. La sociedad moderna está inmersa en una nueva revolución tecnológica basada en la informática, la cual encuentra su principal impulso en el acceso y en la capacidad

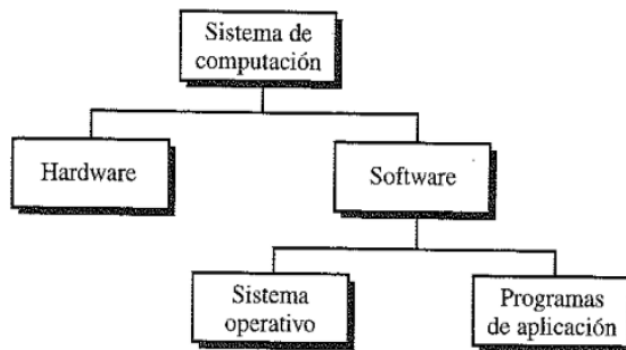
de procesamiento de información, sobre todo, en aquellos temas relacionados con los sectores de la productividad humana.

Las computadoras han contribuido a que las culturas y las sociedades se transformen aceleradamente tanto económica, como social y políticamente, con el objetivo fundamental de alcanzar con plenitud sus potencialidades. En la historia del desarrollo social de la humanidad, la computadora se ha convertido, en unos pocos años, en parte fundamental de la vida cotidiana; en el mundo globalizado en el que vivimos, que se encuentra en constante cambio, donde cada persona se siente implicada en formar parte del mundo de la información.

Los continuos avances en otras disciplinas, como la electrónica, la robótica o la inteligencia artificial, han permitido hacer realidad muchos proyectos que hace años parecían sólo fantasías futuristas. Hoy en día, las computadoras nos permiten realizar muchas tareas diferentes, por lo que han influido en muchos aspectos de nuestra vida. ⁽¹¹⁾

Forouzan Behrouz A, (2003), señala que el Software es la colección de programas que permiten que el hardware realice su trabajo. La computadora se divide en dos amplias categorías: el sistema operativo y los programas de aplicación, los programas de aplicación utilizan el hardware de la computadora para resolver los problemas de usuarios. El sistema operativo, por otro lado, controla el acceso al hardware por parte de los usuarios.

GRAFICO N° 2 SISTEMA DE COMPUTACIÓN

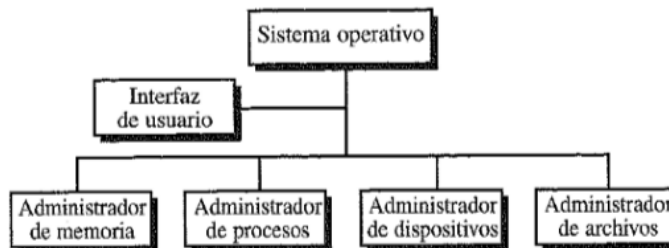


Fuente: Forouzan Behrouz A, (2003)

a) Software

Forouzan afirma que los sistemas operativos son muy complejos. Un sistema operativo necesita administrar diferentes recursos en un sistema de computadora. Se parece a una organización con varios gerentes de alto nivel. Cada gerente es responsable de administrar su departamento, pero también necesita cooperar con otros y coordinar actividades. Un sistema operativo moderno tiene al menos cuatro funciones: administrador de memoria, administrador de procesos, administrador de dispositivos y administrador de archivos. Al igual que muchas organizaciones que tienen un departamento, el cual no necesariamente está bajo las órdenes de algún administrador, un sistema operativo también tiene un componente semejante, el cual por lo general se conoce como interfaz de usuario o consola de comando (Shell). La interfaz de usuario es responsable de la comunicación del sistema operativo con el exterior (como un departamento de relaciones públicas).

GRAFICO N° 3 SISTEMA OPERATIVO

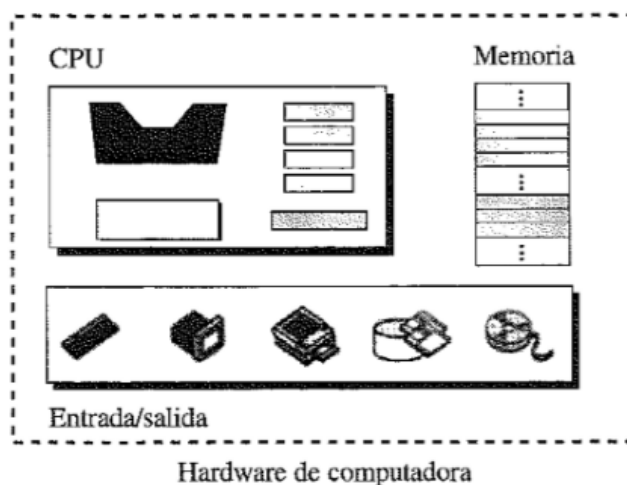


Fuente: Forouzan Behrouz A, (2003)

b) Hardware

También manifiesta que las partes que forman una computadora se pueden dividir en tres categorías o subsistemas generales; el CPU (unidad central de procesamiento), la memoria principal y los subsistemas de entrada/salida. (20)

GRAFICO N° 4 HARDWARE



Fuente: Forouzan Behrouz A, (2003)

2.2.3 Material Bibliográfico.

El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (2005) nos dice que en la conformación de las colecciones de las bibliotecas públicas se consideran diversos elementos: los temas de interés de los diversos sectores de la población en general, tomando en cuenta rangos de edad, sexo, escolaridad, ocupación, lugar de residencia, entre otros. Con esta información, vista desde un nivel general, se define el perfil de una colección básica para las bibliotecas públicas de nueva creación, que tiene el propósito de responder adecuadamente a las características educativas y las necesidades culturales de la comunidad donde está ubicada.

Si bien el objetivo de una biblioteca es que cuente con colecciones vigentes, de actualidad y con altas posibilidades de uso, esto no puede lograrse de una vez y para siempre, dado que “las colecciones de la biblioteca son un recurso dinámico. Exigen la llegada constante de materiales nuevos y la salida de materiales antiguos, con el fin de que sigan siendo importantes para la comunidad y tengan un nivel aceptable de actualidad.

La colección bibliográfica de la biblioteca pública debe de cumplir con el objetivo de ser útil y atractiva para los usuarios de la comunidad en sus diferentes necesidades informativas, de estudio, lectura, recreación e investigación. Por ello,

y para garantizar la calidad en el servicio, la colección debe evaluarse por lo menos una vez al año, de preferencia antes de la recepción de material de mantenimiento, para efecto de hacer espacio en estantería y actualizar el acervo. El bibliotecario es pieza esencial de esta práctica, pues su experiencia en el servicio le ayudará a detectar las bondades y deficiencias de la colección cuando brinda el servicio de consulta, en las actividades de fomento a la lectura que realiza y en el conocimiento que tiene de los títulos y temas solicitados en el servicio de préstamo en la sala y a domicilio. Otra fuente de información son las recomendaciones bibliográficas que realizan los propios usuarios a través del Buzón de sugerencias de la biblioteca pública.⁽¹⁴⁾

Rendón (2005) nos habla sobre diferentes aspectos en la fundamentación de la bibliotecología y los describe de la siguiente manera:

a) Fundamentación filosófica: La postura ontológica tomada como base de nuestro análisis (Realismo) nos obligará a definarnos con respecto a lo que es la biblioteca, el libro y el usuario; por lo que la selección de materiales, su clasificación y catalogación serán ya no una actividad subjetiva y arbitraria sino objetiva y basada en las características de esos tres componentes básicos de la bibliotecología; y también las leyes bibliotecológicas tendrán un carácter objetivo. En el campo axiológico se tomarán en cuenta los valores que se desean alcanzar en función al enfoque que se le dé al usuario, por lo que será necesario determinar si se le considera Zoon politicon, Homo sapiens, Homo faber (o tal vez Homo habilis), o un conjunto de relaciones sociales, un ser creado a imagen y semejanza de Dios, o un ser en-sí consciente de estar condenado a ser libre y que desea liberarse de esa libertad, o de otra forma, para que en función de la idea aceptada, podamos organizar nuestro quehacer bibliotecológico. Si nuestra acción va encaminada a desarrollar el ser del usuario como lo concebimos entonces es un valor; si lo degrada o frena su desarrollo, es un antivalor. Ésta es una tarea esencial, para fundamentar la bibliotecología se debe realizar una tarea filosófica-antropológica de análisis del usuario, o si se desea exportarla de una concepción filosófica determinada,

cosa muy difícil porque cada concepción absolutiza su posición; más bien sería la nuestra una síntesis dialéctica (no ecléctica) de algunas de ellas. Claro que siempre se tendrán divergencias debido a que las escuelas filosóficas nunca se han puesto de acuerdo, pero es indispensable ocupar una posición lógicamente consistente, compatible con el conocimiento científico y la realidad y que nos ayude a desarrollar nuestra disciplina (es interesante señalar cómo la bibliotecología soviética-rusa, parte en este punto, de un supuesto que le ha dado unidad –la concepción marxista– lo que le ha permitido desarrollarse como escuela y obtener importantes resultados).

- b) **Fundamentación teórica:** El lenguaje de una disciplina ocupa un lugar muy importante puesto que es la herramienta con la cual se designarán los conceptos que la constituyen. Por lo tanto, se debe aspirar a tener una terminología propia, suficiente y precisa. Podemos decir que la correcta formación, introducción y unificación de términos ayuda al ulterior desarrollo de un campo particular de conocimiento. Se deben evitar equivocidad, tautologismo y relativismo, lo cual nos evitará caer en confusiones, vaguedades, ambigüedades y en un vacío de sentido. Por lo tanto es necesario definir conceptos claves en bibliotecología tales como información y conocimiento, flujo de información, necesidad de información, registro de información, documento, usuario, biblioteca, centros de análisis y referencias, centros de información, clasificación, actividad bibliotecaria; todo esto estableciendo claramente la especificidad que tienen estos conceptos en esta área del conocimiento y la diferencia que tienen esos términos en otras disciplinas como la filosofía, la teoría de la información, la archivología, la ciencia de la información, la pedagogía, el periodismo y otras. Al mismo tiempo es necesario especificar las teorías y leyes que subyacen en la actividad bibliotecaria, por ejemplo, los principios que rigen los diferentes tipos de clasificación bibliotecológica.
- c) **Fundamentación extrateórica:** Es necesario determinar qué conceptos, técnicas y métodos se toman de otras áreas de conocimiento; por ejemplo, de la cibernética y teoría de la información al automatizar el quehacer bibliotecológico; de la psicología al analizar la psicología del lector, sus

motivaciones e intereses, y de la sociología al estudiar el entorno socio-económico del lector, los factores sociales y culturales que influyen en la organización del trabajo bibliotecológico. Si en el análisis filosófico determinamos cómo se toma al usuario ontológicamente para a partir de ahí establecer nuestra axiología y objetivos finales muy generales, y si en la definición teórica de usuario determinamos más particularmente qué entendemos por él cuando se acerca a requerir información bibliotecológica, en ese momento lo delimitamos más y lo colocamos ya como un usuario con características específicas: es un estudiante, un niño, un investigador, un político u hombre de negocios, y determinamos su entorno social: vive en la ciudad, en una población pequeña, etcétera.

- d) **Fundamentación metodológica:** En este apartado el objetivo es analizar los métodos que se adecuan al objeto de estudio de la bibliotecología, cuáles son éstos y cómo se aplican. Se puede dar el caso de que el objeto de estudio no esté aun totalmente delimitado, entonces por una parte se habrá de tener una hipótesis de cuál es ese objeto de estudio y por otra analizar los métodos que históricamente se han utilizado y que han dado resultados positivos, infiriendo de esta manera, tomando en cuenta todos nuestros supuestos filosóficos, teóricos y extrateóricos, si nuestra hipótesis es correcta o, si no lo es, cambiarla. Entre los principales métodos que debemos analizar para determinar su aplicación en la bibliotecología tenemos el lógico-deductivo, que se utiliza para clasificar y catalogar los documentos, de esta manera se obtiene un sistema que tiene ciertas relaciones entre sus elementos. Se debe especificar si estas relaciones son a nivel sintáctico (entre símbolos e independientemente de su contenido, aunque de éste partimos para simbolizar los documentos) o a nivel semántico (relaciones entre contenidos) o incluso a nivel pragmático (relaciones entre símbolos y usuarios) o si se dan todos estos niveles a la vez.
- e) **Fundamentación lógica:** En la fundamentación metodológica ya indicamos que es necesario analizar la estructura de los sistemas bibliotecológicos de clasificación y encontrar qué tipo de relaciones existen entre sus elementos, esto también es parte de la fundamentación lógica y, podríamos agregar,

semiótica. Al mismo tiempo se debe analizar cómo se relacionan los distintos conceptos entre sí. Por ejemplo, el contenido del concepto de “información” ¿es más amplio, estrecho o idéntico que el de “conocimiento”? y si uno está incluido en otro, entonces, agregando ciertos datos iniciales, de este último se puede deducir lógicamente el primero. Así también, del concepto de información, como más amplio, se pueden ir generando, por operaciones lógicas, conceptos más limitados tales como flujo de información, necesidad de información y otros. ⁽³⁵⁾

2.2.4 Capacitación.

Chiavenato (2009) nos habla de las capacitaciones y dice que la capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. Estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias —al nivel organizacional, divisional e individual— se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado. La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- a) El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- b) El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- c) La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- d) La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Asimismo, el autor señala que la capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite.

Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

- a) **La capacitación en el puesto**, es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.
- b) **Las técnicas de clase**, utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (*role playing*) y juegos de empresas (*business games*). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las

personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes.

Chiavenato también nos dice que además de los métodos para realizar el inventario de las necesidades, existen indicadores que señalan las necesidades futuras (a priori) y las pasadas (a posteriori), tales como:

a) Los indicadores a priori: son eventos que, si llegan a suceder, provocarán futuras necesidades de capacitación, fácilmente previstas, como:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos Empleados
- Reducción del número de empleados
- Cambio de métodos y de procesos de trabajo
- Sustituciones o movimientos de personal
- Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal
- Cambio en los programas de trabajo o producción
- Modernización de los equipamientos y nuevas tecnologías
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

b) Los indicadores a posteriori son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas, como:

Problemas de producción:

- a) Baja calidad de producción
- b) Baja productividad
- c) Averías frecuentes en los equipamientos y las instalaciones
- d) Comunicaciones deficientes

- e) Número elevado de accidentes en el trabajo
- f) Exceso de errores y desperdicio
- g) Poca versatilidad de los trabajadores
- h) Mal aprovechamiento del espacio disponible

Problemas de personal, como:

- a) Relaciones deficientes entre el personal
- b) Número excesivo de quejas
- c) Mala atención al cliente
- d) Comunicaciones deficientes
- e) Poco interés por el trabajo
- f) Falta de cooperación
- g) Errores en la ejecución de las órdenes ⁽¹⁶⁾

2.2.5 Mantenimiento de ambientes.

Hernández (2010) nos habla sobre la Habitabilidad Educativa de las Escuelas (HEE) y señala que la evaluación de la calidad educativa no se restringe a la medición del logro alcanzado por los alumnos en las pruebas de aprendizaje. Tiene que ver también con qué tan propicios son los espacios escolares para generar ambientes físicos educativamente habitables; es decir, qué tanto ofrecen las condiciones mínimas de bienestar, confort, salud y seguridad física para que puedan dar lugar a procesos eficaces de enseñanza-aprendizaje. El tema de la habitabilidad educativa de las escuelas (HEE) se encuentra relacionado de manera estrecha con la evaluación de la suficiencia y la equidad en la distribución de los recursos físicos escolares.

Hasta antes de los esfuerzos de la Organisation for Economic Co-operation and Development OCDE (2005, 2006 y OCDE-PISA, 2007) que derivaron en la noción de calidad del ambiente físico de las escuelas, los estudios se habían enfocado a aspectos parciales de lo que aquí se denomina habitabilidad educativa de los centros escolares. Esta noción integra ocho dimensiones centrales, y establece

algunas de las relaciones que éstas guardan entre sí, a fin de entender mejor las condiciones de asentamiento y alojamiento propicias para la reproducción y apropiación saludable del conocimiento en las escuelas. Es incuestionable la necesidad de recoger información sobre indicadores del medio ambiente físico escolar (infraestructura, mantenimiento, mobiliario, recursos, medios didácticos), porque, a diferencia de lo ocurrido en los países más desarrollados, en regiones menos favorecidas la distribución de los insumos materiales es menos equitativa, lo cual incide en una asociación negativa con los resultados educativos. No obstante, el amplio reconocimiento de esta necesidad, no se ha avanzado hacia una dilucidación sobre el tema, a fin de construir la base de un ordenamiento conceptual que sirva de guía teórico-operativa a las investigaciones latinoamericanas. La HEE se articula en torno a ocho dimensiones:

- Disponibilidad de instalaciones y equipamiento de la escuela.
- Condiciones físicas de instalaciones y equipamiento.
- Confort físico en el aula (ventilación, temperatura, control acústico, iluminación y mobiliario). Espacio educativo (amplitud, versatilidad y apariencia estética).
- Sustentabilidad de la escuela.
- Higiene y seguridad física en la escuela.
- Accesibilidad de las instalaciones educativas.
- Infraestructura y servicios en el vecindario. ⁽²³⁾

Castro Marianella y Morales María (2015) realizaron una publicación respecto a los ambientes de aula que promueven el aprendizaje desde la perspectiva de los niños y niñas escolares, y entre los referentes teóricos que tomaron manifiestan que Hoyuelos (2005b), quien destaca la relación recíproca y complementaria que debe existir entre el ser humano y el ambiente, indicando que este debe encontrar su identidad y su propio sentido en una relación respetuosa en la cual se sienta acogido. Bonell (2003) comenta que el entorno físico tiene dos elementos principales, la instalación arquitectónica y el ambiente; interactuando entre sí para fortalecer o limitar el aprendizaje de las niñas y los niños. Lo anterior

es reforzado por Iglesias (1996), citado por Jaramillo (2007), quien apunta que en el ambiente se interrelacionan los objetos, los olores, las formas, los colores, los sonidos y las personas que ahí permanecen y se relacionan; de ahí que el mobiliario del aula, su distribución, las paredes, los murales, los materiales, la forma como están organizados y la decoración o ambientación, son un reflejo del tipo de actividades realizadas, de las relaciones que se establecen y de los intereses de los niños, niñas y adultos.

Asimismo, Castro y Morales (2015) señalan que Romo (2012) manifiesta que los elementos que componen un ambiente educativo son los que están relacionados con:

- Espacios éticos, estéticos, seguros, cómodos, luminosos, sonoros, adaptados a las discapacidades, con una unidad de color y forma, armónicos, mediadores de pensamientos y relaciones sociales, lúdicos, expresivos, libres, diversos, respetuosos; con recursos culturales y naturales.
- Con una comunicación dialogante, analógica, respetuosa y horizontal.
- Que atienda la diversidad de inteligencias y estilos de los estudiantes.
- Un objetivo educativo claro, compartido, retador y motivante”⁽¹⁰⁾

2.2.6 Desarrollo organizacional.

Chiavenato Idalberto (2007), afirma que el movimiento del Desarrollo Organizacional surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido restricto, el Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. Los orígenes del desarrollo Organizacional se atribuyen a varios factores:

- a) La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas, el Desarrollo Organizacional es el resultado de los esfuerzos de la teoría conductista para promover el cambio y la flexibilidad organizacional. La sola capacitación no provoca el cambio, se necesita establecer un programa coherente de cambio de toda la organización.
- b) Los estudios sobre la motivación humana, demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración para interpretar la nueva concepción del hombre y de la organización basada en la dinámica motivacional. Los objetivos de los individuos y la organización no siempre son similares, lo que lleva a una conducta enajenada e ineficiente que retrasa el alcance de los objetivos.
- c) La creación del National Training Laboratory (NTL) e Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre la conducta de grupo. La capacitación de la sensibilidad a través de T-GROUPS, fue el primer esfuerzo para mejorar la conducta de grupo.
- d) La publicación de un libro en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, expandiendo sus investigaciones con T-Group, los resultados con la capacitación de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. Leland Bradford, el coordinador es considerado como el precursor del Desarrollo Organizacional.

La pluralidad de cambios en el mundo:

- Transformaciones rápidas e inesperadas del ambiente organizacional.
 - Aumento del tamaño y de la complejidad de las organizaciones.
 - Diversificación y complejidad de la tecnología, exigiendo integración entre actividades y personas y de competencias diferentes.
 - Cambios en la conducta administrativa.
- e) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones, el estudio de la estructura y de la conducta humana en las organizaciones, integradas por medio del enfoque sistémico.
 - f) Los estudios sobre conflictos interpersonales, pequeños grupos, que pasaron a la administración pública y después a varios tipos de organizaciones recibiendo modelos, procedimientos y métodos de diagnóstico de situaciones y de acción.

- g) Los modelos de Desarrollo Organización se basan en cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo.

El autor también nos habla sobre los Cambios y la Organización, y nos dice que el concepto de Desarrollo Organizacional está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. Esto llevó a un nuevo concepto de organización y de cultura organizacional.

a) Un Nuevo concepto de organización.

Para los autores del Desarrollo Organizacional, el concepto de organización es típicamente conductista: “La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Este concepto utiliza la noción tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades a la coordinación en la organización y se refiere a personas como contribuyentes de las organizaciones, en lugar de que las personas estén totalmente incluidas en las organizaciones. Las contribuciones de cada participante a la organización dependen de sus diferencias individuales y del sistema de recompensas y contribuciones de la organización. La organización actúa en un medio ambiente y su existencia y sobrevivencia dependen de la forma como ella se relaciona con ese medio. Por tanto, la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera.

b) Concepto de cultura organizacional.

Cultura Organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con

día y que les dan sentido a sus acciones para realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura.

c) Clima Organizacional.

El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes puede ser saludable o enfermizo. Puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación a la organización. El concepto del clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales.

d) Cambio de la cultura y del clima organizacional.

La organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. Ese conjunto de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que resulte en motivación y productividad. Para cambiar la cultura y el clima organizacional, la organización necesita tener capacidad innovadora, o sea;

- Adaptabilidad.
- Sentido de identidad.
- Perspectiva exacta del medio ambiente.
- Integración entre los participantes.

e) Concepto de cambio.

Cambio es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio.

El proceso de cambio adoptado por el Desarrollo Organizacional se basa en el modelo de Kurt Lewin, desarrollado más tarde por Schein y otros, y que se aplica a personas, grupos y organizaciones. El modelo consiste en tres fases o etapas distintas: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

- Descongelamiento del estándar actual del comportamiento, surge cuando la necesidad de cambio se hace tan obvia que la persona, grupo o organización puede rápidamente entenderla y aceptarla, para que el cambio pueda ocurrir.
- Cambio, surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio conduce a personas, grupos o a toda la organización para promover nuevos valores, actitudes y conductas por medio de procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente de cambio para entonces interiorizarlo, ya que perciben su eficacia en su desempeño. El cambio es la etapa en que se aprenden nuevas ideas y prácticas de forma que las personas piensan y ejecutan de una nueva forma.
- Recongelamiento, significa la incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y de refuerzo, de modo que ese estándar se transforme en la nueva norma. Recongelamiento significa que lo que se aprendió fue integrado a la práctica actual.

f) El proceso de Cambio según Lewin.

El proceso de cambio ocurre en un campo dinámico de fuerzas que actúan en varios sentidos. De un lado existen fuerzas positivas que actúan como apoyo y soporte al cambio y de otro lado, fuerzas negativas que actúan como oposición y resistencia al cambio. En la organización, existe una báscula dinámica de fuerzas positivas que apoyan y soportan el cambio de fuerzas negativas que restringen e impiden el cambio. El sistema funciona dentro de un estado de relativo equilibrio que se denomina equilibrio cas estacionario. Este equilibrio se rompe toda vez que se introduce algún intento de cambio el cual sufre precisiones positivas y negativas creando un momento de fuerzas.

g) Concepto de Desarrollo.

La tendencia natural de la organización es crecer y desarrollarse en función de factores endógenos (internos y relacionados con la propia organización, estructurales o conductistas) y exógenos (externos y relacionados con las demandas y las influencias del ambiente). El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce a la realización de las potencialidades de la organización. El desarrollo de la organización permite:

- Conocimiento profundo y realista de sí mismo y de sus posibilidades.
- Conocimiento profundo y realista del medio ambiente en que opera.
- Planeación de las relaciones con el medio ambiente y con sus participantes.
- Estructura interna flexible para adaptarse a los cambios que ocurren en el medio ambiente y entre sus participantes.
- Medios de información al respecto de los cambios y de la adecuación de sus respuestas de adaptación.

h) Etapas de la organización.

Las organizaciones asumen diferentes formas organizacionales en diferentes ambientes y en diferentes épocas. Durante su existencia, las organizaciones pasan por cinco etapas distintas:

- Etapa Pionera, es la etapa inicial de la organización. Por ser aún pequeña, sus procesos se supervisan y se controlan. Existen tareas de rutina y un enorme volumen de improvisaciones y la capacidad para realizar innovaciones es elevada. Reina el espíritu emprendedor.
- Etapa de expansión, es la etapa en que la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones e incrementa la cantidad de participantes.
- Etapa de reglamentación, con el crecimiento de sus actividades, la organización se obliga a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos sectores que van surgiendo, bien como definir rutinas y procesos de trabajo.
- Etapa de burocratización, el desarrollo de las operaciones y de su dimensión lleva a la organización a una reglamentación burocrática para preestablecer la conducta organizacional dentro de estándares rígidos y un

sistema de reglas y procedimientos para enfrentarse a las contingencias relacionadas con las actividades del trabajo.

- Etapa de flexibilización, es decir, de readaptación a la flexibilidad y de recuento con la capacidad innovadora perdida, por medio de la introducción de sistemas organizacionales flexibles. El Desarrollo organizacional es un esfuerzo de reflexibilización.⁽¹⁵⁾
- Pinto (2012) hace una evaluación respecto al Desarrollo Organizacional y señala que es necesario, antes de dar una solución, conocer el origen de una problemática para ofrecer alternativas de arreglo, se debe, también, tener en cuenta a la persona adecuada que la pueda llevar a cabo, y evaluar las necesidades del conflicto que se tengan.

i) Organización conflictiva.

El personal no se siente parte integrante de la organización, no hay involucramiento, el colaborador se da cuenta de que las cosas no se están haciendo como se planeó y no hacen nada para evitar el fracaso. No existe sinceridad en el trato con las personas, “los gerentes se sienten solos cuándo tratan de hacer las cosas”. El status es importante, antes que la solución, se suele inculpar de manera injustificada; en relación con el aprendizaje, éste es verdaderamente difícil, ya que los empleados están acostumbrados a trabajar de cierta forma, y el hecho de hacerlo diferente provoca resistencia al cambio; luego, los conflictos son ocultados, no hay retroalimentación, la gente se refugia en las políticas y reglamentos de la organización para solucionar problemas, además, se suelen basar en los lemas de “no puedo hacer nada”, “no es mi responsabilidad”, “la tradición es ante todo”.

j) Organización sin conflicto.

Los objetivos son compartidos con todos los integrantes de la organización, existe la libertad para señalar dificultades para futuras soluciones, no hay preocupación por el estatus para resolver conflictos, se toman en cuenta las habilidades, aptitudes, actitudes; la opinión de los empleados es tomada en cuenta, existe cooperación y trabajo con interdependencia, así como hechos relacionados con aprender a aprender los nuevos conocimientos, la creatividad

de los colaboradores es tomada en cuenta, se basa en el lema “es mi responsabilidad salvar la situación”. p. 46, 47 ⁽³¹⁾

Guízar Montúfar Rafael (2013) nos habla sobre las características del Desarrollo Organizacional (DO), y señala las más importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a) Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
 - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Guízar también nos dice que según Keith Davis en su libro Comportamiento humano en el trabajo, se puede decir que el DO tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza, además, un agente de cambio, que es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional. Por otro lado, el DO se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente.

Por último, el DO depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Es indudable que el DO no puede establecer principios como si fueran “recetas de cocina” para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional. ¡Se debe ser flexible para adoptar procesos que generen cambios con base en las circunstancias que el entorno exija!

Cierto es también que el DO debe hacer hincapié en el aprendizaje vital empírico, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos que enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas. El DO considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que su meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello se debe preparar una estrategia global de DO con una o más intervenciones, que incluyan actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del desarrollo organizacional.

Es importante dejar en claro que el DO se apoya en otras disciplinas como la sociología, la administración, la psicología, la historia y los recursos humanos. Así pues, es posible afirmar que el DO existirá siempre y cuando se base en la apertura que la dirección general manifieste para que se presenten situaciones que propicien el cambio que nuestros países reclaman. ⁽²²⁾

GRAFICO N° 5- Principios de la filosofía del DO

Valor tradicional	Valor del DO
• El hombre es básicamente malo	• El hombre es esencialmente bueno
• Se evalúa negativamente a las personas	• Se percibe a los individuos como seres humanos
• El hombre no puede cambiar	• Las personas pueden cambiar y desarrollarse
• Existe resistencia y temor a las diferencias individuales	• Se aprovechan las diferencias individuales
• Se emplea la posición para fines de poder y prestigio	• Se emplea la posición para los fines de la organización
• Hay desconfianza básica en las personas	• Existe una confianza básica en las personas
• Se evaden riesgos	• Hay disposición para aceptar riesgos
• Se refuerza fundamentalmente la competencia	• Se hace un hincapié primordial en la colaboración
• El concepto de individuo se hace en relación con la descripción de puestos	• Se concibe al individuo como una persona integral
• Participación en la conducta de juegos	• Se desempeña una conducta auténtica

Fuente: Rafael Guízar M.

Puentes y Díaz (2000) nos hablan de los objetivos del Desarrollo Organizacional, el cual tiene como objetivo superior el aumentar la productividad de las entidades públicas mediante estrategias planificadas de cambio, con el fin último de garantizar servicios a una población específica dentro de claros principios de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y rentabilidad financiera y social. Los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad son de frecuente manejo en el sector público, aunque se les dé poca aplicación práctica. El concepto de rentabilidad casi nunca se hace explícito óptimo para toda una población, con el máximo de eficiencia en el uso de los recursos. Es decir, cada día se hace más imperiosa la necesidad de abandonar la absurda idea según la cual las entidades públicas deben trabajar siempre generando pérdidas.

Se acuña entonces el concepto de rentabilidad de lo público para indicar la necesidad de lograr el máximo rendimiento de los recursos que son asignados por los ciudadanos o usuarios de unos servicios al Estado, para que éste, directa o indirectamente les garantice unos servicios de calidad y asequibles para todos en condiciones de justicia y equidad. El concepto de rentabilidad aplicado al manejo de bienes públicos, tiene tanta o más validez que en el caso privado porque se refiere al uso racional de unos recursos aportados por todos los miembros de una comunidad para que le sean satisfechas necesidades vitales o garantizados bienes y servicios estratégicos para su desarrollo armónico como seres humanos.

Conforme a los criterios señalados, son objetivos específicos de los procesos de desarrollo organizacional, en relación con los bienes y servicios que están bajo la responsabilidad de una entidad o empresa determinada los siguientes:

- Generar capacidad para incrementar en forma continua y sostenida el nivel de eficiencia, eficacia, efectividad y calidad en la gestión y provisión de bienes y servicios.
- Generar capacidad para lograr mayor productividad y rentabilidad en el manejo de los bienes y servicios
- Generar capacidad para la gestión y el manejo racional de los recursos asignados o canalizables para el sostenimiento de la empresa o entidad. ⁽³⁴⁾

Robbins Srephen P. y Judge Timothy A. (2009) nos dicen que el Desarrollo Organizacional (DO) es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos colaboradores y participativos y un espíritu de búsqueda. El agente del cambio puede ser un directivo en DO; sin embargo, hay un énfasis intenso en la colaboración.

Entre los valores que subyacen en la mayor parte del Desarrollo Organizacional tenemos los siguientes:

- a) Respetar a las personas. Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
- b) Confianza y apoyo. Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, apertura y un clima de apoyo.
- c) Igualdad del poder. Las organizaciones eficaces quitan el énfasis en la autoridad y el control jerárquicos.
- d) Confrontación. Los problemas no deben esconderse bajo la alfombra, sino que deben confrontarse abiertamente.

- e) Participación. Entre más se involucren las personas afectadas por un cambio en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán para implementar dichas decisiones. ⁽³⁶⁾

2.2.7 Incremento de estudiantes.

Educaweb (2012), realiza una publicación respecto a cómo captar alumnado y nos dice que conseguir tener las aulas llenas de alumnos es uno de los objetivos de los centros educativos. Cada vez más, las instituciones se dan cuenta de la necesidad de elaborar estrategias para lograr más alumnos-clientes, así como fidelizar a los que están cursando o ya han cursado algún tipo de formación.

Las universidades públicas y privadas tienen una amplia trayectoria realizando campañas específicas de captación de alumnado, en cambio, es un terreno poco explorado para los centros educativos de formación obligatoria y postobligatoria, salvo excepciones.

Una estrategia eficaz tiene que ver con el marketing educativo y orientación, desde este punto de vista se puede destacar dos puntos clave:

- **Comunicación:** La comunicación no solo debe servir para mostrar la oferta, es necesario explicar el proyecto del centro, destacar los aspectos diferenciales y el valor añadido, lograr hacer entender la oferta formativa y que guste al cliente. Cursar formación debe ser una experiencia gratificante y, sobre todo, útil, por eso, el asesoramiento al alumnado que facilite la elección consciente de un curso es básico y contribuye a la calidad del centro y a mejorar su imagen.
- **“Experiencia feliz” entre centro y alumno:** En este aspecto a la honestidad es muy importante. La satisfacción del alumnado con el curso y como éste se adapta a sus necesidades es fundamental para el propio alumno y para el centro. Si las acciones de marketing atraen a alumnado que abandona el curso rápidamente, o que asiste pero que no satisface sus necesidades formativas, significa que se está planteando una estrategia errónea. El centro no ganará

nada por tener muchos alumnos que no aprovechan el curso, es mejor conocer al detalle el *target* y ofrecer la formación adecuada.

Como estrategias para la captación de alumnado es indudable que es uno de los objetivos de los centros de educación. Las tendencias actuales muestran que los centros que antes llenaban sus aulas sin esfuerzo, ahora deben hacer frente a la competencia y a la crisis. Para paliar la disminución del número de estudiantes es necesario llevar a cabo estrategias de captación y de fidelización.

Educaweb manifiesta que para Alfredo Ferraro, Socio en V&F Marketing y profesor en ESIC Bussines & Marketing School, es el momento de realizar un giro en la política del centro. Según sus propias palabras, los centros se ven obligados a comercializar el producto educativo, un hecho que antes no sucedía. De hecho, anteriormente ni siquiera se hubiese hablado de “producto educativo”.

Como primera medida, los expertos recomiendan perder el miedo al marketing y asumir que el sector educativo está sometido a las leyes del mercado y que, por tanto, hay que planificar una estrategia de captación de alumnado.

Cuando está claro este objetivo, el paso siguiente es conocer a la comunidad a la que se presta el servicio educativo, informándose sobre sus características sociales, culturales, territoriales o económicas y, escoger el segmento más adecuado en función de los objetivos del centro educativo. Una vez elegido el público, el centro debe conocer cuáles son los intereses y motivaciones a la hora de elegir la formación (precio y duración, temática del curso, especialización, reputación del centro, etc.). La finalidad de este punto es generar la información adaptada a las necesidades de los clientes y programar el desarrollo de más y mejores servicios educativos, que respondan a una demanda cambiante y cada vez más exigente. A partir de aquí, es fundamental desarrollar un sistema de información que muestre la oferta formativa a los futuros clientes, familiares, alumnado, docentes y demás actores sociales involucrados. Para ello, el centro deberá elegir los canales de promoción.

Estos canales de comunicación son muy importantes puesto que no sólo se trata de aumentar el número de alumnos, sino de mejorar la imagen del centro y la

percepción que tiene el mercado. En este sentido, María del Mar Duran y Carme Armengol, miembros del Equip de Desenvolupament Organitzacional - EDO - UAB, consideran que es fundamental cuidar la calidad, procurando que las percepciones del usuario sobre el servicio recibido, igualen o superen las expectativas anteriores depositadas en él.

Una buena forma de lograr esta imagen del centro es difundiendo las buenas prácticas educativas, con la participación del alumnado que las ha protagonizado. Para las autoras, esta puede ser una buena forma *de* proyectar una imagen institucional positiva, que incremente las expectativas de futuros usuarios, animándoles a contactar con la organización para una primera aproximación.⁽¹⁸⁾

2.2.8 Desempeño de personal.

Chiavenato (2009) manifiesta que, así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven. La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad

administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

- a) ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- b) ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- c) ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- d) ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- e) ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- f) ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan:

- a) **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

- b)** Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- c)** Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- d)** Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- e)** Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- f)** Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- g)** Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- a)** La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- b)** La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

- c) La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- d) La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.⁽¹⁶⁾

2.2.9 Clima organizacional.

Para Pintado Edgar (2014) el Clima Organizacional se caracteriza por:

- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- La institución puede contar con una cierta estabilidad en el clima con cambios relativamente graduales, pero esa estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante al devenir organizacional.
- El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución, pudiendo hacerse extremadamente difícil la conducción organizacional y las coordinaciones laborales.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despido. Estas variables, a su vez pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Así mismo, la incapacidad de inoperancia para cohesionar, dirigir y conducir, la complacencia y la falta de control, así como las tardanzas e

inasistencias, el abandono personal, la desmotivación, la falta de respeto a las normas y al buen trato interpersonal, la falta de creatividad e innovación la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica d las actividades, el conflicto el autoconflicto.

- Existe directa relación entre el bueno o mal clima organizacional y la buena o mala calidad de vida laboral.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero y se logre que el clima se establezca en una nueva configuración.

Pintado también nos dice que es posible identificar cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas, estos son:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología a la estructura misma del sistema organizacional
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que percibe.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actividades y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores, así como la comunidad respecto del clima organizacional. ⁽³²⁾

Castellanos José y Cruz Mauricio (2014) analizaron diferentes teorías sobre La Estrategia Organizacional, concluyendo que tal y como la conocemos hoy en día, es la consolidación de varias etapas desplegadas a lo largo del tiempo, comenzando por la planificación financiera, de largo plazo, la estratégica y el liderazgo estratégico. Claro está que los aportes al campo empresarial han sido significativos, comenzando por las herramientas que los investigadores han desarrollado en cada una de las etapas como: la Matriz FODA, la Matriz BCG, la Matriz Ansoff y el Diamante de Porter, entre otros. En cuanto al despliegue estratégico, son muchos autores que han aportado sus modelos para implementarlos dentro de las empresas,

que a su vez sirven para retomarlos en textos y ensayos que socializan el conocimiento a las instituciones universitarias y la sociedad en general.

a) Matriz FODA.

Tanto Ansoff como Kenneth Andrews (perteneciente a la escuela de diseño) fueron quienes empezaron a definir las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa con el entorno.

GRAFICO N° 6-Matriz FODA

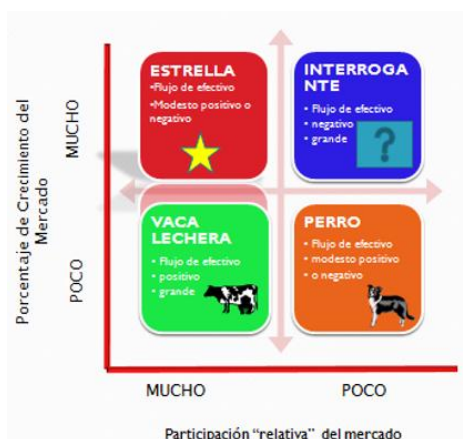


Fuente: Castellanos José y Cruz Mauricio (2014)

b) Matriz BCG

Bruce Henderson (fundador del Boston Consulting Group) fue otro de los pioneros en el tema de estrategia empresarial y definió la estrategia de la siguiente forma: “Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación”. La función de esta matriz es detallar la participación y crecimiento de un negocio en el mercado teniendo en cuenta el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa (UNAL, 2012)

GRAFICO N° 7-Matriz BCG



Fuente: Castellanos José y Cruz Mauricio (2014)

c) Matriz Ansoff

Uno de los pioneros en estrategia empresarial (como la conocemos hoy en día) es Igor Ansoff. Según la Universidad Nacional de Colombia (UNAL, 2012) este autor desarrolla una herramienta de Marketing denominada Matriz de Ansoff, la cual fue publicada por primera vez en el año de 1957 en el artículo: Estrategias para la Diversificación, de la Harvard Business Review. La Matriz cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al comparar los productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos.

GRAFICO N° 8-Matriz Ansoff

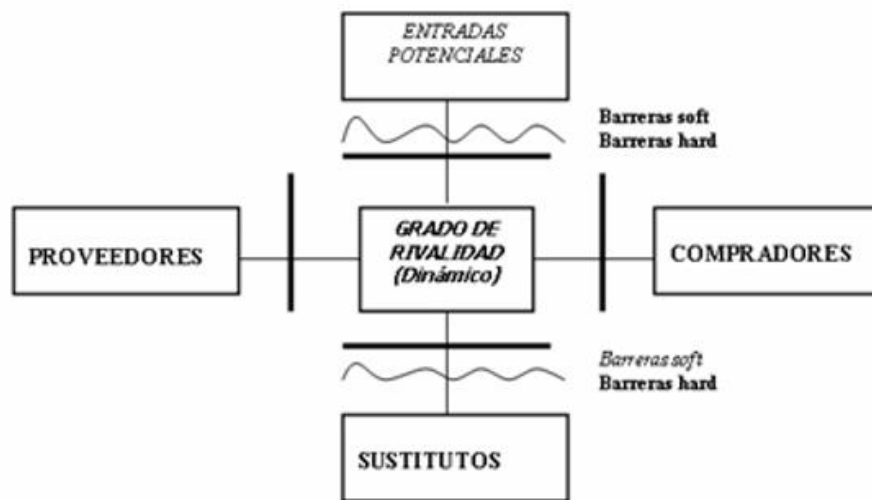


Fuente: Castellanos José y Cruz Mauricio (2014)

d) Diamante de Porter

Michael E. Porter halló la funcionalidad de la estrategia competitiva “a través de un modelo de diamante y otro, en el que establece cinco fuerzas determinantes estructurales de la fuerza de la competencia”, la estrategia es una única y tiene posición válida, considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no.⁽⁹⁾

GRAFICO N° 9-Matriz Diamante de Porter



Fuente: Castellanos José y Cruz Mauricio (2014)

2.2.10 Trabajo en equipo.

Ander y Aguilar (2001) manifiestan que hoy es común afirmar que la capacidad de resolver problemas y de proponer soluciones en un equipo es siempre superior a la de una persona. Por otra parte, es bastante evidente, si nos atenemos a la experiencia, que los problemas complejos se pueden abordar y resolver más eficazmente cuando se hace conjuntamente. No cabe duda de que el trabajo en equipo es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social de complejidad creciente y de múltiples interdependencias. Ciertamente, determinadas tareas no se pueden hacer, si no es por acción conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos. De ahí las múltiples propuestas

sobre trabajo interdisciplinario o, al menos, de acción polivalente en equipos multiprofesionales.

Tampoco hay que confundir el trabajo en equipo con el trabajo interdisciplinario. Pueden trabajar en equipo personas pertenecientes a distintas disciplinas o profesiones, sin que ello sea, en sentido estricto, un trabajo interdisciplinario, aunque haya un cruzamiento interdisciplinario en el abordaje, tramamiento y/o resolución de los problemas.

Las condiciones para que el trabajo en equipo sea posible deben basarse en:

- Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente.
- La existencia de una estructura organizativa y funcional
- Un sistema relacional
- Un marco de referencia común
- Asumir que la construcción o formación de un equipo de trabajo es un proceso que lleva tiempo. ⁽¹⁾

Durán (2016) en su publicación para la revista Forbes México nos habla sobre el trabajo en equipo y manifiesta que cuando el equipo elige dar prioridad a las agendas personales inician desagradables guerras campales que terminan siendo un cáncer para la organización.

Al momento de trabajar en equipo, sea que nosotros mismos estemos conformándolo o seamos invitados a formar parte, la individualidad queda comprometida y las reglas del juego que aplicamos en solitario se modifican.

Cuando dos personas colaboran en un proyecto se enfrentan a una disyuntiva: trabajan en forma armónica o cada cual sigue su propia agenda, ignorando al otro. Se puede cooperar y orientar los esfuerzos en una misma dirección y facilitar la consecución de logros, o se opta, sin quererlo o con intención, por obstaculizar el esfuerzo para alcanzar las metas.

La realidad nos muestra que la conformación de grupos de trabajo es ardua y que es muy común ver departamentos de una compañía enfrentados o miembros

de un mismo conjunto compitiendo en forma desleal, como si la ventaja de trabajar en forma coordinada fuera en realidad una amenaza.

El trabajo en equipo requiere comprender una serie de conexiones complicadas en la que confluyen dinámicas de personalidad, formas de actuar y reaccionar ante los demás.

Sabemos que el trabajo en equipo favorece el camino para llegar a soluciones creativas, mejora la puesta en marcha de las decisiones acordadas, ayuda a que las organizaciones avancen más y mejor, y aumenta el compromiso de los miembros de una corporación.

Por ello sacrificamos la individualidad en aras de un fin más alto que es el balance entre la ambición personal y la cooperación. Es decir, entendemos que trabajar en equipo presenta grandes ventajas; no obstante, eso no significa que sea sencillo.

Cada equipo que se integra, sin importar el nivel de desarrollo o el grado de complejidad de las tareas que debe de realizar, se enfrenta a una variable disruptiva: el poder. La forma en la que se ejerce, distribuye y comparte el dominio sobre la toma de decisiones puede optimizar las habilidades y potenciar los buenos resultados, o puede generar luchas desgastantes, conflictos de interés, diferencias de opinión insalvables.

Sin excepción, los equipos de trabajo constantemente afrontan guerras de poder que tienen que ver con la territorialidad, la necesidad de defender puntos de vista personales, modos de llevar a cabo las tareas, antipatías o simpatías y, desde luego, aspectos particulares que se relacionan con las agendas de cada uno de los miembros. En esa condición existen dos posibilidades de acción: plantear abiertamente estas variables que restan armonía y suman descontento, o dejar que actúen en forma silenciosa e impredecible.

Generalmente se elige la segunda opción y se elevan los ojos al cielo esperando que alguna fuerza de lo alto venga a armonizar y a arreglar las cosas en forma milagrosa.

Cuando se elige la primera alternativa se abre una ruta al trabajo consciente y concienzudo. Los miembros del equipo son capaces de expresar en forma sincera

sus acuerdos y disensos, e incluso son capaces de llegar a alianzas y saltar obstáculos.

Cuando se consigue trabajar en forma abierta logramos que el equipo funcione como una unidad integrada, y no como un simple agregado de individuos. Eso se denomina sinergia: lograr que cada pieza se ajuste en forma coordinada y armoniosa a la maquinaria en forma interdependiente. Cada miembro del equipo complementa al otro, se genera confianza entre colegas y cada integrante hará lo necesario para mantener el ritmo de trabajo y preservará el buen ambiente y la relación.

Por el contrario, cuando el equipo elige dar prioridad a las agendas personales por encima del bienestar colectivo, se inician estas desagradables guerras campales que disminuyen la productividad, generan desperdicios de recursos, agrandan los conflictos, inhiben la creatividad, impactan la calidad de las decisiones y terminan siendo un cáncer para la organización. También alejan el talento y se pierden buenos elementos. (19)

El diario Gestión (2016) realizó una publicación respecto a las 10 claves para sacarle el jugo al trabajo en equipo y señala que es muy fácil criticar subestimar el trabajo de los demás cuando no se conoce, señalan los analistas de Entrepreneur.

Según expertos en la materia, mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivas serán los resultados, de ahí la importancia del trabajo en equipo al interior de las organizaciones.

Según el portal Emol, los analistas de Entrepreneur señalan las siguientes 10 claves para generar valor del trabajo en equipo.

- a) **Construir confianza:** impulse un ambiente donde todos los participantes conocen las habilidades de los demás.
- b) **Establecer objetivos comunes:** Es importante que comunique la misión de la empresa de manera uniforme.
- c) **Crear un sentido de pertenencia:** Defina qué identifica a sus equipos, fije valores y haga que cada miembro conozca su impacto.

- d) **Involucrar a las personas en las decisiones:** Lo peor para un equipo es que todas las decisiones sean tomadas por un líder autócrata.
- e) **Promover el entendimiento:** Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando no se conoce.
- f) **Motivar la responsabilidad:** No fomente la mentalidad de “este no es mi problema”. Al contrario, las cosas deben ser responsabilidad de todos.
- g) **Impulsar la comunicación:** Deben existir los canales de comunicación adecuados para que el equipo funcione.
- h) **Aprovechar la diversidad:** que haya personalidades e intereses distintos, pero que compartan los mismos valores.
- i) **Celebrar los éxitos grupales:** Es clave que las recompensas se den por resultados en equipo.
- j) **Liderar:** Como jefe tendrá que llegar a consensos y tomar decisiones. Su equipo espera que lo haga acertadamente. ⁽¹⁴⁾

2.2.11 Gestión por Procesos.

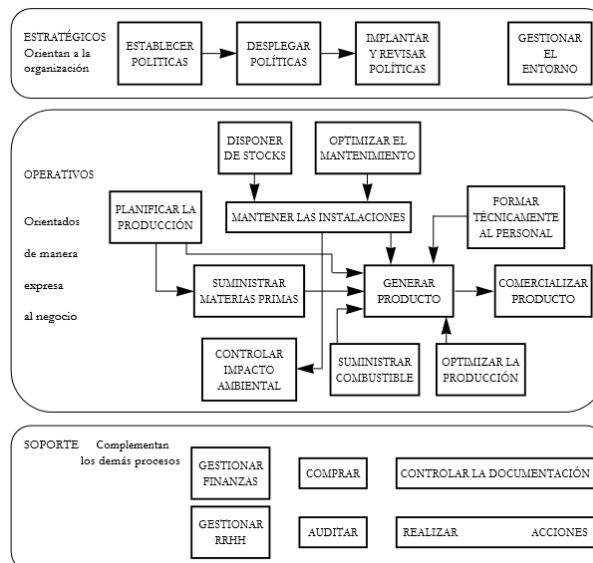
Zaratiegui (1999) nos habla sobre el Mapa de procesos y señala que se puede resumir la aplicación de este modelo en los siguientes pasos:

1. La empresa acepta previamente una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte.
 - **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
 - **Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
 - **De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos

Dentro de cada una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en prioritarios y secundarios:

2. La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos. Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos.
3. La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento.
4. Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos. Este despliegue puede comprender, por ejemplo.
 - El desarrollo en subprocesos, con las relaciones entre los mismos.
 - La ficha de cada proceso y subproceso, con su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etcétera.
 - Las matrices de relación de los procesos y subprocesos, con la indicación de los propietarios, clientes y proveedores de cada uno de ellos.

GRAFICO N° 10-Mapa de Procesos: Esquema General



Fuente: Zaratiegui José Ramón, (1999),

Este método de visualizar las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades, características, relaciones, etcétera, de cada proceso, proporciona a la dirección de la empresa, sobre todo:

- Una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado
- Una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas. Este aspecto se hace especialmente relevante cuando la innovación (tecnológica o de reingeniería) tiene un papel destacado en esas nuevas políticas.

De ahí el uso extendido del Mapa de procesos en las empresas que emplean una estrategia de Calidad Total, con su fuerte componente de innovación, cambio y adaptación al entorno. (40)

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor nos hablan sobre cómo enfocar a procesos un sistema de gestión y nos dicen que las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se puede agregar en cuatro grandes pasos:

- a) La identificación y secuencia de los procesos.
- b) La descripción de cada uno de los procesos
- c) El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- d) La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

La adopción de este enfoque siguiendo estos cuatro pasos no solo facilita el entendimiento del mismo de cara a un sistema basado en las normas de la familia ISO 9000 del 2000.

1) La identificación y secuencia de los procesos – El mapa de procesos

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos es una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema,

es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

La norma ISO 9001:2000 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole, es decir, tanto procesos de planificación, como de medición. Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

GRAFICO N° 11-Factores para identificación y selección de procesos

Principales factores para la identificación y selección de los procesos
<ul style="list-style-type: none">• Influencia en la satisfacción del cliente.• Los efectos en la calidad del producto/servicio.• Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).• Influencia en la misión y estrategia.• Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.• Los riesgos económicos y de insatisfacción.• Utilización intensiva de recursos.

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro el mapa permite establecer análogas entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica.

2) La descripción de los procesos.

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son por dentro y como permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismos.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

3) Descripción de las actividades del proceso.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que debería recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, como se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema quien-que, donde en la columna del quien, aparecen los responsables y en la columna del que, aparecen las propias actividades en sí.

4) Descripción de las características del proceso.

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

(4)

Gadola (2016) expresa que el modelo Gestión por Procesos, apoyado sobre un sistema de Información integral, como es el que ofrecen Kaplan y Norton a través la herramienta Cuadro de Mando Integral, constituye un modelo de gerenciamiento que contribuye a ser exitosos en el desafío de la implementación.

La gestión de procesos o gestión basada en procesos, plantea que los resultados deseados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La visión tradicional de la gestión, visualizaba a la organización a través de su estructura funcional, esto es, el trabajo organizado en departamentos con una definición clara de la jerarquía y una concentración en el resultado de las actividades de cada persona y de allí al resultado de cada departamento.

Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la organización, pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente.

La visión de la gestión basada en procesos proporciona a las organizaciones múltiples ventajas:

- Facilita la orientación al cliente,
- Contribuye a mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades,
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización,
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos,

- Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos.

Gadola también nos habla sobre evolución, factores y mapa de procesos, y los describe así:

1) Evolución de los principios y herramientas de gestión.

La base sobre la que se ha sustentado la gestión de las empresas ha ido cambiando con el tiempo de la forma siguiente:

- Los presupuestos de tesorería tuvieron extraordinaria importancia en los comienzos de la gestión profesional de la empresa durante la década de los 50.
- La toma de decisiones se basaba exclusivamente en la previsión del gasto. Permitía un férreo control, centralizado, al tiempo que dificultaba el aprovechamiento de oportunidades imprevistas al elaborar el presupuesto.
- En la década de los 60 se desarrolló en EE.UU. la técnica del marketing. Eran tiempos de demanda creciente y se desarrollaron herramientas para preverla con el principal objetivo de planificar la producción de gamas estrechas de productos estandarizados.
- Desde la mitad de la década de los 70 hasta la actualidad hemos asistido al protagonismo de la estrategia con varias connotaciones:
 - Al comienzo de este período la estrategia era cuidadosamente planificada por especialistas internos y / o externos (planificación estratégica) sin la participación de los cuadros directivos.
 - El esfuerzo se centraba en la elaboración de brillantes estrategias pensando que la organización sería capaz de asumirlas y desarrollarlas con éxito, sólo se miraba hacia fuera para encontrar oportunidades de negocios.
 - Con ella estaba muy claro el qué había que hacer, pero existían grandes carencias sobre cómo hacerlo por las limitadas herramientas operativas disponibles

- Al final de la década de los 80, la imprevisibilidad de la evolución de los entornos hace más difícil tomar decisiones estratégicas eficaces y se impone la dirección estratégica para aprovechar las oportunidades del mercado y desarrollar ventajas competitivas duraderas.
- A diferencia de la etapa anterior se mira también hacia el interior de la empresa y se hace mucho hincapié en:
 - Mayor participación directiva en la elaboración de la estrategia.
 - Fomentar la creatividad y la capacidad de anticipación e iniciativa para tomar decisiones en base a disponer de mejor información.
 - Énfasis en prever y planificar la implantación y control de la estrategia. Se asume que la correspondencia entre estrategia y organización es biunívoca lo que lleva a sacrificar la brillantez de la estrategia en aras de su asimilación por la organización (cultura empresarial y estilos de dirección)
 - El diagnóstico interno de la situación actual de la empresa.
 - Formar a los directivos para que adopten un pensamiento estratégico que les permita tomar decisiones haciendo compatibles los objetivos de corto y mediano plazo.
- Algunas empresas líderes en gestión están viendo en la actualidad que, siendo aún importante disponer de unas directrices estratégicas, la ventaja competitiva es más duradera si está basada en procesos operativos y de gestión a través de los cuales se implementan.

GRAFICO N° 12-Componentes de un proceso



Fuente: Gadola Guillermo (2016)

2) Factores que integran un proceso:

- Personas. Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
- Materiales. Materias primas o semielaboradas, información (especialmente importante en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso.
- Recursos físicos. Instalaciones, maquinarias, hardware, software que han de estar siempre en condiciones adecuadas para su uso.
- Métodos / Planificación del proceso: Método de trabajo, procedimiento, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc.

Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente cómo. También se incluye el método para la medición y seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación)
- Producto del proceso (medida de cumplimiento)
- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción)

En cada puesto de trabajo de una organización, se desarrollan casi siempre una serie de actividades que forman parte de un proceso o sub-proceso, el que a su vez se integra en otro y así sucesivamente hasta llegar a la visualización de la Cadena de Valor que Porter planteaba y de la que hablábamos al inicio del presente documento.

3) Mapa de procesos.

En forma sintética, podemos señalar los siguientes a ser seguidos por una organización, al momento de la elaboración de su mapa de procesos:

- Partimos de una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte.
- La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos. Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos.
- La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios.
- Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento.
- Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos. Este despliegue puede comprender, por ejemplo:
 - El desarrollo en subprocesos, con las relaciones entre los mismos.
 - La ficha de cada proceso y subproceso, con su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etcétera.
 - Las matrices de relación de los procesos y subprocesos, con la indicación de los propietarios, clientes y proveedores de cada uno de ellos.

Entenderemos por procesos:

- **Estratégicos:** los procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos:** los procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los

directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

- **De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.⁽²¹⁾

2.2.12 Calidad.

Camisón, Cruz y González, (2006), realizaron una publicación en la cual hablan sobre la calidad, de la revisión realizada a diversos autores señalan que existe sobre el concepto calidad un auténtico diluvio de definiciones redundantes, que contribuyen poco a clarificar su significado actual. Por ejemplo, Juran y Gryna (1988: 2-12) reconocen que «la normalización de la terminología está aún en la etapa de iniciación». El alud de términos puede inducir al desconcierto en los directivos, sobre todo porque asumen significados especiales bien distintos de los que figuran en cualquier diccionario. Una consecuencia desagradable de esta confusión es la falta de rigor y de conclusiones comúnmente compartidas en debates fundamentales del campo, como es la relación entre calidad y rentabilidad. Para añadir más humo al tema, algunos autores (por ejemplo, Pirsig, 1974) opinan que la calidad no es definible, al ser una propiedad absolutamente personal que sólo puede reconocerse a través de la experiencia. Otros, como Reeves y Bednar (1994), concluyen que una definición comúnmente aceptada que fuese válida para todas las empresas e industrias no es posible; por el contrario, proponen desarrollar definiciones que sean comparables, y examinar las compensaciones inherentes de aceptar un concepto tras otro, tras un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades.

La confusión aumenta cuando, al leer algún tratadista, se encuentran posiciones equidistantes según las cuales no existiría una definición más correcta que las otras, gozando cada concepto de ventajas e inconvenientes según se consideren por su facilidad de medición, su valor para el cliente o su utilidad para la dirección. Por ejemplo, el concepto de calidad como excelencia podría ser útil

para fijar estándares en la calidad de diseño buscando un desempeño superior, aunque su naturaleza abstracta lo incapacita para guiar a la dirección en Gestión de la Calidad; en cambio, el concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente supone una definición enfocada hacia el exterior que permitiría valorar mejor la excelencia en el diseño, a costa de sus dificultades en medir las expectativas de los clientes.

Es cierto que las distintas definiciones han ido construyéndose como respuestas a cambios en los problemas empresariales, sustentando diferentes orientaciones para la Gestión de la Calidad. Los sistemas productivos han cambiado de raíz su naturaleza durante los dos últimos siglos, y con ellos el alcance de la calidad. La producción artesanal dominante en la etapa preindustrial dio paso a la fabricación industrial en masa, para después transformarse las economías avanzadas en economías de servicios. Paralelamente, el concepto de calidad como excelencia cedió su lugar a los conceptos centrados en la fabricación, para proseguir con la calidad de servicio. El enfoque estratégico que sostiene actualmente a la dirección general en el ejercicio de sus responsabilidades ha prosperado con el concepto de calidad total.

Las definiciones propuestas en la literatura pueden condensarse en los seis conceptos ofrecidos en el gráfico que a continuación se mostrará. Es frecuente distinguir tres conceptos, que constituyen una referencia inevitable y son aportación de los gurús líderes en calidad: Shewhart/Crosby, Deming/Taguchi y Feigenbaum/Juran/Ishikawa.

Cada uno de dichos expertos ha pretendido desarrollar su propio concepto, aunque cabe agruparlos por sus puntos comunes. Hemos aislado además otros dos conceptos peculiares. El primero de ellos, la calidad como excelencia, por ser la única definición que entiende la calidad en términos de superioridad absoluta del producto. El último de ellos, la calidad total, porque condensa una definición comprensiva de las anteriores conceptualizaciones parciales (AECC, 1991^a). A ellos cabe agregar el concepto de calidad de servicio, usualmente adoptado en el área de marketing. Los conceptos que revisaremos aluden tanto al producto como al proceso, al servicio, a la propia empresa o a su sistema de gestión. ⁽⁶⁾

GRAFICO N° 13-Conceptualización de Calidad

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, «lo mejor». Asimilación con el concepto de «lujo». Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

Fuente: Camisón, Cruz y Gonzalez

Cantú (2016) nos habla sobre la calidad y manifiesta que es un término difícil de definir, ya que se mantiene en constante evolución, definirlo implica insertarlo en el contexto de la época en que fue desarrollado. Por esto se ofrecerá, concomitantemente, una breve reseña de su proceso evolutivo.

En general se puede decir que la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles o intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios.

Entre estas características podemos mencionar sus funciones operativas (velocidad, capacidad, etc), el precio y la economía de uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, que sea simple de manufacturar y de mantener en condiciones operativas, fácil de desechar (ecológico), etc. Todo esto le otorga a un producto la llamada calidad al consumidor, sin embargo, aunque ésta es la más importante, muchas veces se debe definir otros tipos de calidad relacionados con su planeación, control y mejoramiento. La calidad de conformancia es el conjunto de características dadas a un producto durante su proceso de elaboración, las cuales

deben ajustarse a lo especificado en su diseño. La calidad de diseño constituye el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor potencial, y que permiten que el producto pueda tener viabilidad tecnológica de fabricación.

Cantú también nos habla sobre las etapas de la evolución de la calidad y señala que de acuerdo con Bounds et al. (1994) el concepto de calidad ha transitado por diversas eras: la de inspección (siglo XIX), control estadístico del proceso (década de los treinta), aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta), y la era de la administración estratégica por calidad total (década de los noventa).

a) Etapa de inspección:

La revolución industrial hizo posible una enorme expansión de los procesos de manufactura y de los bienes de consumo. Para satisfacer las nuevas necesidades se empezaron a crear compañías, lo que resolvió algunos problemas de calidad, pero surgieron otros cuya solución aún no es del todo satisfactoria. Los problemas de calidad que se resolvieron fueron técnicos principalmente, y los que aparecieron fueron administrativos y humanos. Históricamente, solucionar esta nueva situación no ha sido tarea fácil. La etapa de inspección, según Bounds se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto. Es en esa época cuando nace la figura del inspector, quien por definición es el que vigila o examina. La inspección se volvió una actividad reactiva, es decir, se reaccionaba a los productos defectuosos, cuando ya estaban terminados y busca eliminar el error impidiendo que los mismos llegaran a manos de los consumidores, convirtiéndolos en desecho o reprocesándolos.

b) Control estadístico del proceso (década de los treinta):

Esta etapa se enfocó en el control de los procesos y se caracterizó por la aparición de métodos estadísticos para este fin, así como para la reducción de los niveles de inspección.

Walter Shewhart (1891-1967), uno de los principales personajes de esta época, entendía la calidad como un problema de variación que se podía controlar y prevenir mediante la eliminación a tiempo de causas que lo

provocaba (de reactiva o proactiva), de tal forma que la producción pudiese cumplir con la tolerancia de especificación de su diseño, sin tener que esperar a que el producto estuviera terminado para corregir las fallas. Para lograr este objetivo, ideó las gráficas de control. La inspección dejó así de ser masiva para convertirse en inspección a base de muestreos, lo cual la hizo menos costosa y cansada. Se capacitó a los inspectores en técnicas estadísticas, que se convirtieron en la base del control de calidad.

c) Era del Aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta):

Surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad.

Hasta la etapa de control estadístico, el enfoque de calidad se había orientado hacia el proceso de manufactura; no existía la idea de calidad en servicios de soporte y menos en el servicio al consumidor. Es a principios de los años cincuenta cuando Joseph M. Juran (1989) impulsó el concepto del aseguramiento de calidad que se fundamenta en que el proceso de manufactura requiere de servicios de soporte de calidad, por lo que se debían coordinar esfuerzos entre las áreas de producción y diseño del producto, ingeniería de proceso, abastecimiento, laboratorio, además de otras áreas.

d) Era de la administración estratégica por calidad total (década de los noventa):

En esta era surge el énfasis en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad. Se busca satisfacer a clientes internos y externos. Las organizaciones adoptan modelos de excelencia basados en principios de calidad total, en los que mediante el liderazgo se determina el rumbo y la cultura deseada, estableciendo los planes y proyecto estratégicos necesarios para colocar a la organización en un nivel de competencia que le asegure su permanencia y crecimiento. Los planes estratégicos buscan impactar de manera positiva, a todos los grupos de influencia. El objetivo no sólo es la reducción de variabilidad, sino la búsqueda de niveles de operación. Seis Sigma; esto es, procesos prácticamente libres de error.

e) Era de la innovación y tecnología:

Al comenzar el siglo XXI estamos claramente entrados a una quinta era que podríamos llamar de innovación y tecnología, en la que la competitividad depende de la capacidad para responder a los cambios en el mercado y las fluctuaciones sociales, políticas, económicas y financieras con una alta velocidad soportada por la innovación rápida y el uso de tecnología, tanto de procesos/operación como de información. Las empresas basan su competitividad como negocios en el desarrollo tecnológico y canalizan la manufactura a países donde los costos en esta área en general pueden ser menores. El consumidor acepta la variabilidad a cambio de la innovación rápida; esta situación la podemos observar en compañías como Microsoft indiscutible líder del mercado, no obstante, sus productos están lejos de los niveles de calidad alcanzados en industrias como la automotriz. Sin embargo, son altamente aceptados por el consumidor⁽⁷⁾

2.2.13 Cadena de Valor.

Gadola (2016) en su publicación señala como lograr resultados en una realidad altamente compleja, y nos dice que, según Peter Drucker, cada organización expresa sus aspiraciones y propósitos fundamentales a través de su Visión, la cual refleja su “sueño”, contestando la pregunta “¿qué aspiramos ser?”. Drucker plantea, que la Visión debe reflejar:

- La premisa de creación de valor de la organización para con sus clientes.
- Un propósito noble.
- Y debe tener una probabilidad verosímil de éxito.

Por otra parte, la misión de una empresa muestra la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales, según lo define Drucker.

La cadena de valor empresarial, o “Cadena de Valor” planteada por Michael Porter, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades estratégicas relevantes de una organización empresarial que genera valor al cliente final.

La cadena de valor es el reflejo de la historia, estrategia y enfoque para implementar la estrategia y las actividades económicas de una organización.

Cada empresa es un conjunto de procesos y sub-procesos, que se componen de actividades, las que consisten en diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a los productos o servicios que constituyen su propuesta al cliente.

Las diferencias entre la Cadena de Valor de una organización respecto de la de sus competidores son la fuente de su Ventaja Competitiva.

Llamaremos, en forma simplificada, valor a la “cantidad” que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Dicho valor debe exceder a los costos implicados en crear el producto o servicio ofrecido. La cadena de Valor despliega los procesos, sub-procesos y actividades que componen dicho “valor total” y el “margen” (denominación que podemos dar a la diferencia entre el “valor a pagar por el cliente” y los costos de generarlo).

Las actividades de valor, son actividades físicas y tecnológicamente distintas. Dichas actividades se “agrupan u organizan” en sub-procesos y procesos, que concatenados entre sí generan la entrega de un producto o servicio de valor para sus clientes.

El margen, como decíamos, “es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor”.

Las denominadas “actividades de valor”, pueden dividirse en dos tipos:

- Actividades primarias –que son las implicadas en la creación física del producto, venta y transferencia y asistencia posventa al comprador:
 - Logística interna: recibo, almacenamiento, distribución de insumos y materias primas, gestión de inventarios.
 - Operaciones: actividades de transformación: maquinado, empaque, entre otras.

- Logística externa: actividades de recopilación, almacenamiento y distribución física, procesamiento de pedidos y entrega.
- Marketing y ventas: actividades para facilitar los medios de compra.
- Servicio de Posventa.
- Actividades de apoyo – son las que sustentan a las actividades primarias y entre sí.
 - Abastecimiento: función de compras.
 - Administración de Recursos Humanos: búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, ente otros.
 - Infraestructura: administración, planeamiento, finanzas, contabilidad, calidad, sistemas de información, manejo de las relaciones con el gobierno, manejo legal, entre otros. (31)

Porter Michael (1998) nos habla sobre la cadena de valor, en su libro él considera que la ventaja competitiva no puede ser entendida mirando a una empresa como un todo que se deriva de las muchas actividades discretas que una empresa realiza en el diseño, producción, comercialización, entrega y soporte de su producto. Cada una de estas actividades puede contribuir a una posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja de costo, por ejemplo, puede provenir de fuentes tan dispares como un sistema de distribución física de bajo costo, un proceso de ensamblaje altamente eficiente o una utilización superior de la fuerza de ventas. La diferenciación puede derivarse de factores igualmente diversos, incluyendo la adquisición de materias primas de alta calidad, un sistema de entrada de pedidos con capacidad de respuesta o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa realiza y cómo interactúan es necesaria para analizar las fuentes de ventaja competitiva. La cadena de valor desagrega a una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes para comprender el comportamiento del costo y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación.

Cada empresa es una colección de actividades que se realizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor. La cadena de valor de las empresas y el desempeño de las actividades individuales son un reflejo de su historia, su estrategia, su enfoque para implementar su estrategia y la economía subyacente de las actividades mismas.

El nivel pertinente para la construcción de una cadena de valor es la actividad de una empresa en un sector particular (la unidad de negocio). Una cadena de valor de la industria o del sector es demasiado amplia porque puede obstaculizar importantes fuentes de ventaja competitiva.

GRAFICO N° 14-Cadena de valor



Fuente: Michael Porter (1998) – Cadena de Valor genérica

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por los ingresos totales, un reflejo del precio que un producto de las empresas ordena y de las unidades que puede vender. Una empresa es rentable si el valor que ordena excede el costo involucrado en la creación del producto. La creación de valor para los compradores que excede el costo de hacerlo es el objetivo de cualquier estrategia

genérica. El valor, en lugar del costo, debe utilizarse para analizar la posición competitiva, ya que las empresas a menudo aumentan sus costos con el fin de obtener un precio premium a través de la diferenciación.

La cadena de valor también puede desempeñar un papel valioso en el diseño de la estructura organizativa. La estructura organizativa agrupa determinadas actividades en unidades organizativas como la comercialización o la producción. La lógica de esas agrupaciones es que las actividades tienen similitudes que deben explotarse agrupándolas en un departamento, al mismo tiempo que los departamentos están separados de otros grupos de actividades debido a sus diferencias. Esta separación de actividades similares es lo que los teóricos de la organización llaman diferenciación. Con la separación de las unidades organizativas viene la necesidad de coordinarlos, usualmente denominados integración. Por lo que deben establecerse mecanismos integradores en una empresa para asegurar que se lleve a cabo la coordinación requerida. Estructura organizacional equilibra los beneficios de la separación y la integración.⁽³³⁾

2.2.14 Educación.

El SINEACE (2013) nos dice que se ha recomendado (Banco Mundial, 1999) cuatro dimensiones estratégicas para orientar una transición hacia una exitosa economía basada en el conocimiento: un apropiado régimen económico e institucional, una fuerte base de capital humano, una dinámica infraestructura de información y un eficiente sistema nacional de innovación. De acuerdo a Salmi (2009), “la educación terciaria es fundamental para los cuatro pilares de este marco, pero su papel es especialmente importante en apoyar la creación de una fuerte base de capital humano y contribuir a un eficaz sistema nacional de innovación. La educación terciaria ayuda a los países a crear economías competitivas a nivel mundial mediante el desarrollo de una mano de obra calificada, productiva y flexible, y la creación, aplicación y difusión de nuevas ideas y tecnologías”.

Respecto a lo que debe ofrecer la educación superior, la UNESCO recomienda que: “La formación brindada por las instituciones de educación

superior debería tanto responder a como anticipar las necesidades sociales. Esto incluye la promoción de la investigación para el desarrollo y uso de nuevas tecnologías y la garantía de la provisión de formación técnica y vocacional, educación para emprendedores y programas para la educación a lo largo de toda la vida.”

En lo que respecta a la estructura de la oferta de educación superior, el Banco Mundial (2002), señala que “los sistemas de enseñanza terciaria de alto rendimiento abarcan una amplia gama de modelos institucionales –no sólo universidades de investigación, sino también institutos politécnicos, escuelas de humanidades, community colleges, universidades abiertas, etc.– que en conjunto producen la variedad de trabajadores y empleados calificados que el mercado laboral necesita. Cada tipo de institución tiene un papel importante que desempeñar, y el poder alcanzar un desarrollo equilibrado entre los distintos componentes del sistema es una de las principales preocupaciones de muchos gobiernos”.

La educación superior tiene un impacto directo en la competitividad del país a través de su efecto sobre la productividad de su mano de obra. La presencia de profesionales competentes es, sin lugar a dudas, uno de los factores que analizan los inversionistas al tomar sus decisiones. Por otro lado, los resultados de la educación superior tienen también un importante impacto “retroalimentador” en la educación básica, tanto por la mejor preparación de los docentes como por la presencia de padres de familia más ilustrados que serán exigentes con la educación de sus hijos. Un efecto similar se da en el sector salud, donde un mejor nivel educativo está relacionado con mejores profesionales en el sector y una población más sana. La relación entre educación de calidad e inversión en ciencia y tecnología, y bienestar social y económico está ampliamente demostrada. Investigaciones sustentan que la calidad de la educación tiene un fuerte impacto en el crecimiento económico de los países, y que el acceso a la educación superior constituye un importante vehículo de movilidad social. ⁽³⁷⁾

Rosa Ayala Solís, (2008), nos habla sobre la educación y dice que “Hay poca capacidad en generación de proyectos”. En el Perú, la Dirección General de

Programación Multianual del Sector Público (DGPM) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), no ha previsto una metodología que priorice proyectos de acuerdo con las necesidades de la población.

En el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) está faltando una metodología que priorice proyectos”, advirtió el ingeniero Walter Andía Valencia, tras señalar que después de ocho años de implementado, aún no hay cuadros de personal capacitado, por lo que muchos proyectos no cumplen con las metodologías establecidas.

Ayala también nos habla de proyectos de baja calidad y señala que, en el 2007, se utilizó solo el 50% de la partida de inversiones y el 50% restante fue devuelto al Estado. “Es ilógico que no se pueda dar solución a tantas necesidades teniendo los recursos”, puntualizó el ingeniero Andía.

De otro lado, un estudio del MEF determinó que el 50% de los proyectos de inversión presentado tiene baja calidad, debido a la falta de personal capacitado en Lima y provincias. Sugirió, por tanto, que las universidades cumplan el rol de formación de profesionales en este tipo de proyectos, a través de un diplomado o una maestría.⁽³⁾

El Consejo Nacional de Educación (2006), nos habla sobre la realidad educativa y manifiesta que es imposible desconocer que el sistema educativo vigente desde hace décadas guarda una estrecha correspondencia con nuestra realidad social. La defraudación de la promesa de “educación de calidad para todos” ha permitido que se haga más evidente la desigualdad entre los peruanos, haciendo que se vea —en un sentido general— más sombrío el futuro de nuestro país. Las numerosas y viejas fallas y distorsiones de la educación peruana, nos llevan a poner más énfasis en la necesidad de un cambio integral y estructural, así como en la urgencia de empezarlo cuanto antes. A manera de ilustración de ese futuro cancelado que necesitamos reabrir, cabe señalar, por el momento, las áreas básicas de esos fracasos:

- La expansión de la educación en el Perú no ha cumplido su promesa de universalidad y calidad. Todavía son muchos los excluidos, principalmente los

niños más pequeños y los jóvenes de las zonas rurales más pobres del país. Muchos de los que sí acceden al sistema educativo reciben, sin embargo, servicios ineficaces y de mala calidad.

- El aprendizaje se encuentra confinado a prácticas rutinarias y mecánicas que privan a niños, niñas y jóvenes de lograr realmente las competencias que requieren de manera efectiva, creativa y crítica. Tal vez no exista expresión más emblemática de esta situación que el fracaso en el aprendizaje de la lectura y la escritura, especialmente grave entre la población rural y bilingüe, víctimas de una suerte de apartheid educativo.
- La gestión del aparato educativo se encuentra sumida en un marasmo de escasez de recursos, manejo ineficiente e inequitativo del presupuesto disponible, rigidez administrativa, burocratismo y, sobre todo, corrupción proliferante en todos los niveles. Esto hace del sistema actual una segura garantía para continuar la línea de fracasos antes mencionados.
- Los docentes peruanos se encuentran desmotivados e incrédulos ante cualquier anuncio de cambio. Los esfuerzos que muchos de ellos realizan por innovar y dar de sí, en medio de condiciones de trabajo muy desfavorables, no son valorados por el Estado y la sociedad. Recibe igual trato aquel maestro que hace méritos extraordinarios y aquel que ni siquiera cumple con sus obligaciones mínimas.
- Nos habituamos por décadas a situar el aporte de las familias en los aspectos materiales y económicos del funcionamiento de los colegios, sustituyendo la no presencia del Estado, situación que ha enajenado o debilitado su participación en el aprendizaje de sus hijos y en la gestión escolar. Convencidas de que la enseñanza es una responsabilidad sólo del docente y que el éxito o no en los aprendizajes es un asunto sólo de sus hijos, las familias han declinado en la posibilidad de contribuir informadamente a mejorar su educación.
- El abandono de la formación de ciudadanos, de personas conscientes de sus derechos y apercibidas de sus deberes, sensibles a sus compromisos con los demás, deseosas de ser protagonistas en su entorno local, regional o nacional, es parte de una desidia colectiva. En ciertas etapas y lugares, la formación

orientada a la práctica de la democracia ha sido incluso desalentada por culturas educativas proclives al autoritarismo y al dogmatismo. Todo esto ha debilitado el surgimiento de líderes sociales democráticos.

- La educación superior no está vinculada con las necesidades de desarrollo del país. Seguidora de un modelo de reproducción de saberes recibidos, ella ha dejado de caer la pasión por la investigación y la innovación, para la cual no tiene planes estratégicos ni recursos. El desarrollo del Perú ha perdido así, el que debería ser uno de sus principales motores.
- En contraste con todas estas situaciones, tenemos en el país instituciones educativas de primer nivel que ofrecen una educación básica o superior de gran calidad, en estupendas condiciones materiales y tecnológicas, con maestros preparados y continuamente asistidos técnicamente, que garantizan óptimos resultados de aprendizaje, pero que atienden sólo a un sector de peruanos, aquellos cuyas familias tienen el nivel de ingresos que les permiten pagar sus costosos servicios.

Estos hechos revelan que estamos ante un sistema educativo que reproduce las desigualdades e injusticias históricas de la sociedad, desgajado de las necesidades de desarrollo del Perú y de los peruanos. En toda la historia republicana no hemos contado con políticas educativas de largo plazo, presididas por visiones de futuro esperanzadoras, levantadas por estadistas, organizaciones políticas o sectores de poder, dirigidas a transformarlo. La sólida continuidad de este orden de cosas nos lleva a inferir, más bien, la existencia de un proyecto educativo “oculto” o “implícito” que se ha vuelto sentido común, que se ha mantenido por años, y que no ha sido modificado por las iniciativas de modernización o por los avances en áreas específicas. Se necesita, entonces, un Proyecto Educativo Nacional que evidencie objetivos por cumplir, marque un derrotero por seguir y ponga en acto una vigorosa voluntad colectiva de movilización para el cambio de nuestra educación. Dicho proyecto se hace indispensable para salir de una postración histórica y para que muchas situaciones inaceptables e incluso indignantes que hoy criticamos y a las que nos hemos mal acostumbrado, no existan nunca más.

El Consejo Nacional de Educación, también nos habla sobre los objetivos estratégicos planteados en el Proyecto Educativo Nacional al 2021, y son:

1) Primer Objetivo Estratégico: oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos.

Una educación básica que asegure igualdad de oportunidades y resultados educativos de calidad para todos los peruanos, cerrando las brechas de inequidad educativa.

2) Segundo Objetivo Estratégico: estudiantes e instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.

Transformar las instituciones de educación básica en organizaciones efectivas e innovadoras capaces de ofrecer una educación pertinente y de calidad, realizar el potencial de las personas y aportar al desarrollo social.

3) Tercer Objetivo Estratégico: maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia.

Asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral.

4) Cuarto Objetivo Estratégico: una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad.

Asegurar una gestión y financiamiento de la educación nacional con ética pública, equidad, calidad y eficiencia.

5) Quinto Objetivo Estratégico: educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional.

Asegurar la calidad de la educación superior y su aporte al desarrollo socioeconómico y cultural en base a prioridades, así como a una inserción competitiva en la economía mundial.

6) Sexto Objetivo Estratégico: una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.

Fomentar en todo el país una sociedad dispuesta a formar ciudadanos informados, propositivos y comprometidos con el desarrollo y bienestar de la comunidad.⁽¹²⁾

El Consejo Nacional de Educación (2010) nos habla sobre la Educación en el Perú, y manifiesta que la educación peruana enfrenta problemas y desafíos enormes: contribuir a potenciar nuestra riqueza cultural –individual y colectiva–, disminuir las desigualdades sociales, generar condiciones para insertarse al mercado laboral y al mercado mundial, y propiciar la consolidación de una cultura democrática.

El Proyecto Educativo Nacional se sustenta en la firme convicción de que el cambio es posible. Es optimista sobre el futuro de nuestra educación y de nuestro país. Para ello se apoya en una visión realista de la situación actual, así como de los recursos e iniciativas con que se cuenta desde ahora. Además, considera indispensable alimentar nuestro optimismo, creer que el cambio que requiere la educación peruana es posible y, en buena medida, está en manos del trabajo profesional y responsable de los maestros.

El Proyecto Educativo Nacional es un instrumento tanto para la formulación y ejecución de políticas públicas, como para la movilización ciudadana.

- a) Es un acuerdo nacional en el que se reconoce la educación como un derecho individual y colectivo y expresa las principales aspiraciones de la sociedad peruana respecto al sentido y la función que deberá tener la educación en el largo plazo (hasta el 2021) en el desarrollo del país.
- b) Es un instrumento marco que permite identificar y tomar decisiones necesarias para transformar integralmente la educación; trazar metas y asumir compromisos; formular y ejecutar políticas públicas; canalizar la movilización ciudadana en una misma dirección; y evaluar la acción educativa del Estado y de la sociedad.

- c) Es una política de Estado en la medida de que la visión, las prioridades, las opciones y las decisiones de este Proyecto enmarcan, delimitan y orientan sucesivas políticas de gobierno y de sector en materia educativa, asegurando la continuidad y coherencia de los procesos iniciados en una perspectiva de a largo plazo.

El objetivo del Proyecto Educativo Nacional se sitúa en dos dimensiones indisociables y mutuamente influyentes: una educación para la realización personal de todos los peruanos y las peruanas, y una educación para la edificación colectiva de la democracia y del desarrollo del país.

La visión de la educación que asume el Proyecto Educativo Nacional tiene como trasfondo un desarrollo humano que implica: desarrollo económico y competitividad, equidad y bienestar, democracia y un Estado reformado al servicio de la integración nacional.

Para iniciar la transformación integral del sistema educativo, el Proyecto Educativo Nacional se impone prioridades planteadas en seis grandes líneas de trabajo:

- a) Construir un SISTEMA EDUCATIVO que brinde resultados y oportunidades educativas de igual calidad para todos, ajena a cualquier forma de discriminación.
- b) Convertir cada ESCUELA en un espacio de aprendizaje auténtico y pertinente, de creatividad e innovación y de integración en una convivencia respetuosa y responsable en el ejercicio de deberes y derechos.
- c) Impulsar una nueva imagen del MAESTRO, y brindarle mejores condiciones de trabajo, capacitándolo, acompañándolo, reconociéndolo por méritos y resultados, motivándolo a vivir la docencia con aspiraciones de excelencia profesional.
- d) Organizar una GESTIÓN éticamente orientada, con participación, descentralizada y con más recursos, los cuales utiliza con eficiencia.
- e) Propiciar la creación, la innovación y la invención en el ámbito de la EDUCACIÓN SUPERIOR con plena conciencia que debe ser un soporte para

superar nuestra histórica situación de pobreza y para alcanzar el desarrollo social y la competitividad del país.

- f) Romper las fronteras de una educación encerrada en las estrechas paredes de la escuela para fortalecer una SOCIEDAD EDUCADORA, que forma a sus ciudadanos, los compromete con su comunidad y dibuja la educación del futuro.⁽¹³⁾

2.2.15 Gestión Pública.

Andía (2015) nos habla sobre la Gestión Pública y nos dice que es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el poder ejecutivo. Por la amplitud de los temas que involucra es compleja y se encuentra sujeta a los intereses y juicios de los ciudadanos.

La gestión pública es en esencia una gerencia del conocimiento, la cual busca superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, este proceso requiere contar con un calificado recurso humano, para anticiparse a los problemas y resolver situaciones difíciles, así como para proyectarse a un futuro posible y diseñar los caminos necesarios que permitan su integración con la sociedad.

Es así, que la gestión pública es responsable por la instrumentación de las políticas del gobierno, la manera como ella funciona determina la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados obtenidos con las intervenciones gubernamentales. Con esto, ni las políticas mejor formuladas y diseñadas pueden alcanzar resultados satisfactorios si el modelo de administración pública que las pone en marcha no está sustentado en un sistema de incentivos, control y evaluación adecuada para los fines propuestos.

Andía nos dice que las principales características del nuevo paradigma de la gestión pública y señala lo siguiente:

- a) Adopción del principio del ciudadano – cliente o usuario, con derechos claramente especificados y respetados.

- b) Definición de un nuevo perfil de administrador, ejecutivo o gerente público, guiado por la búsqueda de resultados y evaluado en consecuencia, sujeto a la rendición de cuentas y a la competencia no sólo al momento de la contratación.
- c) Establecimiento de contratos de gestión, que permiten explicitar la visión, misión y objetivos de las entidades ejecutoras y, a su vez, sirven de base para la evaluación de éstas, a través de la definición de indicadores de desempeño.

Sistema de Organización del Estado se encuentra organizado en tres poderes:

- El Poder Ejecutivo.
- El Poder Legislativo.
- El Poder Judicial.

Además de los Poderes señalados, existen, asimismo, organismos autónomos como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, La Contraloría General de la República, la Defensoría del Pueblo. Etc.

En el ámbito descentralizado el Estado tiene instituciones públicas descentralizadas empresas estatales, municipalidades provinciales y municipales distritales.

Con la finalidad de desarrollar las actividades del Estado, se crearon los Sectores constituidos cada uno de ellos por el conjunto de entidades del Estado, así como de personas jurídicas y naturales del Sector Privado, que desarrollan una actividad común. Por ejemplo, Sector Educación, Salud, Energía y Minas, Relaciones Exteriores, Trabajo, Defensa, Interior, Presidencia del Consejo de Ministros.

La Estructura básica del Sector es que existe un Ministerio como cabeza del Sector, a lo cual se adicionan organismos estables que integran el sector y personas jurídicas y naturales del sector privado que integran el sector por cuanto desarrollan las actividades del mismo.

Asimismo, se han creado los Sistemas Administrativos, que tienen por finalidad que las entidades de Estado logren niveles adecuados de eficiencia y

eficacia. Existen los sistemas administrativos de Planificación, Presupuestos, Tesorería, Contabilidad, Abastecimiento, Personal, Inversión Pública. Endeudamiento, Racionalización, Informática. ⁽²⁾

2.2.16 Presupuesto por Resultados.

Andía (2015) manifiesta que con el fin de contribuir a superar limitaciones del proceso de gestión presupuestaria de nuestro país tales como, la débil articulación con la planificación la rigidez para gestionar como consecuencia de una normatividad abundante, desarticulada y el débil desarrollo de mediciones del desempeño, además de consolidar un sistema capaz de contribuir a logro de los propósitos del Estado se ha iniciado la aplicación del Presupuesto por Resultados (PpR).

La implementación del PpR exige superar la naturaleza incremental de la mayoría de presupuestos programáticos y definir los resultados y los productos (bienes y servicios) y sus respectivos costos, que cada instancia va a generar.

El Presupuesto por Resultados es un instrumento característico de la Nueva Gerencia Pública, que ordena el ciclo presupuestal en función a los resultados que valora y requiere el ciudadano y a los productos necesarios para lograrlos.

Así también, el Presupuesto por Resultados es una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario y que integra la programación, formulación, aprobación ejecución y evaluación del presupuesto, en una visión de logro de productos, resultados y uso eficaz y eficiente de los recursos del Estado a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorando los sistemas de gestión administrativa del Estado.

El Presupuesto por Resultados utiliza instrumentos tales como la programación presupuestaria estratégica (PPE), el seguimiento de productos y resultados a través de indicadores de desempeño y las evaluaciones independientes entre otros.

1. Los Cambios que promueve el Presupuesto por Resultados.

Si bien, son diversos los cambios propiciados por el PpR, éstos pueden ser resumidos en los siguientes aspectos:

- a) De las instituciones o programas al resultado que valora y precisa el ciudadano.
- b) De los insumos a los productos.
- c) Del incrementalismo presupuestal, agregado a partir de los insumos, a la determinación del presupuesto en función a cobertura de productos.
- d) Del control puramente financiero al monitoreo de la secuencia insumo-producto-resultado.
- e) De la responsabilidad institucional limitada a insumos y subproductos a la rendición de cuentas por producto realmente provisto al ciudadano.

2. Ámbito de aplicación.

En una primera etapa determinadas entidades del nivel de gobierno nacional y todos los gobiernos regionales. El ámbito en el nivel nacional, es determinado según la Ley anual de Presupuesto, para el caso de los instrumentos de Programación Presupuestaria Estratégica y Seguimiento. Para el caso de las Evaluaciones y Monitoreo Participativo según la aplicación definida por el MEF.

3. Programa Presupuestal (PP).

Se denomina Programa Presupuestal a la categoría que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados, que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos, para lograr un Resultado Específico en la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública.

4. Lógica Vertical.

a) Resultado final.

El resultado final es un cambio en las condiciones, cualidades o características inherentes a una población identificada, en el entorno en el que se desenvuelve o en las organizaciones que la sirven, tanto del sector público como privado. Corresponde a un objetivo de política nacional.

b) Resultado específico.

Es el cambio que se busca alcanzar para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, y que, a su vez, contribuye al logro de un resultado final. El resultado específico no constituye un fin en sí mismo. Cabe señalar, que un Programa Presupuestal solo tiene un resultado específico.

c) Producto.

Es el conjunto articulado (entregable) de bienes y/o servicios que recibe la población beneficiaria con el objetivo de generar un cambio. Los productos son la consecuencia de haber realizado, según las especificaciones técnicas, las actividades correspondientes en la magnitud y el tiempo previstos.

d) Actividad.

Es una acción sobre un alista específica y completa de insumos (bienes y servicios necesarios y suficientes) que en conjunto con otras actividades garantizan la provisión del producto. Se debe considerar que la actividad deberá ser relevante y presupuestable.

e) Acciones comunes.

Son los gastos administrativos / logísticos de carácter exclusivo del PP, los que además no pueden ser identificados en los productos del PP, ni pueden ser atribuidos enteramente a uno de ellos.

La acción común se diferencia de la acción central en el carácter exclusivo del puesto asociado a un PP por ejemplo monitoreo del PP, gestión del PP. Etc.

f) Proyectos y programas de inversión Pública.

Son el conjunto de intervenciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final, que concurre a la expansión de la acción del gobierno.

Un proyecto se considerará dentro de un PP, si luego de realizar el análisis de causalidad entre el producto final del proyecto y el resultado específico del PP, se encuentra que su ejecución es necesaria para el logro de este último.

5. Categorías presupuestales futura de los Programas Presupuestales.

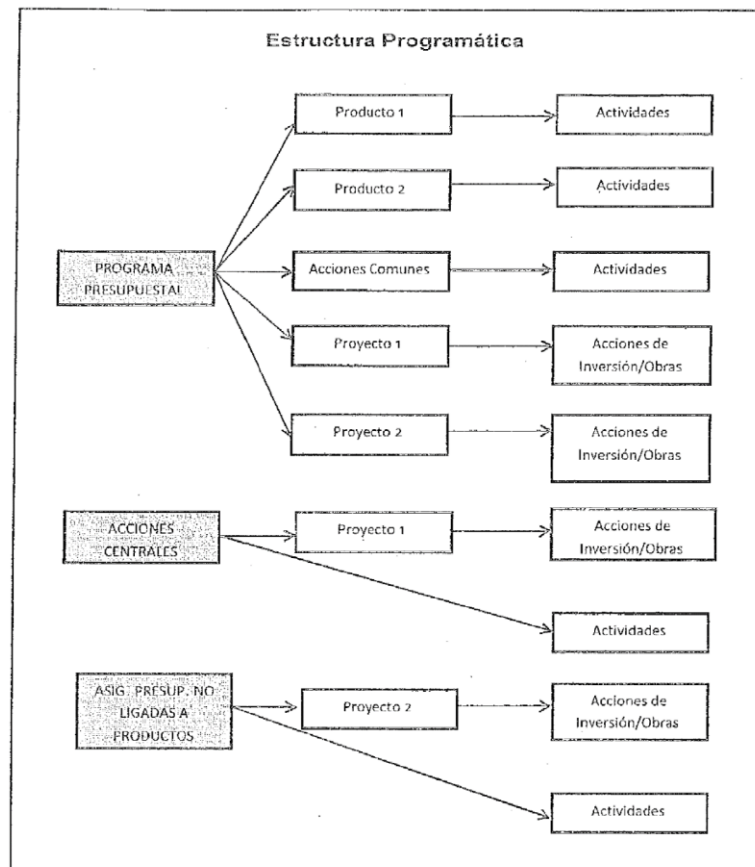
a) La acción central.

Es una categoría pragmática, la cual comprende a las actividades que no involucran la provisión de productos, orientadas a la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad, que contribuyen de manera transversal e indivisible al logro de los resultados de los PP a los que se encuentre articulada la entidad, así como, los de otras actividades de la entidad que no conforman PP. Esta categoría podrá incluir proyectos no vinculados a los resultados del PP.

b) Las APNOP (Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos)

Comprenden a la actividad para la atención de una finalidad específica de la entidad, que no resulta en una entrega de un producto a una población determinada, así como aquellas asignaciones que no tienen relación con los PP considerados en la programación y formulación presupuestaria del año respectivo. En esta categoría podrá incluir proyectos y estarán incluidas las intervenciones sobre la población en la medida que se vayan incorporando a PP en el marco de la progresividad de la reforma. (2)

GRAFICO N° 15-Estructura Programática



Fuente: Walter Andía Valencia

2.2.17 Sistema Nacional de Inversión Pública.

Andía (2015) señala que el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) es aquel que regula la administración de los proyectos de inversión en el Sector Público, mediante el establecimiento de principios, normas, procedimientos y metodologías, con la finalidad de optimizar el uso de los recursos jurídicos.

1) Objetivos.

Los objetivos del Sistema Nacional de Inversión Pública son:

- Propiciar la aplicación del ciclo del proyecto de inversión pública.
- Fortalecer la capacidad de planeación del Sector Público.

- Crear condiciones para la elaboración de planes de inversión pública por periodos multianuales.

2) Ámbito de aplicación.

- El año 2000, la Ley N° 27293 dispone que están sujetas a lo dispuesto en su normatividad todas las Entidades y empresas del Sector Público no financiero incluidas en el Reglamento, que ejecuten Proyectos de Inversión con Recursos Públicos y exceptuaba de sus aplicaciones a los Gobiernos Locales y a sus empresas.
- Posteriormente el año 2002 con la Directiva N° 004-2002-EF/68.01 se establece la obligatoriedad de sujetarse al SNIP a los Gobiernos Regionales y la incorporación gradual de los Gobiernos Locales.
- En el año 2003 se emite la Directiva N° 004-2003-EF/68.01 para los Gobiernos Regionales y Locales.
- Quedan sujetas a lo dispuesto en la presente Ley las Entidades y Empresas del Sector Público no financiero de los tres niveles de gobierno, que ejecuten proyectos de Inversión con Recursos Públicos.

3) Principios del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Todos los proyectos que se ejecutan en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública se rigen por las prioridades que establecen los planes estratégicos nacionales, sectoriales, regionales y locales, por los principios de economía, eficiencia y eficacia durante todas sus fases y por el adecuado mantenimiento en el caso de la infraestructura física para asegurar su utilidad en el tiempo.

4) Componentes del sistema.

Conforman el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a través de la DPI, así como los órganos Resolutivos, las oficinas de Programación e inversiones de todos los Sectores del Gobierno Nacional (OPI-GN), de los Gobiernos Regionales (OPI-

GR) y Gobiernos Locales (OPI-GL), o el que haga sus veces en aplicación del numeral 11.4 del artículo 11° de la Ley, así como las Unidades Formuladoras (OF) y las Unidades Ejecutoras (UE) de cada entidad.

Andía manifiesta que el Sistema Nacional de Inversión Pública se encuentra conformado por:

- a) Dirección General de Política de Inversiones (DGPI).
- b) Órgano Resolutivo.
- c) Oficina de Programación de Inversiones (OPI).
- d) Unidad Formuladora (UF).
- e) Ejecutora (UE).

Respecto a los Clasificadores aplicables a los sectores, Andía nos dice que el Sector es un conjunto de entidades y empresas agrupadas para los fines del SNIP, según el clasificador institucional del SNIP:

- **Clasificador Institucional del SNIP.**

Es la relación de entidades que, para la aplicación de las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública, conforman cada uno de los Sectores. La OPI de cada Sector es responsable por informar a la DGPI de los cambios producidos en su sector que afecten al Clasificador institucional del SNIP. Por ejemplo, las universidades institucionalmente se ubican en el sector Educación.

- **Clasificador de Responsabilidad funcional del SNIP**

El Clasificador de Responsabilidad Funcional del Sistema Nacional de Inversión Pública define el sector responsable de la aprobación de los lineamientos de política y de la evaluación de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) que se formulen en el ámbito de determinada función, programa o subprograma.

Por ejemplo, los proyectos relacionados a educación superior funcionalmente son evaluados en el Sector Universidades.

Los proyectos de Inversión Pública constituyen la utilización total o parcialmente de los recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios de la Entidad, cuyos beneficios se generan durante la vida útil del proyecto.

Asimismo, no es considerado un PIP las intervenciones que constituyen gastos de operación y mantenimiento, destinadas a mantener la capacidad actual de la Entidad (en cantidad y calidad) para la producción de bienes o prestación de servicios.

Queda prohibido, bajo responsabilidad el Órgano Resolutivo al que pertenece la Unidad Formuladora, el fraccionamiento de un Proyecto de Inversión Pública.

El Proyecto de Inversión Pública debe ser formulado y evaluado como una unidad, independientemente de que su ejecución se programe en etapas o conlleve más de un ejercicio presupuestal, estando prohibido, bajo responsabilidad del órgano Resolutivo, el uso de las facultades delegadas por la presente norma para la aprobación o autorización de adquisiciones, contratos, compras o cualquier otro gasto que, aisladamente, no constituya un Proyecto de Inversión Pública.

Asimismo, tampoco constituye Proyecto de Inversión Pública aquella reposición de activos que i) se realice en el marco de las inversiones programadas de un proyecto declarado viable, ii) esté asociada a la operatividad de las instalaciones físicas para el funcionamiento de la entidad, o iii) no implique ampliación de capacidad para la provisión de servicios. ⁽²⁾

2.3 Bases Legales.

2.3.1 La Constitución Política del Perú.

La Constitución Política del Perú (1993) nos habla sobre la Educación en el País, y señala en sus artículos lo siguiente:

Artículo 13°. - Educación y libertad de enseñanza.

La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo.

Artículo 14°. -Educación para la vida y el trabajo.

Los medios de comunicación social La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad.

Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país. La formación ética y cívica y la enseñanza de la Constitución y de los derechos humanos son obligatorias en todo el proceso educativo civil o militar. La educación religiosa se imparte con respeto a la libertad de las conciencias.

La enseñanza se imparte, en todos sus niveles, con sujeción a los principios constitucionales y a los fines de la correspondiente institución educativa.

Los medios de comunicación social deben colaborar con el Estado en la educación y en la formación moral y cultural.

Artículo 15°. - Profesorado, carrera pública.

El profesorado en la enseñanza oficial es carrera pública. La ley establece los requisitos para desempeñarse como director o profesor de un centro educativo, así como sus derechos y obligaciones. El Estado y la sociedad procuran su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanentes.

El educando tiene derecho a una formación que respete su identidad, así como al buen trato psicológico y físico.

Toda persona, natural o jurídica, tiene el derecho de promover y conducir instituciones educativas y el de transferir la propiedad de éstas, conforme a ley.

Artículo 16°. - Descentralización del sistema educativo.

Tanto el sistema como el régimen educativo son descentralizados.

El Estado coordina la política educativa. Formula los lineamientos generales de los planes de estudios, así como los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos. Supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación.

Es deber del Estado asegurar que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada por razón de su situación económica o de limitaciones mentales o físicas. Se da prioridad a la educación en la asignación de recursos ordinarios del Presupuesto de la República.

Artículo 17°. - Obligatoriedad de la educación inicial, primaria y secundaria.

La educación inicial, primaria y secundaria son obligatorias. En las instituciones del Estado, la educación es gratuita. En las universidades públicas el Estado garantiza el derecho a educarse gratuitamente a los alumnos que mantengan un rendimiento satisfactorio y no cuenten con los recursos económicos necesarios para cubrir los costos de educación.

Con el fin de garantizar la mayor pluralidad de la oferta educativa, y en favor de quienes no puedan sufragar su educación, la ley fija el modo de subvencionar la educación privada en cualquiera de sus modalidades, incluyendo la comunal y la cooperativa.

El Estado promueve la creación de centros de educación donde la población los requiera.

El Estado garantiza la erradicación del analfabetismo. Asimismo, fomenta la educación bilingüe e intercultural, según las características de cada zona. Preserva las diversas manifestaciones culturales y lingüísticas del país. Promueve la integración nacional.

Artículo 18°. - Educación universitaria.

La educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica. El Estado garantiza la libertad de cátedra y rechaza la intolerancia.

Las universidades son promovidas por entidades privadas o públicas. La ley fija las condiciones para autorizar su funcionamiento.

La universidad es la comunidad de profesores, alumnos y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo a ley.

Cada universidad es autónoma en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico. Las universidades se rigen por sus propios estatutos en el marco de la Constitución y de las leyes.

Artículo 19°. - Régimen tributario de Centros de Educación.

Las universidades, institutos superiores y demás centros educativos constituidos conforme a la legislación en la materia gozan de inadecuación de todo impuesto directo e indirecto que afecte los bienes, actividades y servicios propios de su finalidad educativa y cultural. En materia de aranceles de importación, puede establecerse un régimen especial de afectación para determinados bienes.

Las donaciones y becas con fines educativos gozarán de exoneración y beneficios tributarios en la forma y dentro de los límites que fije la ley.

La ley establece los mecanismos de fiscalización a que se sujetan las mencionadas instituciones, así como los requisitos y condiciones que deben cumplir los centros culturales que por excepción puedan gozar de los mismos beneficios.

Para las instituciones educativas privadas que generen ingresos que por ley sean calificados como utilidades, puede establecerse la aplicación del impuesto a la renta.

Artículo 20°. - Colegios Profesionales.

Los colegios profesionales son instituciones autónomas con personalidad de derecho público. La ley señala los casos en que la colegiación es obligatoria. ⁽²⁴⁾

2.3.2 Ley 28411.

El Capítulo III de La Ley 28411 (2005), El Presupuesto del Sector Público, señala en sus artículos, entre otras, lo siguiente:

Artículo 8.- El Presupuesto.

8.1. El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

8.2. Por el ámbito de aprobación de los Presupuestos, éstos están conformados por la Ley de Presupuesto del Sector Público, los Presupuestos de los Gobiernos Regionales, los Presupuestos de los Gobiernos Locales y el Presupuesto del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE y sus empresas, así como los presupuestos de las entidades señaladas en el punto 2 del artículo 2 de la Ley General.

Artículo 9.- Contenido.

El Presupuesto comprende:

- a) Los gastos que, como máximo, pueden contraer las Entidades durante el año fiscal, en función a los créditos presupuestarios aprobados y los ingresos que financian dichas obligaciones.
- b) Los objetivos y metas a alcanzar en el año fiscal por cada una de las Entidades con los créditos presupuestarios que el respectivo presupuesto les aprueba.

Artículo 10.- Finalidad de los Fondos Públicos.

Los fondos públicos se orientan a la atención de los gastos que genere el cumplimiento de sus fines, independientemente de la fuente de financiamiento de donde provengan. Su percepción es responsabilidad de las Entidades competentes con sujeción a las normas de la materia.

Los fondos se orientan de manera eficiente y con atención a las prioridades del desarrollo del país.

Artículo 11.- Estructura de los Fondos Públicos.

Los fondos públicos se estructuran siguiendo las Clasificaciones Económica y por Fuente de Financiamiento que son aprobadas, según su naturaleza, mediante Resolución Directoral de la Dirección Nacional del Presupuesto Público:

- 1. Clasificación Económica.** - Agrupa los fondos públicos dividiéndolos en:
 - a) **Ingresos Corrientes.** - Agrupa los recursos provenientes de tributos, venta de bienes, prestación de servicios, rentas de la propiedad, multas, sanciones y otros Ingresos Corrientes.
 - b) **Ingresos de Capital.** - Agrupa los recursos provenientes de la venta de activos (inmuebles, terrenos, maquinarias, etc.), las amortizaciones por los préstamos concedidos (reembolsos), la venta de acciones del Estado en Empresas y otros Ingresos de Capital.
 - c) **Transferencias.** - Agrupan los recursos sin contraprestación y no reembolsables provenientes de Entidades, de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no domiciliadas en el país, así como de otros gobiernos.
 - d) **Financiamiento.** - Agrupa los recursos provenientes de operaciones oficiales de crédito interno y externo, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.
- 2. Clasificación por Fuentes de Financiamiento.** - Agrupa los fondos públicos que financian el Presupuesto del Sector Público de acuerdo al origen de los recursos que lo conforman. Las Fuentes de Financiamiento se establecen en la Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público.

Artículo 12.- Los Gastos Públicos.

Los Gastos Públicos son el conjunto de erogaciones que, por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las Entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en los presupuestos respectivos, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones

desarrolladas por las Entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales.

Artículo 13.- Estructura de los Gastos Públicos.

Los gastos públicos se estructuran siguiendo las Clasificaciones Institucional, Económica, Funcional Programática y Geográfica, las mismas que son aprobadas mediante Resolución Directoral de la Dirección Nacional del Presupuesto Público:

- 1. La Clasificación Institucional:** Agrupa las Entidades que cuentan con créditos presupuestarios aprobados en sus respectivos Presupuestos Institucionales.
- 2. La Clasificación Funcional Programática:** Agrupa los créditos presupuestarios desagregados en funciones, programas y subprogramas. A través de ella se muestran las grandes líneas de acción que la Entidad desarrolla en el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado y en el logro de sus Objetivos y Metas contempladas en sus respectivos Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales durante el año fiscal.

Esta clasificación no responde a la estructura orgánica de las Entidades, por lo tanto, se configura bajo el criterio de tipicidad, de acuerdo a lo siguiente:

- Legislativa.
- Justicia.
- Administración y Planeamiento.
- Agraria.
- Protección y Previsión Social.
- Comunicaciones.
- Defensa y Seguridad Nacional.
- Educación y Cultura.
- Energía y Recursos Minerales.
- Industria, Comercio y Servicios.
- Pesca.

- Relaciones Exteriores.
 - Salud y Saneamiento.
 - Trabajo.
 - Transporte.
 - Vivienda y Desarrollo Urbano.
- 3. La Clasificación Económica:** Agrupa los créditos presupuestarios por gasto corriente, gasto de capital y servicio de la deuda, separándolos por Categoría del Gasto, Grupo Genérico de Gastos, Modalidad de Aplicación y Específica del Gasto.
- 4. La Clasificación Geográfica:** Agrupa los créditos presupuestarios de acuerdo al ámbito geográfico donde está prevista la dotación presupuestal y la meta, a nivel de Región, Departamento, Provincia y Distrito.

Artículo 32.- Ejecución de los fondos públicos.

La ejecución de los fondos públicos se realiza en las etapas siguientes:

- a) Estimación.
- b) Determinación.
- c) Percepción.

La Estimación es el cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal, considerando la normatividad aplicable a cada concepto de ingreso, así como los factores estacionales que incidan en su percepción.

La Determinación es el acto por el que se establece o identifica con precisión el concepto, el monto, la oportunidad y la persona natural o jurídica, que debe efectuar un pago o desembolso de fondos a favor de una Entidad.

La Percepción es el momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso.

Artículo 33.- Ejecución del gasto público

La ejecución del gasto público comprende las etapas siguientes

- Compromiso.
- Devengado.
- Pago: ⁽²⁶⁾

2.3.3 Ley 30512.

La Ley 30512 (2016) Aprueba la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de La Carrera Pública de sus Docentes y de los artículos que forman parte de la misma, podemos resaltar los siguientes:

Artículo 7. Principios de la Educación Superior.

La Educación Superior se sustenta en los siguientes principios:

- a) Calidad educativa. Capacidad de la Educación Superior para adecuarse a las demandas del entorno y, a la vez, trabajar en una previsión de necesidades futuras, tomando en cuenta el entorno laboral, social, cultural y personal de los beneficiarios de manera inclusiva, asequible y accesible. Valora los resultados que alcanza la institución con el aprendizaje de los estudiantes y en el reconocimiento de estos por parte de su medio social, laboral y cultural.
- b) Pertinencia. Relaciona la oferta educativa con la demanda del sector productivo y educativo, las necesidades de desarrollo local y regional, y las necesidades de servicios a nivel local, regional, nacional e internacional.
- c) Flexibilidad. Permite el tránsito entre los diversos niveles de calificación en el mundo educativo y del trabajo, así como la permeabilidad con los cambios del entorno social.
- d) Inclusión social. Permite que todas las personas, sin discriminación, ejerzan sus derechos, aprovechen sus habilidades, potencien sus identidades y tomen ventaja de las oportunidades que les ofrezca su medio, accediendo a servicios públicos de calidad, de manera que los factores culturales, económicos,

sociales, étnicos y geográficos se constituyan en facilitadores para el acceso a la educación superior.

- e) **Transparencia.** La Educación Superior requiere sistemas de información y comunicación accesibles, transparentes, ágiles y actualizados que faciliten la toma de decisión en las distintas instancias y que permitan el desarrollo de actividades de manera informada y orientada a los procesos de mejora continua, tanto a nivel institucional como a nivel de la oferta.
- f) **Equidad.** Busca que el servicio educativo alcance a todas las personas, evitando situaciones de discriminación y desigualdad por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole. Asimismo, promueve las políticas de reconocimiento positivo de la diversidad cultural, para ello garantizan los ajustes razonables que permitan el acceso y permanencia de poblaciones en vulnerabilidad o discapacidad.
- g) **Mérito.** Busca el reconocimiento de los logros mediante mecanismos transparentes que permitan el desarrollo personal y profesional.
- h) **Interculturalidad.** Asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.

Artículo 8. Autonomía de los IES y EES privados y públicos.

Los IES y EES privados y públicos cuentan con autonomía económica, administrativa y académica; dichas autonomías se encuentran enmarcadas en los parámetros establecidos en la presente ley y su reglamento. La autonomía no exime de la supervisión y fiscalización de las autoridades competentes, de la aplicación de las sanciones que correspondan ni de las responsabilidades a que hubiera lugar.

Artículo 9. Tipos de IES y EES según su gestión institucional.

Los IES y EES, según su gestión pueden ser:

- a. Públicas de gestión directa.

- b. Públicas de gestión privada a cargo de entidades sin fines de lucro.
- c. De gestión privada.

Los gestores privados de IES y EES se organizan jurídicamente bajo alguna de las formas previstas en el derecho común y en el régimen societario.

Los gestores de los IES y EES privados pueden organizarse jurídicamente bajo algunas de las formas previstas en el derecho común y en el régimen societario.

(29)

2.4 Glosario de Términos.

Financiamiento: Conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad, organización o individuo para que los mismos lleven a cabo una determinada actividad o concreten algún proyecto, siendo uno de los más habituales la apertura de un nuevo negocio.

No reembolsable: Que no se devuelve.

Desarrollo Organizacional: Un proceso de cambio con el fin de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión de unos servicios que están bajo la responsabilidad de una entidad del estado o una empresa.

Fuentes de Financiamiento: Las fuentes de financiamiento agrupan los fondos públicos de acuerdo al origen de los recursos que lo conforman. Las fuentes de financiamiento se establecen en la Ley de Equilibrio del Presupuesto del Sector Público.

Los recursos que financian el presupuesto del sector público son:

- a) Recursos Ordinarios, comprende la recaudación de los ingresos corrientes e ingresos de capital, deducida la suma correspondiente a la comisión por recaudación.
- b) Recursos Directamente Recaudados, Comprende las rentas de la propiedad, las tasas, la venta de bienes y la prestación de servicios.
- c) Recursos por Operaciones oficiales de crédito, comprenden los recursos provenientes de créditos internos y externos
- d) Donaciones y Transferencias, comprenden los recursos financieros no reembolsables recibidos por el Estado, provenientes de entidades públicas o privadas, personas jurídicas o naturales domiciliadas o no en el país.
- e) Recursos determinados, Son los recursos por canon y sobrecanon, regalías, rentas de aduanas y participación, contribuciones a fondos, fondo de compensación municipal, impuestos municipales.

Cultura Organizacional: Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización.

Estrategia Organizacional: Consolidación de varias etapas desplegadas a lo largo del tiempo, comenzando por la planificación financiera, de largo plazo, la estratégica y el liderazgo estratégico

Clima Organizacional: Constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización.

Plan de mejora:	Fondep, Ipeba (2013) señala que el Plan de Mejora, como parte del proceso de autoevaluación institucional, es un instrumento de gestión que se elabora con el fin de establecer las estrategias para lograr los estándares de calidad de la gestión, que están relacionados con las condiciones que debe proveer la institución educativa, para asegurar el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.
FODA:	La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.
Pasantía:	Son estancias cortas que se realiza con el objeto de adquirir conocimientos y habilidades de manera práctica, vivencial sobre temas de aseguramiento de la calidad, acreditación, mejora continua o experiencias de gestión institucional y/o de carrera.
Cadena de Valores:	Es una herramienta de análisis para planificación estratégica. Su último objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. Se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta.
Gestión por procesos:	Una secuencia de actividades que trasforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio),

añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).

Adquisición de Equipos: Conjunto de cosas o equipos que se proporciona a una persona o con que se equipa una persona.

Material Bibliográfico: Conjunto de libros o escritos utilizados como material de consulta o soporte documental para la investigación.

Capacitación: La capacitación es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia.

Desempeño de Personal: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Trabajo en equipo: Trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo.

Calidad:	Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.
Educación:	Formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo con la cultura y las normas de convivencia de la sociedad a la que pertenecen.
Mapa de Procesos:	La definición de los mapas de procesos de una compañía u organización se contempla durante la elaboración de su plan estratégico corporativo, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada.
Incremento de estudiantes:	Aumento de estudiantes en un centro de educación de formación básica o superior.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.

Siendo el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico beneficiado con el Financiamiento del plan de mejora bajo la modalidad camino hacia la excelencia, convocado por PROCALIDAD, en su cuarta Convocatoria (Ver Anexo C), a continuación, se presentan las hipótesis identificadas para esta investigación.

3.1 Hipótesis General.

El financiamiento no reembolsable influye en el desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

3.2 Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 1.

El financiamiento no reembolsable influye en el incremento de estudiantes en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

Hipótesis Específica 2.

El financiamiento no reembolsable influye en la evaluación del desempeño del personal del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

Hipótesis Específica 3.

El financiamiento no reembolsable influye en el clima organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

Hipótesis Específica 4.

El financiamiento no reembolsable influye en el trabajo en equipo en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

3.3 Identificación de Variables.

Variables de la Hipótesis General.

X1: Financiamiento no reembolsable.

X2: Desarrollo organizacional.

Variables de la Hipótesis Específica 1:

X1: Financiamiento no reembolsable.

Y1: Incremento de estudiantes.

Variables de la Hipótesis Específica 2:

X1: Financiamiento no reembolsable.

Y2: Desempeño del personal.

Variables de la Hipótesis Específica 3:

X1: Financiamiento no reembolsable.

Y3: Clima organizacional.

Variables de la Hipótesis Específica 4:

X1: Financiamiento no reembolsable.

Y4: Trabajo en equipo.

3.4 Operacionalización de Variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<u>Independiente</u>				
Financiamiento no Reembolsable	Dotación con recursos no reembolsables obtenidos a través de un medio internacional, ONG u otro organismo, complementarios para el desarrollo de las correspondientes actividades en la institución.	Adquisición de equipamiento	Equipamiento renovado	Escala de Likert
		Adquisición de material bibliográfico electrónico y/o físico	Material bibliográfico	
		Capacitación en sistemas informáticos y/o administrativos	Capacitación	
		Mantenimiento de ambientes	Mantenimiento de ambientes	
<u>Dependiente</u>				
Desarrollo Organizacional	Es un proceso de cambio a fin de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión de la institución	Captación de estudiantes	Incremento de estudiantes	
		Evaluación del desempeño del personal	Desempeño de personal	
		Evaluación del clima en la organización	Clima organizacional	
		Competencias del trabajo en grupo	Trabajo en equipo	

3.5 Matriz de Consistencia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL		
¿De qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?	Determinar como el financiamiento no reembolsable influye en el desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico	El financiamiento no reembolsable influye en el desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico	V1: Financiamiento no reembolsable	*Equipamiento renovado. *Material bibliográfico. *Capacitación. *Mantenimiento de ambientes.
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS		
pe1: ¿De qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el incremento de estudiantes en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?	oe1: Determinar de qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el incremento de estudiantes en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.	he1: El financiamiento no reembolsable influye en el incremento de estudiantes en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.	V2: Desarrollo organizacional	*Incremento de estudiantes. *Desempeño de persona. *Clima organizacional. *Trabajo en equipo
pe2: ¿De qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el desempeño del personal del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?	oe2: Determinar de qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el desempeño del personal del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.	he2: El financiamiento no reembolsable influye en el desempeño del personal del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico		
pe3: ¿De qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el clima organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?	oe3: Determinar de qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el clima organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.	he3: El financiamiento no reembolsable influye en el clima organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.		
pe4: ¿De qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el trabajo en equipo en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico?	oe4: Determinar de qué manera el financiamiento no reembolsable influye en el trabajo en equipo en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.	he4: El financiamiento no reembolsable influye en el trabajo en equipo en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.		

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación.

La investigación que toca desarrollar es del tipo no experimental y Descriptivo, ya que nos permite mostrar situaciones de los eventos que se vienen desarrollando y correlacional porque se analiza la relación entre dos variables, en este caso nuestra variable independiente es “Financiamiento no reembolsable” y la variable dependiente es “Desarrollo organizacional”.

4.2 Diseño de Investigación.

Por el tipo de investigación a desarrollar el presente estudio es una investigación transeccional o transversal, porque nos permite analizar la relación entre las variables y evalúa los eventos relacionados.

4.3 Unidad de análisis.

La población a investigar es al personal administrativo de la institución, quienes brindarán su apreciación respecto a la influencia del financiamiento no reembolsable sobre el desarrollo organizacional del INP Monterrico.

4.4 Población de Estudio.

Se ha determinado que la población del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico es de 107 personas (personal administrativo), los cuales pasaremos a evaluar.

4.5 Tamaño y Selección de Muestra.

Para el tamaño de la muestra se usó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

n	=	Tamaño de la muestra
N	=	Población (107)
Z	=	Nivel de confianza (1.96)
p	=	Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0.50)
q	=	(1-p) = 0.50
E	=	Error de precisión 0.05

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (107) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (107-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{102,872}{0,265 + 0.9604}$$

$$n = \frac{102,872}{1,2254}$$

$$n = 84$$

El tamaño de la muestra es de 84 personas, pero se ha optado por trabajar con la población.

4.6 Técnicas de Recolección de Datos.

Los procedimientos utilizados para desarrollar la recolección de datos están basados en técnicas e instrumentos.

Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento se ha trabajado con el cuestionario y la Escala de Likert.

Técnica:

La técnica seleccionada para el trabajo de campo fue la encuesta.

Instrumento:

El instrumento para el trabajo fue el cuestionario para cada una de las variables; Financiamiento No Reembolsable constó de 04 preguntas y la variable Desarrollo organizacional fue integrada por 05 preguntas. Las alternativas fueron tipo escala de Likert.

4.7 Técnicas de Procesamiento, análisis e interpretación de la Información.

Concluida la recolección de datos se procederá a trabajar con la información obtenida. Para procesar los datos se hará uso del programa informático de SPSS.

Los resultados obtenidos se presentarán a través de cuadros estadísticos que permitirá analizar e interpretar.

4.7.1 Procedimientos de recolección de datos.

Los datos han sido recolectados a través del recurso de la encuesta, teniendo como base al cuestionario. Las preguntas diseñadas en el cuestionario (Anexo D) fueron contestados por la población de estudio a fin de establecer su percepción de la relación del Financiamiento no reembolsable y el Desarrollo organizacional en el Instituto Pedagógico Nacional. Posterior a la recolección de datos se pasó a procesar estadísticamente cada una de las respuestas obtenidas, así establecer conclusiones en base a las respuestas.

4.7.2 Procesamiento estadístico y análisis de datos.

Al concluir la recolección de datos, mediante el cuestionario se procedió a realizar el análisis cuantitativo de las mismas: análisis estadísticos, análisis interpretativos, presentación en figuras estadísticas (Gráficos), análisis inferencial aplicando el software estadístico SPSS Statistics 22.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

5.1 Análisis e interpretación de resultados.

5.1.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos.

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado de aplicación repetida al mismo sujeto, produce resultados iguales. Por lo tanto, la confiabilidad es el grado en que el instrumento expresa el nivel real de la variable estudiada.

Alfa de Cronbach.

El alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Cuadro N° 2 - Alfa de Cronbach

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,718	10

Si el valor de fiabilidad es > 0.6 el instrumento es fiable

Interpretación.

El alfa de Cronbach nos muestra como resultado 0,718 lo cual indica que el instrumento utilizado (escala de Likert) es fiable y cumple la función para la cual se ha pretendido darle uso, encuestar.

5.1.2 Resultados.

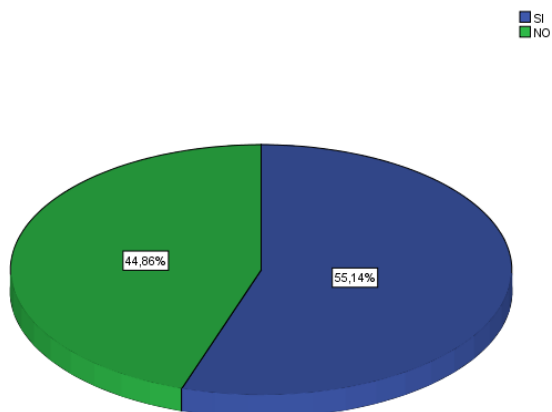
Pregunta N° 1

¿Tiene conocimiento que durante el 2016 el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico ha recibido financiamiento no reembolsable de parte del proyecto Procalidad a través de la implementación de planes de mejora?

Cuadro N° 3 – Pregunta N° 1

Escala	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SI	59	55,1	55,1	55,1
NO	48	44,9	44,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

GRAFICO N° 16-Pregunta N° 1



Fuente: Instrumento aplicado al personal Administrativo del IPN Monterrico

Podemos observar que el 55.14% de los encuestados manifestó conocer que el IPN Monterrico recibió, durante el año 2016, financiamiento no reembolsable por parte del Proyecto ProCalidad, a través de la implementación de planes de mejora y el 44,86% indicó no tener conocimiento.

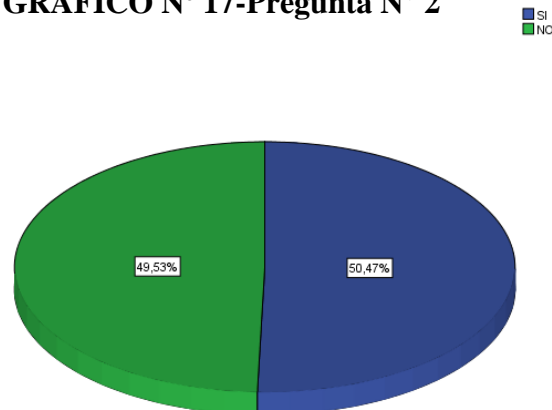
Pregunta N° 2

Tiene conocimiento que el financiamiento recibido abarcó equipamiento, talleres, capacitación en docencia, pasantías, consultorías y obras menores (mejoras en infraestructura o intervenciones menores)

Cuadro N° 4 - Pregunta N.º 2

Escala	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SI	54	50,5	50,5	50,5
NO	53	49,5	49,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

GRAFICO N° 17-Pregunta N° 2



Fuente: Instrumento aplicado al personal Administrativo del IPN Monterrico.

En el gráfico se observa que el 50.47% del personal Administrativo/operativo del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, manifestó tener conocimiento de que el financiamiento abarcó equipamiento, talleres, capacitación en docencia, pasantías, consultorías y obras menores, a comparación del 49,53%.

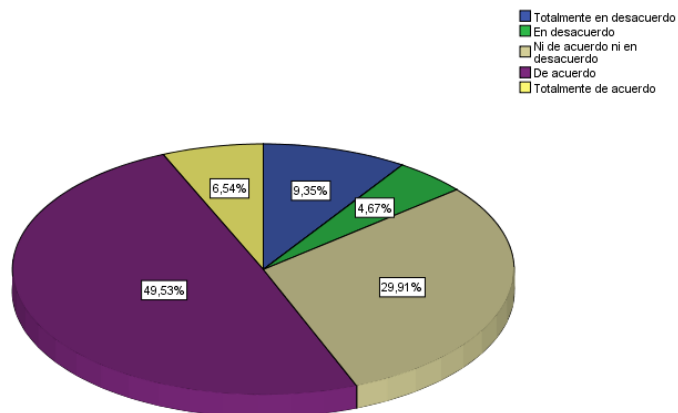
Pregunta N° 3

¿La adquisición de equipamiento facilita el desarrollo de sus actividades?

Cuadro N° 5 - Pregunta N.º 3

Escala	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	10	9,3	9,3	9,3
En desacuerdo	5	4,7	4,7	14,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	29,9	29,9	43,9
De acuerdo	53	49,5	49,5	93,5
Totalmente de acuerdo	7	6,5	6,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

GRAFICO N° 18-Pregunta N° 3



Fuente: Instrumento aplicado al personal Administrativo del INP Monterrico

Como se observa el 56.07% de los encuestados se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la adquisición de equipamiento facilita el desarrollo de sus actividades, el 29.91% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9.35% totalmente en desacuerdo y el 4.67% en desacuerdo.

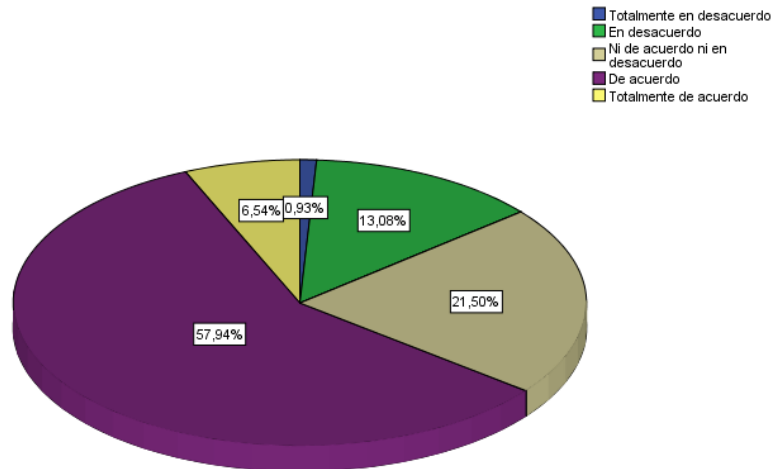
Pregunta N° 4

¿La adquisición de material bibliográfico físico y/o electrónico contribuye a mejorar su conocimiento y así mejorar la calidad del servicio que brinda?

Cuadro N° 6 - Pregunta N° 4

Escala	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	1	,9	,9	,9
En desacuerdo	14	13,1	13,1	14,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	21,5	21,5	35,5
De acuerdo	62	57,9	57,9	93,5
Totalmente de acuerdo	7	6,5	6,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	

GRAFICO N° 19-Pregunta N° 4



Fuente: Instrumento aplicado al personal Administrativo del INP Monterrico

En este gráfico se evidencia que el 64.48% de los encuestados está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que adquisición de material bibliográfico físico y/o electrónico contribuye a mejorar su conocimiento, el 21.50% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.08% se encontró en desacuerdo y el 0.93% totalmente en desacuerdo.

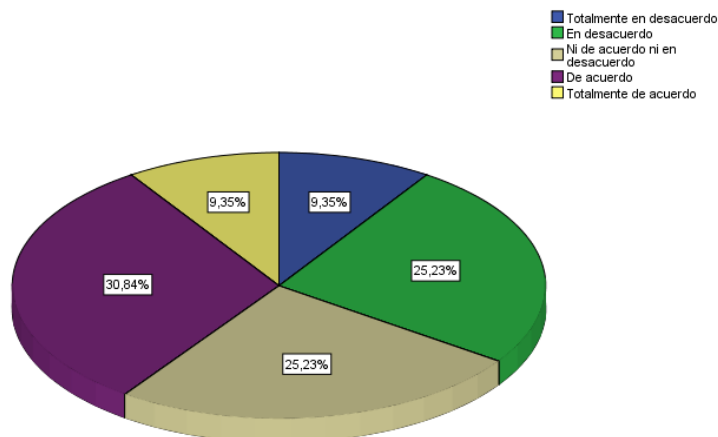
Pregunta N° 5

¿Las capacitaciones recibidas en sistemas informáticos y/o administrativos durante el año 2016 le permitieron brindar un mejor servicio?

Cuadro N° 7 - Pregunta N° 5

Escala	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	10	9,3	9,3	9,3
En desacuerdo	27	25,2	25,2	34,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	25,2	25,2	59,8
De acuerdo	33	30,8	30,8	90,7
Totalmente de acuerdo	10	9,3	9,3	100,0
Total	107	100,0	100,0	

GRAFICO N° 20-Pregunta N° 5



Fuente: Instrumento aplicado al personal Administrativo del INP Monterrico

Podemos observar que el 39.99% de acuerdo y totalmente de acuerdo con que las capacitaciones recibidas les permitieron brindar un mejor servicio, el 25.23 % señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25.23% señaló estar en desacuerdo y el 9.35% indicó estar totalmente en desacuerdo.

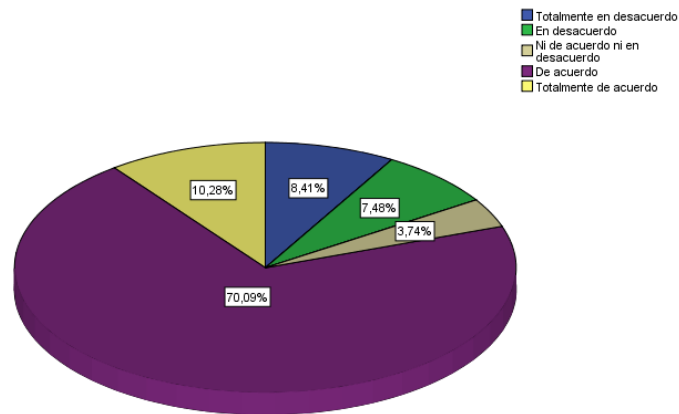
Pregunta N° 6

¿Considera que el mantenimiento y/o renovación de los ambientes de uso múltiple contribuye a mejorar el ambiente laboral?

Cuadro N° 8 - Pregunta N.º 6

Escala	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	9	8,4	8,4	8,4
En desacuerdo	8	7,5	7,5	15,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	3,7	3,7	19,6
De acuerdo	75	70,1	70,1	89,7
Totalmente de acuerdo	11	10,3	10,3	100,0
Total	107	100,0	100,0	

GRAFICO N° 21-Pregunta N° 6



Fuente: Instrumento aplicado al personal Administrativo del INP Monterrico

Podemos observar que el 80.35% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 8.41% totalmente en desacuerdo, el 7.48% en desacuerdo y el 3.74% se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo con que el mantenimiento y/o renovación de los ambientes de uso múltiple contribuye a mejorar el ambiente laboral en el IPN Monterrico.

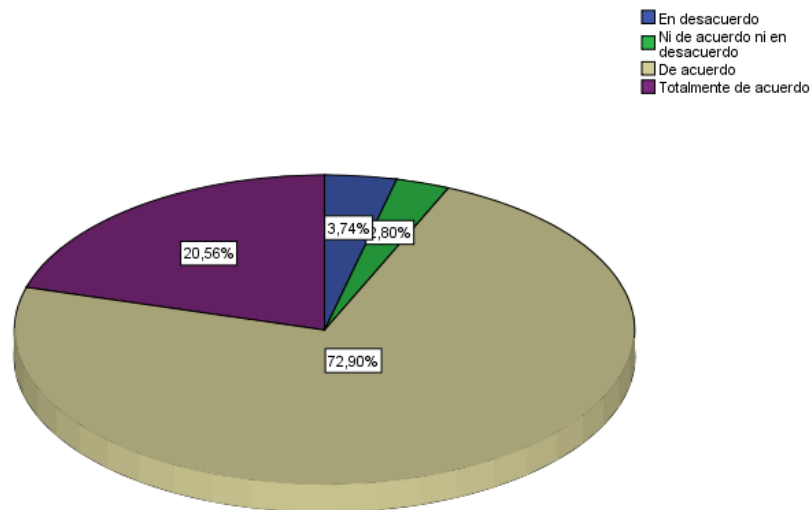
Pregunta N° 7

¿La publicidad a través de las redes sociales: Facebook, internet, publicidad online; es un medio para atraer a más estudiantes?

Cuadro N° 9 - Pregunta N° 7

Escala	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En desacuerdo	4	3,7	3,7	3,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2,8	2,8	6,5
De acuerdo	78	72,9	72,9	79,4
Totalmente de acuerdo	22	20,6	20,6	100,0
Total	107	100,0	100,0	

GRAFICO N° 22-Pregunta N° 7



Fuente: Instrumento aplicado al personal Administrativo del INP Monterrico

Respecto a si la publicidad a través de las redes sociales: Facebook, internet, publicidad online; es un medio para atraer a más estudiantes, el 93.46% de los encuestados se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 3.74% en desacuerdo y el 2.80% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

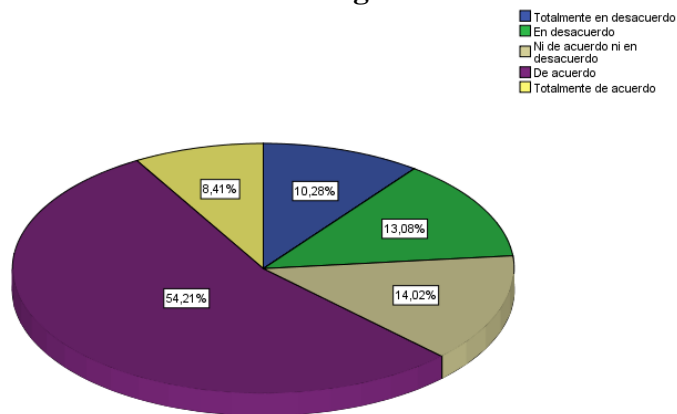
Pregunta N° 8

¿Considera adecuados los criterios de evaluación de desempeño laboral?

Cuadro N° 10 - Pregunta N° 8

Escala	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	11	10,3	10,3	10,3
En desacuerdo	14	13,1	13,1	23,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	14,0	14,0	37,4
De acuerdo	58	54,2	54,2	91,6
Totalmente de acuerdo	9	8,4	8,4	100,0
Total	107	100,0	100,0	

GRAFICO N° 23-Pregunta



Fuente: Instrumento aplicado al personal Administrativo del INP Monterrico

Podemos apreciar que el 62.62% se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo con considerar adecuados los criterios de evaluación de desempeño laboral, el 14.02% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.08% en desacuerdo y el 10.28% totalmente en desacuerdo.

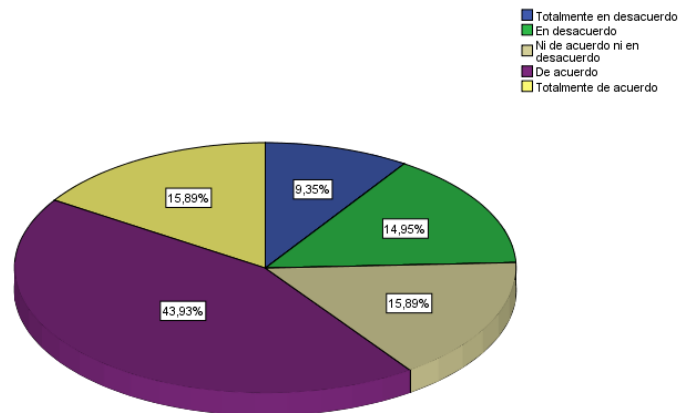
Pregunta N° 9

¿La misión o propósito de la empresa, le hace sentir que su trabajo es importante?

Cuadro N° 11 - Pregunta N° 9

Escala	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	10	9,3	9,3	9,3
En desacuerdo	16	15,0	15,0	24,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	15,9	15,9	40,2
De acuerdo	47	43,9	43,9	84,1
Totalmente de acuerdo	17	15,9	15,9	100,0
Total	107	100,0	100,0	

GRAFICO N° 24-Pregunta N° 9



Fuente: Instrumento aplicado al personal Administrativo del INP Monterrico

Respecto a si los encuestados considera que el la misión o propósito de la empresa, le hace sentir que su trabajo es importante, el 59.82% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 15.89% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 9.35% indicó estar totalmente en desacuerdo.

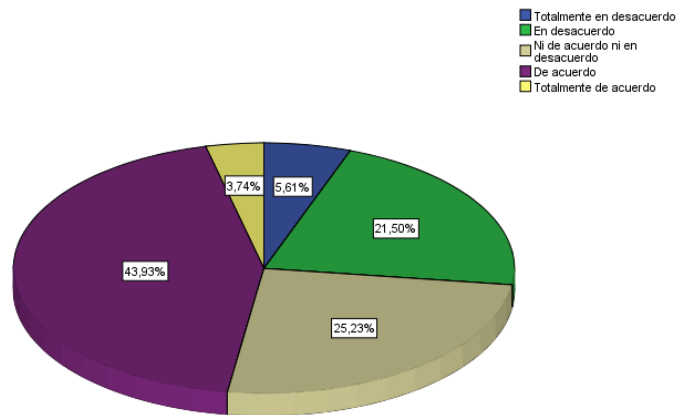
Pregunta N° 10

¿Considera que el INP Monterrico incentiva el trabajo en equipo?

Cuadro N° 12 - Pregunta N° 10

Escala	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Totalmente en desacuerdo	6	5,6	5,6	5,6
En desacuerdo	23	21,5	21,5	27,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	25,2	25,2	52,3
De acuerdo	47	43,9	43,9	96,3
Totalmente de acuerdo	4	3,7	3,7	100,0
Total	107	100,0	100,0	

GRAFICO N° 25-Pregunta N° 10



Fuente: Instrumento aplicado al personal Administrativo del INP Monterrico

Podemos apreciar que el 47.67% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto a que el IPN Monterrico incentiva el trabajo en equipo, el 25.23% señalo encontrarse ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21.50% manifestó estar en desacuerdo y el 5.61% totalmente en desacuerdo.

5.2 Prueba de Hipótesis

5.2.1 Hipótesis General.

El financiamiento no reembolsable influye en el desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

Hipótesis Nula.

Ho: El financiamiento no reembolsable no influye el desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

Hipótesis Alternativa.

H1: El financiamiento no reembolsable influye en el desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

Cuadro N° 13 – Hipótesis General

Tablas cruzadas Financiamiento no Reembolsable*Desarrollo Organizacional

% of Total

Financiamiento no reembolsable	Desarrollo Organizacional					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
En desacuerdo	2,8%		5,7%	2,8%		11,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		2,8%	8,5%	6,6%		17,9%
De acuerdo		0,9%	10,4%	30,2%	17,9%	59,4%
Totalmente de acuerdo				4,7%	6,6%	11,3%
Total	2,8%	3,8%	24,5%	44,3%	24,5%	100,0%

Cuadro N° 14 – Chi Cuadrado Hipótesis General

Pruebas de chi-cuadrado

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	59,788 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	54,867	12	,000
Linear-by-Linear Association	35,987	1	,000
N of Valid Cases	106		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Si el Valor de Chi-cuadrado es ≥ 0.05 , se Acepta H_0 .

Si el Valor de Chi-cuadrado es < 0.05 , se rechaza el H_0 y se acepta la H_1

Interpretación.

Podemos apreciar que el valor de significación es menor a 0.05, por ende se rechaza la Hipótesis nula y se puede concluir que el Financiamiento no reembolsable influye en el Desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

5.2.2 Hipótesis Específica 1.

Hipótesis Nula.

H_0 : El financiamiento no reembolsable no influye en el incremento de estudiantes al Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

Hipótesis Alternativa.

H_1 : El financiamiento no reembolsable influye en incremento de estudiantes en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

Cuadro N° 15 – Hipótesis Específica 1

Tablas Cruzadas Financiamiento no Reembolsable *Incremento de Estudiantes

% of Total

Financiamiento no Reembolsable	Incremento de estudiantes				Total
	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
En desacuerdo	3,8%	0,9%	6,6%		11,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo			15,1%	2,8%	17,9%
De acuerdo		1,9%	43,4%	14,2%	59,4%
Totalmente de acuerdo			7,5%	3,8%	11,3%
Total	3,8%	2,8%	72,6%	20,8%	100,0%

Cuadro N° 16 – Chi cuadrado Hipótesis Específica 1

Prueba de chi-cuadrado

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	38,184 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	27,074	9	,001
Linear-by-Linear Association	18,593	1	,000
N of Valid Cases	106		

a. 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Si el Valor de Chi-cuadrado es ≥ 0.05 , se Acepta H_0 .

Si el Valor de Chi-cuadrado es < 0.05 , se rechaza el H_0 y se acepta la H_1

Interpretación.

Podemos apreciar que el valor de significación es menor a 0.05, por ende, se rechaza la Hipótesis nula y se puede concluir que el Financiamiento no

reembolsable influye en el incremento de estudiantes en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

5.2.3 Hipótesis Específica 2.

Hipótesis Nula.

Ho: El financiamiento no reembolsable no influye en el desempeño del personal del IPN Monterrico.

Hipótesis Alternativa.

H1: El financiamiento no reembolsable influye en el desempeño del personal del IPN Monterrico.

Cuadro N° 17 – Hipótesis Específica 2

Tablas cruzadas Financiamiento no Reembolsable*Desempeño de personal

% of Total

Financiamiento no reembolsable	Desempeño de personal					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
En desacuerdo	2,8%	0,9%	1,9%	5,7%		11,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2,8%	6,6%	2,8%	5,7%		17,9%
De acuerdo	4,7%	5,7%	6,6%	36,8%	5,7%	59,4%
Totalmente de acuerdo			2,8%	5,7%	2,8%	11,3%
Total	10,4%	13,2%	14,2%	53,8%	8,5%	100,0%

Cuadro N° 18 – Chi Cuadrado Hipótesis Específica 2

Prueba de chi-cuadrado

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,741 ^a	12	,012
Likelihood Ratio	26,677	12	,009
Linear-by-Linear Association	11,538	1	,001
N of Valid Cases	106		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,02.

Si el Valor de Chi-cuadrado es ≥ 0.05 , se Acepta H_0 .

Si el Valor de Chi-cuadrado es < 0.05 , se rechaza el H_0 y se acepta la H_1

Interpretación.

Podemos apreciar que el valor de significación es menor a 0.05, por ende, se rechaza la Hipótesis nula y se puede concluir que el Financiamiento no reembolsable influye en el desempeño del personal del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

5.2.4 Hipótesis Específica 3.

Hipótesis Nula.

H_0 : El financiamiento no reembolsable no influye en el clima organizacional en el IPN Monterrico.

Hipótesis Alternativa

H_1 : El financiamiento no reembolsable influye en el clima organizacional en el IPN Monterrico.

Cuadro N° 19 – Hipótesis Específica 3.

Tablas cruzadas Financiamiento no Reembolsable*Clima organizacional

% of Total						
Financiamiento no Reembolsable	Clima Organizacional					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
En desacuerdo	2,8%	4,7%	3,8%			11,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2,8%	5,7%	2,8%	6,6%		17,9%
De acuerdo	3,8%	4,7%	9,4%	30,2%	11,3%	59,4%
Totalmente de acuerdo				6,6%	4,7%	11,3%
Total	9,4%	15,1%	16,0%	43,4%	16,0%	100,0%

Cuadro N° 20 – Chi cuadrado Hipótesis Específica 3

Prueba de chi-cuadrado

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	39,861 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	49,504	12	,000
Linear-by-Linear Association	32,000	1	,000
N of Valid Cases	106		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,13.

Si el Valor de Chi-cuadrado es ≥ 0.05 , se Acepta H_0 .

Si el Valor de Chi-cuadrado es < 0.05 , se rechaza el H_0 y se acepta la H_1

Interpretación.

Podemos apreciar que el valor de significación es menor a 0.05, por ende, se rechaza la Hipótesis nula y se puede concluir que el Financiamiento no reembolsable influye en el clima organizacional en el IPN Monterrico.

5.2.5 Hipótesis Específica 4.

Hipótesis Nula.

H_0 : El financiamiento no reembolsable no influye en el trabajo en equipo en el IPN Monterrico.

Hipótesis Alternativa.

H_1 : El financiamiento no reembolsable influye en el trabajo en equipo en el IPN Monterrico.

Cuadro N° 21 – Hipótesis Específica 4

Tabla cruzada Financiamiento no Reembolsable*Trabajo en Equipo

% of Total

Financiamiento no Reembolsable	Trabajo en Equipo					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
En desacuerdo	2,8%	3,8%	4,7%			11,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,9%	9,4%	1,9%	4,7%		17,9%
De acuerdo	0,9%	8,5%	11,3%	35,8%	2,8%	59,4%
Totalmente de acuerdo			7,5%	2,8%	0,9%	11,3%
Total	5,7%	21,7%	25,5%	43,4%	3,8%	100,0%

Cuadro N° 22 – Chi Cuadrado Hipótesis Específica 4

Prueba de chi-cuadrado

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,065 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	51,982	12	,000
Linear-by-Linear Association	22,248	1	,000
N of Valid Cases	106		

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.

Si el Valor de Chi-cuadrado es ≥ 0.05 , se Acepta H_0 .

Si el Valor de Chi-cuadrado es < 0.05 , se rechaza el H_0 y se acepta la H_1

Interpretación.

Podemos apreciar que el valor de significación es menor a 0.05, por ende, se rechaza la Hipótesis nula y se puede concluir que el Financiamiento no reembolsable influye en el trabajo en equipo en el IPN Monterrico.

5.2.6 Cruce de Variables.

5.2.6.1 Variable Independiente vs. la Dependiente.

Indicador Independiente: Capacitaciones
Indicador dependiente: Clima Organizacional

Hipótesis Nula.

Ho: Las capacitaciones recibidas no influyen en el Clima Organizacional.

Hipótesis Alternativa.

H1: Las capacitaciones recibidas influyen en el Clima Organizacional.

Cuadro N° 23 – Hipótesis Capacitaciones/Clima Organizacional

% of Total

¿Las capacitaciones recibidas en sistemas informáticos y/o administrativos durante el año 2016 le permitieron brindar un mejor servicio?	¿Considera que el clima organizacional es afectado por diferentes variables tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y reducción de personal?					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	2,8%	3,8%		2,8%		9,4%
En desacuerdo	3,8%	7,5%	5,7%	5,7%	2,8%	25,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo			5,7%	15,1%	3,8%	24,5%
De acuerdo		3,8%	4,7%	17,0%	5,7%	31,1%
Totalmente de acuerdo	2,8%			2,8%	3,8%	9,4%
Total	9,4%	15,1%	16,0%	43,4%	16,0%	100,0%

Cuadro N° 24 – Chi Cuadrado Hipótesis Capacitaciones/Clima Organizacional

Prueba de chi-cuadrado

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	45,776a	16	,000
Likelihood Ratio	55,268	16	,000
Linear-by-Linear Association	13,146	1	,000
N of Valid Cases	106		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,94.

Si el Valor de Chi-cuadrado es ≥ 0.05 , se Acepta H_0 .

Si el Valor de Chi-cuadrado es < 0.05 , se rechaza el H_0 y se acepta la H_1

Interpretación:

Podemos apreciar que el valor de significación es menor a 0.05, por ende, se rechaza la Hipótesis nula y se puede concluir que las Capacitaciones recibidas influyen en el Clima Organizacional.

5.2.6.2 Variable Independiente vs. la dependiente.

Indicador Independiente: Equipamiento

Indicador dependiente: Clima Organizacional

Hipótesis Nula.

H_0 : El Equipamiento no influye en el Clima Organizacional.

Hipótesis Alternativa

H_1 : El Equipamiento influye en el Clima Organizacional.

Cuadro N° 25 – Hipótesis Equipamiento/Clima Organizacional.

% of Total						
¿La adquisición de equipamiento facilita el desarrollo de sus actividades?	¿Considera que el clima organizacional es afectado por diferentes variables tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y reducción de personal?					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo	
			De acuerdo	De acuerdo		
Totalmente en desacuerdo	2,8%	3,7%	2,8%			9,3%
En desacuerdo		3,7%	0,9%			4,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,7%	6,5%	2,8%	13,1%	3,7%	29,9%
De acuerdo		0,9%	9,3%	29,0%	10,3%	49,5%
Totalmente de acuerdo	2,8%			1,9%	1,9%	6,5%
Total	9,3%	15,0%	15,9%	43,9%	15,9%	100,0%

Cuadro N° 26 – Chi Cuadrado Hipótesis Equipamiento/Clima Organizacional

Prueba de chi-cuadrado			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	62,411 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	67,714	16	,000
Linear-by-Linear Association	21,660	1	,000
N of Valid Cases	107		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,47.

Si el Valor de Chi-cuadrado es ≥ 0.05 , se Acepta H_0 .

Si el Valor de Chi-cuadrado es < 0.05 , se rechaza el H_0 y se acepta la H_1

Interpretación:

Podemos apreciar que el valor de significación es menor a 0.05, por ende, se rechaza la Hipótesis nula y se puede concluir que la adquisición de Equipamiento influye en el Clima Organizacional.

5.2.6.3 Variable Independiente vs. la dependiente.

Indicador Independiente: Equipamiento
Indicador dependiente: Trabajo en equipo

Hipótesis Nula.

Ho: La adquisición de Equipamiento no influye en el trabajo en equipo.

Hipótesis Alternativa.

H1: La adquisición de Equipamiento influye en el trabajo en equipo.

Cuadro N° 27 – Hipótesis Equipamiento/Trabajo en Equipo.

¿La adquisición de equipamiento facilita el desarrollo de sus actividades?	¿Considera que el IPN Monterrico incentiva el trabajo en equipo?					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	2,8%	3,7%	2,8%			9,3%
En desacuerdo		2,8%	1,9%			4,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		9,3%	5,6%	12,1%	2,8%	29,9%
De acuerdo	1,9%	5,6%	13,1%	28,0%	0,9%	49,5%
Totalmente de acuerdo	0,9%		1,9%	3,7%		6,5%
Total	5,6%	21,5%	25,2%	43,9%	3,7%	100,0%

Cuadro N° 28 – Chi Cuadrado Hipótesis Equipamiento/Trabajo en Equipo

Prueba de chi-cuadrado			
	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	38,489a	16	,001
Likelihood Ratio	41,798	16	,000
Linear-by-Linear Association	15,424	1	,000
N of Valid Cases	107		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

Si el Valor de Chi-cuadrado es ≥ 0.05 , se Acepta H_0 .

Si el Valor de Chi-cuadrado es < 0.05 , se rechaza el H_0 y se acepta la H_1

Interpretación:

Podemos apreciar que el valor de significación es menor a 0.05, por ende, se rechaza la Hipótesis nula y se puede concluir que la adquisición de Equipamiento influye en el trabajo en equipo.

5.2.6.4 Variable Independiente vs. la dependiente.

Indicador Independiente: Mantenimiento

Indicador dependiente: Trabajo en equipo

Hipótesis Nula.

H_0 : El mantenimiento de ambientes de uso múltiple no influye en el trabajo en equipo.

Hipótesis Alternativa.

H_1 : El mantenimiento de ambientes de uso múltiple influye en el trabajo en equipo.

Cuadro N° 29 - Hipótesis Mantenimiento/Trabajo en Equipo.

% of Total ¿Considera que el mantenimiento y/o renovación de los ambientes de uso múltiple contribuye a mejorar el ambiente laboral?	¿Considera que el IPN Monterrico incentiva el trabajo en equipo?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	1,9%		0,9%	5,6%		8,4%
En desacuerdo	2,8%	3,7%	0,9%			7,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo			1,9%	1,9%		3,7%
De acuerdo	0,9%	16,8%	15,0%	34,6%	2,8%	70,1%
Totalmente de acuerdo		0,9%	6,5%	1,9%	0,9%	10,3%
Total	5,6%	21,5%	25,2%	43,9%	3,7%	100,0%

Cuadro N° 30 – Chi Cuadrado Hipótesis Mantenimiento/Trabajo en Equipo

Prueba de chi-cuadrado

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	46,538a	16	,000
Likelihood Ratio	43,076	16	,000
Linear-by-Linear Association	4,064	1	,044
N of Valid Cases	107		

a. 22 cells (88,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Si el Valor de Chi-cuadrado es ≥ 0.05 , se Acepta H_0 .

Si el Valor de Chi-cuadrado es < 0.05 , se rechaza el H_0 y se acepta la H_1

Interpretación:

Podemos apreciar que el valor de significación es menor a 0.05, por ende, se rechaza la Hipótesis nula y se puede concluir que el mantenimiento y/o renovación de ambientes influye en el trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

A través de los años las organizaciones buscan los medios de mejorar el desarrollo organizacional de su institución y la calidad de servicio que brindan, la educación superior no se encuentra eximido de ello, todo lo contrario, siempre está en busca de mejorar la calidad de los servicios que brindan, mejorando sus instalaciones, capacitando a sus educadores y personal operativo / administrativo y actualizando sus tecnologías, entre otros.

Los Institutos Pedagógicos de Educación Superior a través del presupuesto anual otorgado tratan de cumplir los objetivos y metas programadas en dicho periodo. En el caso que el presupuesto haya sido recortado, dichas instituciones buscan financiamiento no reembolsable vía Proyectos de Inversión Pública u organizaciones privadas para lograr la obtención de bienes y servicios, que coadyuven a mejorar la calidad de los servicios de formación docente y la capacitación continua de su personal docente, administrativo y operativo.

Del análisis de los datos podemos inferir las conclusiones siguientes:

1. El aporte a través de Financiamiento no reembolsable fue positivo para el Desarrollo Organizacional, ya que teniendo en consideración lo burocrático que es el aparato estatal, el Financiamiento no reembolsable es una herramienta necesaria al cual recurrir para lograr mayores objetivos y metas.
2. El financiamiento no reembolsable permitió dotar de herramientas al área de marketing permitiendo mejorar su página web y el uso eficiente de las redes sociales los cuales fueron medios utilizados para lograr una mayor captación de estudiantes, lo cual generó un incremento de actividades administrativas que llevó a prestar mayor atención por parte de los Directivos.
3. En las entrevistas se pudo visualizar que existió influencia por parte de agente externo sobre el desempeño del personal, ya que éste permitió capacitar, mejorar los ambientes de trabajo e implementarse con equipamiento lo cual mejora el desarrollo de las actividades.
4. Con relación al clima organizacional podemos concluir que existe influencia positiva por parte del financiamiento no reembolsable, los directivos se preocuparon por utilizar el recurso en capacitarse en temas vinculados a coaching y manejo de personal para

proporcionar un buen ambiente de trabajo, favorable y relativamente estable y así reducir los costos de ausentismo e insatisfacción laboral.

5. Un medio importante por el cual se verificó el beneficio del Financiamiento no reembolsable en el trabajo en equipo, fue la implementación de la sala común para el personal de la institución, un ambiente no relacionado a temas de trabajo, sino a mejorar las relaciones interpersonales lo cual conlleva a mejorar las afinidades para la formación de los nuevos equipos de trabajo que se generan por el incremento de actividades.

RECOMENDACIONES

En concordancia con los resultados de la aplicación de la encuesta, me permito recomendar lo siguiente:

1. Perseverar en la obtención de fuentes de financiamiento adicional a través de organismos nacionales, internacionales u ONG y como acceder a ellos, para continuar el rumbo hacia la excelencia.
2. Mejorar el trabajo a través del área de marketing utilizando medios radiales, exteriores, prensa y televisivos; una buena opción es considerada la publicidad en las pantallas de los cines.
3. Continuar trabajando en el desarrollo profesional de los colaboradores a través de las capacitaciones, pasantías y talleres, asimismo, realizar una renovación del equipamiento acorde con los avances de la tecnología, también realizar un mantenimiento exhaustivo de las instalaciones.
4. Proseguir en la mejora del ambiente laboral, a través de capacitaciones para los directivos en temas relacionados a habilidades interpersonales, asimismo, generar proyectos que no estén vinculados a temas de trabajos que permita aumentar su creatividad, abandonar su zona de confort y relacionarse con personas con las que normalmente no lo hacen.
5. Continuar con la creación de ambientes que permitan la interacción del personal, asimismo, actividades que impulsen el trabajo en conjunto aprovechando la diversidad de conocimiento, independientemente de las áreas en las cuales desarrollen sus actividades (procesos estratégicos, operativos y apoyo), brindando el reconocimiento personal y grupal.

BIBLIOGRAFÍA

Ander Ezequiel y Aguilar María (2001), *El Trabajo en Equipo*. México, 1era edición p. 11,12,15

Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=3X9ap9zweMAC&oi=fnd&pg=PA11&dq=trabajo+en+equipo&ots=dLzKgOdv1B&sig=Cygs99okWgF7alHkjslpiUpVw#v=onepage&q&f=false>

Andía Valencia Walter (2015) *Manual de Gestión Pública*. Perú, p.p, 10 al 13, 15, 100 al 102, 124 al 128, 203, 205 al 2015.

Ayala Solís Rosa (2008) publicación *San Marcos al Día*. Perú, p. 4

Recuperado de: <http://www.unmsm.edu.pe/sanmarcosaldia/semanarios/161.pdf>

Beltrán Miguel, Carmona Miguel, Carrasco Remigio, Rivas Miguel y Tejedor Fernando, *Guía para una Gestión Basada en Procesos*, p.p. 19 al 21, 25, 26, 29

Recuperado de: <http://www.idi.es/images/Documents/guiagegestionprocesos.pdf>

BID: Recuperado de: <http://www.iadb.org/es/bid-finanzas/espanol/fondos-no-reembolsables,1984.html>

Camisón César, Cruz Sonia y González Tomás, (2006) *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid. Pearson Educación S.A., p.p 145 al 147

Cantú Humberto, (Tercera Edición). (2006), *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, McGraw-Hill. p.p. 6 al 8

Carretero Yaneisis, Alarcón Adelfa y Padrón Arianna (2013), *La Estructura Financiera: Método para Aumentar la contribución del Financiamiento a la Contribución del Financiamiento a la Eficiencia Empresarial*, Universidad de Ciego de Ávila. Cuba, p.7.

Recuperado de: http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/strategos/numeros/s11/s11_art01.pdf

Castellanos José y Cruz Mauricio (2014), Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, volumen 1, número tres, España. p.p. 30, 31, 32 35, 47, 48.

Recuperado de: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>

Castro Pérez, M. y Morales Ramírez, M. E. (2015), Los ambientes de aula que promueven el aprendizaje, desde la perspectiva de los niños y niñas escolares. Revista Electrónica Educare, 19(3), p. 3 al 5. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-3.11>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codi,o=5169752>

Cedano Olvera Marco, Cedano Rodríguez Alfredo, Rubio González José, Vega Gutiérrez Arlen (2014). Fundamentos de la Computación para Ingenieros. México, Grupo Editorial Patria, Primera edición ebook, p.3, 8.

Recuperado de: <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382082.pdf>

Consejo Nacional de Educación, (2006), Proyecto Educativo Nacional al 2021. Lima, Perú. p.p. 30 al 32, 41 al 46.

Recuperado de: <http://www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Oficial.pdf>

Consejo Nacional de Educación, (2010), 4 Rutas hacia una Educación de Calidad – Guía para maestros y personal directivo. Lima, Perú, p. 6 al 9.

Recuperado de:

<http://www.cne.gob.pe/images/stories/cnepublicaciones/4%20Rutas%20hacia%20la%20educacion.pdf>

Consejo Nacional para la cultura y las artes (2005), El Descarte Bibliográfico. México, p. 1, 2

Recuperado de:

http://bd.ub.edu/poldoc/sites/bd.ub.edu.poldoc/files/fitxers/conaculta_2005_es.pdf

Chiavenato Idalberto (2004), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Séptima Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, p.p. 318 al 326.

Chiavenato Idalberto (2009), *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, México. tercera edición, p. 245 al 248, 372, 375, 381 al 383

Diario Gestión (2016), *Conoce las 10 claves para sacarle el jugo al trabajo en equipo*, Lima, Perú
Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/conoce-10-claves-sacarle-jugo-al-trabajo-equipo-2170853>.

Educaweb (2012), *¿Cómo captar alumnado) Estrategias de marketing educativo*,
Recuperado de:
<http://www.educaweb.com/noticia/2012/03/12/como-captar-alumnado-estrategias-marketing-educativo-5353/>

Forbes México (2016), *Trabajo en equipo: ¿Sinergia o guerra campal?* México
<http://www.forbes.com.mx/trabajo-equipo-sinergia-guerra-campal/#gs.5lipkKE>

Forouzan Behrouz A. (2003). *Introducción a la ciencia de la computación, de la manipulación de datos a la teoría de la computación*. México. Thomsom p.p. 70, 122 al 125.
Recuperado de:
ftp://soporte.uson.mx/publico/02_ING.SISTEMAS.DE.INFORMACION/ISB/Introduccion_a_las_ciencias_computacionales.pdf

Gadola Guillermo (2016). *La Ejecución de la estrategia – Cómo lograr resultados en una realidad altamente compleja*. Montevideo, Uruguay. p.p. 4 al 6, 8 al 11, 13, 14
Recuperado de: http://congresosladeuruguay.com.uy/ponencias/G_Gadola.pdf

Guízar M. Rafael (Cuarta Edición) (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, México. Editorial Mc Graw Hill Education. p.8, 9
Recuperado de <http://librosysolucionarios.net>.

Hernández V. Juan (2010), *Habitalidad educativa de las escuelas. Marco de referencia para el diseño de indicadores*, México, Scielo, Sinéctica N°35

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665109X2010000200006

La Constitución Política del Perú (1993), Capítulo II, De Los Derechos Sociales y Económicos. Lima, Perú.

Ley N° 28044 (2003). Congreso de la República del Perú, Lima Perú.

Ley N° 28411 (2005). Congreso de la República del Perú, Lima Perú.

Ley N° 28740, (2006). Congreso de la República del Perú, Lima, Perú.

Ley N° 30220 (2014). Congreso de la República del Perú, Lima, Perú.

Ley N° 30512 (2016). Congreso de La República del Perú, Lima, Perú.

Parada José (2005). *Enfoque Teórico de Finanzas y su Influencia*, Revista Economía y Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Concepción, Concepción, Chile. p.p. 9-10.

Recuperado de: <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art1rea64.pdf>

Pinto Cristiani Mario E. (2012), *Desarrollo Organizacional*. México. Red Tercer Milenio. p.p. 46, 47.

Recuperado de:

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf

Pintado Edgar (2014), *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Liderazgo conductivo el talento humano*. Lima, Perú Cuarta Edición. p. 316 – 318.

Porter Michael E. (1998), *Advantage Competitive, Creating and Sustaining Superior Performance – With a new introduction*. United States of America, p.p. 33, 36 al 38, 59 al 61.

Recuperado de: <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>.

Puentes A. Aldemar y Díaz José (2000). *Desarrollo Organizacional Programático Modelo y Enfoque Aplicable a Entidades Públicas*. Corporación Alemana de Cooperación Técnica – GTZ, p.6.

Recuperado de: <http://www.bivica.org/upload/desarrollo-institucional-marco-conceptual.pdf>.

Rendón R. Migue (2005), *Bases Teóricas y Filosóficas de la bibliotecología*, México, 2da edición. p.48 al 52.

<http://bibliotecadigital.org/jspui/bitstream/001/402/8/970-32-2679-5.pdf>

Robbins Stephen P. y Judge Timothy A. (Décimo Tercera Edición). (2009). *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson Educación S.A. P. 628, 629

Recuperado de: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf.

SINEACE (Primera Edición) (2013), *Informe Educación Superior en el Perú, Retos para el aseguramiento de la calidad*. Lima, Perú. p.13

Vegas Emiliana y Coffin Chelsea para el World Bank (2012) *Education Notes*,

Recuperado de:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/478691468157762872/Education-finance-its-how-not-simply-how-much-that-counts>

Weston y Brigham (octava edición) (1986), *Manual de Administración Financiera*, Tomo I, Madrid. p. 3, 10.

Zaratiegui José Ramón, (1999), *La Gestión por Procesos, su papel e importancia en la empresa*. Economía Industrial N° 330 / VI. p. 84 al 86.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=70066>

REFERENCIAS DE ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Alarcón (2013), tesis “Gestión Educativa y Calidad de la Educación en instituciones privadas en Lina Metropolitana” para la Universidad San Martín de Porres.

Araujo (2010), tesis “El clima organizacional y el desempeño laboral del personal operativo de la empresa Damper Trujillo SAC., para la Universidad Nacional de Trujillo.

Cutimbo (2008), tesis “Influencia del nivel de capacitación docente en el rendimiento académico de los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno” para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”.

Gonzales (2004), tesis “Intervención de Desarrollo Organizacional en una empresa de artículos de hierro forjado”, para la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Hernández (2011), tesis “Sistema de Gestión de Calidad en Instituciones Públicas de Educación Superior: Estudio Comparativo Universidad Nacional De Colombia – Universidad Del Valle”, para la Universidad Nacional de Colombia.

Menacho (2006), tesis “Estudio exploratorio sobre los valores organizacionales de una organización no gubernamental de desarrollo internacional” para la Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú”.

Quiroga y Rodríguez, tesis “Tendencias, Enfoques y Desafíos de los Sistemas de Aseguramiento de La Calidad en la Educación Superior en el Periodo Comprendido entre el año 2005 y el 2013. Los Casos De Colombia, Chile, Argentina, México, España, Finlandia y Estados Unidos” (2013), para la Pontificia Universidad Javeriana.

Reyes (2016), tesis “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)”, para la Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

Silva (2014), tesis “El Desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones” para la Universidad Militar Nueva Granada.

Távora (2014), tesis “Financiamiento Público de la Educación Universitaria en el Perú: El caso Del Programa Beca 18” para la Pontificia Universidad Católica del Perú.

ANEXOS

ANEXO “A”

PRESUPUESTO TOTAL PROYECTO PROCALIDAD EN SOLES

COMONENTE / SUBCOMPONENTE	TOTAL, PIP		
	RO	ROOC	TOTAL
Componente 1: Desarrollo de Métodos, Instrumentos, Normas y Capacidades para el Aseguramiento de la Calidad	18,548,813	6,324,530	24,873,343
Sub componente 1.1: Desarrollo de capacidades de gestión, planificación, evaluación y supervisión de las entidades públicas a cargo del Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	2,959,114	2,723,171	5,682,285
Sub componente 1.2: Desarrollo de capacidades de las Instituciones de Educación Superior	1,526,904	1,405,157	2,932,061
Sub componente 1.3: Apoyo a la ejecución del proyecto	14,062,795	2,196,202	16,258,997
Componente 2: Provisión de Conocimiento e Información para la Educación Superior	4,624,704	4,255,955	8,880,659
Sub componente 2.1: Apoyo al Desarrollo de un Sistema de Información para la Educación Superior (SIES)	2,873,561	2,644,439	5,518,000
Sub componente 2.2: Desarrollo de un Módulo de Información para el Aseguramiento de la Calidad	1,082,420	996,113	2,078,533
Sub componente 2.3: Elaboración de estudios sectoriales	668,723	615,403	1,284,126
Componente 3: Fondo de mejoramiento de la Calidad	51,533,184	58,169,516	109,702,700
Sub componente 3.1: Subsidio a la Evaluación Externa	538,183	495,272	1,033,455
Sub componente 3.2: Promoción de Planes de Mejora	50,995,001	57,674,244	108,669,245
	74,706,701	68,750,001	143,456,702

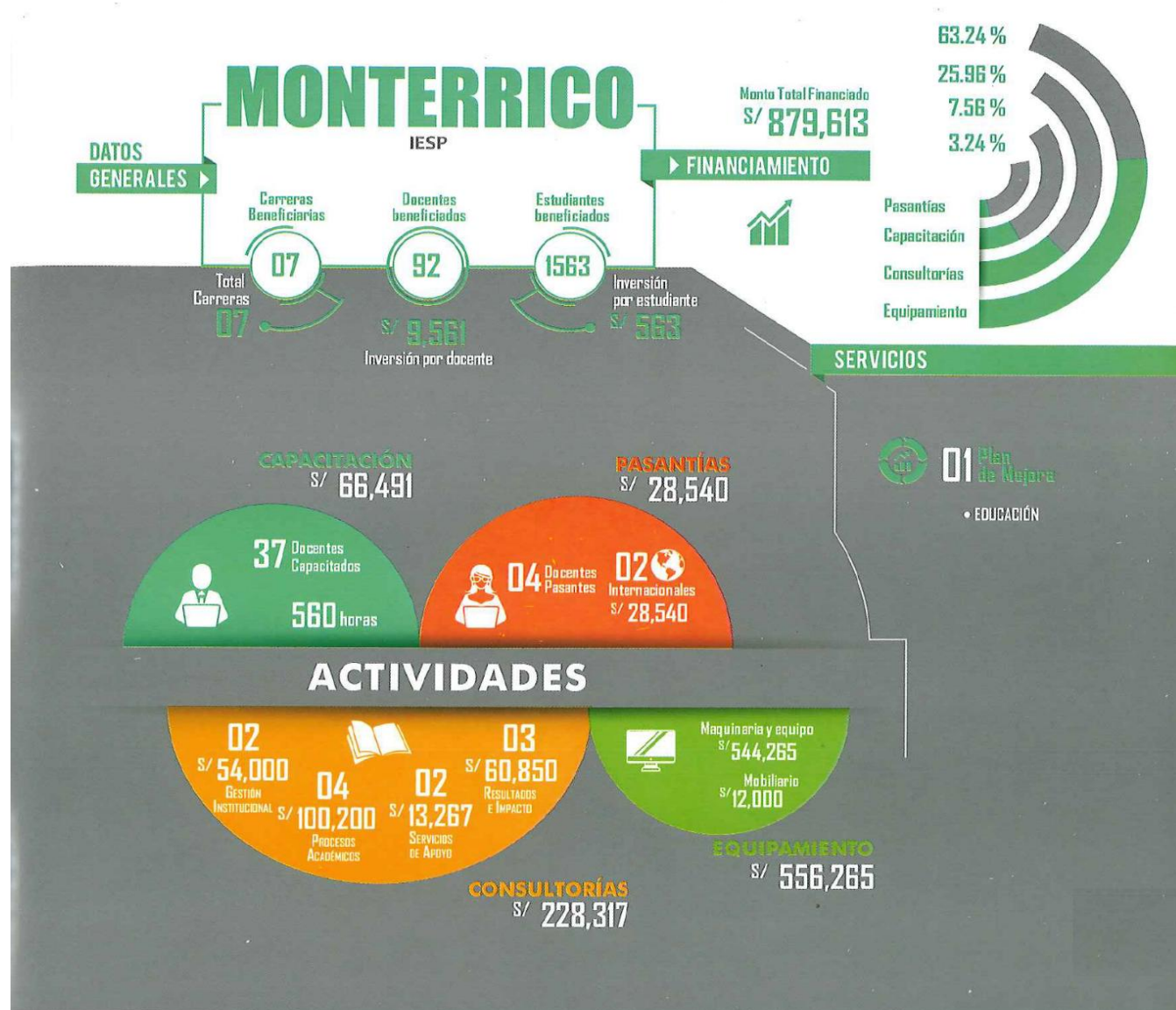
Fuente: Página web Procalidad: <http://procalidad.gob.pe/>

PRESUPUESTO PROYECTO PROCALIDAD AÑO 2016 EN SOLES

COMPONENTE / SUBCOMPONENTE	PIM 2016
Componente 1: Desarrollo de Métodos, Instrumentos, Normas y Capacidades para el Aseguramiento de la Calidad	5.217.237
Sub componente 1.1: Desarrollo de capacidades de gestión, planificación, evaluación y supervisión de las entidades públicas a cargo del Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	1.438.755
Sub componente 1.2: Desarrollo de capacidades de las Instituciones de Educación Superior	-
Sub componente 1.3: Apoyo a la ejecución del proyecto	3.778.482
Componente 2: Provisión de Conocimiento e Información para la Educación Superior	3.699.435
Sub componente 2.1: Apoyo al Desarrollo de un Sistema de Información para la Educación Superior (SIES)	2.165.834
Sub componente 2.2: Desarrollo de un Módulo de Información para el Aseguramiento de la Calidad	200.000
Sub componente 2.3: Elaboración de estudios sectoriales	1.333.601
Componente 3: Fondo de mejoramiento de la Calidad	42.330.671
Sub componente 3.1: Subsidio a la Evaluación Externa	669.346
Sub componente 3.2: Promoción de Planes de Mejora	41.661.325
Total general	51.247.343

Fuente: Página web Procalidad: <http://procalidad.gob.pe/>

ANEXO "B"



Fuente: Página web Procalidad: <http://procalidad.gob.pe/>

ANEXO "C"

Folio N° 10
 Instituto Pedagógico Nacional
 Monterrico

GPROC - Procalidad
 Comité de Calidad de MONTERRICO
Plan de Mejora - Matriz de Planificación
 Cuarta Convocatoria de Financiamiento para Instituciones Públicas de Educación Superior

	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Supervisión y monitoreo	Total	%
Total FEC	95031.00	265401.00	512571.00	0.00	13095.05	886098.05	89.69
Total PROPIO	2750.00	5972.00	10281.00	82879.00	0.00	101882.00	10.31
Total PLAN	97781.00	271373.00	522852.00	82879.00	13095.05	987980.05	100.00

Objetivo Específico (O.E.)	Resultados o Productos (R.)	Actividades (A.)														
1. GESTIÓN INSTITUCIONAL O.E.1 Establecer un sistema de gestión institucional, administrativa y docente que favorezca los procesos académicos y la cultura organizacional en base a la calidad.	1.2. Organización y gestión administrativa R.1 Gestión institucional, administrativa y cultura organizacional optimizada.	A.1.1 Implementación del sistema de gestión institucional y administrativa. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th> <th>Consultoría</th> <th>Equipamiento y obras menores</th> <th>Otros</th> <th>Total actividad</th> <th>Actores Involucrados</th> <th>Ejecución (quincenas)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>27000</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>27000</td> <td>Directora General, Director de Administración, Director de Presupuesto, Consultor</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	27000	0	0	27000	Directora General, Director de Administración, Director de Presupuesto, Consultor	12
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)										
0	27000	0	0	27000	Directora General, Director de Administración, Director de Presupuesto, Consultor	12										
Estándares con los que se relaciona la actividad: 1.2.5. Gestión de la calidad 1.2.2. Cultura organizacional en base a la calidad 1.2.4. Personal idóneo para los cargos directivos. 1.2.3. Trabajo en equipo																
A.1.2 Implementación del programa de promoción de la cultura organizacional en base a la calidad. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th> <th>Consultoría</th> <th>Equipamiento y obras menores</th> <th>Otros</th> <th>Total actividad</th> <th>Actores Involucrados</th> <th>Ejecución (quincenas)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>28891</td> <td>0</td> <td>12839</td> <td>0</td> <td>41730</td> <td>Directora General, Jefe de Personal y docentes y administrativos</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	28891	0	12839	0	41730	Directora General, Jefe de Personal y docentes y administrativos	6		
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)										
28891	0	12839	0	41730	Directora General, Jefe de Personal y docentes y administrativos	6										
Estándares con los que se relaciona la actividad: 1.2.2. Cultura organizacional en base a la calidad 1.2.3. Trabajo en equipo 1.2.5. Gestión de la calidad 1.2.4. Personal idóneo para los cargos directivos.																
	1.3. Gestión docente R.2 Gestión docente optimizada en base al sistema y procedimientos aprobados	A.2.1 Implementación de un sistema y procedimientos de gestión docente. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th> <th>Consultoría</th> <th>Equipamiento y obras menores</th> <th>Otros</th> <th>Total actividad</th> <th>Actores Involucrados</th> <th>Ejecución (quincenas)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1950</td> <td>27000</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>28950</td> <td>Jefe de Personal, Directora Académica, Director de Administración</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	1950	27000	0	0	28950	Jefe de Personal, Directora Académica, Director de Administración	11
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)										
1950	27000	0	0	28950	Jefe de Personal, Directora Académica, Director de Administración	11										
Estándares con los que se relaciona la actividad: 1.3.1. Selección de los formadores 1.3.2. Asignación de cargos 1.3.3. Actividades complementarias de la formación. 1.3.6. Aplicación de competencias adquiridas 1.3.4. Motivación de los formadores 1.3.5. Formación continua																

1 / 8

Objetivo Específico (O.E.)	Resultados o Productos (R.)	Actividades (A.)	Folio N°																																										
		<p>A.2.2 Implementación del plan de formación continua de docentes en el marco de la nueva propuesta curricular.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento o obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>27000</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>27000</td><td>Jefe de Personal, Directora Académica, docentes, comité de currículo</td><td>8</td></tr> </tbody> </table> <p>Estándares con los que se relaciona la actividad: 1.3.5. Formación continua 1.3.4. Motivación de los formadores</p>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o obras menores	Otros	Total actividad	Actores involucrados	Ejecución (quincenas)	27000	0	0	0	27000	Jefe de Personal, Directora Académica, docentes, comité de currículo	8	02																												
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o obras menores	Otros	Total actividad	Actores involucrados	Ejecución (quincenas)																																							
27000	0	0	0	27000	Jefe de Personal, Directora Académica, docentes, comité de currículo	8																																							
<p>2. PROCESOS ACADÉMICOS O.E.2</p> <p>Establecer un sistema de gestión académica que permita mejorar los procesos académicos en el marco de la nueva propuesta curricular.</p>	<p>2.1. Diseño curricular R.3</p> <p>La nueva propuesta curricular cuenta con un sistema de gestión curricular que permite su mejora continua.</p>	<p>A.3.1 Implementación del sistema de gestión curricular en el marco de la nueva propuesta de formación inicial docente.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento o obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>28690</td><td>37000</td><td>0</td><td>0</td><td>65690</td><td>Directora Académica, comité de currículo</td><td>8</td></tr> </tbody> </table> <p>Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.1.4. Alineamiento con las necesidades del medio y las principales tendencias pedagógicas 2.1.3. Formación integral 2.1.7. Evaluación curricular 2.1.5. Coherencia curricular</p> <p>A.3.2 Diseño de plan de formación co-curricular en coherencia con el diseño curricular de la nueva propuesta de formación docente.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento o obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td><td>4200</td><td>0</td><td>200</td><td>4400</td><td>Directora Académica, ADE</td><td>2</td></tr> </tbody> </table> <p>Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.1.3. Formación integral 2.1.4. Alineamiento con las necesidades del medio y las principales tendencias pedagógicas</p> <p>A.3.3 Evaluación curricular del semestre 2016 -I en base a la nueva propuesta de formación docente.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento o obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>Directora Académica, Comisión de currículo docentes</td><td>12</td></tr> </tbody> </table> <p>Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.1.7. Evaluación curricular 2.1.5. Coherencia curricular</p>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o obras menores	Otros	Total actividad	Actores involucrados	Ejecución (quincenas)	28690	37000	0	0	65690	Directora Académica, comité de currículo	8	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o obras menores	Otros	Total actividad	Actores involucrados	Ejecución (quincenas)	0	4200	0	200	4400	Directora Académica, ADE	2	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o obras menores	Otros	Total actividad	Actores involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	0	0	0	Directora Académica, Comisión de currículo docentes	12	
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o obras menores	Otros	Total actividad	Actores involucrados	Ejecución (quincenas)																																							
28690	37000	0	0	65690	Directora Académica, comité de currículo	8																																							
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o obras menores	Otros	Total actividad	Actores involucrados	Ejecución (quincenas)																																							
0	4200	0	200	4400	Directora Académica, ADE	2																																							
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o obras menores	Otros	Total actividad	Actores involucrados	Ejecución (quincenas)																																							
0	0	0	0	0	Directora Académica, Comisión de currículo docentes	12																																							
	<p>2.2. Admisión R.4</p> <p>Proceso de admisión incorpora nuevas estrategias de selección de postulantes en base a las necesidades de la nueva propuesta de formación inicial docente.</p>	<p>A.4.1 Implementación de nuevas estrategias de selección de postulantes para el periodo de admisión 2016, teniendo en cuenta la nueva propuesta de formación inicial docente.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento o obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>12000</td><td>12000</td><td>Comisión de admisión</td><td>4</td></tr> </tbody> </table> <p>Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.1.3. Formación integral 2.1.1. Pertinencia de la oferta académica 2.2.1. Oferta educativa</p>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o obras menores	Otros	Total actividad	Actores involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	0	12000	12000	Comisión de admisión	4																													
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o obras menores	Otros	Total actividad	Actores involucrados	Ejecución (quincenas)																																							
0	0	0	12000	12000	Comisión de admisión	4																																							



Objetivo Específico (O.E.)	Resultados o Productos (R.)	Actividades (A.)						
	2.3. Enseñanza – aprendizaje R.5 Sistema y procedimientos de la gestión académica implementados y validados para la mejora de los procesos académicos.	A.5.1 Implementación del sistema, procedimientos e instrumentos de la gestión académica en el marco de la nueva propuesta curricular.						
		Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)
		450	27000	0	1000	28450	Directora Académica, subdirectoras de escuela, coordinaciones académicas, subdirector de centro, comisión de currículo	12
		Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.3.1. Cumplimiento de programas 2.1.3. Formación integral 1.2.5. Gestión de la calidad						
		A.5.2 Diseño de sílabos y sesiones que incorporan estrategias de auto aprendizaje y en el marco de la nueva propuesta de formación docente.						
		Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)
		4600	0	0	2000	6600	Directora académica, subdirector de escuelas, coordinadoras académicas, comisión de currículo	8
		Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.3.3. Autoaprendizaje 2.3.7. Nuevas tecnologías 2.1.3. Formación integral						
		A.5.3 Diseño de sistema de evaluación de los aprendizajes en el marco de la nueva propuesta de formación docente.						
		Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)
		0	17000	0	0	17000	Directora Académica, Oficina de Registro y Evaluación, Secretaría General, Comisión de Currículo	3
		Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.3.1. Cumplimiento de programas 2.3.4. Evaluación del aprendizaje 2.1.3. Formación integral						
	2.4. Titulación R.6 Incremento del porcentaje de titulados en el periodo 2015 - 2016 en comparación con el periodo 2011 - 2013	A.6.1 Automatización del sistema de titulación y certificación de grados y títulos.						
		Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)
		0	0	0	0	0	Secretaría General y Directora Académica, CERA	4
		Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.4.1. Eficiencia de la titulación 2.4.2. Promoción de la titulación						



Folio N° 24

Objetivo Específico (O.E.)	Resultados o Productos (R.)	Actividades (A.)																																										
		<div><div>Folio N° 24</div><div>A.6.2 Implementación de mecanismos académicos y administrativos que optimicen la titulación al término del primer semestre 2016</div><table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>Secretaría General y Directora Académica</td><td>12</td></tr></table><div>Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.4.1. Eficiencia de la titulación 2.4.2. Promoción de la titulación</div></div>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	0	0	0	Secretaría General y Directora Académica	12																												
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																						
0	0	0	0	0	Secretaría General y Directora Académica	12																																						
	2.5. Tutoría R.7 Estudiantes del I al X ciclos de la carrera acompañados desde el Programa de Tutoría en el marco de la nueva propuesta curricular.	<div>A.7.1 Implementación del Programa de Tutoría para los estudiantes del I al X ciclos en el marco de la nueva propuesta de formación docente.</div> <table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>19200</td><td>0</td><td>1000</td><td>20200</td><td>Directora Académica, OBI</td><td>12</td></tr></table> <div>Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.5.1. Tutoría 2.5.2. Función de tutoría en formadores</div>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	19200	0	1000	20200	Directora Académica, OBI	12																												
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																						
0	19200	0	1000	20200	Directora Académica, OBI	12																																						
	2.6. Investigación R.8 Docentes del instituto con capacidades para facilitar procesos de enseñanza, asesoría y producción de trabajos de investigación	<div>A.8.1 Equipamiento de los laboratorios de informática con programas y recursos informáticos y que favorezcan la investigación.</div> <table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>0</td><td>263409</td><td>0</td><td>263409</td><td>Directora Académica y Centro de Investigación</td><td>4</td></tr></table> <div>Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.6.1. Organización de la investigación 2.6.2. Recursos de la investigación 2.6.4. Publicaciones 2.6.5. Capacitación de investigadores</div> <div>A.8.2 Difusión de investigaciones colaborativas institucionales en el ámbito de la educación superior y la educación básica en contextos de pobreza.</div> <table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>4000</td><td>0</td><td>2000</td><td>6000</td><td>Unidad de publicaciones y Centro de Investigación</td><td>12</td></tr></table> <div>Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.6.1. Organización de la investigación 2.6.4. Publicaciones 2.6.2. Recursos de la investigación</div> <div>A.8.3 Actualización docente en investigación educativa y uso de programas informáticos aplicados a la enseñanza y el aprendizaje de la investigación.</div> <table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>57000</td><td>57000</td><td>Centro de investigación y docentes</td><td>12</td></tr></table> <div>Estándares con los que se relaciona la actividad: 2.6.4. Publicaciones 2.6.5. Capacitación de investigadores 2.6.2. Recursos de la investigación</div>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	263409	0	263409	Directora Académica y Centro de Investigación	4	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	4000	0	2000	6000	Unidad de publicaciones y Centro de Investigación	12	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	0	57000	57000	Centro de investigación y docentes	12
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																						
0	0	263409	0	263409	Directora Académica y Centro de Investigación	4																																						
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																						
0	4000	0	2000	6000	Unidad de publicaciones y Centro de Investigación	12																																						
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																						
0	0	0	57000	57000	Centro de investigación y docentes	12																																						
3. SERVICIOS DE	3.1. Desarrollo del																																											

3. SERVICIOS DE


3.1. Desarrollo del



Objetivo Específico (O.E.)	Resultados o Productos (R.)	Actividades (A.)														
APOYO O.E.3 Mejorar los servicios de apoyo que permitan el desarrollo óptimo de los procesos académicos e institucionales.	Personal Administrativo R.9 Personal Administrativo con buen desempeño que favorece los procesos de gestión del instituto.	A.9.1 Asistencia técnica para la formulación de un sistema de evaluación informatizado del desempeño del personal administrativo en coherencia con el Plan de Desarrollo de Personas (PDP)														
		<table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>20000</td><td>0</td><td>0</td><td>20000</td><td>Jefe de Personal</td><td>4</td></tr></table>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	20000	0	0	20000	Jefe de Personal	4
		Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)								
		0	20000	0	0	20000	Jefe de Personal	4								
		Estándares con los que se relaciona la actividad: 3.1.1. Opinión de los formadores y estudiantes 3.1.3. Evaluación de desempeño 1.2.2. Cultura organizacional en base a la calidad														
		A.9.2 Evaluación del desempeño del personal administrativo en base al sistema formulado con asistencia técnica.														
		<table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>Jefe de personal</td><td>12</td></tr></table>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	0	0	0	Jefe de personal	12
		Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)								
		0	0	0	0	0	Jefe de personal	12								
		Estándares con los que se relaciona la actividad: 1.2.2. Cultura organizacional en base a la calidad 3.1.3. Evaluación de desempeño														
A.9.3 Capacitación del personal administrativo para el mejoramiento de su desempeño laboral en la institución.																
<table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>Jefe de Personal</td><td>6</td></tr></table>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	0	0	0	Jefe de Personal	6		
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)										
0	0	0	0	0	Jefe de Personal	6										
Estándares con los que se relaciona la actividad: 3.1.2. Motivación 3.1.3. Evaluación de desempeño 1.2.2. Cultura organizacional en base a la calidad																
3.2. Sistema de información R.10 Acceso oportuno al Sistema de organización y archivo general documentario de la Institución para la toma de decisiones.	A.10.1 Asesoría técnica para la formulación del sistema de organización y archivo general documentario de la Institución.															
		<table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>17000</td><td>0</td><td>0</td><td>17000</td><td>Director de Administración</td><td>4</td></tr></table>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	17000	0	0	17000	Director de Administración	4
		Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)								
		0	17000	0	0	17000	Director de Administración	4								
		Estándares con los que se relaciona la actividad: 3.2.2. Uso de información en toma de decisiones 3.2.3. Acceso a la información 3.2.4. Transparencia														
		A.10.2 Capacitación al personal en el manejo del sistema de organización y archivo general documentario de la Institución.														
		<table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>200</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>200</td><td>Director de Administración</td><td>4</td></tr></table>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	200	0	0	0	200	Director de Administración	4
		Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)								
		200	0	0	0	200	Director de Administración	4								
		Estándares con los que se relaciona la actividad: 3.2.2. Uso de información en toma de decisiones 3.2.3. Acceso a la información 3.2.4. Transparencia														



Instituto Pedagógico
Nacional Montecarlo
Folio N° 06

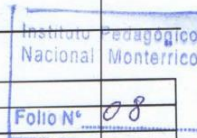
Objetivo Específico (O.E.)	Resultados o Productos (R.)	Actividades (A.)																																																								
		A.10.3 Acceso a información académica de la plataforma virtual a los padres de familia. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th> <th>Consultoría</th> <th>Equipamiento y obras menores</th> <th>Otros</th> <th>Total actividad</th> <th>Actores Involucrados</th> <th>Ejecución (quincenas)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>Oficina de evaluación y registro académica</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Estándares con los que se relaciona la actividad: 3.2.3. Acceso a la información 3.2.4. Transparencia 2.1.3. Formación integral</p>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	0	0	0	Oficina de evaluación y registro académica	2																																										
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																																				
0	0	0	0	0	Oficina de evaluación y registro académica	2																																																				
	3.4. Infraestructura, equipamiento y tecnología R.11 Infraestructura, equipamiento y tecnología optimizadas para atender las necesidades y demandas del aprendizaje y la enseñanza	A.11.1 Estudio técnico para evaluar las condiciones eléctricas, sanitarias y estructurales de la institución. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th> <th>Consultoría</th> <th>Equipamiento y obras menores</th> <th>Otros</th> <th>Total actividad</th> <th>Actores Involucrados</th> <th>Ejecución (quincenas)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>10281</td> <td>0</td> <td>10281</td> <td>Director de Administración</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Estándares con los que se relaciona la actividad: 3.4.1. Infraestructura 3.4.3. Servicios esenciales 3.4.4. Mantenimiento</p> A.11.2 Adquisición de recursos didácticos por especialidad para apoyar el desarrollo de procesos de enseñanza y aprendizaje. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th> <th>Consultoría</th> <th>Equipamiento y obras menores</th> <th>Otros</th> <th>Total actividad</th> <th>Actores Involucrados</th> <th>Ejecución (quincenas)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>34856</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>34856</td> <td>Jefe de abastecimiento</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Estándares con los que se relaciona la actividad: 3.4.2. Recursos didácticos</p> A.11.3 Equipamiento de los laboratorios de informática adquiridos e instalados. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th> <th>Consultoría</th> <th>Equipamiento y obras menores</th> <th>Otros</th> <th>Total actividad</th> <th>Actores Involucrados</th> <th>Ejecución (quincenas)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>222894</td> <td>0</td> <td>222894</td> <td>Director de Administración</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Estándares con los que se relaciona la actividad: 3.4.8. Mobiliario 3.4.2. Recursos didácticos</p> A.11.4 Implementación de un programa de protección ambiental para reducir los impactos ambientales y garantizar su sostenibilidad. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>Formación de RRHH</th> <th>Consultoría</th> <th>Equipamiento y obras menores</th> <th>Otros</th> <th>Total actividad</th> <th>Actores Involucrados</th> <th>Ejecución (quincenas)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>23850</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>23850</td> <td>Director de Administración</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table> <p>Estándares con los que se relaciona la actividad: 3.4.1. Infraestructura 3.4.7. Protección ambiental</p>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	10281	0	10281	Director de Administración	4	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	34856	0	0	34856	Jefe de abastecimiento	4	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	222894	0	222894	Director de Administración	4	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	23850	0	0	23850	Director de Administración	12
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																																				
0	0	10281	0	10281	Director de Administración	4																																																				
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																																				
0	34856	0	0	34856	Jefe de abastecimiento	4																																																				
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																																				
0	0	222894	0	222894	Director de Administración	4																																																				
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																																				
0	23850	0	0	23850	Director de Administración	12																																																				
4. RESULTADOS E IMPACTO O.E.4 Mejorar el posicionamiento institucional en el ámbito educativo nacional.	4.1. Imagen institucional R.12 Imagen institucional posicionada para ejercer influencia positiva en el entorno local																																																									

Objetivo Especifico (O.E.)	Resultados o Productos (R.)	Actividades (A.)	Nacional	Monitoreo																																										
		<div><div>A.12.1</div><div>Consultoría para la formulación de mecanismos de empoderamiento de imagen institucional .</div><table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento o y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>8567</td><td>0</td><td>0</td><td>8567</td><td>Director de Administración</td><td>2</td></tr></table><div>Estándares con los que se relaciona la actividad: 4.3.3. Relación permanente con el egresado 4.2.1. Inclusión en el Plan Anual de Trabajo 4.3.4. Inserción laboral</div><div>A.12.2</div><div>Gestión y equipamiento de la oficina de imagen institucional .</div><table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento o y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>0</td><td>6199</td><td>7679</td><td>13878</td><td>Director de Administración</td><td>2</td></tr></table><div>Estándares con los que se relaciona la actividad: 4.3.3. Relación permanente con el egresado 3.4.8. Mobiliario</div><div>A.12.3</div><div>Ejecución de la Propuesta de mecanismos de posicionamiento de imagen institucional.</div><table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento o y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>Encargado de la oficina de la Imagen Institucional .</td><td>12</td></tr></table><div>Estándares con los que se relaciona la actividad: 4.3.4. Inserción laboral 4.3.3. Relación permanente con el egresado</div></div>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	8567	0	0	8567	Director de Administración	2	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	6199	7679	13878	Director de Administración	2	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	0	0	0	0	Encargado de la oficina de la Imagen Institucional .	12	Folio N° 07	
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																								
0	8567	0	0	8567	Director de Administración	2																																								
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																								
0	0	6199	7679	13878	Director de Administración	2																																								
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																								
0	0	0	0	0	Encargado de la oficina de la Imagen Institucional .	12																																								
	<div>4.2. Proyección social R.13</div> <div>La institución cuenta con proyectos de proyección social en beneficio de la comunidad que posicionan su influencia en el entorno local.</div>	<div>A.13.1</div> <div>Implementación de proyectos de responsabilidad social con participación de agentes de la comunidad.</div> <table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento o y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>6000</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>6000</td><td>Dirección General y Escuelas Profesionales</td><td>12</td></tr></table> <div>Estándares con los que se relaciona la actividad: 4.2.2. Sostenibilidad 4.2.3. Alianzas estratégicas 4.2.1. Inclusión en el Plan Anual de Trabajo 1.3.3. Actividades complementarias de la formación.</div>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	6000	0	0	0	6000	Dirección General y Escuelas Profesionales	12																														
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																								
6000	0	0	0	6000	Dirección General y Escuelas Profesionales	12																																								
	<div>4.3. Egresados R.14</div> <div>Egresados de la carrera satisfechos con la formación recibida y en contacto permanente con la institución.</div>	<div>A.14.1</div> <div>Ejecución del plan de fortalecimiento de vínculos con egresados que responda a sus intereses y necesidades personales, profesionales y laborales .</div> <table><tr><th>Formación de RRHH</th><th>Consultoría</th><th>Equipamiento o y obras menores</th><th>Otros</th><th>Total actividad</th><th>Actores Involucrados</th><th>Ejecución (quincenas)</th></tr><tr><td>0</td><td>4700</td><td>7230</td><td>0</td><td>11930</td><td>Secretaría General</td><td>12</td></tr></table> <div>Estándares con los que se relaciona la actividad: 4.3.1. Base de datos de egresados 4.3.3. Relación permanente con el egresado 4.3.4. Inserción laboral 4.1.2. Opinión de usuarios</div>	Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)	0	4700	7230	0	11930	Secretaría General	12																														
Formación de RRHH	Consultoría	Equipamiento o y obras menores	Otros	Total actividad	Actores Involucrados	Ejecución (quincenas)																																								
0	4700	7230	0	11930	Secretaría General	12																																								



Nombre y firma del Presidente del Comité de Calidad

Apellidos y nombres	Briceño Vela, Dany Marisol	
Cargo	Coordinadora del Comité de Calidad	
Fecha y firma		31 de Agosto del 2015



Nombre y firma del Director de la Escuela Universitaria o Director General del Instituto

Apellidos y nombres	Hna. Cardó Franco, Socorro del Pilar	
Cargo	Dirección General	
Fecha y firma		31 de Agosto del 2015



.....
SOCORRO DEL PILAR CARDÓ FRANCO
DIRECTORA GENERAL
C.M. 1000254103



ANEXO “D”

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA - PERSONAL ADMINISTRATIVO

La presente encuesta tiene como finalidad determinar que el financiamiento no reembolsable influye en el desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Para brindar un servicio de formación de calidad docente.

Instrucciones: Puede escribir o marcar con un aspa (x) la alternativa que usted crea conveniente. Se le agradecería y recomienda responder con la mayor sinceridad posible, teniendo como valores de calificación al 1 como menor puntaje y 5 como mayor puntaje.

a. Sexo: Masculino

☐

Femenino

☐

b. Edad:

N.º	Preguntas	6	7
		SI	NO
1	¿Tiene conocimiento que durante el 2016 el Instituto Nacional Pedagógico Monterrico ha recibido financiamiento no reembolsable de parte del proyecto Procalidad a través de la implementación de planes de mejora?		
2	¿Tiene conocimiento que el financiamiento recibido abarcó equipamiento, talleres, capacitación en docencia, pasantías, consultorías y obras menores (mejoras en infraestructura o intervenciones menores)?		

		1	2	3	4	5
N.º	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Variable Independiente: Financiamiento No Reembolsable						
Indicador: Equipamiento Renovado						
3	¿La adquisición de equipamiento facilita el desarrollo de sus actividades?					
Indicador: Material bibliográfico						
4	¿La adquisición de material bibliográfico físico y/o electrónico contribuye a mejorar su conocimiento y así mejorar la calidad del servicio que brinda?					
Indicador: Material bibliográfico						
5	¿Las capacitaciones recibidas en sistemas informáticos y/o administrativos durante el año 2016 le permitieron brindar un mejor servicio?					

Indicador: Capacitaciones						
6	¿Considera que el mantenimiento y/o renovación de los ambientes de uso múltiple contribuye a mejorar el ambiente laboral?					
Variable Dependiente: Desarrollo Organizacional						
Indicador: Incremento de estudiantes						
7	¿La publicidad a través de las redes sociales: Facebook, internet, publicidad online; es un medio para atraer a más estudiantes?					
Indicador: Desempeño del personal						
8	¿Considera adecuados los criterios de evaluación de desempeño laboral?					
Indicador: Clima Organizacional						
9	¿La misión o propósito de la empresa, le hace sentir que su trabajo es importante?					
Indicador: Trabajo en equipo						
10	¿Considera que el INP Monterrico incentiva el trabajo en equipo?					

Fuente: Elaboración propia