

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSGRADO**

DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**“GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA GERENCIA DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS ESTATALES DE LA
UGEL-AS, AREQUIPA 2005”.**

**Tesis presentada por el Magíster: RUDY
AGRAMONTE CHÁVEZ para optar el
grado de Doctor en Educación.**

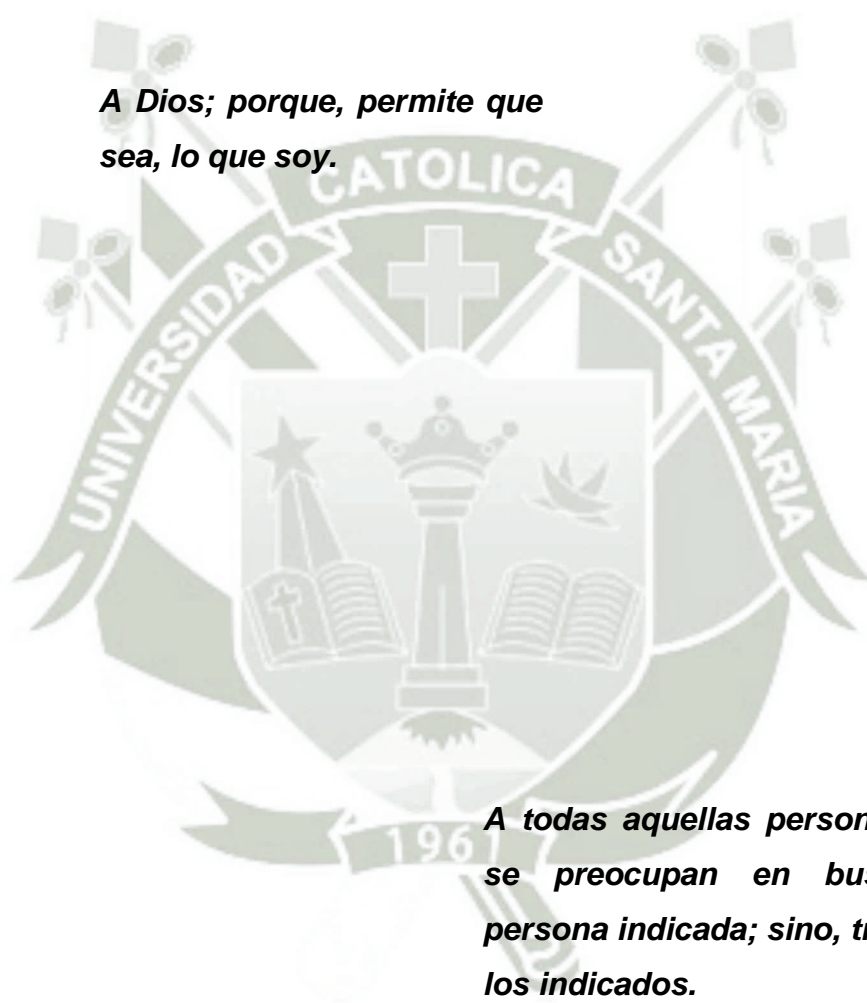
AREQUIPA – 2008

***A la que me dio luz,
A la que me permitió vivir de nuevo.
Por la que mi vida tiene sentido.
Por la que me ama;
para ti, mi mamá Noemí Chávez Manrique.***



***Con mucha gratitud y cariño a
mis maestros que me han
formado.***

***A Dios; porque, permite que
sea, lo que soy.***



***A todas aquellas personas, que no
se preocupan en buscar a la
persona indicada; sino, tratan de ser
los indicados.***

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	006
ABSTRAC	008
INTRODUCCIÓN	009

CAPÍTULO ÚNICO

RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA GERENCIA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA ESTATALES

1. CAPITAL HUMANO	011
1.1. Resultados a nivel de ítems	011
1.2. Resultados a nivel de sub-indicadores	018
1.3. Resultados a nivel de indicador	020
2. CAPITAL ORGANIZATIVO	022
2.1. Resultados a nivel de ítems	022
2.2. Resultados a nivel de sub-indicadores	028
2.3. Resultados a nivel de indicador	029
3. CAPITAL TECNOLÓGICO	031
3.1. Resultados a nivel de ítems	031
3.2. Resultados a nivel de sub-indicadores	035
3.3. Resultados a nivel de indicador	036
4. CAPITAL RELACIONAL	038
4.1. Resultados a nivel de ítems	038
4.2. Resultados a nivel de sub-indicadores	048
4.3. Resultados a nivel de indicador	051

	Pág.
5. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL	053
6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	055
CONCLUSIONES	057
SUGERENCIAS	058
PROPUESTA: “Diseño Organizacional Satelital”.....	059
BIBLIOGRAFÍA	076
ANEXOS:	
1. Proyecto de investigación	080
1.1. Planteamiento teórico	080
a) El tema o problema	080
b) Marco conceptual	083
c) Análisis de antecedentes investigativos	209
d) Objetivos	209
1.2. Planteamiento operacional	210
a) Técnicas e instrumentos	210
b) Campo de verificación	217
c) Estrategias	223
1.3. Recursos	224
1.4. Cronograma	225
2. Matriz de consolidación de los datos.	226

RESUMEN

A lo largo de nuestra experiencia profesional conocimos una realidad educativa concreta, referida a la gestión de Instituciones educativas; por esto se vio la importancia de llevar a cabo la presente investigación con Instituciones Educativas del nivel de Educación Secundaria Estatales del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Arequipa Sur, de la Región Arequipa.

De un total de 59 Instituciones Educativas del nivel de Educación Secundaria Estatales, se han tomado 52 Instituciones Educativas.

Para la encuesta a los Directivos, de una población total de 91, se ha tomado una muestra de 74.

Para la encuesta a los Docentes, de una población total de 1,301, se ha tomado una muestra de 306.

Para la encuesta a los Padres de Familia, de una población total de 19,353, se ha tomado una muestra de 392.

Para la encuesta a los Estudiantes, de una población total de 23,358, se ha tomado una muestra de 393.

Se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicó como instrumento la Cédula de Encuesta GCI-2005, para la recolección de datos.

La variable que guió el trabajo considera: “La Gestión del Capital Intelectual en la Gerencia de Instituciones Educativas Estatales de la UGEL-AS”, y que no ha alcanzado un adecuado nivel de competitividad y operatividad.

Los resultados obtenidos son preocupantes y dignos de tomarse en cuenta, si verdaderamente queremos mejorar la Gestión del Capital Intelectual.

Se alcanza en el presente trabajo el “Diseño Organizacional Satelital”, como una propuesta; que permitiría gestionar adecuadamente su Capital intelectual a nivel de Institución Educativa.



ABSTRAC

Along our professional experience we knew a concrete educational reality, referred to the educational institution management; therefore the importance of the present research with State High School Institutions of the South Arequipa's Educational Management Unit of Arequipa Region.

- 52 Educational Institutions have been taken into account for this research, from a total of 59.
- 74 Board Members have been taken into account, from a total of 91 for the survey.
- 306 Teachers have been taken into account, from a total of 1301 for the survey.
- 392 Parents have been taken into account, from a total of 19353 for the survey.
- 393 Students have been taken into account, from a total of 23358 for the survey.

For data collection, the survey technique was used, applying the GCI-2005 survey form as instrument.

The leading variable considers “the intellectual resources management in the State Educational Institutions Administration of UGEL-AS”, which haven't achieved an adequate level of competitiveness and operability.

The results obtained are worrying and worthy to be taken into account, if we really want to improve the intellectual resources management.

In this work, the proposal “Satellital Organizational Design” is presented as a proposal to adequately manage your intellectual resources as an educational institution.

INTRODUCCIÓN

En estos últimos años, los intangibles cobran cada vez más importancia en la gestión de Instituciones Educativas del nivel de Educación Secundaria. Esta evidencia ha justificado el interés de la década actual diferentes investigadores, expertos, entidades e instituciones están interesados en conocer cómo se crean, cómo se miden, con qué indicadores, y cómo se debe gestionar los citados activos intangibles, tanto en su consideración dinámica, como flujos de información, como en su aceptación estática o valor intangible en un momento concreto de tiempo.

El valor posible del Capital Intelectual en la administración de la Institución Educativa puede estar recogido y evaluado por la diferencia entre el valor en la comunidad de la Institución Educativa y el valor del logro de sus actividades de gestión institucional. En consecuencia, el capital Intelectual representa la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de información sobre Gerencia Educativa de dicha Institución Educativa.

Esta conceptualización hace que cobre interés la propuesta de la Gestión del Capital Intelectual como clave estratégica en la Gerencia Educativa actual. Sabemos que, el Capital Intelectual es el conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener una Organización Inteligente.

Considerando la importancia de este fenómeno es que realizamos una investigación descriptiva de la gestión del capital intelectual en la gerencia de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria estatales de la UGEL-AS, 2005.

El presente trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: El Capítulo Único, denominado “Resultados sobre la gestión del capital intelectual en la gerencia de instituciones educativas”. Considera la evaluación de la Gestión del Capital Intelectual y la percepción, por parte de los Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes de cada Institución Educativa seleccionada.

Finalmente, el trabajo termina con la presentación de las conclusiones, una propuesta teórica, bibliografía consultada y los anexos respectivos.

CAPÍTULO ÚNICO

RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA GERENCIA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

Para que nuestra investigación sea lo más completa, se han considerado variable, Indicadores y sub indicadores; estructurados en la Cédula de Encuesta dirigida a los Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes del 5to grado del nivel de Educación Secundaria, de las Instituciones Educativas seleccionadas.

A continuación presentamos los resultados de la Gestión del Capital Intelectual en tablas de sus indicadores constitutivos:

- a) CAPITAL HUMANO: Resultados a nivel de ítems, resultados a nivel de sub-indicadores, y resultados a nivel de indicador.
- b) CAPITAL ORGANIZATIVO: Resultados a nivel de ítems, resultados a nivel de sub-indicadores, y resultados a nivel de indicador.
- c) CAPITAL TECNOLÓGICO: Resultados a nivel de ítems, resultados a nivel de sub-indicadores, y resultados a nivel de indicador.
- d) CAPITAL RELACIONAL: Resultados a nivel de ítems, resultados a nivel de sub-indicadores, y resultados a nivel de indicador.
- e) GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Resultados a nivel de variable.

Y al finalizar de cada indicador los datos sistematizados en su tabla y gráfica, con su análisis e interpretación correspondiente.

4.- CAPITAL RELACIONAL

4.1.- RESULTADOS A NIVEL DE ITEMS

SUB INDICADOR N° 4.1 : COORDINACIÓN Y SOPORTE

TABLA N° 73 Respuesta del ítem N° 05: Personal de la Institución Educativa participa en la elaboración de planes y define claramente los objetivos y metas de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	58	79	67	22	27	7	4	1	157	13,5
No existe	1	1	181	59	318	81	369	94	868	74,5
En proceso	15	20	58	19	47	12	20	5	140	12,0
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 74 Respuesta del ítem N° 032: Coordinación con otras Instituciones Educativas de la zona para evitar exceder sus metas de atención.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	7	10	0	0	0	0	12	3	19	1,6
No existe	41	56	300	98	263	67	291	74	895	76,8
En proceso	25	34	6	2	129	33	90	23	251	21,5
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 75 Respuesta del ítem N° 060: Orientación proporcionada por la I.E. a la comunidad y los líderes comunitarios.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100,0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.2 : CLIMA INSTITUCIONAL

TABLA N° 76 Respuesta del ítem N° 036: Coordinación entre el personal Directivo, Jerárquico, Docentes y Padres de Familia.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	56	76	174	57	247	63	318	81	796	68,3
No existe	6	8	46	15	47	12	51	13	150	12,9
En proceso	12	16	86	28	98	25	24	16	220	18,8
TOTALES	74	6,3	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 77 Respuesta del ítem N° 050: Buenas relaciones interpersonales entre el Director, la Comunidad Educativa, el personal de Apoyo Técnico, Padres de Familia y miembros de la comunidad.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	70	95	208	68	282	72	338	86	899	77,1
No existe	0	0	52	17	86	22	55	14	193	16,6
En proceso	4	5	46	15	24	6	0	0	73	6,3
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.3 : COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TABLA N° 78 Respuesta del ítem N° 053: Estado favorable de ánimo del personal que labora en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	60	81	239	78	220	56	185	47	703	60,3
No existe	14	19	67	22	172	44	208	53	462	39,7
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 79 Respuesta del Ítem N° 071: Evaluación del desempeño laboral de todo el personal de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100,0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.4 : COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

TABLA N° 80 Respuesta del ítem N° 051: Buenas relaciones interpersonales entre el personal Docentes.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	47	63	272	89	176	45	291	74	786	67,5
No existe	13	17	6	2	180	46	102	26	301	25,9
En proceso	15	20	28	9	35	9	0	0	78	6,7
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 81 Respuesta del ítem N° 064: Aprobación de las licencias al personal dentro de lo normado.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	73	98	211	69	169	43	326	83	778	66,8
No existe	1	2	95	31	223	57	67	17	387	33,2
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.5 : COMPORTAMIENTO DE GRUPOS

TABLA N° 82 Respuesta del ítem N° 052: Personal que cumple o excede la expectativa del rendimiento.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	53	72	208	68	212	54	189	48	662	56,8
No existe	6	8	92	30	180	46	204	52	482	41,4
En proceso	15	20	6	2	0	0	0	0	21	1,8
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 83 Respuesta del ítem N° 059: Programa implementado de Marketing orientado a la comunidad.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100,0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.6 : PROCESO DE CAMBIO

TABLA N° 84 Respuesta del ítem N° 033: Oportunidades detectadas en el Mercado de Consumo para ubicar los servicios educativos de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	27	36	12	4	12	3	20	5	70	6,0
No existe	20	27	251	82	357	91	299	76	926	79,5
En proceso	27	37	43	14	24	6	75	19	168	14,5
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 85 Respuesta del ítem N° 034: Sistema de Generación de Recursos que ofrece seguridad laboral adecuada al personal que participa en dicha actividad.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	20	5	8	2	27	2,4
No existe	71	96	306	100	333	85	369	94	1080	92,7
En proceso	3	4	0	0	39	10	16	4	58	5,0
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 86 Respuesta del ítem N° 077: Equipo Calificado para la evaluación de la calidad en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100,0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
TOTALES	74		306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 87 Respuesta del ítem N° 078: Frecuencia en la recopilación de datos que han sido establecidas en la I.E.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100,0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.7 : POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

TABLA N° 88 Respuesta del ítem N° 01: Planificación periódica del desarrollo de las actividades Educativas en la Institución Educativa

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	70	95	77	25	106	27	342	87	595	51,0
No existe	0	0	73	24	129	33	24	6	226	19,4
En proceso	4	5	156	51	157	40	28	7	344	29,5
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 89 Respuesta del ítem N° 03: Declaración de la misión y visión, comprendida por el personal de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	71	96	223	73	35	9	12	3	341	29,3
No existe	1	2	34	11	223	57	307	78	565	48,5
En proceso	1	2	49	16	133	34	75	19	258	22,2
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 90 Respuesta del ítem N° 04: Declaración de la misión y visión, comprendida por la comunidad Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	63	85	199	65	39	10	4	1	305	26,2
No existe	3	4	37	12	227	58	310	79	578	49,6
En proceso	8	11	70	23	125	32	79	20	283	24,3
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 91 Respuesta del ítem N° 07: Tendencias políticas, sociales y tecnológicas para la realización de las diferentes actividades.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	20	27	40	13	71	18	12	3	142	12,2
No existe	47	64	242	79	259	66	365	93	913	78,4
En proceso	7	9	24	8	63	16	16	4	110	9,4
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 92 Respuesta del ítem N° 014: Políticas establecidas de gestión en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	30	40	266	87	8	2	157	40	461	39,6
No existe	15	20	9	3	353	90	236	60	613	52,6
En proceso	30	40	31	10	31	8	0	0	92	7,9
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.8 : SISTEMA DE INFORMACIÓN

TABLA N° 93 Respuesta del ítem N° 011: Información actualizada respecto a las necesidades educativas de su comunidad o jurisdicción.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	46	62	37	12	98	25	35	9	216	18,5
No existe	23	31	181	59	200	51	244	62	647	55,5
En proceso	5	7	89	29	94	24	114	29	302	25,9
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 94 Respuesta del ítem N° 012: Información actualizada respecto al nivel educativo, económico y expectativas de los Padres de familia.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	30	40	214	70	314	80	197	50	754	64,7
No existe	44	60	61	20	39	10	157	40	302	25,9
En proceso	0	0	31	10	39	10	39	10	109	9,4
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 95 Respuesta del ítem N° 020: Sistema de información con asistencia de una computadora.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	44	60	230	75	247	63	130	33	651	55,8
No existe	15	20	61	20	106	27	157	40	339	29,1
En proceso	15	20	15	5	39	10	106	27	175	15,1
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 96 Respuesta del ítem N° 069: Equipos etiquetados y organizados en forma accesible.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	61	82	64	21	98	25	75	19	298	25,5
No existe	5	7	223	73	294	75	318	81	841	72,2
En proceso	8	11	18	6	0	0	0	0	27	2,3
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 97 Respuesta del ítem N° 070: Personal responsable del seguimiento de las actividades Administrativas.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	38	51	40	13	39	10	24	6	140	12,0
No existe	36	49	266	87	353	90	369	94	1025	88,0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.9 : SISTEMA DE CONTROL E INFORMACIÓN

TABLA N° 98 Respuesta del ítem N° 072: Utilización de un Sistema Contable en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	11	15	0	0	39	10	114	29	164	14,1
No existe	63	85	306	100	353	90	279	71	1001	85,9
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 99 Respuesta del ítem N° 073: Libros de Contabilidad actualizados de la I. E.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	67	90	6	2	102	26	122	31	296	25,4
No existe	1	2	300	98	290	74	271	69	863	74,0
En proceso	6	8	0	0	0	0	0	0	6	0,5
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 100 Respuesta del ítem N° 074: Caja Chica en lugar seguro en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	60	81	70	23	74	19	94	24	299	25,7
No existe	7	9	236	77	318	81	299	76	858	73,7
En proceso	7	10	0	0	0	0	0	0	7	0,6
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 101 Respuesta del ítem N° 075: Cuenta bancaria de la Institución Educativa depositar el dinero recibido.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	42	57	49	16	149	38	173	44	413	35,5
No existe	32	43	257	84	243	62	220	56	752	64,5
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 102 Respuesta del ítem N° 076: Control de la ejecución del gasto en función del presupuesto o Plan.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	71	96	116	38	286	73	252	64	725	62,2
No existe	1	2	190	62	106	27	141	36	439	37,6
En proceso	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0,1
TOTALES	74	6,4	306	26,3	392	33,6	393	33,7	1165	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

4.2. RESULTADOS A NIVEL DE SUB-INDICADORES DEL CAPITAL RELACI

TABLA N° 103 Resultados del Sub Indicador N° 4.1: Coordinación y soporte.

SUBINDICADOR	Coordinación y soporte						Total	
	N° 005		N° 032		N° 060			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS								
Existe	157	13,5	19	1,6	0	0,0	176	5,0
No existe	868	74,5	895	76,8	1165	100,0	2928	83,8
En proceso	140	12,0	251	21,5	0	0,0	391	11,2
TOTALES	1165	33,3	1165	33,3	1165	33,3	3495	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 104 Resultados del Sub Indicador N° 4.2: Clima institucional.

SUBINDICADOR	Clima institucional				Total	
	N° 036		N° 050			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS						
Existe	795	68,2	899	77,2	1694	72,7
No existe	150	12,9	193	16,6	343	14,7
En proceso	220	18,9	73	6,3	293	12,6
TOTALES	1165	50,0	1165	50,0	2330	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 105 Resultados del Sub Indicador N° 4.3 : Comportamiento organizacional.

SUBINDICADOR	Comportamiento organiza				Total	
	N° 053		N° 071			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS						
Existe	703	60,3	0	0,0	703	30,2
No existe	462	39,7	1165	100,0	1627	69,8
En proceso	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTALES	1165	50,0	1165	50,0	2330	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 106 Resultados del Sub Indicador N° 4.4:
Comportamiento individual.

SUBINDICADOR	Comportamiento indivi				Total	
	N° 051		N° 064			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%
Existe	786	67,5	778	66,8	1564	67,1
No existe	301	25,8	387	33,2	688	29,5
En proceso	78	6,7	0	0,0	78	3,3
TOTALES	1165	50,0	1165	50,0	2330	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 107 Resultados del Sub Indicador N° 4.5:
Comportamiento de grupos.

SUBINDICADOR	Comportamiento de grup				Total	
	N° 052		N° 059			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%
Existe	662	56,8	0	0,0	662	28,4
No existe	482	41,4	1165	100,0	1647	70,7
En proceso	21	1,8	0	0,0	21	0,9
TOTALES	1165	50,0	1165	50,0	2330	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 108 Resultados del Sub Indicador N° 4.6: Proceso de cambio.

SUBINDICADOR	Proceso de cambio								Total	
	N° 033		N° 034		N° 077		N° 078			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	71	6,1	27	2,3	0	0,0	0	0,0	98	2,1
No existe	926	79,5	1080	92,7	1165	100,0	1165	100,0	4336	93,0
En proceso	168	14,4	58	5,0	0	0,0	0	0,0	226	4,8
TOTALES	1165	25,0	1165	25,0	1165	25,0	1165	25,0	4660	100,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 109 Resultados del Sub Indicador N° 4.7: Políticas y procedimientos.

SUBINDICADOR	Políticas y procedimientos									
	N° 001		N° 003		N° 004		N° 007		N° 014	
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	595	51,1	341	29,3	305	26,2	142	12,2	461	39,6
No existe	226	19,4	565	48,5	577	49,5	913	78,4	613	52,6
En proceso	344	29,5	259	22,2	283	24,3	110	9,4	91	7,8
TOTALES	1165	20,0	1165	20,0	1165	20,0	1165	20,0	1165	20,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 110 Resultados del Sub Indicador N° 4.8: Sistema de Información.

SUBINDICADOR	Sistema de Información									
	N° 011		N° 012		N° 020		N° 069		N° 070	
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	216	18,5	754	64,7	651	55,9	297	25,5	140	12,0
No existe	647	55,5	302	25,9	339	29,1	841	72,2	1025	88,0
En proceso	302	25,9	109	9,4	175	15,0	27	2,3	0	0,0
TOTALES	1165	20,0	1165	20,0	1165	20,0	1165	20,0	1165	20,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 111 Resultados del Sub Indicador N° 4.9: Sistema de Control e Informa

SUBINDICADOR	Sistema de Control e Información									
	N° 072		N° 073		N° 074		N° 075		N° 076	
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	164	14,1	296	25,4	299	25,7	413	35,5	725	62,2
No existe	1001	85,9	863	74,1	858	73,6	752	64,5	439	37,7
En proceso	0	0,0	6	0,5	8	0,7	0	0,0	1	0,1
TOTALES	1165	20,0	1165	20,0	1165	20,0	1165	20,0	1165	20,0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

Total	
f	%
1844	31,7
2894	49,7
1087	18,7
5825	100,0

Total	
f	%
2058	35,3
3154	54,1
613	10,5
5825	100,0



ación.

Total	
f	%
1897	32,6
3913	67,2
15	0,3
5825	100,0

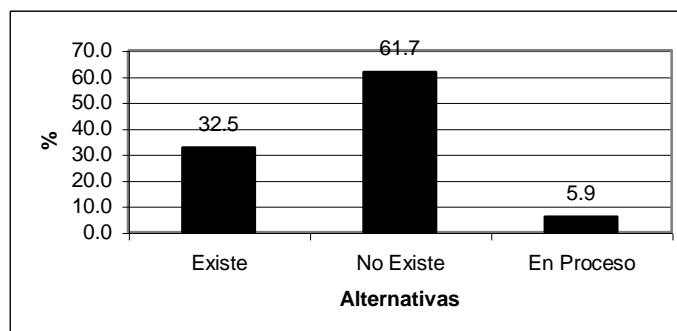
1.3.- RESULTADOS A NIVEL DE INDICADOR: CAPITAL HUMANO

TABLA N° 33: Capital Humano en relación a sus Sub Indicadores que lo conforman.

INDICADOR	Capital Humano												Total	
	Administración de Personal		Desarrollo de potencialidades		Sistemas de incentivos		Creatividad e innovación		Calidad personal y profesional		Liderazgo			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	2317	66.3	1232	35.3	1024	29.3	975	20.9	1611	46.1	789	13.5	7948	32.5
No Existe	939	26.9	1788	51.2	2379	68.1	3612	77.5	1653	47.3	4712	80.9	15083	61.7
En Proceso	239	6.8	475	13.6	92	2.6	73	1.6	231	6.6	324	5.6	1434	5.9
TOTALES	3495	14.3	3495	14.3	3495	14.3	4660	19.0	3495	14.3	5825	23.8	24465	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

GRÁFICA N° 01 Resultados sobre el Indicador N° 1: Capital Humano en relación a sus Sub-Indicadores que lo conforman.



FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005.

De la tabla que antecede sobre los sub indicadores que lo conforma; apreciamos que: administración de personal consideran que si existe una adecuada gestión (66.3%); pero, desarrollo de potencialidades (51.2%), sistemas de incentivos (68.1%), creatividad e innovación (77.5%), calidad personal y profesional (47.3%), y liderazgo (80.9%), contradictoriamente señalan que no existe una adecuada gestión; debido a que la comunidad educativa percibe unos aspectos que otros.

En cuanto al acumulado en el cuadro referido a la evaluación del Capital Humano de las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL-AS, apreciamos que la mayor parte (61.7%), no gestiona adecuadamente este capital; de acuerdo a lo estipulado en las concepciones de los intangibles, sobre las bases de una adecuada operatividad. Este hecho, es de suma peligrosidad porque así se tiende a que los integrantes de la Institución Educativa, no participen eficientemente en la gestión educativa. Sin embargo, resulta alentador que más de la cuarta parte (32.5%) de Instituciones Educativas gestionan adecuadamente este Capital Humano; propendiendo así una tendencia al mejoramiento.

Obviamente, no es suficiente la sola existencia de las respuestas en la Encuesta; porque además, es necesario contar con el apoyo del Estado, cual es el responsable de la educación a nivel nacional en cuanto a la capacitación, actualización y perfeccionamiento. Corrobora todo lo dicho anteriormente al pensar, que la esencia en la gestión es el ser humano.

2.3.- RESULTADOS A NIVEL DE INDICADOR: CAPITAL ORGANIZATIVO

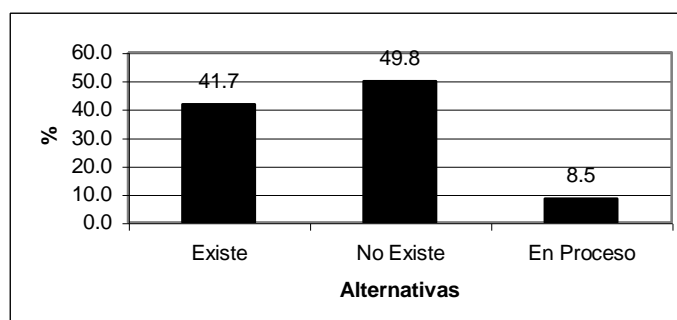
TABLA N° 55 : Capital Organizativo en relación a sus Sub-Indicadores que lo conforman.

INDICADOR	Capital Organizativo								Total	
	Estructura organizacional		Organización Comunal y Educativa		Formulación de Estrategias		Presupuestos			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	2784	59.7	594	17.0	3590	61.6	1296	22.2	8264	41.7
No Existe	1271	27.3	2456	70.3	1816	31.2	4319	74.1	9862	49.8
En Proceso	605	13.0	445	12.7	419	7.2	210	3.6	1679	8.5
TOTALES	4660	23.5	3495	17.6	5825	29.4	5825	29.4	19805	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005.

GRÁFICA N° 02

Resultados sobre el Indicador N° 2: Capital Organizativo en relación a sus Sub-Indicadores que lo conforman.



FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005.

De la tabla que antecede sobre los sub indicadores que lo conforma; apreciamos que: Estructura organizacional (59.7%) y formulación de estrategias (61.6%) consideran que si existe una adecuada gestión; pero, organización comunal y educativa (70.3%), y presupuestos (74.1%), contradictoriamente señalan que no existe una adecuada gestión de este capital. Debido a que la comunidad educativa percibe unos aspectos que otros.

En cuanto al acumulado en la tabla referida a la evaluación del Capital Organizativo de las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL-AS, apreciamos que la mayor parte (49.8%), no gestiona adecuadamente este capital; de acuerdo a lo estipulado en las concepciones de los intangibles, sobre las bases de una adecuada operatividad. Este hecho, es de suma peligrosidad; porque así, se tiende a que los integrantes de la Institución Educativa, estén en una ocupación inadecuada y se aprecia que no se optimiza el lugar para cada uno de sus integrantes. Sin embargo, resulta aliciente que casi la mitad (41.7%) de Instituciones Educativas gestionan adecuadamente este Capital Organizativo; propendiendo así una tendencia al mejoramiento.

Obviamente no es suficiente la sola existencia de las respuestas en la Encuesta; porque además, es necesario contar con el apoyo del Estado, cual es el responsable de la educación a nivel nacional en cuanto a su asesoramiento. Corrobora lo dicho anteriormente al pensar, que el principio básico de la administración es el orden.

3.3.- RESULTADOS A NIVEL DE INDICADOR: CAPITAL TECNOLÓGICO

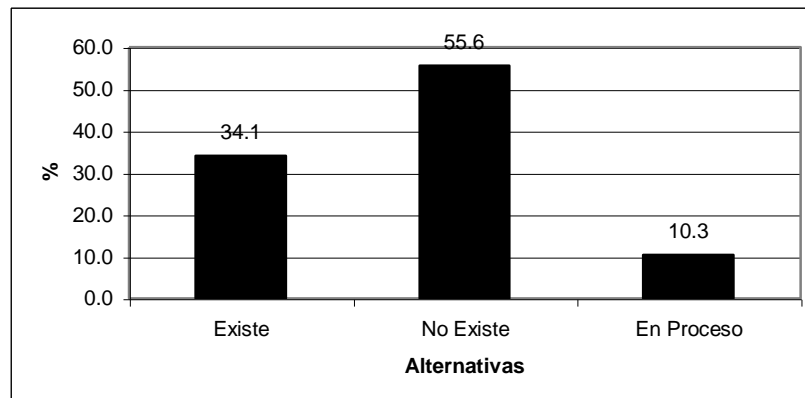
TABLA N° 72 : Capital Tecnológico en relación a sus Sub-Indicadores que lo conforman.

INDICADOR	Capital Tecnológico								Total	
	Misión y Visión estratégica		Metas y Objetivos		Técnico Pedagógicos		Análisis Contextual			
SUB-INDICADORES	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	789	33.9	1016	29.1	430	18.5	2531	43.5	4766	34.1
No Existe	1299	55.8	2163	61.9	1542	66.2	2765	47.5	7769	55.6
En Proceso	242	10.4	316	9.0	358	15.4	529	9.1	1445	10.3
TOTALES	2330	16.7	3495	25.0	2330	16.7	5825	41.7	13980	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005.

GRÁFICA N° 03

Resultados sobre el Indicador N° 3: Capital Tecnológico en relación a sus Sub-Indicadores que lo conforman.



FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005.

De la tabla que antecede sobre los sub indicadores que lo conforma; apreciamos que: Misión y visión estratégica (55.8%), metas y objetivos (61.9%), técnico pedagógicos (66.2%), y análisis contextual (47.5%) consideran que no existe una adecuada gestión de este capital. Debido a que la comunidad educativa percibe la necesidad de contar con la gestión adecuada de este capital.

En cuanto al acumulado en la tabla referida a la evaluación del Capital Tecnológico de las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL-AS, apreciamos que la mayor parte (55.6%), no gestiona adecuadamente este capital; de acuerdo a lo estipulado en las concepciones de los intangibles, sobre las bases de una adecuada operatividad. Este hecho, es de suma peligrosidad; porque, se tiende a que los integrantes de la Institución Educativa, no manejen tecnologías apropiadas a la gestión educativa. Sin embargo, resulta interesante que más de la cuarta parte (34.1%) de Instituciones Educativas gestionan adecuadamente este Capital Tecnológico; propendiendo así una tendencia al mejoramiento.

Obviamente, no es suficiente la sola existencia de las respuestas en la Encuesta; porque además, es necesario contar con el apoyo del Estado, cual es el responsable de la educación a nivel nacional en cuanto a su implementación. Corrobora lo dicho al pensar, que lo propicio en la gestión, es el uso de tecnologías apropiadas.

4.3.- RESULTADOS A NIVEL DE INDICADOR: CAPITAL RELACIONAL

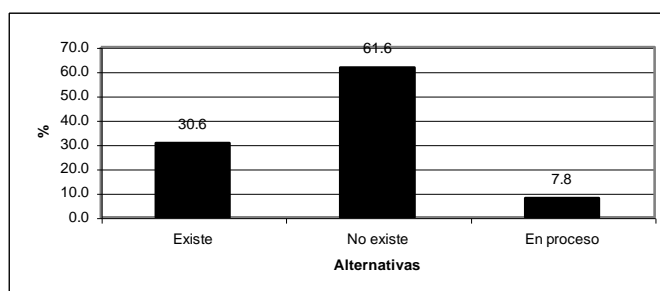
TABLA N° 112 : Capital Relacional en cuanto a sus Sub-Indicadores que lo conforman.

INDICADOR	Capital Relacional																		Total	
SUB-INDICADORES	Coordinación y soporte		Clima institucional		Comportamiento organizacional		Comportamiento individual		Comportamiento de grupos		Proceso de cambio		Políticas y procedimientos		Sistema de Información		Sistema de Control e Información		f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	176	5.0	1694	72.7	703	30.2	1564	67.1	662	28.4	98	2.1	1844	31.7	2058	35.3	1897	32.6	10696	30.6
No Existe	2928	83.8	343	14.7	1627	69.8	688	29.5	1647	70.7	4336	93.0	2894	49.7	3154	54.1	3913	67.2	21530	61.6
En Proceso	391	11.2	293	12.6	0	0.0	78	3.3	21	0.9	226	4.8	1087	18.7	613	10.5	15	0.3	2724	7.8
TOTALES	3495		2330		2330		2330		2330		4660	100.0	5825		5825		5825		34950	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005.

GRÁFICA N° 04

Resultados sobre el Indicador N° 4: Capital Relacional en cuanto a sus Sub-Indicadores que lo conforman.



FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005.

De la tabla que antecede sobre los sub indicadores que lo conforma; apreciamos que: Clima institucional (72.7%) y comportamiento individual (67.1%), consideran que si existe una adecuada gestión; pero, coordinación y soporte (83.8%), comportamiento organizacional (69.8%), comportamiento de grupos (70.7%), proceso de cambio (93.0%), políticas y procedimientos (49.7%), sistema de Información (54.1%), y sistema de control e información (67.2%), contradictoriamente señalan que no existe una adecuada gestión de este capital. Debido a que la comunidad educativa percibe unos aspectos que otros.

En cuanto al acumulado la tabla referida a la evaluación del Capital Relacional de las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL-AS, apreciamos que la mayor parte (61.6%), no gestiona adecuadamente este capital; de acuerdo a lo estipulado en las concepciones de los intangibles, sobre las bases de una adecuada operatividad. Este hecho, es de suma peligrosidad; porque así, se tiende a que los integrantes de la Institución Educativa, no interrelacionen entre ellos, sus procesos y sus logros. Sin embargo, resulta alentador que más de la cuarta parte (30.6%) de Instituciones Educativas gestionan adecuadamente este Capital Relacional; propendiendo así una tendencia al mejoramiento.

Obviamente, no es suficiente la sola existencia de las respuestas en la Encuesta; porque además, es necesario contar con el apoyo del Estado, cual es el responsable de la educación a nivel nacional en cuanto a su adecuación. Corrobora todo lo dicho anteriormente al pensar, que lo adecuado en la gestión es la relación entre el sistema y los subsistemas donde se desenvuelve.

5.- RESULTADOS A NIVEL DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

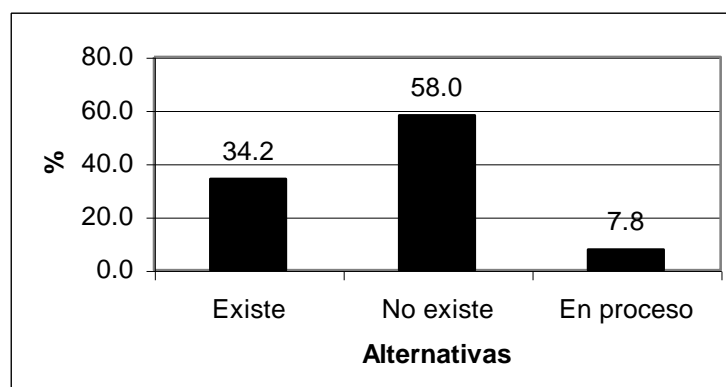
TABLA N° 113 : Variable en relación a sus Indicadores que la conforman.

VARIABLE	Gestión del Capital Intelectual								Total	
	Capital Humano		Capital Organizativo		Capital Tecnológico		Capital Relacional			
INDICADORES	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	7948	32.5	8264	41.7	4766	34.1	8123	30.3	29101	34.2
No existe	15083	61.7	9862	49.8	7769	55.6	16632	62.1	49346	58.0
En proceso	1434	5.9	1679	8.5	1445	10.3	2040	7.6	6598	7.8
TOTALES	24465	28.8	19805	23.3	13980	16.4	26795	31.5	85045	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005.

GRÁFICA N° 05

Resultados sobre la variable gestión del capital intelectual en cuanto a sus Indicadores que lo conforman.



FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005.

De la tabla que antecede sobre los indicadores que conforma la variable; apreciamos que: Capital humano (61.7%), capital organizativo (49.8%), capital tecnológico (55.6%), y capital relacional (62.1%), consideran que no existe una adecuada gestión de este capital. Debido a que la comunidad educativa percibe la necesidad de contar con la gestión adecuada de este capital.

En cuanto al acumulado en la tabla referida a la evaluación de la Gestión del Capital Intelectual en las Instituciones Educativas de nivel de educación secundaria de la UGEL-AS, apreciamos que la mayor parte (58.0%), no se gestiona adecuadamente este capital; de acuerdo a lo estipulado en las concepciones de los intangibles, sobre las bases de una adecuada operatividad. Este hecho, es de suma peligrosidad; porque así, se tiende a que la Gestión del Capital Intelectual de la Institución Educativa, no lo consideren en sus procesos y sus logros.

Sin embargo, resulta alentador que más de la tercera parte (34.2%) de Instituciones Educativas considera la gestión de este Capital Intelectual; propendiendo así una tendencia al mejoramiento. Obviamente, no es suficiente la sola existencia de estos datos; porque además, es necesario contar con el apoyo de un sistema adecuado para su implementación. Corrobora todo lo dicho anteriormente al pensar, que lo propicio y estratégico es adecuada del Capital Intelectual en las Instituciones Educativas.

6.- DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la Gestión del Capital Intelectual comprendida dentro de la Gerencia Educativa, se incide muy poco en el ser humano como esencia en la administración y con mínima participación de los aliados, autoridades locales y sociedad en general, con el fin de ayudar, en la toma de decisiones, para la mejor alternativa en la solución de la problemática que se presenta a nivel institucional.

Es decir que los Directivos responsables de las Instituciones Educativas, propician grandes avances en la gestión escolar que tiene a su cargo; pero, tiene desconocimiento en la gestión de los intangibles.

Las dificultades presentadas a los Directivos responsables de administrar estas Instituciones Educativas, son diversas, entre ellas no contar con un presupuesto propio, no tener apoyo decidido del Ministerio de Educación, no tener horas efectivas para la coordinación y no contar con el equipo interdisciplinario adecuado; de allí que son conscientes de que el trabajo efectuado no es el más competitivo.

Tomando en cuenta las opiniones vertidas por los Docentes de las Instituciones Educativas, señalan que los avances y/o logros son más bien modestos, puesto que la gestión es parcial, inconclusa, tardía y no responde a las expectativas que ellos tiene.

El sentir de los Padres de Familia, agudiza aún más el panorama, puesto que perciben inoperatividad y deficiente gestión en las Instituciones Educativas, desconocimiento de intangibles, improvisada toma de decisiones, falta de diálogo, poco trato y comprensión por parte de los Estudiantes.

No se ha alcanzado el grado de competitividad y operatividad requerida de acuerdo a lo estipulado en las concepciones de los intangibles para la gestión del Capital Intelectual, en cuanto no se cumple a cabalidad con los cuatro

componentes: uno de origen HUMANO (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización), otros de origen ORGANIZATIVO (procesos de la organización); otros de carácter TECNOLÓGICO (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la Institución Educativa); y otros de carácter RELACIONAL (procesos de acción, flujos de información). De la combinación de estos componentes se obtiene la Gestión del Capital Intelectual en la Gerencia Educativa, propuestos en proyecto Intelect. Por consiguiente no se satisfacen las fases de la administración como: Planificación, Organización, Dirección y Control, no se da valor ni sentido al ser humano, y su realización profesional (Directores y Docentes) y personal (Todos los que integran la Comunidad Educativa).

Entonces; la situación de la gerencia de Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria estatales del ámbito de la UGEL-AS, es seria y preocupante debido a que no se gestiona competitivamente el Capital Intelectual. Además, tampoco se realiza una evaluación adecuada de sus intangibles y en muchas Instituciones Educativas, las percepciones de sus componentes son muy limitadas.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- En cuanto a la evaluación del Capital Humano, se ha determinado que el 61.7% de las Instituciones Educativas no gestiona adecuadamente este capital; de acuerdo a lo señalado en las concepciones de los intangibles, para una adecuada operatividad.

SEGUNDA.- En cuanto a la evaluación del Capital Organizativo, se ha determinado que el 49.8% de las Instituciones Educativas no gestiona adecuadamente este capital; de acuerdo a lo señalado en las concepciones de los intangibles, para una adecuada operatividad.

TERCERA.- En cuanto a la evaluación del Capital Tecnológico, se ha determinado que el 55.6% de las Instituciones Educativas no gestiona adecuadamente este capital; de acuerdo a lo señalado en las concepciones de los intangibles, para una adecuada operatividad.

CUARTA.- En cuanto a la evaluación del Capital Relacional, se ha determinado que el 61.6% de las Instituciones Educativas no gestiona adecuadamente este capital; de acuerdo a lo señalado en las concepciones de los intangibles, para una adecuada operatividad.

QUINTA.- En relación a la variable de Gestión del Capital Intelectual en las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL-AS, se ha determinado que el 58%, corresponde al mayor porcentaje por tanto es alto el nivel que gestiona inadecuadamente este capital intelectual.

SUGERENCIAS

PRIMERA.- Propiciar la consolidación de equipos autogestores de recursos en cada Institución Educativa con el apoyo, orientación y monitoreo de la UGEL respectiva.

SEGUNDA.- Motivar a las Instituciones Educativas la conformación de equipos multidisciplinarios (aliados), considerados como equipos motor, cuya finalidad se oriente a la viabilidad en el análisis de la problemática y la toma de decisiones instituciones, conjuntamente con la Dirección y la Comunidad Educativa de cada institución.

TERCERA.- Sugerir al Ministerio de Educación la creación de sistemas, Programas de Capacitación o Formación para Directores en cuanto a la gestión de Intangibles con el soporte de las Nuevas Tecnologías de Información y comunicación.

CUARTA.- La gestión de intangibles es tan vasta, que se hace necesario la participación de investigadores para el estudio de otros temas que la conforman como: la gestión del conocimiento, la gestión de la autoestima institucional, la gestión de la tecnología, entre otras. Y de esta manera brindar alternativas para la mejor gestión educativa.

QUINTA.- En relación a la variable de Gestión del Capital Intelectual en las Instituciones Educativas de la UGEL-AS, motivo de la presente investigación, proponemos como alternativa de solución “El Diseño Organizacional Satelital” para la mejora de la Gestión de este Capital Intelectual.

PROPUESTA

DISEÑO ORGANIZACIONAL SATELITAL PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

PRESENTACIÓN

El Diseño Organizacional Satelital en las Instituciones permite la interacción entre todos los integrantes de la comunidad educativa que la conforman, con la posibilidad y potencialidad de hacer partícipe a los aliados y otros interesados en propiciar una educación de calidad.

El Diseño Organizacional Satelital por su estructura, permite el manejo de gran cantidad de información en forma oportuna y en tiempo real (on line), dentro y hacia la institución.

Como todos sus integrantes tienen la posibilidad de acceso a la información, que circular en la red de la institución; por supuesto con algunas restricciones de acuerdo al cargo y responsabilidad que tiene; claro está, sin posibilidad de modificar la información (con ciertos cánones de seguridad) que circula. Entonces se tendría la oportunidad de participar en proponer, sugerir y decidir sobre aspectos en la gestión institucional o de trascendencia que la Institución Educativa requiera.

Dentro de esta concepción holística, democrática y transparente, evitaríamos lo que en muchas Instituciones Educativas ocurre, es un tipo de corrupción. Y no nos olvidemos que los responsables de la educación somos todos .

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. INTRODUCCIÓN

El estudio de la organización, si bien constituye el objeto de análisis de la administración, se ha bifurcado en diferentes ramas del conocimiento (la economía, la sociología, la psicología, etc.) generando el hecho de que otras disciplinas la absorban e investiguen desde su óptica. Este acontecimiento ha permitido que la gerencia educativa haya avanzado considerablemente al vincularse, por ejemplo, con la administración. Como parámetro, se identifican y definen tres funciones básicas de la organización¹

- a) La coordinación de las acciones de varios actores de manera de formar un plan coherente,
- b) La motivación de estos actores para hacer lo que ellos tienen que hacer de manera de alcanzar ese plan, y
- c) El control o monitoreo de los actores para lograr la consecución de dicho plan.

Para un verdadero control ya que la intencionalidad de los participantes/ actores es difícilmente controlable. Este hecho constituye la razón de tener un “gobierno corporativo” que no sólo monitoree las actividades realizadas sino que también transmita la importancia de los valores en la Institución.

¹ Cortina, A. “Ética de la Empresa”. Editorial Trotta.2000.

La función de coordinación como variable de diseño organizacional; donde se analiza la interdependencia laboral que conlleva a que la coordinación de los participantes y actividades se realicen por medio de redes directivas. Estas redes son utilizadas como un vehículo para transmitir mensajes directivos y recibir la retroalimentación de grupos que trabajan en distintas posiciones de la organización. La función de motivación organizacional surge a partir de la concepción de “comunidades de práctica” que otorgan un sentido de pertenencia a sus integrantes y cierto grado de singularidad a la organización. En este marco, cualquier desempeño individual cobra sentido al remitirse a un desempeño colectivo que desemboca en ciertas prácticas que reflejan tanto la búsqueda del objetivo Institucional como las relaciones sociales que acompañan a la Institución. Estas prácticas son las que en cierta medida ayudan a definir la dimensión moral de la Institución como institución Inteligente.

Las fallas de la gestión podrían ser generadas principalmente por los siguientes factores:

- a) Información imperfecta y costosa. En la teoría neoclásica, se considera que todos los participantes tienen libre y gratuitamente la información requerida para realizar una transacción. En realidad, esta información no es gratis.
- b) Asimetría de información. Aparece en cualquier transacción en la cual una parte involucrada tiene más información que otra/s – también involucradas - frente a una situación específica.
- c) Externalidades. Se considera la presencia de “externalidades” cuando existen efectos positivos o negativos de las acciones de un participante en el bienestar de otro/s.
- d) La gestión de poder de la organización por un número pequeño de participantes. Por ejemplo, la gestión monopólica.

Existen también otras limitaciones en este sistema donde podría no haber servicio educativo que encuentren oferta con demanda para todos los interesados. En este caso, el sistema de gestión falla para encontrar la maximización del criterio de productividad.

En estas estructuras bilaterales presentes en la gestión, los costos de coordinación se relacionan con los gastos generados por la determinación de servicios y la identificación de necesidades que la comunidad pueden efectuar en el sistema de gestión. Los costos de motivación incluyen la información necesaria para vincular los incentivos personales para concretar una operación en dicho sistema. Si estos costos transaccionales de coordinación y motivación son altos, las organizaciones inteligentes pueden llegar a emerger como una forma alternativa y más eficiente de organizar las actividades educativas para alcanzar así metas individuales y colectivas.

En este orden de ideas, las organizaciones inteligentes pueden ser vistas como instituciones que internalizan los costos de transacción del sistema educativo.

Los tópicos de información imperfecta y asimétrica constituyen componentes importantes de los costos de transacción, asociados con las actividades de coordinación, motivación y control. En organizaciones inteligentes, los costos de coordinación comprenden fundamentalmente los costos de transmitir la información que esta dispersa en la Institución, erogaciones requeridas para poner en funcionamiento a la organización. Los costos de motivación, en cambio, están relacionados con situaciones en las que las partes de una transacción no tienen toda la información necesaria para determinar si los términos de un contrato son aceptables para ambos (información incompleta y asimétrica). Asimismo, hay un segundo tipo de costos de motivación relacionado con la incapacidad de las partes para comprometerse a cumplir con lo acordado (compromiso imperfecto de participantes).

A partir del enfoque transaccional, Williamson renueva el concepto de organización inteligente al dejar de considerarla como una función de producción y redefinirla como “una estructura de gobernación”. Una definición apropiada de la estructura de gobierno corporativo es considerarlo como “un mecanismo para tomar decisiones que no han sido especificadas en el contrato inicial”². De esta manera, podemos señalar que las funciones básicas del gobierno corporativo son las de dirigir y controlar a los participantes de la Institución. La dirección o director de la organización se relaciona con la coordinación de las tareas a efectuar por los participantes. La función de monitoreo, en cambio, esta relacionada con el control de las tareas para que se efectúen de acuerdo a los objetivos de la institución. Es importante señalar que esta función de supervisión se complementa con la motivación de los participantes en el logro de dichos objetivos. Para abordar la función de control o monitoreo.

1.2. LA FUNCIÓN DEL CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN

Jensen³ define a esta relación involucrando la forma contractual a través de la cual el “principal” delega funciones al “participante” para realizar una actividad de acuerdo con los intereses de la organización. En esta relación, la Teoría de la Agencia versa sobre el tópico de “como” los contratos eficientes son diseñados de manera de alinear los intereses de un participante con aquellos del “principal”. De esta manera, el contrato esta explícitamente diseñado para sobrellevar los conflictos asociados con intereses contrapuestos por medio de una clara división de roles entre las partes para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, el director que dirige y coordina el trabajo debe poseer “autoridad moral, basada en condiciones de liderazgo y motivación, capaz de orientar los esfuerzos y las contribuciones de los diversos miembros de la organización”⁴.

La posibilidad de tener un acuerdo contractual completo, es importante señalar que no todas las contingencias pueden ser identificadas previamente. Adicionalmente, podría ser económicamente ineficiente redactar contratos especificando una larga lista de posibles escenarios diferentes y el curso de acción a emprender en cada potencial circunstancia. Esta característica de “incompleto” de todo contrato explícito se origina en problemas de

² Coase, R. , “The nature of the firm”, *Económica N.S.*, 1937

³ Danley, J. en Frederick, R. *La ética en los negocios*. Ed. Oxford University Press. 2001

⁴ Frederick, R. *La ética en los negocios*. Ed. Oxford University Press. 2001

disponibilidad de cierta información. En este caso, es importante tomar en consideración la existencia de “intencionalidad” en los participantes. Para ello, es interesante la distinción del “sentido de intención” que Danley⁵ realiza en relación con el comportamiento corporativo y el vinculado con los actos de las personas morales. Centrado en los participantes - como personas morales que integran una organización – es relevante analizar el uso de “información privada” que efectúan para su beneficio cuando:

- a) Existe información y conocimiento, que no son revelados voluntariamente antes del contrato. Esto se conoce con el nombre de problema de “selección adversa”, que aparece por la asimetría de información pre-contractual; y
- b) Cuando existen casos en los cuales una de las partes “engaña” a la otra parte luego del contrato. Esta es una acción oportunística postcontractual la cual da lugar a un problema de “moral-hazard” o riesgo moral.

Este problema aparece cuando una de las partes tiene un comportamiento que persigue sus propios intereses cambiando sus actitudes a expensas de la otra parte después de que el contrato es firmado.

Desde la Teoría de la Agencia, las organizaciones pueden ser vistas como un simple nexo de contratos los cuales son suficientes para sobrellevar el problema de control y monitoreo de participantes. Sin embargo, en función de lo analizado precedentemente, esta teoría es insuficiente para abarcar el tópico de control ya que la intencionalidad de los participantes es difícilmente controlable. Por lo tanto, en ausencia de un contrato óptimo, varios miembros de la organización podrían tener conflicto de intereses. Este hecho constituye la razón de tener un “gobierno corporativo” en las organizaciones. “La estructura de gobierno puede ser vista como un mecanismo para tomar decisiones que no han sido especificadas en el contrato”⁶. Desde la perspectiva de la Teoría de los costos de transacción, la esencia de las organizaciones se basa en la asignación de transacciones para gobernar estructuras las cuales son “los modelos organizacionales dentro de los cuales la integridad de una relación contractual es decidida”⁷.

Se podría inferir que el funcionamiento de una organización inteligente formal es influenciado no sólo por la relación contractual entre principales y participantes, sino también por su estructura interna. Asimismo, los reales “límites” de la organización pueden ser mal interpretados si la estructura organizacional informal – la cual esta siempre presente en la organización – no es tenida en cuenta. Es importante señalar que una estructura informal constituye, afecta y es afectada por la cultura corporativa. La conexión e interacción entre la estructura organizacional informal y la cultura corporativa sugiere que la estructura no formal se transforme en relevante en la coordinación y motivación de las actividades dentro de la organización.

⁵ Hart, O. “Corporate Governance: some Theory and Implications”. *The Economic Journal*, 1995

⁶ Kreps, D., ‘Corporate Culture and Economic Theory’ in *Perspectives on positive political economy*, edited by Alt, J. and Shepsle, K., Cambridge University Press. 1990

⁷ Martínez Echeverría, M.A. “Transacción, propiedad y contrato” y “El enfoque basado en los recursos” - *Material del Seminario de Administración Avanzada, UCA, Facultad de Ciencias Económicas. 2004*

1.3. COORDINACIÓN EN EL TRABAJO ORGANIZACIONAL

En los últimos años, distintos autores han debatido la importancia relativa de redes y jerarquías necesarias para coordinar el trabajo organizacional. Con respecto a este tema, Williamson argumenta que es la idiosincrasia del trabajo – esto es, “habilidades específicas importantes del trabajo y conocimiento de la tarea específica relacionada”⁸ – la que explica la organización interna. Asimismo, el autor analiza la organización del trabajo bajo una óptica de “eficiencia” y la existencia de estructuras de gobierno que se basan en jerarquías. Dentro de la organización inteligente, el trabajo organizacional se desarrolla en base a la conformación de redes entre individuos, organizaciones e instituciones. Estas redes generan una interdependencia que es fundamental para la provisión de capacidades de aprendizaje superior y para la flexibilidad en la toma de decisiones. Sin embargo, la existencia de la estructura de gobierno es imprescindible para lograr el orden y priorizar los objetivos.

Williamson abarca el tema de diseño organizacional desde una perspectiva contractual y se focaliza en encontrar la forma organizacional que economice los costos de transacción. Al considerar a la Institución inteligente como forma de organización más conveniente para determinadas transacciones, la influencia de la creciente interdependencia individual en el trabajo organizacional es un aspecto preponderante en la gestión Institucional. Esta interdependencia, originada por la división del trabajo y la especialización de las tareas, se formaliza por medio de “redes directivas”⁹ que se constituyen a través de grupos de trabajo utilizados para unificar las metas y el comportamiento de los participantes con los objetivos de la organización. Asimismo, estas redes directivas conforman medios que posibilitan que fluyan nuevas ideas y conocimiento dentro de la Institución. Construir organizaciones inteligentes en base a redes “directivas” contribuye al funcionamiento Institucional ya que logra internalizar las externalidades positivas de la interdependencia transformando intereses individuales en acciones coordinadas para beneficio de la organización.

La interdependencia en el trabajo existe cuando un participante no controla enteramente todas las condiciones necesarias para alcanzar el logro de una acción u obtener el producto deseado de esa acción¹⁰. La coordinación entre órganos es una actividad de alto grado de interdependencia. Más aún, la naturaleza de varios trabajos a menudo combina relaciones horizontales entre unidades especializadas. El hecho de que individuos trabajen en estas unidades con diferente clase de información genera varios tipos de conflictos organizacionales. Las situaciones conflictivas dentro de la organización son “más claramente simbolizadas en el diagrama organizacional, el cual es tanto un sistema de cooperación (ya que refleja una subdivisión racional de tareas), como un sistema de competencias”¹¹. De esta manera, la interdependencia es la que promueve el desarrollo de incentivos entre el participante que trabaja en conjunto, formulando objetivos comunes y coordinando sus actividades. Se podría afirmar que un sistema cooperativo-

⁸ Milgrom, P. and Roberts J. “Economics, Organisation and Management”, Prentice may Inc. 1992

⁹ Miller, G. “Managerial Dilemmas: The political economy of hierarchy”. Cambridge University Press. 1992

¹⁰ Morgan, G. “Images of Organisation, London”, Sage, 1986

¹¹ Nohria, N. & Eccles, R.; “Networks and Organizations”, Harvard Business School Press. 1992.

competitivo puede ser introducido informalmente para motivar a los participantes dentro de la organización.

Con un énfasis creciente en construir el compromiso y la responsabilidad del participante y de su equipo de trabajo, las redes de dirección pueden ser diseñadas para complementar la estructura formal de la organización. Adicionalmente, estas redes pueden ser usadas como un vehículo para transmitir mensajes directivos y recibir la retroalimentación de grupos que trabajan en distintas posiciones de la organización. Este modo de transmisión de información disminuye los costos de transacción de coordinación. Creando equipos de trabajo ad-hoc se puede proveer de flexibilidad a la estructura jerárquica formal mientras que la estructura de gobierno otorga autoridad de dirección para cumplir las metas específicas requeridas al intervenir en más de un sector de la organización. De esta manera, la interdependencia del trabajo conlleva a que la función de coordinación se realice por medio de redes directivas. La estructura de gobierno, en cambio, es la que monitorean las actividades realizadas, permitiendo la apropiada consecución de los mismos. Finalmente, la función de motivación se basa en un sistema cooperativo-competitivo entre los participantes, elemento introducido por medio de estas redes. El capital humano que existe dentro de la organización, su forma de vinculación e identidad es, en definitiva, lo que constituyen a una Institución.

1.4. FORMA DE MOTIVACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Toda Institución se caracteriza por considerar explícitamente ciertos valores con los que intenta identificar a las personas que la integran. La perspectiva institucional contempla la Institución como “un conjunto social que encarna unos valores que han de impregnar toda su actividad”¹². Por medio del trabajo interdependiente, cada Institución intenta conformar un conjunto de “prácticas” propias a partir de un conjunto de actividades comunes. En este marco de ideas, cualquier desempeño individual cobra sentido al remitirse a un desempeño colectivo, donde la contribución individual puede ser tomada en consideración. Ese desempeño colectivo desemboca en prácticas que son la propiedad de un tipo de comunidad creada con el objetivo de constituirse en una Institución única. Por este motivo, Etienne Wenger¹³ afirma que tiene sentido llamar comunidades de práctica a esta clase de comunidades.

Según Wenger, una comunidad de práctica es un conjunto de personas organizadas alrededor de una tarea común e interdependiente. Estas personas comparten una inclusión recíproca y una serie de respuestas compartidas. Es importante destacar que, si bien estas comunidades de práctica pueden tener un diseño, pautas o regulaciones externas, las tareas que se pueden observar no reflejan exactamente esas restricciones externas sino que resultan de la respuesta de esa comunidad a esos factores a partir de su propia construcción de significado, sentido e identidad. Dentro de una organización, las tareas importantes se hacen colectivamente y hay mucha interdependencia entre las mismas. Para Wenger, comunidades de práctica

¹² Pascual, M.D. “Internal Design of Organization”, *Dissertation in Management (LSE) 1997*

¹³ Salancik, G. ‘Commitment and the control of organisational behaviour and belief’, in B. M. Staw and G. Salancik (Eds.), *New directions in organisational behaviour*, 1-21, Chicago: St. Clair Press, 1977

significa comunidades de oficio, de quehacer, de participantes que hace cosas juntas, como un grupo de referencia.

Desde esta perspectiva, toda comunidad de práctica se conforma fehacientemente cuando se conjugan tres factores:

- a) Sentido de Institución común. Existe un sentido de pertenencia en la Institución que motiva a los participantes de la misma.
- b) Sentido de mutualidad. Frente a los “otros” una comunidad tiene mucha responsabilidad recíproca, pero es como si existiera un “afuera” y un “adentro” de la comunidad de práctica; y
- c) Repertorio de recursos simbólicos y materiales compartidos.

En este sentido, para Wenger la posibilidad de supervivencia de una organización esta dada por la capacidad de “auto-diseño” como sistema social de aprendizaje. Como forma organizacional, existen constelaciones más o menos ligadas cada una de las cuales tiene una visión parcial, sesgada, de cómo funciona el conjunto. Cada constelación es una comunidad de práctica que se interrelaciona y interactúa con las demás a través de “puentes” que logran un sentido compartido para conformar la organización. Conceptualmente, se pueden definir diferentes tipos de “puentes” entre comunidades de práctica. En principio, el compromiso conforma un “puente” significativo para todas las comunidades de práctica, que motiva a sus integrantes. Otro “puente” entre comunidades lo otorga la visión compartida, que incluye:

- a) La involucración real que, con cierta transparencia, también genera pertenencia;
- b) La imaginación de donde pertenezco; y
- c) Elementos objetivos o “herramientas” de alineamiento, para actuar en forma coordinada.

Es importante señalar que estas herramientas por sí mismas no tienen un sentido, ni tampoco constituyen nada concreto. Ejemplos de herramientas de este tipo pueden ser el vínculo entre personas; prácticas profesionales determinadas que hace que ciertas personas funcionen como “brokers” (participantes que se interrelaciona y arregla problemas), entre otras. Por último, la negociabilidad entre fronteras constituye otro puente que permite interacciones entre comunidades de práctica. Este último tipo de “puente” puede adoptar diferentes formas: encuentros fronterizos (promover el intercambio de prácticas); prácticas fronterizas (interconexión de prácticas); y apertura de periferias (posibilidad de participación de experiencias entre comunidades).

Wenger¹⁴ caracteriza a las organizaciones como constelaciones de comunidades de práctica, es decir, como un conjunto de comunidades de práctica que se entrelazan en torno a metas, reglas y creencias corporativas. Desde esta perspectiva, es importante detectar las comunidades de práctica que operan dentro de una organización y los puentes con los que estas comunidades se conectan. Por lo tanto el diseño organizacional se configura por medio de una serie de interrelaciones e interdependencia entre

¹⁴ Wenger, E. “Comunidades de Práctica”. *Aprendizaje, significado e identidad*. Ed. Paidós. 1998

comunidades de práctica que atraviesan transversalmente y en un sentido propio a la organización, independientemente de su estructura organizacional formal. Asimismo, las comunidades de práctica, como parte del diseño organizacional, disminuyen los costos de motivación, al generar cierto “compromiso”¹⁵: por parte de sus integrantes.

Analizar la organización desde esta perspectiva, implica tener en cuenta dos elementos básicos.

- a) El fortalecimiento de estas comunidades de práctica, y
- b) El fortalecimiento de los puentes entre comunidades de práctica.

Lo interesante y original del concepto de comunidad de práctica es que, si bien existe una visión compartida, ésta tiene lugar en esa “comunidad” por medio de la cual el aprendizaje deja de ser organizacional para ser un aprendizaje colectivo. Esta diferencia es importante ya que este aprendizaje colectivo desemboca en ciertas prácticas que reflejan tanto la búsqueda del objetivo Institucional como las relaciones sociales que acompañan a la Institución. De esta manera, se podría afirmar que la función de coordinación entre comunidades de práctica se da por medio de estos puentes dentro de la organización. Mientras el sentido de pertenencia motiva a los individuos de la comunidad de práctica, la estructura de gobierno persiste - de manera informal – ejerciendo la función de control a los participantes de la organización.

2. DISEÑO DE ORGANIZACIÓN SATELITAL

El panorama de la competitividad esta cambiando y se necesitan alternativas de competitividad para manejar los desafíos que presenta el futuro. Para ello, se requiere de organizaciones con diseño satelital (que sean flexibles y que se adapten rápidamente al contexto). El diseño organizacional cumple un rol esencial para el logro de este cometido. Desde una perspectiva económica, el hecho de tener organizaciones inteligentes en lugar de gestionar, transformar los problemas de coordinación, motivación y control en uno de carácter del director de la organización. De acuerdo a esto, el rol esencial del director es asegurar la coordinación a través de la toma de decisiones y las acciones a ejecutar, además de lograr la motivación y el control de los individuos para alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

Toda institución esta conformada dentro de limitaciones que los participantes crea para dar forma a la interacción humana. Desde una perspectiva económica, Coase ha efectuado una contribución relevante al afirmar que tanto “los gestores como las organizaciones son medios alternativos de organización económica y su elección – como forma de organización – depende de los respectivos costos transaccionales”. Esta perspectiva institucional ayuda a identificar tres funciones importantes de la organización económica que participan en el diseño organizacional Satelital:

¹⁵ Wenger, E.: “Communities of Practice and Social Learning Systems” Organization Articles Volume 7 (2), California, SAGE,2000

- a) La coordinación de las acciones de varios actores de manera de formar un plan coherente,
- b) La motivación de estos actores para hacer lo que ellos tienen que hacer de manera de alcanzar este plan; y
- c) El control o monitoreo de estos actores para corroborar la realización de lo que les ha sido encomendado.

Para abordar la función de control o monitoreo, se ha analizado la Teoría de la Agencia. Según esta teoría, las organizaciones pueden ser vistas como un simple nexo de contratos, suficientes para sobrellevar el problema de control y monitoreo de participantes. Esta teoría es insuficiente para un verdadero control ya que la intencionalidad de los participantes es difícilmente controlable. En este caso, es importante tomar en consideración la existencia de “intencionalidad” en los participantes. Para ello, es interesante la distinción del “sentido de intención” que Danley realiza en relación con el comportamiento corporativo y el vinculado con los actos de las personas morales. Por lo tanto, en ausencia de un contrato óptimo, varios miembros de la organización podrían tener conflicto de intereses. Este hecho constituye la razón de tener un “gobierno corporativo” que no solo monitoree las actividades realizadas sino que también trasmite la importancia de los valores en la organización satelital.

El análisis de la función de coordinación como variable de diseño organizacional se centró en la interdependencia laboral. Esta interdependencia es la que promueve el desarrollo de incentivos entre los participantes que trabajan juntos, formulando objetivos comunes y coordinando sus actividades. Asimismo, la interdependencia laboral conlleva a que la función de coordinación se realice por medio de redes directivas. Estas redes generan una interdependencia que es fundamental para la provisión de capacidades de aprendizaje superior y para la flexibilidad en la toma de decisiones. Adicionalmente, estas redes pueden ser usadas como un vehículo para transmitir mensajes directivos y recibir la retroalimentación de grupos que trabajan en distintas posiciones de la organización. Este modo de transmisión de información disminuye los costos de transacción y de coordinación. Creando equipos de trabajo ad-hoc se puede proveer de flexibilidad a la estructura jerárquica formal.

Por medio del trabajo interdependiente, cada Institución intenta conformar un conjunto de “prácticas” propias a partir de un conjunto de actividades comunes. En este marco de ideas, cualquier desempeño individual cobra sentido al remitirse a un desempeño colectivo que desemboca en ciertas prácticas que reflejan tanto la búsqueda del objetivo Institucional como las relaciones sociales que acompañan a la Institución. La conformación de estas “comunidades de práctica” constituye un elemento de motivación importante dentro de la Institución que hace al diseño organizacional satelital; son las que en cierta medida ayudan a definir la dimensión moral de la Institución como institución social. Al respecto, Cortina afirma que “... en la organización, es necesaria una ética, porque existe un gran espacio de libertad y los valores morales reducen los “costos de transacción”, compensan los fallos del gestión, favorecen la integración social y contribuyen a la eficiencia económica.

3. ESQUEMA DE DISEÑO ORGANIZACIÓN SATELITAL

3.1. DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Nombre de la Institución Educativa :
Nivel educativo :
UGEL :
Dirección:

3.2. ORGANIZACIÓN ACTUAL

ÓRGANOS (Ejemplo)	PARTICIPANTES (Ejemplo)	ACTIVIDADES (Ejemplo)
<ul style="list-style-type: none"> - Directivo - Línea - Asesoramiento - Coordinación - Apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> - Representante de la Institución Educativa. - Comunidad de Servicio Educativo, Académico y Administrativo - Comité de Consolidación de las diferentes actividades de Servicio no educativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de Evaluación Curricular . - Análisis y enriquecimiento de las propuestas de los participantes. - Definición de los programas de atención.

3.3. UBICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

3.3.1. RELACIÓN CON OTROS NODOS

DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
Órgano	Actividades

DE OTRAS INSTITUCIONES	
Aliados	Actividades

3.3.2. APORTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES / ACTORES

De la Institución Educativa o de otras:

Analiza, innova, diseña, implementa y evalúa los sistemas y modelos administrativos a partir de un enfoque que ponga de relieve la búsqueda de oportunidades que consoliden la ventaja competitiva de la Institución Educativa.

3.4. OBJETIVO GENERAL

El participante / actor conocerá, aplicará sus conocimientos, habilidades, destrezas, valores, conceptos y herramientas personales del diseño organizacional, que le permitan lograr la competitividad de la organización en un entorno de constante cambio.

3.5. ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Unidad Integradora	Objetivos	Ejes	Caracterización	Actividades
1	<p>Analizar conceptos, teorías y dimensiones del diseño organizacional.</p> <p>Investigar el ambiente externo de la organización educativa.</p>	<p>Generalidades del Diseño Organizacional.</p>	<p>1.1 Concepto e Importancia del Diseño Organizacional.</p> <p>1.2 Las organizaciones como Sistemas: a) Sistemas abiertos. b) Teoría del caos. c) Subsistemas organizacionales.</p> <p>1.3 Dimensiones del Diseño de la Organización: a) Dimensiones estructurales. b) Dimensiones contextuales.</p> <p>1.4 Ambiente externo: a) Dominio ambiental. b) Incertidumbre ambiental. c) Adaptación a la incertidumbre ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investiga los conceptos de diseño organizacional. - Investiga y exponer en plenaria las teorías de sistemas, y del caos. - Prepara en equipo una exposición de las dimensiones del diseño organizacional. - Investiga, y determinar el ambiente externo de las organizaciones.
2	<p>Identificar las etapas del proceso de diseño organizacional y las características de la I.E.</p>	<p>Proceso de Diseño Organizacional.</p>	<p>2.1 Proceso para el Diseño Organizacional: a) Etapas del Proceso de Diseño. b) Tecnología Avanzada de la Información y el Control Organizacional. c) El impacto de la tecnología en el diseño.</p> <p>2.2 Empresas de Servicios Educativos. 2.3 Efectividad organizacional. 2.4 Innovación y cambio. 2.5 Tecnología de la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investiga en equipo ejemplos de organizaciones de servicios educativos y explicar sus características. - Investiga las características del diseño organizacional y su efectividad. - Investiga las etapas del proceso de Diseño Organizacional, y - Expone a nivel de plenaria.

Unidad Integradora	Objetivos	Ejes	Caracterización	Actividades
3	Realizar la evaluación a un manual administrativo, utilizando las técnicas y requisitos necesarios.	Análisis de Técnicas de Organización.	3.1 Análisis de requisitos de sus elementos de los manuales administrativos. 3.2 Diagramas de Flujo: a) Símbolos usados en los diagramas. b) Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos. c) Clasificación de Diagramas de Flujo. d) Elaboración de Mapas de Procesos. 3.3 Elaboración de reportes	<ul style="list-style-type: none"> - Investiga en las fuentes de información, los conceptos, características y partes que constituyen los manuales. - En equipo evalúa un manual administrativo.
4	Simular un plan para implantar un nuevo diseño organizacional con base en un análisis fundamentado.	Implantación de Nuevos Diseños Organizacionales.	4.1 Saber cuándo rediseñar. 4.2 Proceso de implantación. 4.3 Aprendizaje organizacional: a) Trabajadores con empowerment. b) Diseños contemporáneos para la competencia global. c) Reingeniería. d) Benchmarking. e) Outsourcing. f) Downsizing. g) Redes de trabajo. h) Teletrabajo.(entre otros)	<ul style="list-style-type: none"> - Investiga en equipo en las fuentes de información y en las organizaciones, la importancia de implantar sistemas de organización adecuados y cuáles son los momentos y síntomas que indican la necesidad de rediseñarla. - Investiga en equipo si en su entorno existen organizaciones educativas, que estén implantando nuevos diseños organizacionales y entrevistar a sus participantes / actores para saber los retos a los que se están enfrentando. - Investiga y expone la importancia de transformar su organización. - Elabora una propuesta de cambio organizacional para su I.E.

Unidad Integradora	Objetivos	Ejes	Caracterización	Actividades
5	<p>Identificar el impacto de una buena administración de la cultura organizacional.</p> <p>Analizar el mantenimiento y la reestructuración dentro de su Institución Educativa.</p>	Cultura Organizacional.	<p>5.1 Conceptos.</p> <p>5.2 Elementos.</p> <p>5.3 Teorías.</p> <p>5.4 Cambios.</p> <p>5.5 Mantenimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investiga los conceptos y elementos de una cultura organizacional. - Analiza cuál es su cultura organizacional y proponer un cambio en la misma. - Fundamenta el impacto del cambio de acuerdo a las teorías sobre cultura organizacional. - Realiza un estudio de clima organizacional que recoja información sobre el cambio realizado. - Recomienda las estrategias para dar mantenimiento a su cultura organizacional.

3.6. APRENDIZAJES PREVIOS

Sobre:

- a) Planeación,
- b) Organización,
- c) Elaboración de organigramas,
- d) Análisis de puestos,
- e) Diseño de formas;
- f) Integración de personas,
- g) Dirección y
- h) Control.

3.7. LINEAMIENTOS QUE VIABILIZACEN:

- a) Aceptación de los integrantes de la I.E. para realizar el diseño o rediseño organizacional.
- b) Documentos de diferentes medios y de las Instituciones Educativas.
- c) Manuales elaborados por el equipo conductor para revisarlos en el grupo.
- d) Visitas a instituciones educativas en las cuales se estén implantando cambios en su estructura.
- e) Validación a nivel de plenaria de la experiencia resaltando los éxitos, limitaciones y las alternativas de solución para el logro de la transformación organizacional.
- f) Material sobre el aprendizaje organizacional
- g) Referencias bibliográficas, de Internet de diferentes fuentes de información de las Instituciones Educativas que estén haciendo cambios es su estructura organizativa.

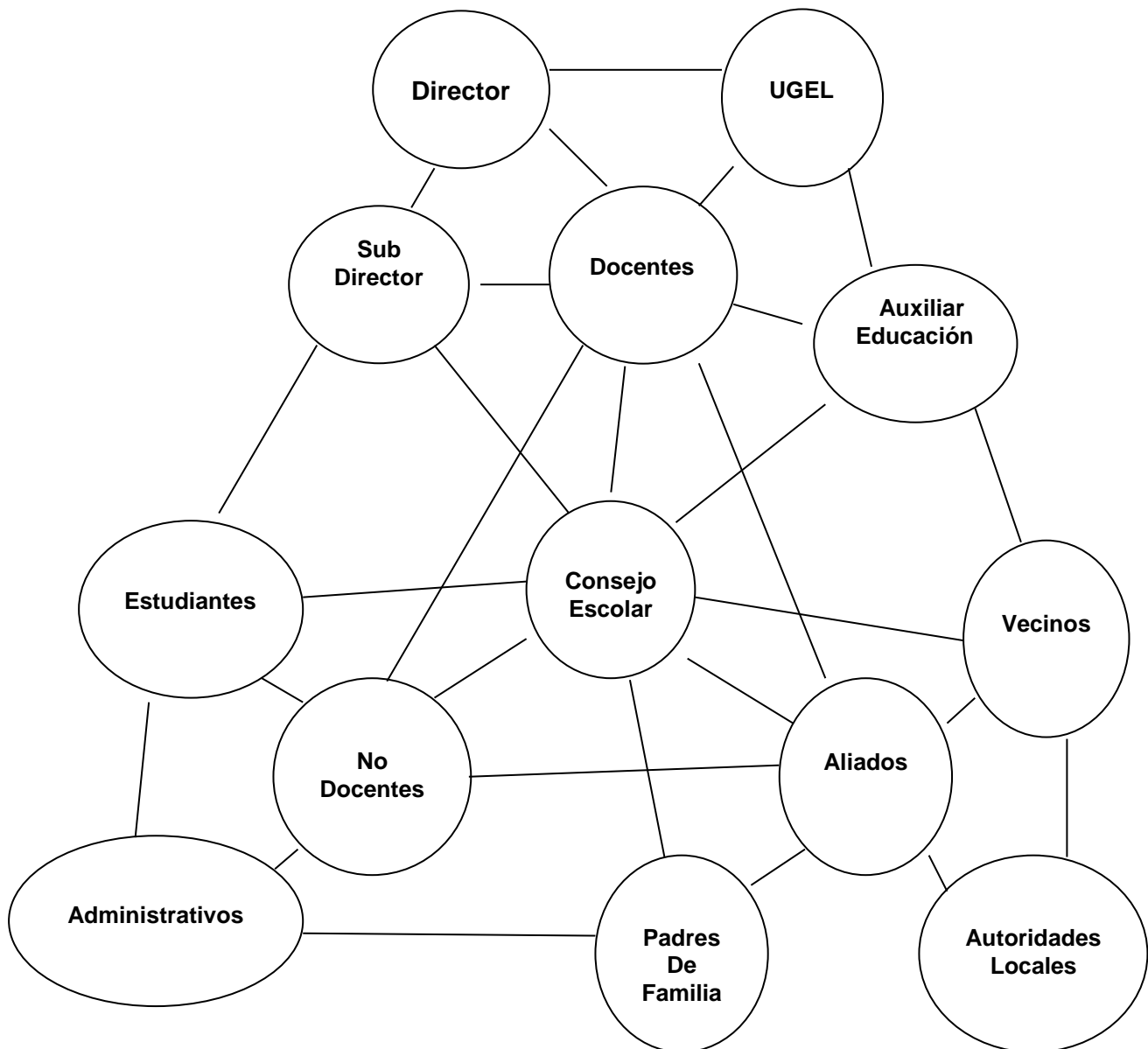
3.8. PRÁCTICAS:

- a) Elaborar un Manual de Organización y funciones de la institución educativa.
- b) Elaborar un estudio de clima organizacional.

3.9. SUGERENCIAS DE EVALUACIÓN:

- a) Participación en plenarias.
- b) Exámenes prácticos y teóricos
- c) Participación en grupos de discusión
- d) Presentación de los informes de las investigaciones.

GRÁFICA N° 06: DISEÑO ORGANIZACIONAL SATELITAL



FUENTE: Propuesta DOS-RAC.

En la presente gráfica se representa simbólicamente la estructura del Diseño Organizacional Satelital; donde podemos observar unos círculos (Director, UGEL, Docentes, ...) que representan a los órganos de la Institución Educativa o de otras instituciones que son los nodos, los cuales toman el nombre de satélites; porque, giran entre sí y al mismo tiempo con los demás; también observamos unas líneas, que determinan las vías de circulación de la información; todo este conjunto de órganos e informaciones; permite crear un sistema de sub-sistemas, debidamente estructurado y en tiempo real (on line) o asincrónico; consolidando así en una organización satelital.

BIBLIOGRAFÍA

1. FUENTES DE INFORMACIÓN:

1.1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS:

- 1.1.1. AGRAMONTE CHÁVEZ, Rudy. 1995. El Departamento de Producción, UCSM, Arequipa – Perú.
- 1.1.2. AGRAMONTE CHÁVEZ, Rudy. 2001. Autonomía Escolar, UCSM, Arequipa – Perú.
- 1.1.3. BRASLAVSKY, cecilia.1995. La concertación como estrategia de reforma educativa del Estado. En: ¿Es posible concertar las políticas educativas? Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, Argentina
- 1.1.4. CORTINA, A. “Ética de la Empresa”. Editorial Trotta.2000.
- 1.1.5. CRITTENDEN, Brian. 1991. La autonomía como objeto de la educación. En: Kenneth Strike-Zierra Egan, Ética y política educativa, Narcea, Madrid.
- 1.1.6. DAFT, Richard L. 2000. Teoría y Diseño Organizacional. Soluciones Empresariales. 6ª.Ed. International Thompson Editores. México, D. F.
- 1.1.7. DAHL, Robert. 1992. La democracia y sus críticas, Paidós, Barcelona.
- 1.1.8. DANLEY, J. en Frederick, R. 2001. La ética en los negocios. Ed. Oxford University Press.
- 1.1.9. FREDERICK, R. 2001. La ética en los negocios. Ed. Oxford University Press.
- 1.1.10. GADOTTI, Moacir. 1992. Escola cidadã. Uma aula sobre autonomia da escola, Autores Associados, Sao Paulo.
- 1.1.11. GIMENO SACRISTÁN, José 1992. Investigación e innovación sobre gestión pedagógica de los equipos de profesores. En: Justa Ezpelata y Alfredo Furlán (compiladores), La gestión pedagógica de la escuela, UNESCO/OREALC, Santiago de Chile.
- 1.1.12. GÓMEZ CEJA, Guillermo. 1994. Planeación y Organización de Empresas.8ª. ed. Mc Graw Hill México.

- 1.1.13. GORDON, Judith. 1997. Comportamiento organizacional. Edit. Prentice may.
- 1.1.14. HART, O. 1995. "Coporate Governance: some Theory and Implications". The Economic Journal.
- 1.1.15. HELLRIEGEL, Don y Susan E. Jacson, y John W. Slocum, Jr. 2002. Administración. Un enfoque basado en competencias. 9ª. Ed. Thompson & Learning. México.
- 1.1.16. HELLRIEGEL SLOCUM, Woodman. 1999. Comportamiento organizacional I. Edit. Internacional Thompson Editores.
- 1.1.17. IGUÍÑIZ, Manuel y DUEÑAS, Claudia 1998. Dos miradas a la gestión de la escuela pública, Publicaciones Educativas TAREA, Lima – Perú.
- 1.1.18. IGUÍÑIZ, Manuel y Del CASTILLO, Daniel 1995. Materiales para pensar la descentralización educativa, Tarea, Lima, Perú.
- 1.1.19. KREITNER, Kinicki. 2000. Comportamiento de las organizaciones. Edit. McGraw Hill
- 1.1.20. MANNHEIM, Karl 1981. Diagnóstico de nuestro tiempo, Fondo de Cultura Económica, México.
- 1.1.21. MARTÍNEZ ECHEVÉRRIA, M.A. 2004. "Transacción, propiedad y contrato" y "El enfoque basado en los recursos" - Material del Seminario de Administración Avanzada, UCA, Facultad de Ciencias Económicas.
- 1.1.22. MATURANA, Humberto 1995. Formación Humana y capacitación. UNICEF/DOLMEN Ediciones, Santiago de Chile.
- 1.1.23. NADLER David, y Michael L. Tushman. 1999. El Diseño de la Organización como Arma Competitiva. Oxford University Press, México.
- 1.1.24. PASCUAL, M.D. 1997. "Internal Design of Organization", Dissertation in Management (LSE).
- 1.1.25. REGUZZONI, Mario 1997. Experiencia y experimentaciones relacionadas con la autonomía escolar en los países europeos. En: Participación, autonomía y dirección de los centros educativos, Editorial Escuela Española, Madrid.
- 1.1.26. ROBBINS, Stephen P. 1999. Comportamiento organizacional. Edit. Pearson educación.

- 1.1.27. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. 2002. Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos 3ª. Ed. Ecafsa Thomson Learning. México.
- 1.1.28. SENEN GONZÁLEZ, Silvia de 1994. La descentralización educativa y el orden político: países unitarios y federales. En Boletín 33, abril, UNESCO/OREALC, Santiago de Chile.
- 1.1.29. SENEN GONZÁLEZ, Silvia de 1994. Una nueva agenda para la descentralización educativa. En: Revista Iberoamérica de Educación, Madrid.
- 1.1.30. SOTO, Eduardo. 2001. Comportamiento organizacional Edit. Thompson learning. México.
- 1.1.31. VAZQUEZ MAZZINI, M. 2002. “Las redes sociales y la gestión del conocimiento”. Material del Seminario Capacitación Laboral y Aprendizaje Colectivo, UBA, Filosofía y Letras.
- 1.1.32. WENGER, E. 1998. “Comunidades de Práctica”. Aprendizaje, significado e identidad. Ed. Paidòs.
- 1.1.33. WENGER, E. 2000. “Communities of Practice and Social Learning Systems” Organization Articles Volume 7 (2), California, SAGE.

1.2. FUENTES HEMEROGRÁFICAS:

- 1.2.1. MISIÓN DE CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO. 1995. Colombia, al filo de la oportunidad. Informe conjunto, Magisterio, Bogotá.
- 1.2.2. UNESCO 1996. La educación encierra un tesoro. Informe de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. Santillana, Ediciones UNESCO, Madrid.

1.3. DIRECCIONES DE INTERNET:

- 1.3.1. <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos.htm>
- 1.3.2. <http://www.a-i-a.com/DesarrolloCapitalIntellectual/>
- 1.3.3. <http://www.5campus.com/enlaces/mejor/CapEnla/INICIO.HTML>
- 1.3.4. www.bivitec.org.mx
- 1.3.5. www.admonhoy.com

ANEXOS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. EL TEMA O PROBLEMA

1.1. ENUNCIADO

“GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA GERENCIA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS ESTATALES DE LA UGEL-AS, AREQUIPA 2005”.

1.2. DESCRIPCIÓN

1.2.1. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se encuentra ubicada en el campo de las Ciencias Sociales y en el área específica de Educación. La línea es de Gestión Educativa.

1.2.2. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El problema a investigarse es de tipo descriptivo, perteneciente a la investigación de Campo.

1.2.3. ANÁLISIS DE LA VARIABLE

El problema que nos proponemos estudiar consta de una variable:
Gestión del Capital Intelectual

TABLA N° 01: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DE LA INVESTIGACIÓN

VARIABLE	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Gestión del Capital Intelectual	Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Personal • Desarrollo de potencialidades • Sistema de incentivos • Creatividad e innovación • Calidad personal y profesional • Liderazgo
	Capital Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Organización Comunal y Educativa • Formulación de Estrategias • Presupuestos
	Capital Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y Visión estratégica • Metas y Objetivos • Aspectos Técnico Pedagógicos • Análisis Contextual
	Capital Relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y soporte • Clima institucional • Comportamiento organizacional • Comportamiento individual • Comportamiento de grupos • Proceso de cambio • Políticas y procedimientos • Sistema de Control e Información

1.2.4. INTERROGANTES BÁSICAS

- a) ¿Cómo es la Gestión de su Capital Humano?.
- b) ¿Cómo es la Gestión de su Capital Organizativo?.
- c) ¿Cómo es la Gestión de su Capital Tecnológico?.
- d) ¿Cómo es la Gestión de su Capital Relacional?.

1.2.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La preocupación del presente trabajo de investigación recae en la gestión de las diferentes Instituciones Educativas que no son uniformes, más aún muchas no logran sus objetivos propuestos, lo que genera una desvaloración ante su comunidad a la cual se deben, se debería propiciar una forma, manera, método, técnica, etc., que permitan a la institución educativa logre sus objetivos, brindar una educación de calidad entre otros.

En la administración Escolar no sólo se considera a la persona como recurso humano; sino, como todo un potencial, me refiero a lo físico, personal, cognitivo, afectivo, etc. y que todos los integrantes de la Institución Educativa no sean la suma de las partes sino un todo sistémico. Para lograr lo señalado hay que considerar lo intangible (capital) de sus integrantes de la Institución Educativa.

El momento es crucial para la prospección del sistema Educativo de nuestro país. Brindar un servicio de calidad se puede realizar siempre y cuando se cuente con un conocimiento adecuado y una información oportuna.

La presente investigación tiene RELEVANCIA científico-social porque la Gestión del Capital Intelectual influye en la Gerencia Educativa.

El problema de investigación es coyuntural; es decir tiene ACTUALIDAD.

La investigación del problema es FACTIBLE de realizar porque se cuenta con los recursos necesarios.

Con esta investigación se pretende contribuir brindando un aporte a la Gerencia Educativa, siendo esta la RAZÓN PERSONAL. Donde el propósito es promover una Gestión del Capital Intelectual en la Institución Educativa, lo que permitiría mejorar la calidad del servicio que brinda a su ámbito poblacional.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. CAPITAL INTELECTUAL

2.1.1. NATURALEZA DEL CAPITAL INTELECTUAL

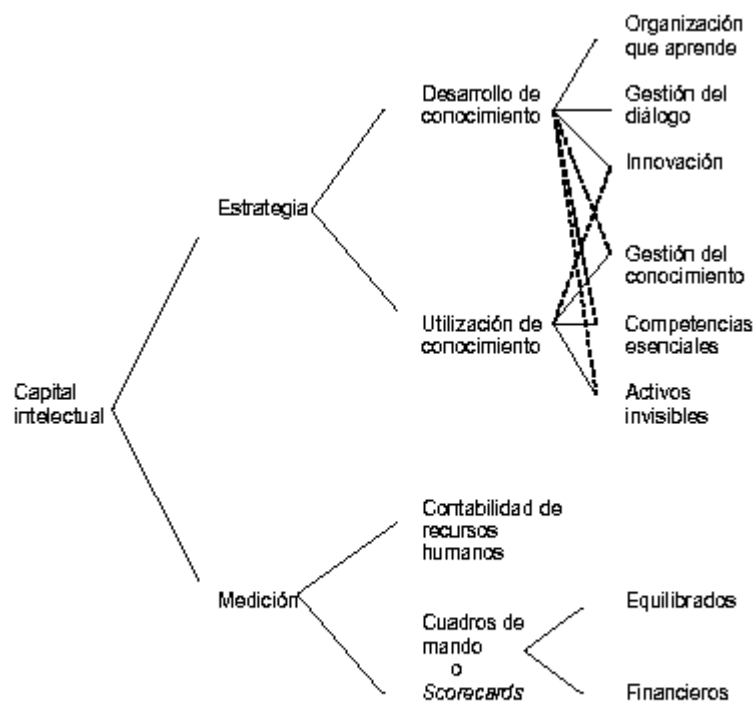
En el entorno competitivo actual, el capital intelectual se está convirtiendo en un importante indicador de los resultados futuros de la empresa. Con el objeto de comprender la importancia estratégica de estos recursos basados en el conocimiento, proponen la siguiente metáfora: “considerar a la empresa como un árbol, de él, su tronco, ramas y hojas constituyen la parte visible, es decir, son la empresa que conoce el mercado, y se refleja mediante la contabilidad. Los frutos del árbol son los productos adquiridos por los clientes y los beneficios obtenidos por los inversores. Las raíces son el valor oculto de la empresa. Ésta debe cuidar la salud de sus raíces si quiere que la empresa obtenga resultados de modo que si la parte visible del árbol es sana y el ambiente no cambia, se puede dar por sentado, con bastante seguridad, que las partes que no se ven, las raíces, también están sanas. Solo ocasionalmente nos llevamos una sorpresa con un árbol aparentemente sano pero que está podrido en su interior. Pero cuando el ciclo está cambiando, cuando por todas partes hay predadores y parásitos, entender lo que ocurre bajo la superficie resulta más importante que ver lo que está en la superficie. Unas raíces fuertes son lo único que permite que el árbol sobreviva a una sequía o helada inesperadas “¹

La literatura de capital intelectual tiene su origen en dos corrientes de investigación: la corriente estratégica y la corriente de medición (Roos *et al.*,1998). La primera analiza la creación y utilización del conocimiento organizativo al tiempo que estudia la relación entre el conocimiento y la creación de valor. La segunda corriente, por su parte, plantea la necesidad de desarrollar un nuevo sistema de información al objeto de cuantificar datos no financieros.

¹ Edvinsson y Malone. 1997 (p. 51).

En el contexto de la *Figura 1*, existe cierta confusión conceptual en torno a ciertos términos, entre ellos, capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo. Esta situación podría representar un obstáculo para comprender la relevancia de la construcción de capital intelectual en la organización. Por ello, es preciso desarrollar un marco coherente que permita integrar las aportaciones más valiosas que han surgido en estos campos de investigación. Así, será posible comprender mejor la importancia del capital intelectual para la competitividad de la empresa.

Figura 1: Raíces conceptuales del capital intelectual



Fuente: Roos *et al.*, (1998: 15)

2.1.2. DEFINICIÓN

Aunque el capital intelectual representa un recurso organizativo que siempre ha estado presente, como concepto es relativamente nuevo² (Roos *et al.*, 1998). Como aproximación preliminar a este concepto, es

² El término *capital intelectual* fue empleado por primera vez por John Galbraith en 1969 (Feiwal, 1975). Sin embargo, fue a principios de la década de los noventa cuando este término comenzó a adquirir gran relevancia en Suecia y Estados Unidos (Stewart, 1991).

preciso señalar que está relacionado con la base de recursos intangibles de la empresa. En particular, con los recursos basados en el conocimiento.

Dentro de una organización o empresa, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

Se trata de un concepto relativamente reciente (hacia 1997 surgen numerosas definiciones de autores como Edwinston y Malone, Steward o Brooking) y se ha trasladado a diferentes ámbitos: al social, a la empresa, e incluso al académico. Antes de abordar el análisis del capital intelectual, es necesario diferenciar claramente los conceptos de dato, información y conocimiento.

El *dato* es una representación de un grupo de objetos y acontecimientos que suceden en el mundo real. Por si mismos, los datos carecen de sentido si no se localizan en un entorno particular de decisión, lo cual genera una selección, procesamiento y estructuración de los mismos.

La *información* es un medio o material necesario para obtener y construir conocimiento³. Esto es, la información es la materia prima capaz de generar conocimiento (Dretske, 1981). La información representa un conjunto de datos estructurados, contextualizados, categorizados, calculados, corregidos y condensados que otorgan significado y valor para el sujeto concreto en el momento oportuno (Bueno et al., 1999). Se relaciona con el conocimiento añadiendo algo a éste o reestructurándolo (Machlup, 1983).

El *conocimiento* es un recurso intangible con un claro potencial para la construcción de una ventaja competitiva sostenible. Para Wigg (2000), el conocimiento representa “verdades y creencias, perspectivas y

³ Nonaka y Takeuchi, “Las redes sociales y la gestión del conocimiento”. Material del Seminario Capacitación Laboral y Aprendizaje Colectivo, UBA, Filosofía y Letras. 1995. pág.58

conceptos, juicios y expectativas, metodologías y *know-how* poseído por las personas” (p. 26). Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1995) definen este recurso como “un proceso humano y dinámico de justificar las creencias personales en busca de la verdad” (p. 58). El conocimiento (Sánchez y Heene, 1996) es un conjunto de creencias que tienen los individuos o grupos de individuos dentro de la organización.

Los conceptos de información y conocimiento presentan las siguientes diferencias importantes (Nonaka y Takeuchi, 1995). Por un lado, el conocimiento, a diferencia de la información, está relacionado con las creencias y compromisos. Así, el conocimiento es función de una perspectiva, intención o posición particular. La información es un flujo de mensajes mientras que el conocimiento se crea por ese flujo de información, una vez que está arraigado en las creencias y compromisos de su poseedor. Por tanto, el conocimiento está relacionado esencialmente con la acción humana. Por otro lado, el conocimiento, a diferencia de la información, se refiere a una acción, a un fin.

En términos amplios, el capital intelectual⁴ se refiere a “la posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes, proveedores, etc. así como habilidades profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado” (Edvinsson y Malone, 1997). De este modo el capital intelectual representa “el conjunto de competencias básicas distintivas: unas de origen tecnológico, en donde se incluyen también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la empresa; otras de origen organizativo o propias de los “procesos de acción” de la organización y otras de carácter personal, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización” (Bueno, 1998: 84).

⁴ Bueno et al., (2001) sugieren la necesidad de diferenciar los conceptos de capital intelectual y capital intangible. Aunque en la literatura estos términos se han utilizado de forma intercambiable, estos autores destacan una diferencia entre ambos conceptos: “el capital intangible es mayor que el capital intelectual, siendo la diferencia las actividades intangibles que todavía no se han concretado en activos intangibles (recursos)” (p. 3). En este sentido, señalan que “las capacidades dinámicas son el motor del proceso de transformación del capital intangible (conjunto de actividades intangibles) en capital intelectual (conjunto de activos intangibles) (p. 23).

En definitiva, las definiciones anteriores de capital intelectual ponen de manifiesto la importancia de determinados recursos intangibles de la organización, “que a pesar de contribuir a la creación de valor organizativo, no aparecen reflejados en los estados contables”⁵.

2.1.3. COMPONENTES

En la literatura de capital intelectual, el desarrollo de tipologías de capital intelectual ha recibido una gran atención (Bontis, 1998, 2000; Brooking, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Roos *et al.*, 1998; Sveiby, 1997). A pesar de que estas tipologías difieren tanto en su terminología como en el grado en que analizan explícitamente los atributos del conocimiento organizativo, se empieza a vislumbrar convergencia entre las mismas (Bontis, Chong y Richardson, 2000) (Ver *Tabla 1*).

Tabla 1: Comparación de las conceptualizaciones de capital intelectual

Annie Brooking (UK)	Goran Roos (UK)	Thomas Stewart (USA)	Nick Bontis (Canadá)
Activos centrados en las personas Habilidades, capacidades y experiencia, habilidades para resolver problemas y estilos de liderazgo	Capital humano Competencias, actitudes y agilidad intelectual	Capital humano Los empleados son el activo más importante de una organización	Capital humano Conocimiento a nivel individual que posee cada empleado
Activos de infraestructura Todas las tecnologías, procesos y metodologías que permitan a la empresa funcionar	Capital organizativo Todos las innovaciones y procesos organizativos, propiedad intelectual y activos culturales	Capital tecnológico Conocimiento insertado en tecnologías de la información	Capital estructural Activos no humanos o capacidades organizativas empleadas para satisfacer las demandas del mercado
Propiedad intelectual Know-how, marcas y patentes	Capital de desarrollo y renovación Nuevas patentes y esfuerzos de formación	Capital estructural Todas las patentes, esquemas y nombres de marca	Propiedad intelectual A diferencia del capital intelectual, la propiedad intelectual es un activo protegido y tiene una definición legal
Activos de mercado Marcas, clientes, lealtad del cliente y canales de distribución	Capital relacional Relaciones que incluyen stakeholders internos y externos	Capital del cliente Información de mercado empleada para capturar y retener clientes	Capital relacional El capital del cliente es solamente una característica del capital insertado en las relaciones organizativas

Fuente: Bontis, Chong y Richardson (2000: 89)

⁵ La Contabilidad Financiera únicamente reconoce aquellos activos intangibles respecto de los cuales la entidad puede demostrar su propiedad a través de procedimientos jurídicos, como en el caso de los nombres y marcas comerciales, la propiedad intelectual, etc.

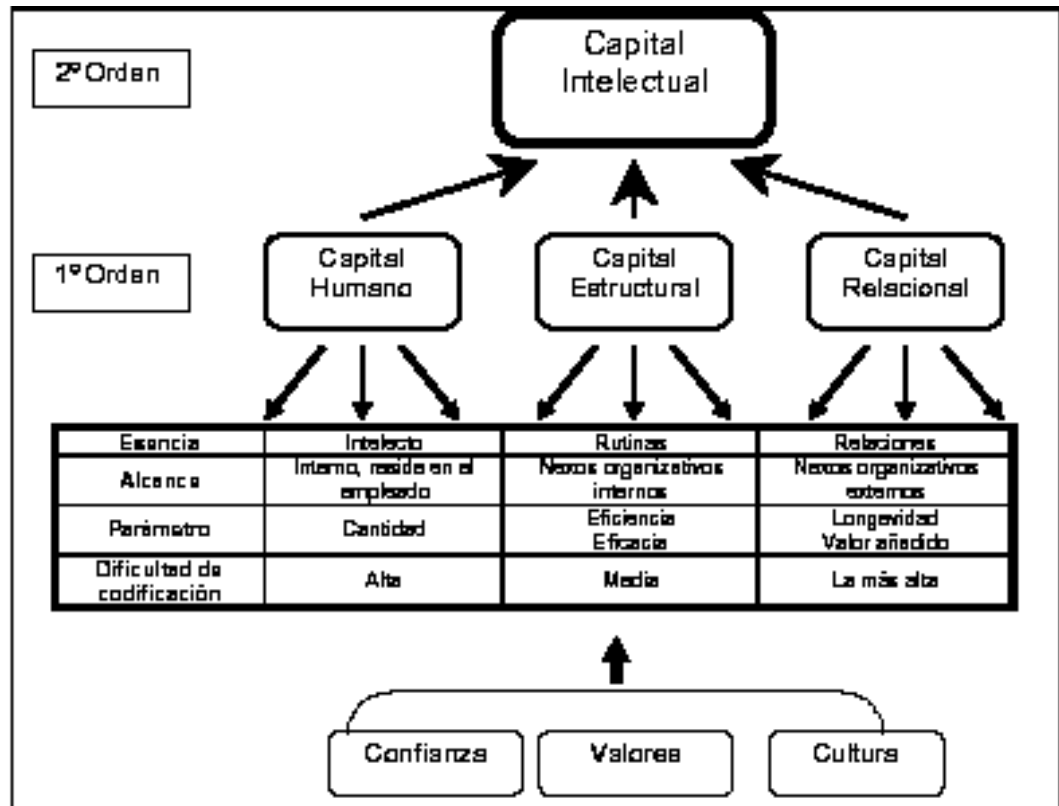
Una de las “tipologías”⁶ más extendidas es la propuesta por Bontis (1999). Siguiendo la perspectiva de principios organizativos de orden superior de Kogut y Zander (1992), el capital intelectual es un constructo multidimensional de segundo orden, en el que se identifican claramente tres componentes o constructos específicos: capital humano, capital relacional y capital estructural. A continuación se analizará cada uno de estos constructos con relación a cuatro factores: *esencia, alcance, parámetro y dificultad de codificación (Figura 2)*⁷.

El *capital humano* se define como el *stock* de conocimiento individual de una organización, representado por sus empleados (Bontis, Crossan y Hulland, 2001). Está formado tanto por conocimiento tácito como por conocimiento explícito (Bontis, 1998; Bueno, 2000). Los empleados contribuyen a la generación de capital intelectual a través de su competencia, su actitud y su agilidad mental (Roos *et al.*, 1997). La competencia incluye las habilidades y educación mientras que la actitud representa el comportamiento de los empleados hacia el trabajo. Por último, la agilidad mental es la característica que permite a los empleados modificar las prácticas organizativas y desarrollar soluciones innovadoras para los problemas.

⁶ Una empresa aseguradora sueca, Skandia, ha sido la primera empresa a nivel mundial en elaborar un Informe de Capital Intelectual en 1994. De acuerdo con él, el capital intelectual se divide en capital humano y capital estructural. El capital humano comprende las competencias y capacidades de los empleados. El capital estructural, mientras, se subdivide en capital de cliente y capital organizativo. Por un lado, el capital de cliente recoge el valor de la base de clientes, las relaciones con los clientes y el potencial de estos clientes (“valor en espera”). Por otro, el capital organizativo representa las competencias y los sistemas para utilizar la fortaleza innovadora de la empresa así como la capacidad organizativa para la creación de valor. Además, Skandia divide su capital organizativo en capital de innovación y capital de proceso. El capital de innovación representa la capacidad de renovación organizativa, expresada mediante derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual, así como otros recursos intangibles. Por su parte, el capital de proceso integra el valor conjunto de los procesos organizativos de creación de valor.

⁷ La conceptualización del capital intelectual propuesta incluye tres impulsores o drivers que facilitan el desarrollo de los componentes del capital intelectual. En primer lugar, la confianza constituye un elemento muy importante para la cooperación tanto intraorganizativa como interorganizativamente (Barney y Hansen, 1994). Los miembros de grupos organizativos necesitan tener la confianza mutua de que las tareas se pueden delegar –es decir, los otros miembros del grupo saben qué hacer, están motivados para hacerlo, y además, son competentes para realizar dichas tareas- y que no es necesario un control formal riguroso. Finalmente, es preciso señalar que la cultura está formada por valores compartidos (Hofstede, 1991). En este sentido, en la mayoría de las empresas que han desarrollado iniciativas formalizadas de gestión del capital intelectual, la característica común que impulsa estas iniciativas es la alineación de valores. Así, esta alineación de valores parece ser un factor crítico para las estrategias de “acaparar conocimiento” o “compartir conocimiento”. En este sentido, si los objetivos y valores de los empleados están sincronizados simultáneamente como miembros de un grupo, entonces, la posibilidad de creación de capital humano para la organización es superior, puesto que la mayoría de los individuos estarán dispuestos a compartir sus conocimientos con el fin de alcanzar un objetivo común.

Figura 2: Conceptualización del capital intelectual



Fuente: Bontis (1999)

La base del capital humano está representada por las habilidades y conocimiento de los empleados de la empresa, es decir, el intelecto. Así, el alcance del capital humano es interno, reside en la propia mente del empleado, lo que dificulta su codificación. Por otro lado, los empleados trabajan en la empresa por su propia voluntad, y a pesar de que constituyen el recurso organizativo más importante, no son propiedad de la organización. Esto supone que una parte del valor de la empresa no está bajo el control de ésta. Así, el abandono de la empresa por parte de ciertos empleados puede generar una pérdida de memoria organizativa, convirtiéndose en una amenaza para su competitividad. En consecuencia, la empresa debe esforzarse en retener a los empleados “claves”⁸.

⁸ Roos et al. *Comportamiento organizacional* Edit. Thompson learning, México. 1998. pág. 74.

El concepto de capital humano también aporta luz sobre las políticas de gestión de recursos humanos (Roos *et al.*, 1998). Si la empresa consigue minimizar la rotación de los empleados, entonces una fuerte inversión en formación o desarrollo del empleado cobrará sentido económico.

El segundo componente del capital intelectual es el “capital relacional”⁹. En sentido estricto, “el *capital relacional* recoge el conocimiento presente en las relaciones establecidas con el entorno”¹⁰ (Bontis, 1999). La importancia de las relaciones de la empresa con partes externas contribuye a que ésta prolongue su horizonte temporal con relaciones que no se basan en transacciones puntuales sino en intercambios de bienes e información a largo plazo (Williamson, 1975).

La base del capital relacional es el conocimiento acumulado por las partes en los intercambios con terceros. Por tanto, su alcance es externo a la empresa y también externo al capital humano existente en el interior de la misma. Por otro lado, el capital relacional se puede medir como una función de la longevidad, de modo que este recurso adquiere mayor valor conforme aumenta la duración de las relaciones con clientes, proveedores, accionistas, *etc.* Por último, a causa de su naturaleza externa, el capital relacional es el conocimiento que más dificultades de codificación presenta (Bontis, 1999). Sin embargo, es necesario examinar con mayor detenimiento este concepto.

Algunos autores (Snell, Lepak y Youndt, 1999; Youndt *et al.*, 1998) sostienen que el capital relacional –concepto que inicialmente incluía únicamente las relaciones con los agentes externos- comprende las relaciones con el conjunto de agentes con los que la empresa puede establecer vínculos tanto internos como externos. Dentro del grupo de

⁹ Inicialmente Hubert Saint-Onge propuso el concepto de capital de cliente, recogiendo únicamente las relaciones de la empresa con sus clientes. Así, el capital de cliente representa el conocimiento presente en los canales de marketing y en las relaciones con clientes desarrolladas por la organización como resultado de su actividad. Sin embargo, definiciones posteriores han ampliado la categoría para incluir el capital relacional, que integra el conocimiento presente en todas las relaciones que una organización desarrolla, sea con clientes, competidores, proveedores, *etc.* (Bontis, 2000).

¹⁰ Inicialmente, Bontis (1998) consideraba que el capital intelectual estaba formado por capital humano, capital de clientes y capital estructural. Posteriormente, amplió esta definición sustituyendo el concepto de capital de clientes por el de capital relacional.

agentes internos, se consideran los accionistas, los directivos y los trabajadores. El grupo de agentes externos está integrado por clientes, proveedores, competidores, Administraciones públicas y otros agentes como movimientos sociales, de consumidores o ecologistas (Navas, 2000).

Por lo tanto, en sentido amplio, “el concepto de capital relacional incluye los flujos de conocimiento entre individuos dentro de una red”¹¹. En estas redes, las personas comparten, combinan, despliegan y transfieren conocimiento (Bontis y Choo, 2001). De este modo, el capital relacional incluye no solo los intercambios internos de conocimiento entre los empleados y la transferencia de conocimiento entre estos empleados y las estructuras y sistemas organizativos, sino también los intercambios de conocimiento entre los empleados y los proveedores, los clientes, los socios de alianzas, etc. (Youndt *et al.*, 1998).

Por último, el capital *estructural* es “aquel conocimiento que permanece en la empresa cuando los empleados se marchan a sus casas” (Roos *et al.*, 1997: 42) y por lo tanto, es propiedad de la empresa (Edvinsson, 1997). Así, el capital estructural incluye todas las formas de depositar conocimientos no sustentados en el ser humano¹², entre los que se encuentran las rutinas organizativas, las estrategias, los manuales de procesos y bases de datos, entre otros.

El capital estructural se subdivide en capital organizativo y capital tecnológico (Bontis, 1998; Bueno, 2000; Navas, 2000). El *capital organizativo* integra todos los aspectos relacionados con la organización de la empresa y su proceso de toma de decisiones, como la cultura organizativa, el diseño estructural, los mecanismos de coordinación, las rutinas organizativas, los sistemas de planificación y control, entre otros. Por su parte, *el capital tecnológico* incluye todos

¹¹ Bontis y Choo (2001) señalan que algunos autores, entre ellos Napahiet y Ghoshal (1998), introducen el *capital social* como uno de los componentes del *capital intelectual*.

¹² Walsh y Ungson (1991) las denominan “almacenes o depósitos” no humanos de conocimiento.

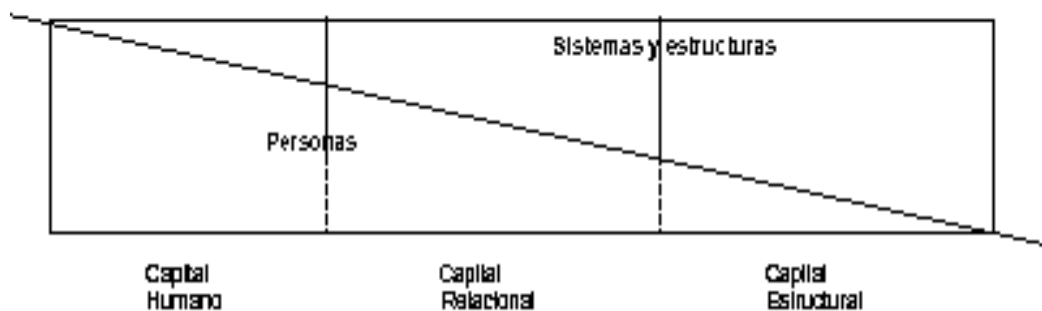
aquellos conocimientos de carácter técnico e industrial, como los resultados de la investigación y desarrollo de la ingeniería de procesos.

La base del capital estructural es el conocimiento insertado en las rutinas de una organización. Como se observa en la *Figura 2*, aunque su alcance es interno a la empresa, respecto al capital humano, es externo. Por otro lado, el capital estructural se puede medir como función de la eficiencia. Además, también podría ser codificado.

Por otro lado, las diferencias anteriores guardan relación con una de las tipologías de recursos intangibles. En particular, aquella que distingue entre recursos intangibles dependientes o independientes de las personas (Fernández *et al.*, 1998; Hall, 1992, 1993; Navas, 2000). Aplicando este criterio a la tipología de capital intelectual, se obtiene la *Figura 3*.

Como se observa, a medida que se avanza desde el capital humano hasta el capital relacional, y de éste hacia el capital estructural, la base de conocimiento deja de ser tan dependiente de las personas y pasa a estar más integrada en los sistemas y las tecnologías organizativas.

Figura 3: Capital intelectual



Fuente: Adaptado de Snell, Lepak y Youndt (1999: 178)

Del análisis efectuado se desprende que, si las empresas desean un mayor control sobre su capital intelectual, evitando que el abandono de la empresa por parte de ciertos empleados claves represente una

amenaza para la ventaja competitiva sostenible, entonces deben buscar la transformación de su capital humano y su capital relacional en capital estructural. Esto es, transformar el conocimiento presente en los empleados (capital humano) y en las relaciones de los empleados entre sí y con otras personas (capital relacional) en capital estructural, es decir, en conocimiento institucionalizado en la cultura organizativa, sistemas, estructuras, rutinas, etc., que es independiente de las personas.

2.1.4. ANÁLISIS DINÁMICO DEL CAPITAL INTELECTUAL

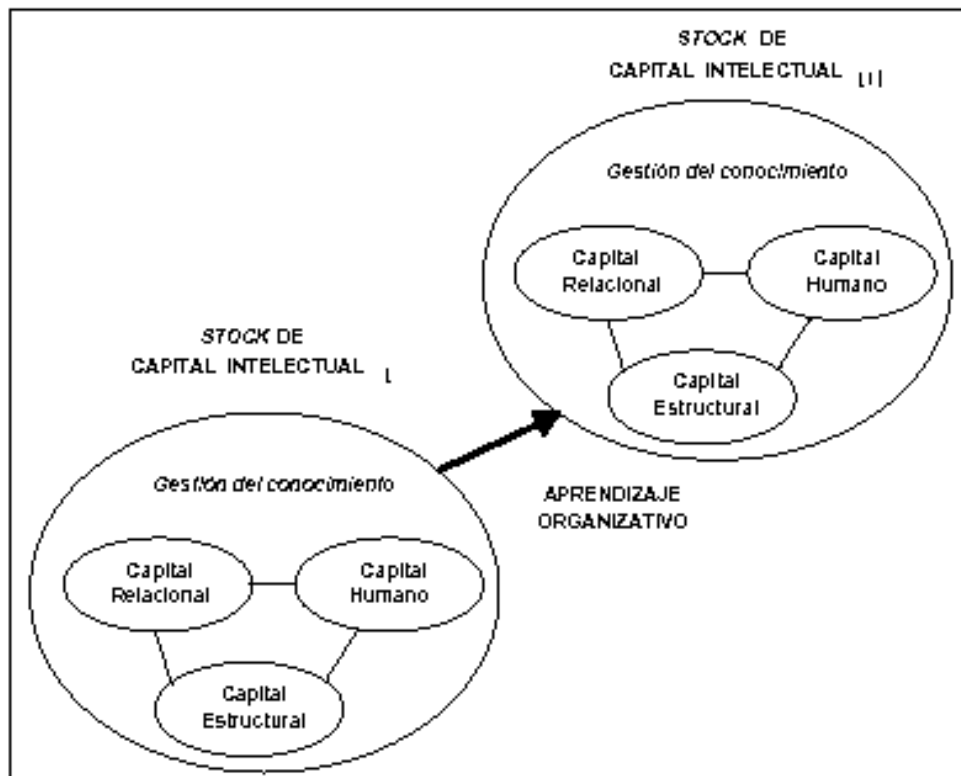
Dentro de la literatura de capital intelectual, la mayoría de los trabajos se ha centrado en la identificación de los componentes del capital intelectual y en el desarrollo de modelos de medición del capital intelectual. En este sentido, Sveiby (2000) sostiene que, hasta el momento, la investigación se ha dirigido, básicamente, al estudio de las propiedades estáticas del “conocimiento organizativo”¹³.

Por lo tanto, es necesario adoptar un enfoque que permita explicar *por qué* en la empresa existe un determinado capital intelectual y *de dónde* procede. Al objeto de comprender los cambios en los *stocks* de capital intelectual es esencial examinar los flujos de capital, es decir, por un lado, los flujos internos de capital intelectual, y por otro lado, la transformación de capital intelectual en capital financiero.

La literatura de *capital intelectual* ofrece una imagen *estática* del conocimiento presente en la organización: los *stocks* de conocimiento organizativo (Bontis, 1998; Bueno, 2001; Navas, 2000; Seemann *et al.*, 2000). Sin embargo, la *gestión del conocimiento* y el *aprendizaje organizativo* complementan la imagen anterior con una perspectiva *dinámica* del conocimiento organizativo a través de los flujos de conocimiento.

¹³ El análisis de los *stocks* de conocimiento organizativo podría compararse con el examen de los balances contables. Los balances contables son imágenes en el tiempo que no proporcionan información sobre los acontecimientos que se han sucedido entre dos balances cualesquiera. Si bien es cierto que este balance es importante, también es cierto que centrarse exclusivamente en este balance y olvidarse de otras herramientas de información, no es conveniente (Roos *et al.*, 1998).

Figura 4: Evolución del capital intelectual



Fuente: Adaptado de Seeman et al., (2000)

Así, los conceptos capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo representan la “tríada” conceptual que permite comprender mejor la complejidad del proceso dinámico de creación, integración, transferencia, transformación, despliegue, almacenamiento y renovación del conocimiento organizativo. Como señala Bueno *et al.*, (2001), “el capital intelectual permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar la eficiencia de la gestión del conocimiento”¹⁴

2.2. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

La evolución que continuamente se viene produciendo en las empresas llega a introducir, obligatoriamente, la necesidad de cambios en las organizaciones y buscar como consecuencia nuevas formas de gestión que optimicen y contribuyan a la generación de valor de las mismas.

¹⁴ Bueno, 2000. (p. 13).

Si somos consecuentes, esta definición no debe quedar como una mera declaración de intenciones ya que la competitividad de nuestra empresa se verá superada o anulada por la competencia.

Los seres vivos son organismos compuestos por múltiples seres individuales que dan sentido a la globalidad y se adaptan al medio en el que viven. Sólo los organismos que son capaces de adaptarse y evolucionar viven, mientras que los que no son capaces de aceptar el cambio y evolucionar mueren, como Darwin ya determinara hace dos siglos. Las organizaciones son “seres vivos” que requieren evolucionar¹⁵.

Evidentemente, para poder realizar y preparar a las organizaciones a los cambios es necesario poder analizar y determinar los valores intrínsecos de las organizaciones. Estos valores ya no sólo afectan a las personas que integran las organizaciones sino que deben contemplarse en la globalidad de los mismos como un organismo vivo, que interacciona y se adapta al medio en el que vive.

El concepto de Gestión del Capital Intelectual, que se ha desarrollado de manera impresionante en los últimos años, es perfectamente aplicable a las Instituciones Educativas.

El Capital Intelectual, según su precursor Warren Bennis, es la “Suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que le dan a esta una ventaja competitiva”.

Hoy en día la principal fuente de ventaja competitiva son los conocimientos esenciales que genera la empresa, pero no todos los conocimientos, sino sólo aquellos que contribuyen decididamente a la generación de valor económico.

Se le llama conocimientos esenciales a los conocimientos, habilidades, experiencias, valores, actitudes, know how, entre otros, que se producen en

¹⁵ WENGER, E. 2000. “Communities of Practice and Social Learning Systems” *Organization Articles Volume 7 (2)*, California, SAGE. Pág. 57.

la organización. Estos son activos intangibles, no se pueden tocar, pero, si se pueden identificar y clasificar adecuadamente.

2.3. CAPITAL HUMANO

El “Capital Humano” es actualmente una expresión muy utilizada por los economistas a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juega en la Nueva Economía. El pensamiento económico general concibe el capital generalmente como un conjunto de activos – esto es, cosas que pueden ser apropiadas y capaces de aumentar. El término “Capital Humano”¹⁶ se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital.

Para los economistas clásicos, “Capital” es “riqueza utilizada en la producción de más riqueza, o riqueza en proceso de intercambio”. Pero todos los casos capital es riqueza. Para los marxistas, “Capital” es una relación social de producción, en la cual el trabajo es fuente y valor de las riquezas.

Estas dos consideraciones anteriores son centro de polémicas entre dos posiciones contrapuestas acerca del capital, la primera le podremos llamar de los no marxistas y al segundo de los marxistas. Es por ello que la palabra “capital” en el contexto del análisis teórico trae las mayores contradicciones y discusiones. Indudablemente, para abordar este significativo término de “Capital” hay que tener en cuenta los escritos de Marx, sobre todo el primer tomo de su más famosa obra acerca del tema, “ El Capital”. En el análisis de la mercancía primero, después del dinero y, finalmente del capital y todo su proceso, revela Marx la naturaleza de un fenómeno particular que oculta la realidad de las cosas económicas, bajo un envoltorio que redundaba en la justificación y explicación de la generación de la riqueza en el capitalismo

¹⁶Lage Dávila, Agustín: *En el Artículo publicado de las memorias del Seminario Iberoamericano IBERGECYT 2001. Propiedad y expropiación en la economía del conocimiento., La Haban 2002Pag. 13, escribió. Según Marx el valor de la mercancía sólo surge del trabajo, es precisamente la fuerza de trabajo la única capaz de generar valor. Pero en ese proceso operan tanto el “trabajo inmediato” que ocurre durante el proceso concreto de manufactura, como el “trabajo general” que se incorpora al valor a través de los conocimientos y las tecnologías. El propio Marx lo define así: “Es trabajo General todo trabajo científico, todo conocimiento, todo invento”. (Marx , 1973)*

como obra del capital y no del trabajo. Interpretando a Marx se trata de un quid por quo, de la construcción teórica de un fetiche que oculta en la mercancía, el trabajo y el capital, el hecho de que es el trabajo la única fuente de riqueza y valorización; que lo aparente lo vuelve real; que lo producido en las relaciones sociales lo convierte en natural; que mistifica la realidad y, mediante una especie de hechizo, por la fuerza de la palabra y del objeto, transforma la acumulación por la acumulación en virtud, y el capital, de ser mercancía, fruto del trabajo, se "vuelve" productor y propietario de lo producido por el trabajo.

Visto así, quizás el Capital Humano no escapa de ello. Los marxistas le señalan múltiples críticas a la idea de Capital Humano como por ejemplo que la calidad, forma, estilo, manera productiva de la fuerza de trabajo no es causada solamente por su nivel de escolaridad, y sí por las condiciones tecnológicas y por la organización del proceso de producción. Se abstrae de la relación social de producción en favor de la relación tecnológica.

La teoría marxista argumenta además que en la producción y sus relaciones tecnológicas, por un lado se tiene la transformación de materias primas en productos y por otro lado la transmisión de habilidades y tipos de conocimientos de un trabajador para otro, modificando habilidades y conocimientos, con ello creando nuevas riquezas mediante el trabajo. A este aporte de valor Marx le denominó Trabajo General es una posición marxista muy válida en nuestros días.

Los economistas de la época, se refieren al Capital Humano y lo tratan de la siguiente forma: "Capital Humano el stock de conocimientos y habilidades humanas más bien referidas a la educación, formación y escolaridad adquirida. El stock de Capital Humano de un país tiene que ver más con la calidad que con la cantidad de la mano de obra. Un mayor Capital Humano aumenta la productividad de la mano de obra. Cuanto más rápido y equitativo sea el proceso de acumulación de Capital Humano, se tenderá alcanzar procesos de crecimiento económico sostenido, resolver el problema de la

cantidad y calidad de empleo, resolver el desequilibrio externo y disminuir el grado de la pobreza y la desigualdad en la distribución de ingresos”¹⁷.

2.3.1. OTROS AUTORES AFIRMAN

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente útil. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo"¹⁸ es algo confuso. En sentido más estricto del término, el Capital Humano no es realmente capital del todo.

Estos autores también señalan algo interesante en el mismo artículo: El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión"¹⁹ en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad

Para continuar hacia las ideas actuales del Capital Humano debemos abordar a aquellos autores que desde hace varias décadas hicieron valer sus conocimientos sobre el tema y marcaron pauta, nos referiremos entre ellos a Gary Becker y T. W. Shultz. En 1979 el premio Nobel de economía fue concedido a Theodore Shultz y a Sir Arthur Lewis por sus revolucionarias teorías sobre los costos laborales. Señalaba Shultz y Lewis: “La disparidad entre países desarrollados,

¹⁷ *Revista de la Facultad 10 EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE POLÍTICA ECONÓMICA Juan León Mendoza Economista.*

¹⁸ *La escuela neoclásica tiene sus orígenes en la década de 1870, cuando por separado W.S. Jevons 1871; Carl Menger, 1871.*

¹⁹ *León Walras 1874 y posteriormente A. Marchal 1890 publican sus obras, donde consignan que el valor o precio de una mercancía, depende de la utilidad marginal que proporciona al consumirse. Los tres primeros autores estaban de acuerdo en que la asignación de los recursos era el tema principal de la economía*

con una oferta limitada de trabajo, y los países en vías de desarrollo, con una oferta ilimitada, han creado una especie de nuevo capital”²⁰

2.3.2. CAPITAL HUMANO EN LA ACTUALIDAD

La idea actual de Capital Humano se ha fortalecido a partir de su participación decisiva e imprescindible en el Capital Intelectual (CI). Haciendo referencia a dos de sus promotores, Edvinsson y Malone. Edvinsson (1996) presenta el “Concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la una metáfora.”²¹

La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. En ese espacio se encontraba el valor oculto de la empresa, el cual había que sacar a flote, el CI. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.

“Edvinsson es de la opinión de que es necesario determinar el valor monetario de estos intangibles, algo que no consiguió”.²²

La Gestión del Conocimiento en Sun Microsystems Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Organización de Empresas Doctorado en Dirección de Empresas. Define el CI como: “... la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una organización una ventaja competitiva en el mercado. De aquí

²⁰ *Capacidades. Grant (1996) establecía la diferencia entre recursos tangibles, intangibles y humanos, mientras que otros autores han diferenciado entre recursos tangibles e intangibles, y dentro de estos aparecen los humanos (Navas y Guerras, 1998). Pero son las capacidades las que tienen mayor potencial para la creación de ventajas competitivas. Entendemos por capacidades la combinación y coordinación de recursos individuales disponibles. Así, las capacidades están ligadas al Capital Humano, se apoyan en las actividades intangibles, especialmente, el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa, gobiernan la transformación de los factores en productos /servicios, crean valor añadido y determinan la eficiencia y el grado de innovación de la empresa (Fernández, Montes y Vázquez, 1997).*

²¹ Edvinsson L. Y Malone M.; *El Capital Intelectual*, 1999. *Gestión 2000*; Pág. 26.

²² *La innovación es pues, un proceso de creación y aplicación de conocimiento..... GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA COMO SOPORTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE* Guillermo Pérez-Bustamante (ponente) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Email: gperez@econo.uniovi.es

surge que: Capital Humano + Capital Estructural = Capital Intelectual.
“Aclara que su valor no está dado por separado, sino en su interacción”²³

Se crea un modelo denominado Navegador de Skandia basado en los siguientes conceptos: Capital Humano: como todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero “tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante”²⁴

Capital Humano trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía (Edvinsson, 1998)

El Capital Humano está formado por los recursos intangibles, personas, que son capaces de generar valor, gracias a sus:

- a) • Habilidades.
- b) • Conocimientos.
- c) • Capacidades.

De hecho el Capital Humano es el valor que mayor importancia y peso tiene dentro de las organizaciones, sin embargo, es el que menos inversiones y cuidado ha recibido históricamente. Actualmente los nuevos conceptos de Gestión de los RRHH, auguran un crecimiento en los sistemas para la optimización de las organizaciones, evolucionando los responsables de personal a Consultores de gestión que ayudan y promueven la mejora de las organizaciones.

Capital humano incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas. Como:

²³ Edvinsson L. Y Malone M.; *El Capital Intelectual*, 1999. *Gestión 2000*; Pág. 27.

²⁴ Edvinsson L. Y Malone M.; *El Capital Intelectual*, 1999. *Gestión 2000*; Pág. 57

- a) Conocimientos técnicos.
- b) Experiencia.
- c) Habilidades de liderazgo.
- d) Habilidades de trabajo en equipo
- e) Estabilidad del personal
- f) Habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos

Otros autores definen Capital Humano de la siguiente forma:

RIEL MILLER: Conocimiento que adquieren los individuos a lo largo de su vida para producir bienes, servicios o ideas bajo condiciones tanto de mercado como de no mercado.

SVEAN-AGE WESTPHALEN. CEDEFOP: “Conocimiento, capacidades, competencias y otros atributos encapsulados en los individuos y en las organizaciones, que han sido adquiridos a lo largo de su vida y que son utilizados para la producción de bienes, servicios o ideas en circunstancias de mercado”.²⁵

JORGEN MORTENSEN: “El valor que es estimado o imputado de las cualificaciones del conocimiento científico y técnico, de las capacidades, y de la movilidad y experiencia de un individuo, que son propiedad de éste (aunque temporalmente pueda estar controlado por un empresario)”.²⁶

Con esto se concluye que el Capital Humano es el conjunto de conocimientos, capacidades y competencias contenidas en las personas y que son relevantes o impactan en la actividad económica de la empresa donde laboran.

²⁵ Buscado en buscador Google Capital Humano.htm. Fecha 5 de octubre del 2001, 5.35 pm

²⁶ Forum: Unidad 4 Re: Definición de Capital Humano (Carlos Rodríguez Maillard) Date: Fri, 26 Jan 2001 17:56:46 GMT From: Astrid Romero <al779852@mail.mty.itesm.mx>

2.4. MODELO INTELEC

El Modelo Intelec de “Medición del Capital Intelectual” muy popular en iberoamérica, desarrollado por el Instituto Universitario Euroforum Escorial en 1998, realiza un intento de relacionar el Capital Intelectual con el proceso de Dirección Estratégica.

2.4.1. ¿CÓMO DEFINE EL CAPITAL HUMANO EL MODELO INTELECT?

“Capital Humano”²⁷ se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. “El Capital Humano es la base de la generación de los otros tipos de Capital Intelectual”.²⁸

Observaremos como la concepción de Capital Humano que presenta el Modelo Intelect, es la corriente del Capital Intelectual en la Era del Conocimiento, tiende a conceptos que se *aproximan* a la concepción de Capital Humano de los economistas clásicos + lo que añade la crítica marxista, así también se puede ver en la definición de J. Roos y otras definiciones aportadas por diversos autores actuales. Miles de libros, artículos y sitios web tratan el tema, ya sea refiriéndose a personas o a lo que poseen las personas, e incluso a ambas cosas. Pero el valor del Capital Humano en una organización depende definitivamente si en la cabeza de los dirigentes y de liderazgos se piense como recurso o cómo capital, como gasto o inversión en los

²⁷ Una primera aproximación: se llama conocimiento explícito al que es fácilmente representable externamente a las personas (utilizando la tecnología que sea), e implícito o tácito (Pollanyi (1962); Nonaka (1994)), al que no es representable por medios externos a las personas que lo poseen (en parte porque les resulta difícilmente articulable a ellas mismas, que así “de hecho saben más de lo que creen o de lo que pueden explicar”).

²⁸ Los otros dos tipos de Capital en el modelo Intelect son: Capital Estructural Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión,... El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización. Capital Relacional Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores,...).

términos económico. Por la cual se mueve en dirección positiva en busca de su contexto.

A partir de un criterio definitivo, *el Capital Humano es lo que poseen las personas, sin dejar de tener muy presente que no podemos separarlo de la persona cuando nos referimos a ello.* Además “El Capital Humano de la empresa ocupa el cuadrante superior derecho, encarnado en las personas cuyo talento y experiencia crean productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia.”²⁸

JOHAN ROOS, El valor del Capital Humano surge de la competencia, de la actitud y de la agilidad intelectual.

2.4.2. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

"Cuando los miembros de un grupo tratan de trabajar juntos para lograr fines específicos se producen complejidades de dirección, coordinación, integración, control y comunicación. Administración es el concepto que abarca todos estos problemas."²⁹

La idea de *Administración* que tengamos es fundamental para definir la noción conceptual de *Administración de Personal*, esto que parece tan obvio resulta complejo dada las numerosas definiciones que cada escuela propone.

Desde su raíz etimológica el profesor argentino José Roberto Dromi, señala:

“Etimológicamente el vocablo administración proviene de los términos latinos *administratio* y *administrare*, de *ad* (a) y *ministrare*, (servir), siendo su significado literal *servir a*, lo que traduce la idea de acción o actividad. Según otros, *administrare* resulta por contracción de *ad manus trahere*, integrada por el prefijo *ad*, el sustantivo *manus* y el

²⁹ Dalton E. McFarland : *Administración de personal. Teoría y práctica. Fondo de Cultura Económica, México, 1989, Pág. 15*

verbo *trahere*, lo que implica alusión a la idea de dirección, manejo o gestión hacia un fin. En alemán, por el contrario, el sustantivo *verwaltung* (administración) deriva del verbo *walten* (reinar, imperar) que hace referencia a una idea de poder.”³⁰

Este término expresa una doble faz en su acepción, en sentido objetivo es la actividad de la persona o un grupo de ellas, dirigidas para concretar un fin, y en sentido subjetivo es un aparato u órgano que se le atribuye la función de administrar.

Modernamente, se considera a la administración como la organización de la actividad humana en dirección al logro de resultados, en otros términos, podemos decir con el profesor español Ramón De Lucas Ortueta, que es “...el propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones de los hechos que a diarios se suceden.”³¹

De allí que, la administración de empresas sea la ciencia, la técnica y el arte de organizar a las personas y sus aportes de capital, materiales y trabajo, a fin de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, cuyo radio de acción organizativa y directiva alcanza, incluso a los proveedores y clientes, y a la vez busca la alianza estratégica con otras empresas para agregar valor al producto o servicio que ofrece en el mercado.

Mediante este concepto se deja sentado que los bienes (capital, trabajo, materiales, etc.) provienen de las personas, consecuentemente, la persona humana y su organización para un fin productivo determinado, es central al definir la administración de empresas, y por lo mismo que nos referimos al ser de mayor complejidad hasta ahora conocido, es que no basta la ciencia o la técnica, es necesario inclusive el arte.

³⁰ José Roberto Dromi: *Instituciones de Derecho Administrativo*, Astrea, Buenos Aires, 1983, Pág. 157

³¹ Ramón De Lucas Ortueta: *Manual de Personal. Técnicas de dirección de personal*. Index, Madrid, 1981, pág. 9

De este modo, superamos el viejo dilema de considerar a los recursos humanos a la par de los recursos materiales o económicos, y que en la actualidad aún persiste, expresado en el organigrama de no pocas empresas, en donde el Gerente de Administración y Finanzas, “administra” a los recursos humanos, materiales y financieros, como si las cosas o el dinero pudieran recibir y cumplir órdenes como los humanos.

En este orden de ideas, el concepto de Administración de Personal de modo resumido: Es la especialidad que tiene por objeto administrar la cultura laboral.

Esta noción conceptual de modo desarrollado, se define así: La Administración de Personal como especialidad de la Administración de Empresa se reconoce como un área interdisciplinaria, y tiene como objeto de estudio y de acción la administración de las personas vinculadas directa o indirectamente a una empresa o conjunto de empresas, a partir de la búsqueda de una coherencia cultural mínima en su dimensión laboral.

Entonces, la unidad de pensamiento entre los trabajadores que conforman el grupo de dirección y el personal en general, en directa relación al cliente o consumidor final, será la guía de acción en las tres esferas siguientes³²:

- a) La primera corresponde a una educación o contribuciones al modo de pensar y actuar de los jefes de empresa, en todos sus niveles y categorías; desde el Presidente hasta el más modesto jefe de equipo o supervisor, aclarando y reforzando sus conceptos, valores y principios sobre el ejercicio de sus poderes de dirección (facultades de normar reglamentariamente las labores, dictar las órdenes para la ejecución de las mismas, y sancionar disciplinariamente), y organización (selección, asignación,

³² RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. 2002. *Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos 3ª. Ed. Ecafsa Thomson Learning. México. Pág. 59*

evaluación, promoción, motivación, asistencia, reconversión de los trabajadores, y contratación de empresas de dotación de personal).

- b) En la segunda esfera, busca formar, re formar o reforzar, en suma elevar la calidad de la moral de productores del personal que recibe órdenes, en todos los niveles, y su adecuación plena a la concepción de cultura empresarial que tienen sus dirigentes, no sólo en su aspecto ético e ideológico (conceptos, valores y principios), sino también en lo concerniente a su aporte y comportamiento personal en la creación de la riqueza, y fundamentalmente, recogiendo información de las técnicas y propuestas que de ellos surge para mejorar el proceso productivo, la calidad del producto o de la prestación del servicio.
- c) Por último, la esfera estratégica que realiza la intersección de las otras dos, habitada por las personas que conforman el área de Personal o Recursos humanos, tiene por función la administración de la cultura de la organización, en otras palabras, estructura el pensamiento guía y lo comparte con las personas vinculadas en la empresa ya sea por contrato directo o indirecto, para ello desarrolla, entre otras sub funciones, las siguientes: Planifica la estrategia, diseña y ejecuta programas, establece los controles de gestión, determina los estándares, diseña las líneas de carrera del personal, construye y evalúa los indicadores numéricos que permitan medir el valor agregado de su administración y de los trabajadores, y asimismo, canaliza el flujo de la información que facilitará conocer y preparar el clima y el ambiente laboral en su conjunto, para conseguir o realizar los objetivos propuestos, y será el gran comunicador y capacitador por excelencia al interior de la empresa³³.

³³ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. 2002. *Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos 3ª. Ed. Ecafsa Thomson Learning. México. Pág. 60.*

2.4.3. DESARROLLO DE LAS POTENCIALIDADES

Se desarrolla las potencialidades para hacer más completa la formación con el propósito de fomentar en los jóvenes y adultos la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que los posibiliten para obtener un mejor desarrollo humano, tanto en el ámbito personal como social-comunitario, la Dirección establece un convenio con instituciones de reconocido prestigio; dicho convenio dio origen a un proyecto de trabajo a desarrollarse³⁴. La ejecución de este proyecto permitirá impartir una formación más completa al lograr un mayor desarrollo humano en beneficio de los demandantes de los servicios de formación para el trabajo.

2.4.4. SISTEMAS DE INCENTIVOS

La evaluación del rendimiento de los recursos humanos en la empresa, debe medir la consecución de los objetivos o metas asignadas a cada persona o grupo. Al ser un sistema de control de la actividad humana en las organizaciones, debe ser coherente con los sistemas formales de planificación y con la propia estructura organizativa.

La eficacia de un sistema de Incentivos, radica en la satisfacción que tanto empresa como trabajadores tengan como resultado de su aplicación.

“El desarrollo de todo sistema de Incentivos conlleva la participación de la parte técnica en cuanto a la forma de medir el trabajo y la parte económica en cuanto a su remuneración. El óptimo equilibrio entre ambas dará como consecuencia la efectividad del sistema.”³⁵

³⁴ HELLRIEGEL, Don y Susan E. Jacson, y John W. Slocum, Jr. 2002. *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 9ª. Ed. Thompson & Learning. México. Pág. 65

³⁵ <http://www.lean-sigma.es/sistemas-de-incentivos.php>

a) SISTEMA DE INCENTIVOS A LA PRODUCCIÓN

“Entre los sistemas que el mundo empresarial ha ido estableciendo a lo largo de su historia para mejorar la productividad y aumentar el rendimiento de sus trabajadores, ocupan un lugar primordial los complementos por mayor trabajo realizado, es decir, las primas y los incentivos”³⁶

Es tarea vital para toda empresa establecer su propio sistema de incentivos, que debe ser eficaz y contemplar, además, como parte esencial la medición y evaluación de resultados, dado que es intrínseca, a esta forma de estimular la productividad, la asociación de los mismos con el mayor esfuerzo realizado.

Para que un sistema así funcione, prospere y su benéfico efecto se propague por toda la estructura de la empresa y se refleje en su cuenta de resultados y en la satisfacción de sus trabajadores, son capitales la precisión de los conceptos utilizados, la exactitud en los cálculos y la justicia en su aplicación. Todo lo cual es imposible sin una previa y precisa planificación.

b) TIPOS DE SISTEMAS DE INCENTIVOS

Pueden ser el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

- **Compensación basada en unidades**

Se conceden incentivos en base al número de unidades producidas (este debe ser establecido en un ambiente de emulación y competencia), se puede intentar la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado, siempre que se combinen con un sistema de remuneraciones fijas y las prestaciones determinadas por ley. El pago de un incentivo por unidades de

³⁶ Alfredo Caso Neira Ed. Fundación Confemetal

producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.

- **Bonos de producción**

Se pagan por exceder ciertos niveles de producción, por lo general acompañados con básico fijo. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, es decir, menos tiempo en el desempeño de una tarea. Otra variante combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora más un incentivo por cada unidad producida.

- **Comisiones**

Generalmente se plantea en los puestos enfocados a la venta, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de la venta de cada uno de los artículos que logre vender, manteniendo un porcentaje de sueldo fijo que permita que las comisiones sean menores o a la inversa, con una disminución del fijo pero un aumento en el porcentaje de las comisiones.

- **Curva de madurez**

En los casos en que un empleado con calificación profesional y /o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando.

Se conforma una escala que va desde los que manifiestan un desempeño sobresaliente, hacia los de menor desempeño.

Con esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados, y de esta manera no buscan una posición mas alta

en otra organización para aumentar sus ingresos. Se los puede retener.

- **Incrementos por méritos**

Constituyen aumentos en el nivel de la compensación otorgado a las personas en base a su evaluación de su desempeño, generalmente es decidido por el superior inmediato junto con otros superiores, basado en esto se debe tener cuidado con la valoración subjetiva de los desempeños y con la administración, referido a la falta de compensación de desempeños que son altos y lo desmotivante que puede ser esto para estas personas. Se debe tener cuidado con los favoritismos, y con la entrega de aumentos a todos por igual, sin hacer distinción de méritos relativos de los integrantes de los equipos de trabajo.

- **Compensación por experiencia y conocimientos**

Este sistema evalúa la importancia de un empleado para la organización, ya que no se basa en lo que hace sino en lo que puede hacer, se reconoce el esfuerzo que realiza al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o con el ramo de la empresa³⁷. Se puede conseguir una mejor calidad de producto, se puede reducir la necesidad de contratar mas personal, disminuir la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación.

- **Incentivos no monetarios**

Se pueden llevar a cabo programas de reconocimiento de méritos, entregándole placas conmemorativas, objetos deportivos o conmemorativos, etc. Sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

A estos también se le pueden sumar los cambios en el puesto o el entorno laboral, manteniendo la moral alta y reduciendo la rotación. Así como la entrega de seguros de salud para la familia

³⁷ KREITNER, Kinicki. 2000. *Comportamiento de las organizaciones*. Edit. McGraw Hill. Pág. 43.

o programas para cubrir gastos de estudios al nivel que sea, para el empleado o un hijo en edad escolar. Otros ejemplo pueden ser: Adición de tareas y enriquecimiento del puesto. Incrementos en el nivel de responsabilidad. Autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral, etc.

- **Incentivos a ejecutivos**

Generalmente este tipo de incentivos se vinculan con las utilidades anuales de la organización, sobre todo tratándose de cortos plazos. Pero es importante lograr que sean balanceados de acuerdo a los resultados a corto y largo plazo, y no olvidar que correspondan a las necesidades de los ejecutivos, por ejemplo, se debe tomar en cuenta si el incentivo lo desean en metálico o no, o si prefieren adquirir acciones de la organización.

A su vez existen otras formas de incentivos, como el diseñar su propio paquete de compensaciones, pero en general sea cual sea, están ligados al desempeño de la organización como clave para ser denominados incentivos. La evaluación de desempeño puede ser utilizada también en estos casos, para incentivar a los ejecutivos a que obtengan beneficios a largo plazo para sus compañías.

Tomando en cuenta lo anterior se dice que el ingreso de un ejecutivo debe tener en cuenta: El tamaño de la organización,.Su rentabilidad. Las ganancias que obtengan los poseedores de las acciones de la empresa. La complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

Por este motivo, en varias organizaciones los incentivos se vinculan con aspectos claves de la organización que los ejecutivos puedan controlar, se alienta el desempeño de los ejecutivos con base en los indicadores de varias áreas esenciales de la organización, se denominan *incentivos comprobables contra el desempeño de la organización*. Existen

también los incentivos basados en *opción diferida a posibilidades de participación*, donde se les otorga propiedad sobre acciones de la empresa en forma gradual.

- **Incentivos Internacionales**

Parar atraer, retener y motivar a los ejecutivos y a los empleados clave, muchas compañías establecen incentivos para su personal internacional. Algunas optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuesto en el exterior, en ves de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Se recomienda que los incentivos internacionales se basen en 9objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Este sistema se debe establecer en un marco de flexibilidad para ajustarlo a las necesidades y a la realidad local.

c) **INCIDENCIA EN DISTINTOS TEMAS:**

- **Evaluación de desempeño**

Cuando definimos los fines y objetivos de los sistemas de evaluación de desempeño, podemos obtener información que nos permitirá tomar decisiones respecto a la administración de Recursos Humanos. Uno de los usos más frecuente es tomar los resultados de la evaluación como guía para la asignación de aumentos por méritos o de gratificaciones³⁸.

Quienes mejor logren desempeñarse en su tarea verán este logro reflejado en su salario. Pero paralelamente a este planteo surge, la necesidad de pensar que los evaluadores pueden actuar a la inversa, sobrevaluando a quienes están retrasados en su nivel salarial. En la medida que esto suceda se va desvirtuando dicho instrumento y pierde utilidad.

³⁸ HELLRIEGEL SLOCUM, Woodman. 1999. *Comportamiento organizacional I. Edit. Internacional Thompson Editores. 68.*

- **Salarios altos atraen solicitantes capacitados**

Si se desea reclutar personal excelente y se quiere que permanezca en la organización, el pagar mas es útil, aunque no absolutamente necesario. Los salarios altos tienden a atraer a mas postulantes, lo cual le permite a la organizaciones ser más selectiva en su reclutamiento. Esta selectividad es importante para encontrar personal que se puedan capacitar y que se comprometerán con la organización. El pagar mas hace menos probable la rotación, pues existe menos posibilidad de que alguien pueda aumentar sus ingresos cambiando de empresa. Quizás lo más importante es que los salarios mas altos transmiten el mensaje de que la organización valora mas a su personal. En particular si estos salarios son mas altos de lo que requiere el mercado, los empleados pueden percibir el ingreso adicional como un regalo y trabajar con mas diligencia.

En estudios realizados por David Levine se descubrió que los trabajadores cuyos salarios son mas altos, se percibían niveles mas altos de satisfacción en el empleo, era menos probable que renunciaran y expresaron que trabajarían mas intensamente. También se descubrió una relación mas positiva entre los cambios en salarios y en productividad, se comprobó que el aumento en productividad derivado de un aumento en los salarios fue lo suficientemente grande como para pagárseles más, por lo tanto existen evidencias que respaldan los efectos que el pagar mas tiene incidencia sobre la eficiencia.

- **Pago de incentivos = Calidad e identificación con la empresa**

En grandes fabricas se ha aplicado primas de trabajo a destajo como plan de remuneración, el plan hace mucho mas que simplemente recompensar la productividad individual. Aunque a la fuerza laboral de las fabricas se le paga sobre la base del destajo, solo se pagan las piezas buenas, esto lleva a que los

trabajadores se esfuercen por mejorar la calidad corrigiendo cualquier problema, a su vez para la organización es más fácil identificar a las personas que produjeron las piezas defectuosas y brindar capacitación para ellos. Como vemos dicho plan insiste tanto en la calidad como en la productividad.

Adicionalmente el destajo es solo una parte de la remuneración del empleado, las primas que, con frecuencia representan el 100% del sueldo normal, se sustentan en la rentabilidad de la compañía estimulando a los empleados a identificarse con toda la empresa.

Este plan remunerativo desarrolla 4 aspectos fundamentales para el puesto: responsabilidad, calidad, producción de ideas y cooperación. Este tipo de pago suele ser criticado por Demming ya que cree que fomenta el desempeño a corto plazo, aniquilando la planeación a largo plazo, crea temor, destruye el trabajo en equipo y fomenta la rivalidad continua.

- **Satisfacción con el trabajo**

Se le puede definir como la actitud general hacia el trabajo propio, diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir³⁹.

Como sabemos los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas.

Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. Por supuesto, no todos buscan dinero. Mucha gente está dispuesta a aceptar menos exigente, o para tener mayor discrecionalidad en el trabajo que realizan y en las horas que trabajan. Pero la clave

³⁹ HART, O. 1995. "Corporate Governance: some Theory and Implications". *The Economic Journal*.

al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe, más bien es la percepción de equidad.

De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.

- **Propiedad del empleado**

Los empleados que tienen intereses de propiedad en las organizaciones para las cuales trabajan tienen menos conflictos entre capital y trabajo ya que hasta cierto grado es capital y trabajo al mismo tiempo.

La propiedad de los empleados, aplicada en forma efectiva puede resultar beneficiosa, ya que se puede alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas al hacer que los primeros sean también accionistas.

A lo largo de estudios realizados se ha detectado que este tipo de planes tiene efectos favorables sobre los incentivos de los empleados reduciendo la tasa de renuncia de los empleados y el costo del capital en aquellas empresas que presenten este tipo de problemática.

- **Compartir información**

Para la adopción de alguna forma de participación en las ganancias se requiere compartir la información. También estimula la difusión de más información a la gente en la empresa porque, como propietarios, los empleados tienen más poder y esperan que se les trate como a aquellos. El hecho que los empleados también sean propietarios exige que sean consultados sobre las operaciones, recibiendo mucha más

información sobre la productividad y rentabilidad. Este hecho de compartir información es esencial para asegurar el éxito de la participación en las utilidades y de los esfuerzos por lograr la ventaja competitiva a través de la fuerza laboral.

El inconveniente de este programa de incentivo requiere de compartir más información, unido al hecho de que muchas administraciones se oponen a proporcionar información porque temen perder el control, es una de las razones por las cuales este tipo de programas se difunden menos de lo que debieran.

Es evidente que para que la gente sea una fuente de ventaja competitiva deberá contar con la información necesaria a fin de utilizarla para alcanzar el éxito.

- **Participación y delegación de autoridad**

Compartir información es una condición previa necesaria para otra característica importante que se encuentre en muchos sistemas de trabajo exitosos que estimulan la descentralización de la toma de decisiones y una mayor participación y autoridad de los trabajadores para controlar su propio proceso de trabajo⁴⁰.

La evidencia muestra que la participación aumenta la satisfacción y la productividad del empleado. La autonomía es una de las dimensiones más importantes de los trabajos y fue centro de atención de muchos esfuerzos de rediseño de empleos que se llevaron cabo como parte del movimiento a favor de la calidad de trabajo en las décadas de los 60 y 70.

El cambio fundamental incluye pasar de un sistema de control jerárquico y coordinación de actividades a otro en el que los empleados de niveles inferiores que quizás tengan más o mejor información pueda hacer cosas que mejoren el desempeño.

⁴⁰ GORDON, Judith. 1997. *Comportamiento organizacional*. Edit. Prentice may.

Este sistema que ayuda a desarrollar la mejora continua en sus puestos de trabajo y la creatividad en muchos procesos permite que puedan incluso construir maquinarias que simplifiquen sus propias actividades ahorrando costos para la organización aumentando la producción y obteniendo un beneficio monetario por dicho trabajo. Como se puede observar la autonomía opera mejor cuando va unida con incentivos por la mejoría en desempeño que puede producir la capacitación y las habilidades necesarias para hacerse responsable por completo de su propio proceso de trabajo. La garantía de seguridad en el empleo ayudaría a lograr que la mayor productividad no dé como resultado la pérdida del empleo.

- **Equipos de trabajo**

Los grupos ejercen una influencia poderosa sobre la gente, hacen cumplir las presiones de conformidad y éstas incluyen normas sobre la cantidad y la calidad apropiadas al trabajo. También proporciona información social y seguridad sobre cómo evaluar las condiciones de ambiente de trabajo y cuáles son en realidad sus dimensiones críticas. Tanto las presiones de conformidad como la influencia social de la información significa que los grupos tienen enormes efectos sobre el comportamiento individual⁴¹.

Por lo general, la administración ha considerado estas influencias como erróneas y que conducen a restricciones en la producción, creación de sindicatos y oposición al control de la administración. Sin embargo, es más probable que se obtengan resultados positivos de las influencias de grupo cuando existen recompensas para los esfuerzos de grupo, cuando éstos tienen cierta autonomía y control sobre el ambiente de trabajo y cuando se les considera con seriedad y se convierten en la estructura de la organización.

⁴¹ GÓMEZ CEJA, Guillermo. 1994. *Planeación y Organización de Empresas*. 8ª. ed. Mc Graw Hill México.

- **Medición de las prácticas**

Las mediciones es un elemento crítico en cualquier proceso administrativo. La medición desempeña varias funciones⁴²:

- 1º Proporciona retroalimentación en cuanto a lo bien que la organización está poniendo en práctica varias políticas y
- 2º La medición asegura que lo que es medido se toma en cuenta.

Por esto cuando lanzamos un programa de incentivos de participación en las ganancias debemos hacer un seguimiento con una encuesta para evaluar qué tan bien comprendió la gente el proceso de mejoría de la calidad, el programa de participación en las ganancias, el papel individual de cada gente, la comprensión que la gente tenía de las mediciones y cuanta mejoría percibía cada una con relación al trabajo en equipo, comunicaciones, calidad productividad y efectividad en costos, debemos medir el costo unitario de producción, el ausentismo en la planta y el nivel de reclamaciones en la remuneración de los trabajadores antes y después de poner en práctica el programa.

No medir la política de recursos humanos y su puesta en marcha significa caer en una situación de segunda clase, descuido y posiblemente fracaso.

La retroalimentación que proviene de las mediciones es esencial para perfeccionar y desarrollar aún más ideas con la implementación de dichas políticas así como para saber que tan bien se están logrando los resultados.

⁴² DAFT, Richard L. 2000. *Teoría y Diseño Organizacional. Soluciones Empresariales*. 6ª.Ed. International Thompson Editores. México, D. F.

2.4.5. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

En general, la creatividad se entiende como la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas. Por ejemplo, lo que ha logrado Casio al integrar un reloj con calculadora y agenda, ahora se tiene ya relojes con cámara fotográficas. La organización que estimula la creatividad desarrolla enfoques nuevos ante las cosas o soluciones singulares para los problemas. Por ejemplo, una empresa de personal temporal puede ampliar sus servicios hacia otras necesidades de sus clientes que se puedan tercerizar, como por ejemplo la mensajería o el proceso de la nómina; esto requiere que en la empresa los directivos - propietarios le dediquen tiempo y recursos a la investigación de nuevas opciones de productos o servicios que el mercado puede demandar. A este respecto es recomendable realizar alianzas con organismos dedicados a la investigación aplicada⁴³.

La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa. Un negocio que diseña un servicio de entrega de un producto que normalmente se tiene que acudir a una tienda y se hace a domicilio, o modifica sus sistemas de trabajo para acercarse más al cliente para sorprenderlo favorablemente y notificarle que requiere del cambio de aceite de su coche, por ejemplo.

La organización innovadora se caracteriza por su capacidad para canalizar las aportaciones creativas hasta convertirlas en resultados útiles para el mercado, la calidad o la productividad internas.

En un ambiente tan dinámico, turbulento y amenazante como el que vivimos en los negocios, es conveniente fomentar las innovaciones. Algunas compañías rentables, lo son gracias a su afán de cultivar la innovación en todos los niveles de la organización. Los distintos

⁴³ CORTINA, A. "Ética de la Empresa". Editorial Trotta.2000.

departamentos toman ideas nuevas y las transforman en productos o servicios exitosos que el mercado compra por su originalidad. Los emprendedores de negocios iniciadores comprometen recursos importantes en proyectos innovadores que le den ventajas competitivas difíciles de seguir por los competidores, sin una dedicación y constancia en la promoción interna de innovación es seguro que se complique obtener la preferencia de los clientes y consumidores.

a) ASPECTOS RELEVANTES DE LAS INNOVACIONES

Con frecuencia algunas personas piensan que la creatividad es innata, Pero también existe otro grupo que asegura que, dados los avances de la ciencia y la educación cualquier persona puede ser creativa. Para éstos últimos la creatividad se puede explicar como un conjunto de cuatro pasos: la percepción, la incubación, la inspiración y la innovación⁴⁴.

La **percepción**, como su nombre lo indica se refiere a la manera en la cual percibimos la realidad. Ser creativo quiere decir ver las cosas desde una óptica original y distinta a lo común. Un empleado tal vez vea soluciones para un problema que otras personas no quieren o no pueden ver. El paso de la percepción a puesta en marcha o aplicación no ocurre inmediatamente. Las ideas tiene que pasar por un proceso de **incubación**. En algunos casos esas ideas y formas distintas de apreciar la realidad tienen que dejarse en "gestación".

Esto no significa que se quede uno en espera sin hacer nada. Por el contrario, durante este periodo de incubación, los empleados deben recabar una buena cantidad de información pertinente, la cual almacenan, recuperan, analizan, combinan, reordenan y, por último, reconfiguran para realizar algo distinto o dar soluciones nuevas. Este periodo puede durar meses por lo que se requiere ser paciente

⁴⁴ DAHL, Robert. 1992. *La democracia y sus críticas*, Paidós, Barcelona.

y al mismo tiempo perseverar hasta que llegue la luz para concretar las ideas en respuestas que se estaban buscando.

Piense, por ejemplo, en el tiempo que ha buscado las respuestas de una prueba o un acertijo. A pesar de que trató de sacudir su mente, no aparecían las soluciones.

Entonces, de repente, surge la luz, la respuesta llega a su mente. ¡Eureka! la **inspiración** del proceso creativo funciona de manera similar. La inspiración es el momento en el que todos sus esfuerzos se conjugan para llegar a un feliz término.

La inspiración es fuente de gran satisfacción, pero el trabajo creativo aun no concluye. Se requiere de un esfuerzo adicional para llegar a la **innovación**, lo cual implica obtener provecho de esa inspiración y convertirla en un producto o servicio útiles, o en un forma diferente de realizar las actividades o funciones. Recuerde la frase referida al inventor T. Alva Edison, en el sentido que la innovación consistía en el 1% de inspiración y en el 99 % de transpiración, es decir, arduo trabajo y no sólo la genialidad de las ideas. Normalmente, en la innovación se participa del proceso creativo a otras personas en los proyectos que se han venido trabajando. Esta participación es esencial, porque incluso el mejor de los inventos se podría frustrar o perder, al no obtener la retroalimentación debida de un tercero que vea con ojos críticos la propuesta innovadora.

b) **COMO FOMENTAR LA INNOVACIÓN EN SU EMPRESA**

Para lograr un ambiente favorable para que se den las cuatro etapas antes descritas. Los gerentes o propietarios del negocio deben cuidar tres aspectos fundamentales⁴⁵:

⁴⁵ DANLEY, J. en Frederick, R. 2001. *La ética en los negocios*. Ed. Oxford University Press.

- La estructura.
- La cultura organizacional
- La dirección del personal.

Las estructuras organizacionales pueden influir positivamente en las innovaciones cuando cuenten con menos especialización laboral y menos reglas, y sean estructuras más bien descentralizadas que faciliten la flexibilidad, la adaptación y que hacen que resulte más fácil adoptar las innovaciones. Por otra parte, la disponibilidad de recursos es la base para el desarrollo de la innovación. Es necesario ser consciente de las posibles pérdidas de recursos por la ineficacia de las innovaciones. Por último, la comunicación fluida y frecuente entre las áreas de la empresa contribuye a eliminar las posibles barreras que representan obstáculos para la innovación porque facilita la interacción entre los distintos departamentos participantes en el desarrollo de las ideas creativas. Aprenda a estimular entre el personal que tiene iniciativas novedosas y asígnele recursos, inclusive, los relativos a incentivos ligados a los resultados de las innovaciones.

c) **LA CULTURA EN LAS EMPRESAS INNOVADORAS PREMIA TANTO EL ÉXITO COMO EL FRACASO**

Aprenden de los errores. Se fomenta que los empleados experimenten y se premian sus experimentos que posteriormente se introducen como productos nuevos al mercado. La cultura propicia este comportamiento de correr riesgos. La cultura innovadora abarca las siguientes características⁴⁶:

- Aceptar la ambigüedad
- Tolerar lo poco práctico
- Pocos controles externos
- Tolerar el riesgo
- Tolerar el conflicto

⁴⁶ FREDERICK, R. 2001. *La ética en los negocios*. Ed. Oxford University Press.

- Enfocarse en los fines, y no en los medios
- Enfocar la empresa como un sistema abierto

Por último en lo relativo a la dirección de personal, las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros, de tal suerte que sus conocimientos se mantengan actualizados.

Ofrecen a sus empleados gran seguridad de empleo para así reducir el miedo a ser despedido por cometer errores, y alientan a las personas a convertirse en campeones del cambio. Se les apoya, se les incentiva y se asegura que las innovaciones serán implantadas. Las investigaciones demuestran que las personalidades de los campeones del cambio tienen algunos rasgos comunes:

- Gran confianza en sí mismos,
- Perseverancia,
- Energía,
- Actitud de apertura a correr riesgos,
- Liderazgo dinámico,
- Convicción personal en su misión,
- Generan compromisos para apoyar su misión.

La innovación y creatividad no son exclusivos de las grandes corporaciones, las pequeñas y medianas empresas pueden capitalizar sus características naturales de enorme flexibilidad, sencillez en la estructura y agilidad en las respuestas a iniciativas de las personas con buenas ideas para mejorar el desempeño del negocio y con ello la preferencia de sus clientes.

2.4.6. LIDERAZGO

a) INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito⁴⁷. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes "administración " y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves

⁴⁷ CRITTENDEN, Brian. 1991. *La autonomía como objeto de la educación*. En: Kenneth Strike-Zierra Egan, *Ética y política educativa*, Narcea, Madrid.

para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

b) DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se

entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "*Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

c) IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO⁴⁸:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

⁴⁸ GADOTTI, Moacir. 1992. *Escola cidadã. Uma aula sobre autonomia da escola*, Autores Associados, Sao Paulo.

d) TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

- **Edad del liderazgo de conquista**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

- **Edad del liderazgo comercial**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

- **Edad del liderazgo de organización**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

- **Edad del liderazgo e innovación**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia⁴⁹.

⁴⁹ MANNHEIM, Karl 1981. *Diagnóstico de nuestro tiempo*, Fondo de Cultura Económica, México

- **Edad del liderazgo de la información**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

- **Liderazgo en la "Nueva Edad"**

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

e) **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores⁵⁰. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El

⁵⁰ ROBBINS, Stephen P. 1999. *Comportamiento organizacional*. Edit. Pearson educación

enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta⁵¹.

- **El Líder Autócrata.-** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- **El Líder Participativo.-** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad

⁵¹ PASCUAL, M.D. 1997. "Internal Design of Organization", Dissertation in Management (LSE).

de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal.**- Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos⁵². Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el

⁵² SOTO, Eduardo. 2001. *Comportamiento organizacional* Edit. Thompson learning. México

administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Entonces, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

2.5. CAPITAL ORGANIZATIVO

Capital Organizacional se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material. (Román, 2005)

El Capital organizativo abarca los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización, como⁵³:

- a) Ideas explicitadas objeto de propiedad intelectual (patentes, marcas).
- b) Conocimientos materializables en activos de infraestructura susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas (descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad).
- c) Conocimientos internalizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etc.).

⁵³ MATURANA, Humberto 1995. *Formación Humana y capacitación*. UNICEF/DOLMEN Ediciones, Santiago de Chile.

2.5.1. CAPITAL ORGANIZATIVO CONSIDERA⁵⁴:

- a) Conocimientos relativos a cuestiones internas protegidos legalmente (tecnologías, productos, procesos).
- b) Conocimientos relativos a cuestiones externas protegidos legalmente (nombre de marca, logotipos).
- c) Idoneidad del conocimiento (o grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor) empleado en los procesos básicos del negocio (procesos críticos sobre los cuáles se sostienen las ventajas competitivas de la empresa), así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compatible y reutilizable, avanzando así hacia una explotación eficiente de los mismos. Es pues el saber hacer organizativo empleado conjuntamente con los activos tangibles. Se puede medir por indicadores de los resultados (eficiencia) del proceso o mediante indicadores de los elementos que inciden en dichos resultados (grado de documentación y rutina del proceso - alcanzado con manuales o estándares de calidad, por ejemplo-, adecuación de la tecnología empleada –grado de obsolescencia de los medios físicos y de los conocimientos tecnológicos empleados-, grado de inimitabilidad y diferenciación de las tecnologías de proceso empleadas).
- d) Idoneidad del conocimiento (o grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor) de producto, así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compatible y reutilizable, avanzando así hacia el logro de productos de mayor calidad, con menor tasa de errores, etc. Se puede medir por indicadores de los resultados (grado de diversificación de la cartera de producto de la empresa, eficacia del producto) o mediante indicadores de los elementos que inciden en dichos resultados (grado de documentación y rutina de la tecnología del producto, grado de inimitabilidad y diferenciación de las tecnologías de producto empleadas).

⁵⁴ MARTÍNEZ ECHEVÉRRIA, M.A. 2004. "Transacción, propiedad y contrato" y "El enfoque basado en los recursos" - Material del Seminario de Administración Avanzada, UCA, Facultad de Ciencias Económicas.

- e) Acumulación de conocimiento basado en la curva de experiencia.
- f) Disponibilidad de mecanismos o programas de gestión del conocimiento.
- g) Grado de uso efectivo del conocimiento existente (número de consultas, tiempo medio de consulta de bases de datos, etc.).
- h) Disponibilidad de mecanismos sociales de transmisión y comunicación de conocimiento (distribución de informes escritos, reuniones de presentación, procedimientos de benchmarking interno como compartición de las mejores prácticas entre departamentos, creación de grupos interdisciplinarios, rotación interdepartamental, etc.).
- i) Grado de uso efectivo de los mecanismos de transmisión y comunicación de conocimiento (por ejemplo, con indicadores como el número de foros electrónicos internos establecidos), principalmente mediante la implantación de tecnologías de la información (número de PC por empleado, inversión en TI por empleado, gastos de formación en TI/inversión en TI) y de su uso efectivo (beneficios derivados, como reducción de gastos administrativos).
- j) Disponibilidad y eficacia de los sistemas de captación de información relevante y actualizada sobre nuevas necesidades de los clientes, cambios en el entorno competitivo que pueden generar nuevos mercados / clientes, etc. (sistemas de inteligencia de marketing, bases de datos del entorno o de los competidores, participación en foros sectoriales, etc.).
- k) Cultura organizativa compartida y asumida por el personal de la organización.
- l) Valores culturales, actitudes y comportamientos que estimulan la creatividad y la innovación (confianza, apertura al diálogo, asunción de riesgos, experimentación, delegación y autorresponsabilización, reflexión -no separación entre pensar y hacer-, y aceptación de los errores).
- m) Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los empleados de la empresa.
- n) Definición clara de la misión de la empresa.

- o) Conocimiento de las competencias distintivas origen de las ventajas competitivas de la empresa.
- p) Grado de conocimiento y alineación del personal con la estrategia.
- q) Desarrollo de las competencias mediante la formación.
- r) Desarrollo de las competencias mediante el aprendizaje en el trabajo (asignación de tareas retadoras, trabajo en equipo e interdisciplinar, polivalencia).
- s) Desarrollo de las competencias mediante la comunicación y el debate (por ejemplo, con foros de debate electrónicos).

2.5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación⁵⁵.

a) **ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN:** (requerimientos)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad.
- Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

b) **¿QUÉ ES ORGANIZAR?**

- Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.

⁵⁵ NADLER David, y Michael L. Tushman. 1999. *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. Oxford University Press, México

- Agrupamos estas actividades.
- A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
- Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

c) **DEFINICIONES:**

Strategor: (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg: (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

d) **PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN⁵⁶:**

- **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- **La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

⁵⁶ DAFT, Richard L. 2000. *Teoría y Diseño Organizacional. Soluciones Empresariales*. 6ª.Ed. International Thompson Editores. México, D. F.

- **La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

e) **CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL⁵⁷:**

- **Especialización.-** forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- **Coordinación y áreas de mando.-** hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- **Formalización.-** grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

f) **FACTORES QUE DETERMINAN UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL:**

- **Tamaño:** empresa grande: complejidad, burocracia / estructura organizativa más compleja, especialización.
- **Tecnología:** la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
- **Entorno sectorial y social:** no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

g) **ACTIVIDADES NECESARIAS PARA CREAR UNA ORGANIZACIÓN⁵⁸:**

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.

⁵⁷ GÓMEZ CEJA, Guillermo. 1994. *Planeación y Organización de Empresas*. 8ª. ed. Mc Graw Hill México

⁵⁸ GORDON, Judith. 1997. *Comportamiento organizacional*. Edit. Prentice may

- Se establecen las premisas de la jerarquía.
- Definimos las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

h) **ÁREAS DE MANDO**⁵⁹:

- Cuántos subordinado puede tener el director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados por que sino no puede realizar bien su trabajo.
- La organización nos ayuda a conseguir los planes.
- El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.
- Principio de amplitud la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.
- Las variables básicas del área de mando son: Similitud de funciones. Proximidad geográfica. Complejidad de las funciones. Tipo de dirección y control. Coordinación que debe tener con otras áreas de mando

2.5.3. ORGANIZACIÓN COMUNAL Y EDUCATIVA

Cómo desarrollar el involucramiento de las personas en las distintas actividades que programen en conjunto, es importante partir de la práctica, del conocimiento que ellos tienen de organización; de sus ventajas y desventajas, de la participación de las personas de la comunidad en los proyectos comunales y en el desarrollo local. Confrontar con nuevos elementos organizativos, nuevas experiencias u otras experiencias de participación ciudadana que involucre a todos los sectores, desde los niños hasta los ancianos. Investigar con ellos las diversas formas y espacios de organización que existen, las

⁵⁹ HELLRIEGEL, Don y Susan E. Jacson, y John W. Slocum, Jr. 2002. *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 9ª. Ed. Thompson & Learning. México

polarizaciones comunales, y cómo resolver los diversos espacios sociorrelacionales, que permitan mejorar las relaciones humanas.

a) **OBJETIVOS GENERALES**

A través de:

- Descubrir las diferentes formas de organización que existen en las comunidades
- Descubrir los espacios existentes que hacen que estas formas organizativas se integren y fortalezcan.
- Preguntar cuáles pueden ser las distintas formas de desarrollar esta organización, las redes.

b) **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

A través de:

- Definir, con los participantes, la práctica de organización que existe en sus comunidades, para confrontada con la realidad cotidiana de organización.
- Reflexionar sobre la concepción de organización y buscar nuevos elementos para confrontarla, principalmente con las redes sociales.
- Investigar las diversas formas y espacios socio-comunitarios de organización que existen, sus polarizaciones, ventajas y desventajas.
- Generar nuevas formas de desarrollo de las redes organizativas para fortalecerlas y mejorar las relaciones humanas.

c) **ESTRATEGIA**

Se anotan desde el centro hacia afuera. En la medida en que son de mayor confianza hasta los más retirados. Por ejemplo, en la red familiar, anota los más cercanos, con los que vive. En la otra circunferencia, los más retirados, pero con los que tienen relaciones. En la última, los familiares lejanos pero con los que

tienen comunicación. Se elaboran conclusiones de las posibilidades de impulsar las redes organizativas, tomando en cuenta los intereses y las motivaciones de las personas.

2.5.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Presenta algunos conceptos importantes que pueden servir a los estrategas para generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción. Se describen aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social. Se describen algunos instrumentos modernos para formular estrategias y se explica el papel que corresponde al consejo de directores⁶⁰.

a) ANÁLISIS Y LA ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Este capítulo se concentra en las formas de establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. El análisis y la selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene de la empresa, sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Salvo que la empresa enfrentara una situación desesperada, es probable que las estrategias alternativas representen pasos paulatinos que la llevarán de su posición presente a una posición futura deseada. Por ejemplo, Kindercare Learning Centers sigue la estrategia de abrir cien centros nuevos al año, expandiéndose así

⁶⁰ HELLRIEGEL SLOCUM, Woodman. 1999. *Comportamiento organizacional I. Edit. Internacional Thompson Editores*

desde los mercados presentes a áreas nuevas. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien y parten de ellas.

b) PROCESO PARA GENERAR Y ELEGIR ESTRATEGIAS

Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección explica el proceso que usan muchas empresas para determinar una serie adecuada de estrategias alternativas.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias. Recuerde que la participación le ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos. Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorías interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en su mente las estrategias particulares que, en su opinión, brindarán más beneficios a la empresa. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o en una serie de juntas. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito. Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificar las estrategias por orden de su atractivo, con:

- 1 = No se debe poner en práctica,
- 2 = Se podría poner en práctica,
- 3 = Se debería poner en práctica
- 4 = Se debe poner en práctica.

Este proceso producirá una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo.

c) MARCO GENERAL PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

“Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la ilustración siguiente. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias”⁶¹.

El marco analítico para formular estrategias

Etapa 1: Etapa de los insumos				
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	Matriz del perfil competitivo		Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	
Etapa 2: Etapa de la adecuación				
Matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF)	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la gran estrategia
Etapa 3: Etapa de la decisión				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE)				

⁶¹ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap81d.htm>

- **Etapa 1: De los insumos**

Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

- **Etapa 2: De la adecuación**

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

- **Etapa 3: De la decisión**

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

Los propios estrategas, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados. Lenz destaca que el cambio de un proceso de planificación orientado hacia las palabras a otro orientado hacia las cifras puede dar lugar a una

falsa sensación de certidumbre; puede disminuir el diálogo, la discusión y la argumentación como medio para explorar la comprensión, probar los supuestos y propiciar el aprendizaje en la organización. Por tanto, los estrategias deben diversificar esta posibilidad y usar los instrumentos que faciliten la comunicación. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades y el error del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias.

2.5.5. PRESUPUESTOS

a) QUÉ ES UN PRESUPUESTO

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización⁶².

b) FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS:

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

c) IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS:

- Presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas

⁶² HART, O. 1995. "Corporate Governance: some Theory and Implications". *The Economic Journal*

(agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

d) OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS⁶³:

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

⁶³ KREITNER, Kinicki. 2000. *Comportamiento de las organizaciones*. Edit. McGraw Hill

- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

e) **FINALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS:**

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

2.5.6. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS⁶⁴

a) **Según la flexibilidad:**

Rígidos, estáticos, fijos o asignados.- Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

Flexibles o variables.- Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

b) **SEGÚN EL PERIODO DE TIEMPO:**

A corto plazo.- Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

⁶⁴ MANNHEIM, Karl 1981. *Diagnóstico de nuestro tiempo*, Fondo de Cultura Económica, México

A largo plazo.- Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

c) **según el campo de aplicación en la empresa de operación o económicos.-** Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras**
Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

Financieros.- En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos:

- **Presupuesto de Tesorería**

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

- **Presupuesto de erogaciones capitalizables**

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

d) **Según el sector de la economía en el cual se utilizan**

Presupuestos del Sector Público.- son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

Presupuestos del Sector Privado.- Son los usados por las empresas particulares,. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

2.5.7. PRINCIPIOS DE LA PRESUPUESTACIÓN

- a) **Principios de Previsión.-** Son tres: Predictibilidad, Determinación cuantitativa y, Objetivo.
- b) **Principios de Planeación.-** Se destacan: Previsión. Costeabilidad, Flexibilidad, Unidad, Confianza, Participación, Oportunidad y, Contabilidad por áreas de responsabilidad.
- c) **Principios DE Organización.-** Son: Orden y Comunicación.

- d) **Principios DE Dirección.**- Se destacan: Autoridad y Coordinación.
- e) **Principios DE Control.**- Son: Reconocimiento, Excepción, Normas y, Conciencia de Costos.

2.5.8. MOTIVOS DEL FRACASO DE LA PRESUPUESTACIÓN

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones⁶⁵. La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- a) Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- b) Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- c) Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- d) Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- e) Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- f) Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- g) Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- h) Cuando no se siguen las políticas de la organización.

⁶⁵ NADLER David, y Michael L. Tushman. 1999. *El Diseño de la Organización*. Oxford University Press, México

2.5.9. CALENDARIO PRESUPUESTAL

Es la agenda en la cual se definen a través del tiempo la ejecución y el control (evaluación) del presupuesto. Depende del tipo de organización y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.

2.5.10. ORGANIZACIÓN DEL PRESUPUESTO

Toda organización al formular sus planes, deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas. Un plan orgánico y objetivo muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase sobre la marcha

2.6. CAPITAL TECNOLÓGICO

En la segunda mitad del siglo pasado Marx estudió la ley económica que rige el movimiento de la sociedad moderna⁶⁶.

¿Cambió desde entonces esa ley general?Cuál es, en ese caso, la diferencia específica en la estructura productiva que domina el mundo actual? Qué nueva luz arroja ese cambio sobre los conceptos fundamentales de la Economía Política? Y, al revés ¿qué comprensión original ofrecen los conceptos transformados, sobre el pasado del capital? ¿Cómo se plantea hoy el destino de la civilización capitalista? El socialismo, en fin, ¿tiene vigencia histórica? ¿Cuáles son, en el presente, las condiciones y tendencias de la transformación social?

El capital tecnológico de Pablo Levín aborda estas cuestiones, desde una prolongación crítica -tal su pretensión- de la obra de Marx. Al exponerlas figuras fenomenológicas de la mercancía, en un todo de acuerdo con las exigencias del propio Marx, pero en contra de algunas de sus afirmaciones

⁶⁶ DAFT, Richard L. 2000. *Teoría y Diseño Organizacional. Soluciones Empresariales*. 6ª.Ed. International Thompson Editores. México, D. F

particulares, retiene firmemente las dimensiones específicamente históricas de la mercancía y, por lo tanto, del capital, puesto que la mercancía, en cuanto corresponde a su concepto, es la mercancía del capital. Pero no únicamente del capital en general, ni sólo del capital no diferenciado, dominante en el siglo XIX, y estudiado por Marx, sino del capital cabalmente desarrollado, y por ende, diferenciado con arreglo a su propia ley: el capital tecnológico, que domina la sociedad capitalista a fines del siglo XX.

2.6.1. MISIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA⁶⁷

- a) **Misión.-** La *misión* es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta *que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización*. Por tanto, resulta imprescindible que mercadólogos, empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es el *concepto de misión*, y mejor aún, cuáles son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de negocios, mercadotecnia y definición de términos, para que tengan una visión más completa y aplicable del mismo.
- b) **Visión estratégica.-** El concepto de visión estratégica está íntimamente unido al de misión y en ocasiones se confunde con él. Algunos autores tienden a situar la misión fuera de la idea de visión, sin embargo, consideramos la misión como un elemento más de la visión estratégica: vemos nuestra empresa de una manera determinada y cumpliendo unas funciones determinadas.
- c) **Elementos de la visión estratégica.-** Una buena visión define tanto el núcleo de la empresa, invariable en el tiempo, como la parte dinámica, que estimula el progreso. Junto con la misión podríamos destacar otros tres elementos más que compondrían, a nuestro entender, una definición ideal de visión estratégica:

⁶⁷ HELLRIEGEL SLOCUM, Woodman. 1999. *Comportamiento organizacional I*. Edit. Internacional Thompson Editores

- **Misión** (Guardar el Núcleo).- La misión da respuesta a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿para qué existimos?, ¿para qué sirve nuestra empresa?

La misión es el corazón de la organización porque nos proporciona una idea de su origen y muchas veces de las necesidades que viene a cubrir. No es una descripción de la actividad en un momento determinado sino una reflexión profunda sobre el núcleo de la organización. No debería ser el describir qué se vende en este momento, sino qué se quiere conseguir de forma duradera aunque los productos o servicios cambien.

- **Valores fundamentales** (Guardar el Núcleo) .- Los valores fundamentales dan respuesta a la pregunta ¿cómo nos mostramos?, ¿qué reglas de conducta aplicamos?, ¿qué importancia le damos a cómo hacemos las cosas? Ejemplos de valores fundamentales serían: orientación al cliente, pasión por la innovación, mejora de la calidad, trabajo en equipo, comunicación abierta, entre muchos otros.

Los valores fundamentales dan sentido a la forma de trabajar, motivan y son un elemento de unión, promueven la coherencia en el comportamiento de todos los integrantes de la empresa. Identificamos tres tipos de valores fundamentales:

- Valores existentes, forman parte de la cultura empresarial, generalmente procedentes de su creador,
- Valores del mercado, impuestos por el sistema a través de la normativa del sector, y
- Valores deseables, no son parte de la cultura de empresa en un momento determinado, pero son considerados como deseables para hacer posible la misión y los objetivos retadores, ya definidos.

Una empresa que en su tarea de identificar valores fundamentales no debería superar un total de 6 valores fundamentales, pues un número superior termina confundiendo al equipo y en algunos casos es posible incluso que se produzcan contradicciones poco deseables. Una vez establecidos los valores fundamentales de la empresa deberían traducirse en reglas de conducta, aplicables como líneas de comportamiento diario trazadas en dos direcciones: el comportamiento de uno mismo y el comportamiento que se espera de los otros.

- **Objetivos retadores** (Estimular el Progreso).- Con los objetivos retadores se quiere dar respuesta a la pregunta ¿hacia dónde vamos?, ¿hacia dónde se dirige nuestra empresa?. Los objetivos son retadores cuando transmiten la sensación de que se pueden alcanzar aunque con esfuerzo. Es necesario definirlos de forma clara y sencilla y situarlos en el tiempo indicando un término preciso. Los objetivos retadores son un escalón para un desarrollo estratégico, pero son diferentes a los objetivos estratégicos. Generalmente, el término fijado para objetivos estratégicos es más breve, unos 3 años, mientras que un objetivo retador suele tener un plazo mayor de entre unos 10-15 años aproximadamente. El valor fundamental de los objetivos retadores es que el equipo puede poner a prueba todas sus posibilidades para poder alcanzarlo.
- **Cualidades fundamentales** (Estimular el Progreso).- Las cualidades fundamentales dan respuesta a la pregunta ¿en qué sobresalimos?, ¿de qué estamos orgullosos?. Las cualidades fundamentales nos definen en nuestra excelencia, en aquello en lo que somos brillantes, y han de ser un instrumento útil y necesario para conseguir realizar la misión ya definida y los objetivos retadores ya marcados.

Si somos brillantes y sobresalimos en una serie de cualidades inútiles para conseguir llevar a cabo la misión de la empresa y cumplir con los objetivos impuestos estaremos haciendo un ejercicio falso de auto-adulación.

Cualidades fundamentales son los adjetivos que una persona ajena a la empresa mencionará inmediatamente como esenciales en ella. Podemos distinguir, como hicimos con los valores fundamentales, tres tipos de cualidades fundamentales: Cualidades existentes, Cualidades del mercado, y Cualidades deseables.

Para definir una cualidad fundamental de nuestra empresa debemos tener en cuenta, en primer lugar, la cualidad en si misma, su aspecto más positivo pero también las consecuencias de un exceso de cualidad ya que se puede producir un efecto boomerang poco recomendable.

2.6.2. METAS Y OBJETIVOS:

- a) **Metas.-** Es cuando se comienza a implementar el procedimiento establecido en los fines y se desarrollan hasta alcanzar los logros finales lo cual es un objetivo que se supone se tenía preestablecido. Es el accionar paso a paso entre FINES y OBJETIVO. Si las METAS descritas en los FINES no se logran no se puede obtener el OBJETIVO final⁶⁸.

La meta en toda práctica educativa, estará encaminada entonces, a desalinearse al individuo y a buscar una liberación social. El dominicano de hoy con la educación institucional que recibe no está en condiciones de cumplir las funciones que le exige la sociedad, se debe educar al hombre para un mundo en constante cambio, logre adaptarse continuamente a las nuevas circunstancias que se le presentan lo que es difícil

⁶⁸ KREITNER, Kinicki. 2000. *Comportamiento de las organizaciones*. Edit. McGraw Hill

- b) **Objetivos.-** Son los resultados esperados. Son consecuencia de los FINES y METAS. Pertenece al mundo de los bienes, o sea, algo concreto, diferente a los FINES.

Tarea fundamental es, tanto de las personas vinculadas en el sector educativo, padres de familia y sociedad en general fomentar y conocer dichos fines, para hacer de la educación no sólo un proceso de adquisición de conocimientos teóricos, sino, formadora de individuos íntegros, forjadores de su propia realidad y transformadores del mundo.

Dentro de este desarrollo la comunicación actúa en la transmisión de información y como medio de socialización, convivencia y guía del alumno en la adquisición de ideas creativas, principios liberadores y habilidades comunicativas; de ésta forma los profesionales de la educación deben ser promotores de una mejor interacción comunicativa entre maestro - alumno - familia - sociedad, creando un ambiente en el que se hable el mismo lenguaje para obtener una respuesta positiva del educando hacia el aprendizaje y hacia una auténtica comunicación, pilar fundamental en todo proceso educativo.

2.6.3. ANÁLISIS CONTEXTUAL

En Terminología, delimitación del contenido nocional de un término en un contexto, en virtud de la identificación, el análisis y la selección de las características de la noción que surgen del contexto⁶⁹.

Enfoque analítico originalmente empleado en sociología para investigar el efecto de las características colectivas o grupales en los resultados individuales. En el análisis contextual, las variables predictivas grupales (que suelen construirse agregando características de individuos de cada grupo) se incluyen junto con variables individuales en regresiones estándar en las que el individuo es la unidad de análisis (*modelos de efectos contextuales*). Este enfoque permite examinar simultáneamente

⁶⁹ MANNHEIM, Karl 1981. *Diagnóstico de nuestro tiempo*, Fondo de Cultura Económica, México

cómo se relacionan las *variables individuales* y las *variables grupales* con los resultados individuales, dando cabida a macroprocesos que se suponen con repercusiones a nivel individual independientemente de los efectos de las variables a nivel individual. “Análisis contextual”⁷⁰ y *análisis multinivel* se han empleado a veces como sinónimos. Ambos planteamientos son similares en que permiten investigar de qué manera las variables grupales (macrovariables), las individuales (microvariables) y sus interacciones se relacionan con los resultados a nivel individual. Sin embargo, los *modelos multinivel* son más generales que los modelos contextuales originales, porque:

- a) Permiten (y tienen en cuenta) la posibilidad de correlación residual entre los individuos pertenecientes a un mismo grupo; y
- b) Permiten estudiar la variabilidad intergrupala y los factores asociados con ella.

En cambio, en los modelos contextuales no se suele tener en cuenta la correlación residual (aunque pueden modificarse para que lo hagan) y no permiten estudiar la variabilidad intergrupala o los factores asociados con ella.

2.7. CAPITAL RELACIONAL

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, ...) ⁷¹.

Hace referencia a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de esa empresa, o a los clientes fijos de ésta (cartera de clientes, listas establecidas, ...), y la relación empresa-cliente (acuerdos, alianzas, ...); los procesos de

⁷⁰ http://www.paho.org/spanish/dd/ais/be_v24n3-multinivel.htm

⁷¹ DANLEY, J. en Frederick, R. 2001. *La ética en los negocios*. Ed. Oxford University Press

organización, producción o comercialización del producto (estrategias de cara al logro).

El Capital Relacional está formado por los recursos intangibles, capaces de generar valor, relacionados con el entorno de la empresa: sus clientes, proveedores, sociedad, etc. Así, podemos notar que son recursos que residen bien en los empleados (Capital Humano), bien en la propia organización (Capital Estructural), pero que a efectos conceptuales quedan separados de las dos categorías anteriores por cuanto que hacen referencia a relaciones exteriores⁷². El capital relacional es la parte en la que al Capital Intelectual le permite crear valor en relación con las relaciones.

La formación relacionada con el Capital Relacional incorpora el componente de “*organización extrovertida*”⁷³ que es la empresa. La extroversión para la empresa no es un capricho sino su razón de ser. La empresa existe porque retribuye a todos los agentes que intervienen en el proceso, desde los clientes a proveedores pasando por los propietarios y los trabajadores.

El mundo de las relaciones exteriores de la empresa es un mundo lleno de información y de conocimiento, es un mundo lleno de posibles externalidades donde la calidad de los esquemas de referencia personales y de la organización, es decir los stocks cognitivos, tienen mucho que ver con la capacidad de la empresa de apropiación de las posibilidades que el exterior ofrece. Los itinerarios de la organización dependen de esta capacidad de apropiación.

No todas las relaciones externas están recogidas por el Capital Relacional, muchas no pueden separarse tan fácilmente del dominio del Capital Humano y del Capital Estructural⁷⁴, pero en todo caso, la clasificación ayuda a la comprensión de las diferencias de la formación aplicable en los tres casos.

⁷² GÓMEZ CEJA, Guillermo. 1994. *Planeación y Organización de Empresas*. 8ª. ed. Mc Graw Hill México

⁷³ NADLER David, y Michael L. Tushman. 1999. *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. Oxford University Press, México

⁷⁴ ROBBINS, Stephen P. 1999. *Comportamiento organizacional*. Edit. Pearson educación

2.7.1. COORDINACIÓN Y SOPORTE:

a) **Etimología.**- El sustantivo coordinación y el infinitivo *coordinar* se derivan de los términos latinos '*cum*' (= con, conjuntamente) y *ordinare* (= regular, poner en una línea, ordenar), y tienen el significado de una actividad reguladora, o de ordenación sobre varios elementos, indica que se busca que distintas actividades sigan un mismo ordenamiento, se orienten a los mismos objetivos, o se eviten conflictos entre ellas⁷⁵.

La etimología del término 'coordinación' muestra similitud con la del término latino '*communio*' que designa una tarea común y está formado por los términos: *Cum – Munis*, donde '*munus, muneris*' es el término empleado para indicar la carga de trabajo, en aquellas comunidades del *Latium* atacadas por etruscos y griegos, en configuración de la actividad de varios sujetos en tareas primariamente orientadas a la defensa del grupo (*munire* pasa a significar fortificar) y luego para el resto de coordinación de tareas⁷⁶. Desde dichos términos se derivan las palabras municipio o munición. En ampliación de sentido, *cum-municatio* significó luego, en el antiguo latín, el contenido de asumir una tarea con otros en orden a defender intereses comunes. Es curioso constatar que ese sentido de tareas colectivas haya dejado luego, en el decurso de la evolución de los conceptos al pasarse al pensamiento moderno, a una connotación de transferencia de contenidos mentales individuales, cuando inicialmente se trataba de coordinar tareas externas. Por lo demás el sentido del término *communicatio* parece responder bien a la concepción de la antropología sobre el origen del lenguaje como medio de cooptación de actividades cuando los primitivos hombres tenían que asumir tareas de defensa de su coto de caza, organizar ésta etc.

b) **Definición del término coordinar.**- En general, las definiciones usuales de coordinación carecen de un mínimo de precisión conceptual. Se emplean muchos sinónimos para el término coordinar,

⁷⁵ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. 2002. *Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos 3ª. Ed. Ecafsa Thomson Learning. México*

⁷⁶ SOTO, Eduardo. 2001. *Comportamiento organizacional Edit. Thompson learning. México*

como: ordenar, armonizar, ajustar, orquestar, integrar, equilibrar etc. Pero no debe considerarse sinónimo el concepto de cooperación que se emplea para designar actitudes personales que pueden favorecer la coordinación⁷⁷. Es muy empleado el sinónimo el de *integración* (tanto la socio-económica como la material - económica: la primera se refiere a la identificación de objetivos, la segunda a tareas, etc.).

En una primera delimitación del concepto empleado en ciencias de la empresa y de la organización, la primera diferencia a trazar es la que distingue *coordinación organizacional* (de decisiones que guían actividades o tareas de personas en un contexto de orientación al cumplimiento de objetivos) frente a la *coordinación interna en un sujeto*, por ejemplo: la coordinación de movimientos corporales, o de lenguaje, gesto e intención etc. En este sentido, la coordinación-organizacional tendrá siempre carácter inter-personal. Un segundo punto de diferenciación es el del carácter consciente o intencional de la coordinación. Un ajuste de actividades producido por una causa externa que coaccionara (o moviera físicamente) a los sujetos participantes no podría ser denominado *coordinación*. De todas formas no es fácil trazar un límite claro entre coordinación y manipulación.

En el dominio de las actividades de organización se comprende el término de formas muy distintas (se han tabulado más de cuarenta acepciones diferentes). Sin embargo, la definición más exacta del concepto es uno de los temas que suelen plantearse como tema de discusión teórica o metodológica.

En la semántica de la *praxis empresarial*, el concepto se vincula al de la optimización de la asignación de recursos (capital, servicios, medios disponibles, capacidades humanas etc.) y se considera que la "coordinación"⁷⁸ de tareas o de áreas parciales del sistema productivo es un medio más para la consecución de los objetivos de empresa.

⁷⁷ CORTINA, A. "Ética de la Empresa". Editorial Trotta. 2000

⁷⁸ FREDERICK, R. 2001. *La ética en los negocios*. Ed. Oxford University Press

c) CARACTERÍSTICAS DE LA COORDINACIÓN:

- **Orientación a objetivos comunes.-** “En el contexto de la organización dispositiva, el problema de la coordinación se plantea en un enfoque asimila al de la decisión sobre la mejor manera de asignar los recursos a distintas tareas y de integrar éstas orientándolas a la consecución de objetivos comunes”⁷⁹. En referencia a dichos objetivos comunes, el campo "material" o de contenidos abarcados por la coordinación se expresa de formas muy diversas. Los elementos más importantes de la estructuración coordinadora son: Ajuste mutuo de actividades o procesos, sus relaciones a personas y/o cosas, referencias a uno o más objetivos y el empleo de información que debe ser comunicada.
- **Aspectos considerados en la coordinación.-** En la lista siguiente se enumeran objetos, causas, modos, direcciones, momentos, instrumentos de la coordinación - ante todo según los aspectos. En la orientación tradicional de ciencias de la organización :
 - Armonización de actividades de cumplimiento de tareas
 - Armonización de trabajos parciales
 - Armonización de tareas / objetivos de trabajo
 - Armonización de decisiones
 - Armonización de resultados
 - Armonización ex-post (en cuanto posible corrección de disfunciones)
 - Igual dirección en actividades
 - Insertar en una estructura
 - Integrar

2.7.2. CLIMA INSTITUCIONAL

Se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados

⁷⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coordinacionconcepto/

en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.⁸⁰

Se distingue del clima de clase, en cuanto que ésta, como unidad funcional dentro del centro, está influida por variables específicas de proceso que inciden en un contexto determinado dentro de la propia institución. Las características y conducta tanto de los profesores como de los alumnos, la interacción de ambos y en consecuencia, la dinámica de la clase confieren un peculiar tono o clima de clase distinto del que pudiera derivarse variando alguno de estos elementos.

Como podemos ver entre clima institucional y clima de clase existe una cierta independencia, dada la naturaleza de las variables que más directamente inciden en cada uno de ellos⁸¹.

Para algunos, el clima institucional representa la personalidad de un centro, en cuanto es algo original y específico del mismo con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo, cuya evolución se realiza lentamente aunque se modifiquen las condiciones.

El concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro. También inciden variables vinculadas al rendimiento del centro.

Dentro de la institución podemos distinguir a su vez microclimas o subclimas, por ejemplo, el clima de los alumnos⁸².

⁸⁰ CRITTENDEN, Brian. 1991. *La autonomía como objeto de la educación*. En: Kenneth Strike-Zierra Egan, *Ética y política educativa*, Narcea, Madrid

⁸¹ DAHL, Robert. 1992. *La democracia y sus críticas*, Paidós, Barcelona

⁸² BRASLAVSKY, Cecilia. 1995. *La concertación como estrategia de reforma educativa del Estado*. En: *¿Es posible concertar las políticas educativas?* Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, Argentina

- a) **Factores que influyen en el clima.**- Partiendo de la idea de que la escuela es participativa, democrática, que atiende a la diversidad, colaborativa,... podemos pensar que en su clima influyen los siguientes factores: Participación – democracia. ¿Qué sucede normalmente en un centro? ¿Quién participa? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Es efectiva es participación?

Participan porque es impuesto por la administración, por lo que no es efectiva generalmente, por estar al servicio de la administración y no al del propio centro para su mejora. Que la participación es también un proceso de aprendizaje y no sólo un mecanismo al servicio de la gestión. Lo que se intenta conseguir con la participación en los centros es su mejora como fin último, pero esto normalmente no se da en los centros educativos porque no existe una implicación de los miembros que pertenecen a ella.

Fabián Maroto a este respecto expone que es absurdo tener en los centros órganos de participación si después lo que llevamos a cabo son tareas puramente burocráticas. Pasar de una participación puramente burocrática a una participación real en el centro va a depender, entre otros aspectos, de la persona que dirige ese centro, si es autocrático, democrático o laissez – faire. Lo mejor es optar por un líder democrático, que tienen según Loscertales 1992, entre otras las siguientes características:

- b) **Planificación – colaboración.**- La colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa Es esencial para promover procesos de participación, cambio y mejora en los centros educativos. En este sentido es importante para el centro hacer “verdaderos” y no copias de proyectos curriculares ya que es una responsabilidad de la escuela como organización.

Para Escudero en su artículo “La elaboración de proyectos de centro: Una nueva tarea y responsabilidad de la escuela como organización”, la planificación no tiene que ser fría ni burocrática

sino que debe ser algo que sirva en un contexto y a unas personas determinadas para la mejora de la institución.

Es importante en este sentido, saber a quién va dirigido, para qué se hace y cómo se hace, aunque normalmente se le concede desmida importancia a los aspectos formales de la planificación, es decir, al cómo de hace.

La planificación debe ser algo continuo, en el que hay que tener en cuenta el pasado, presente y futuro de la escuela. No ha de ser entendida como algo impuesto, sino que debe ser la base de yodo lo que ocurra en el centro y esto va a afectar los miembros que lo componen por lo que todos se tienen que implicar en ella.

En este sentido la idea que me queda de planificación es que ésta tiene que ser abierta, flexible en la que participan todos los miembros de l comunidad educativa. Pero no todo debe quedarse en el trabajo que se ve, sino que subyaciendo a esas acciones se sitúa todo un mundo de significados, creencias, valores, interpretaciones, que son las que dan sentido y razón de ser a lo que ocurre en la organización.

- c) Cultura de un centro.-** La relación de todos los elementos anteriores configurarían la cultura de un centro. Este tema es importante a tratar porque dependiendo de la cultura que exista en ese centro dará un determinado clima escolar. (Peculiar estilo o tono de la institución).

Así, como afirma Teresa González en su artículo: La cultura del centro escolar o el centro escolar como cultura: “Cuando hablamos de cultura organizativa nos estamos refiriendo a una dimensión profunda que subyace la vida organizativa: nos situamos en las creencias, valores, los significados, supuestos, mitos, rituales,…”

Hablar de cultura requiere complejidad debido a: La diversidad de anotaciones y acotaciones de lo que es la cultura. Escasa precisión con que se utiliza a veces el concepto en el ámbito de la institución. Múltiples enfoques y perspectivas para su análisis y comprensión. Muchas veces se confunde el término cultura organizativa y el clima organizativo.

Anderson (1982), Álvarez y Zabalza (1989), al reflexionar sobre cuáles son las dimensiones del clima escolar, incluyen como una dimensión climática importante la referida al sistema de creencias, valores y estructuras cognitivas de los miembros de la organización. Según Poole y Mcphee (1983) y Poole (1985), el clima ha de ser estudiado como un constructo intersubjetivo, algo que se crea y mantiene a través de la interacción organizada en torno a prácticas comunes. Teresa González distingue entre cultura como variable externa a la organización (cultura de la sociedad de la que forma parte) y la cultura como variable interna a la organización (cultura del Centro). Tenemos que tener en cuenta que un centro no está aislado sino que se ve influenciado por el entorno en el que se inscribe, por lo tanto la cultura de un centro está influenciado por la cultura de la sociedad⁸³.

2.7.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

- Stephen P. Robbins (1998): Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.”
- Davis, K & Newstrom J. (1991): “El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de

⁸³ GADOTTI, Moacir. 1992. *Escola cidadã. Uma aula sobre autonomia da escola*, Autores Associados, Sao Paulo

modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización”.

- Gigson: “Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas”.
- Cherrington (1989): “El campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia.”
- Barón y Greenberg (1990): “El campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo.”
- Saal y Knight (1988): “Presenta en dos partes esta definición de la psicología industrial y organizacional: se trata 1. del estudio del comportamiento, los pensamientos y los sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral; y 2. del uso de esa información para aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados (hombres y mujeres, blancos y negros, trabajadores y gerentes, etc.). Asimismo, esta definición en

dos partes destaca la dicotomía entre la ciencia de la psicología industrial y organizacional, la cual busca nuevos conocimientos, y la práctica de esta disciplina, que utiliza dicho conocimiento en beneficio de la organización y de todos sus integrantes. Aunque muchos profesionales de la psicología industrial y organizacional actúan como científicos y profesionales, la relación entre estos dos aspectos del campo no siempre ha sido armónica ni de respeto mutuo”⁸⁴.

- Jewell (1985): “El comportamiento organizacional es una especialidad de la administración. No es difícil definir en el plano conceptual la diferencia entre psicología industrial y organizacional, como tema de estudio, y comportamiento organizacional. A los psicólogos industriales y organizacionales les interesa el comportamiento humano en general y el comportamiento del individuo en las organizaciones en particular. A los especialistas en comportamiento organizacional les interesan las organizaciones en general y el elemento humano de las organizaciones en particular. Muchas veces es difícil sustentar las diferencias básicas entre la psicología industrial y organizacional y el comportamiento organizacional como áreas académicas de estudio en ambientes organizacionales aplicados. La American Psychological Association (APA) reconoció formalmente la interrelación entre estos dos enfoques y los mismos problemas básicos en 1973. Entonces, la antigua designación de psicología industrial fue sustituida con el término que ahora es de uso común: psicología industrial y organizacional.”

2.7.4. COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella. Pero además, las organizaciones representan el contexto donde hombre y mujeres

⁸⁴ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>

pasa (y en función del cual viven) una altísima proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción ser humano-organización adquiere también un valor relevantísimo⁸⁵.

Desde el punto de vista del ser humano, tal aserto es válido tanto para el director de una empresa como para el operario que realiza tareas repetitivas, tanto para el químico como para el vendedor que sale a la calle a ofrecer el producto. Todos ellos trabajan formando parte de la organización. Y en el desarrollo de este trabajo tienen sus motivaciones, afrontan las coyunturas agradables y los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara, se relacionan con sus compañeros o colegas formando grupos, etc.

Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización. El ser humano que trabaja forma parte integrante de una organización y, como tal, tiene un determinado comportamiento organizacional. El comportamiento implica esencialmente una selección de ciertas acciones. Esta selección puede o no ser consciente y deliberada. Cuando el individuo estudia un proyecto, analiza las mejores alternativas para llevarlo a cabo con éxito y elige una de ellas, evidentemente está actuando de una manera deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo.

En cambio, muchas veces la selección es prácticamente automática, como en el caso del operario que maneja un equipo con total habilidad o la mecanógrafa, en que deciden una acción tras otra en forma inmediata con la seguridad que les proporciona la práctica continua, pero virtualmente no piensan cuál es el próximo movimiento que deben hacer, es decir, deciden inconscientemente. Sea como fuere, este comportamiento humano en la organización se halla condicionado por una cantidad de variables psicológica. La interacción entre estas

⁸⁵ GIMENO SACRISTÁN, José 1992. *Investigación e innovación sobre gestión pedagógica de los equipos de profesores*. En: Justa Ezpelata y Alfredo Furlán (compiladores), *La gestión pedagógica de la escuela*, UNESCO/OREALC, Santiago de Chile

variables determina ese proceso de selección, que se traduce en el comportamiento organizacional.

“La personalidad no es una suma de atributos y caracteres fragmentarios. Es una estructura organizada que se denomina el yo, donde las distintas partes se condicionan e interactúan entre sí. Si se hallan en equilibrio interno, nos encontramos ante un individuo ajustado. Si la personalidad está en equilibrio con el entorno, se trata de un individuo adaptado. Si el equilibrio es tanto interno como externo, estamos frente a un individuo integrado”⁸⁶.

2.7.5. COMPORTAMIENTO DE LOS GRUPOS :

a) Desempeño del grupo.- Cualquier predicción acerca del desempeño de un grupo debe comenzar con el reconocimiento de que los grupos de trabajo forman parte de una organización grande, y que factores como la estrategia, la estructura de autoridad, los procedimientos de selección y los sistemas de recompensas de la organización, pueden proporcionar un clima favorable o desfavorable para la operación del grupo. Por ejemplo, si se caracteriza una organización por la desconfianza entre la administración y los trabajadores, es más probable que los grupos de trabajo en esa organización desarrollen normas para limitar el esfuerzo y la producción que los grupos de trabajo de una organización donde hay gran confianza mutua. De manera que los administradores no deben observar aisladamente a cualquier grupo. Más bien deben comenzar evaluando el grado de apoyo que las condiciones externas proporcionan al grupo. Es muy obvio que es mucho más fácil para cualquier grupo de trabajo ser productivo cuando la organización global de la cual forma parte esta creciendo y tienen tanto el apoyo de la administración superior como abundantes recursos. De manera similar, es más factible que un grupo sea productivo cuando sus miembros tienen las habilidades necesarias para desarrollar las tareas del grupo y las

⁸⁶http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-el_comportamiento_individual_fundamentos

características de personalidad que facilitan bien el trabajo conjunto.

Diversos factores estructurales tienen una relación con el desempeño. En los más destacados están la percepción del papel propio, las normas, desigualdad de estatus, el tamaño del grupo, su composición demográfica, su tarea y cohesión.

Existe una relación positiva entre la percepción del papel y la evaluación del desempeño de un empleado. El grado de congruencia que existe entre un empleado y su jefe en la percepción del puesto del empleado, influye en el grado en que el jefe lo juzgará como un realizador eficaz. En la medida en que la percepción del papel del empleado satisface las expectativas del papel del jefe, aquél recibirá una mejor evaluación de su desempeño.

Las normas controlan el comportamiento de los miembros del grupo al establecer estándares de lo que es correcto e incorrecto. Si los administradores conocen las normas de un grupo determinado, esto puede ayudar a explicar el comportamiento de sus miembros. Donde las normas apoyan una alta producción, los administradores pueden esperar que el desempeño individual sea considerablemente más alto que donde las normas del grupo tienden a limitar la producción. De manera similar, las normas del grupo establecerán los estándares aceptables de ausentismo.

Las desigualdades de estatus crean frustraciones y pueden influir de manera adversa en la productividad y la voluntad de permanecer en una organización. Entre aquellos individuos que son sensibles a la equidad, es probable que la incongruencia conduzca a una reducción en la motivación y una mayor búsqueda de formas para alcanzar la justicia (por ejemplo, cambiando de empleo).

El impacto del tamaño sobre el desempeño de un grupo depende

del tipo de tarea en que está involucrado. Los grupos más grandes son más eficaces en actividades de búsqueda de datos. Los más pequeños lo son en tareas que exigen acción. Nuestro conocimiento de la holgazanería social sugiere que si la administración utiliza grupos más grandes, se deben realizar esfuerzos para proporcionar medidas del desempeño individual dentro del grupo.

La composición demográfica del grupo es un determinante clave de la rotación individual. Para ser más específicos, la evidencia sugiere que los miembros del grupo que comparten una edad o fecha de ingreso común en el grupo de trabajo son menos propensos a renunciar.

La principal variable de contingencia que modela la relación entre los procesos del grupo y su desempeño es la actividad que desarrolla. Mientras más complejas e interdependientes sean las actividades que desarrolla, los procesos más ineficientes llevarán a un menor desempeño del grupo⁸⁷.

La cohesión puede tener una importante función al influir en el nivel de productividad del grupo. Que lo haga o no, dependerá de las normas relacionadas con el desempeño del grupo.

- b) Satisfacción.-** Al igual que la relación del papel de la percepción-desempeño, una gran congruencia entre un jefe y el empleado acerca de la percepción del puesto de éste muestra una asociación significativa con una alta satisfacción del empleado. De manera similar, el conflicto sobre el papel se asocia con la tensión inducida en el puesto y la insatisfacción con el mismo⁸⁸.

La mayoría de la gente prefiere comunicarse con otras personas de su mismo estatus o con alguno de un nivel mayor, en lugar de

⁸⁷ HELLRIEGEL SLOCUM, Woodman. 1999. *Comportamiento organizacional I. Edit. Internacional Thompson Editores*

⁸⁸ KREITNER, Kinicki. 2000. *Comportamiento de las organizaciones. Edit. McGraw Hill*

hacerlo con las personas que están debajo de ellas. Como resultado, debemos esperar que la satisfacción sea mayor entre empleados cuyo trabajo reduce al mínimo la interacción con individuos que tienen un estatus inferior.

La relación tamaño del grupo-satisfacción es lo que uno podría esperar de manera intuitiva: los grupos más grandes están asociados con una menor satisfacción. A medida que aumenta el tamaño, se reducen las oportunidades de participación e interacción social, así como las habilidades de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, tener más miembros promueve la disensión, los conflictos y la formación de subgrupos, todo lo cual actúa para hacer del grupo una entidad menos agradable.

2.7.6. PROCESO DE CAMBIO DE UNA EMPRESA:

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante⁸⁹.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, por que no son. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos⁹⁰.

⁸⁹ GÓMEZ CEJA, Guillermo. 1994. *Planeación y Organización de Empresas.8ª. ed. Mc Graw Hill México*

⁹⁰ GORDON, Judith. 1997. *Comportamiento organizacional. Edit. Prentice may*

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

a) Proceso de cambio.- Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización⁹¹. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción. La confianza es un requisito esencial para lograr un

⁹¹ CRITTENDEN, Brian. 1991. *La autonomía como objeto de la educación*. En: Kenneth Strike-Zierra Egan, *Ética y política educativa*, Narcea, Madrid

ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral⁹².

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio. La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio. Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio⁹³.

b) Etapas del proceso de cambio.- Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente:

⁹² DAFT, Richard L. 2000. *Teoría y Diseño Organizacional. Soluciones Empresariales*. 6ª.Ed. International Thompson Editores. México, D. F

⁹³ DAHL, Robert. 1992. *La democracia y sus críticas*, Paidós, Barcelona

La **Primera** es un período de Cuestionamiento, de Retar el Status, de Fijar Metas, y de Diseñar. De una u otra forma, decidimos que la forma actual de hacerlas

La **segunda** etapa es un período de Cambio, de Aclarar, de Reforzar. Aquí es donde hacemos el verdadero trabajo pesado del Cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.

La **tercera** etapa es un período de Consolidación, de Institucionalización y de Evaluación. Esta es la etapa donde hacemos permanente el cambio. Nos aseguramos que nuestra gente no piensa que es otro “Programa del Mes”, sino algo que va a perdurar en la Organización.

Todos pasaremos por estas tres etapas, pero no necesariamente en ese orden.

c) Cambio Organizacional.- La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio. La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser quien no se adapte al cambio morirá en el camino. Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente⁹⁴.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y

⁹⁴ HELLRIEGEL, Don y Susan E. Jacson, y John W. Slocum, Jr. 2002. *Administración. Un enfoque basado en competencias. 9ª. Ed. Thompson & Learning. México*

competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite. Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la nuestra capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

d) Proceso de cambio.- El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas:

Recolección de datos.- Determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

Diagnóstico organizacional.- Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar

preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

Acción de intervención.- Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

e) Punto de partida para el cambio.- El cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

La gente se pasa la vida esperando a que las cosas cambien, a que las personas que los rodean cambien y a que todo se ajuste a su manera de ser y de pensar. Pero los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio. La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la autoeducación permanente, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprender. El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación⁹⁵.

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo⁹⁶.

⁹⁵ ROBBINS, Stephen P. 1999. *Comportamiento organizacional*. Edit. Pearson educación

⁹⁶ NADLER David, y Michael L. Tushman. 1999. *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. Oxford University Press, México

Una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo como pilares del cambio.

El autodesarrollo permite que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje. La autogestión lleva a que cada empleado esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la Empresa.

La autogestión implica:

- Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.
- Lograr que los empleados aporten buenas ideas y sugerencias.
- Convertir a la empresa en una organización que aprende continuamente.
- Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen.
- Lograr que la gerencia mantenga un mayor control del negocio.
- Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y automotivado.
- Que la empresa sea un lugar de trabajo agradable y que a su vez ofrezca a los clientes excelentes productos y servicios que aseguren su permanencia en el mercado.

Se debe comenzar por querer el trabajo que se realiza en la Empresa, borrar de la mente todos los rencores, celos profesionales y envidias que se manejan en las organizaciones. Debemos pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que ésta es la mejor oportunidad de servir a los demás.

- f) Cultura y cambio organizacional.-** Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad⁹⁷.
- g) Naturaleza del cambio en la cultura organizacional.-** Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva. De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios⁹⁸.
- h) Implicaciones del cambio de la cultura.-** El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de

⁹⁷ SOTO, Eduardo. 2001. *Comportamiento organizacional* Edit. Thompson learning. México

⁹⁸ PASCUAL, M.D. 1997. *"Internal Design of Organization"*, Dissertation in Management (LSE).

dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad⁹⁹.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa. Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

i) Ideas básicas acerca de la gerencia del cambio:

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos.

⁹⁹ HART, O. 1995. "Corporate Governance: some Theory and Implications". *The Economic Journal*

Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

- j) Proceso del cambio planeado.-** Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran. Procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano¹⁰⁰:

¹⁰⁰ BRASLAVSKY, Cecilia. 1995. *La concertación como estrategia de reforma educativa del Estado*. En: *¿Es posible concertar las políticas educativas?* Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, Argentina

Descongelamiento (Invalidación): durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo congelamiento (Consolidación del Cambio): esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por

último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

k) Reacción de la organización ante la incorporación del cambio.-

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción. En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio¹⁰¹.

Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización.

Ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, sí éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la

¹⁰¹ CORTINA, A. "Ética de la Empresa". Editorial Trotta.2000

influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite incrementar la preferencia de los clientes por lo que se ofrecen.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por la intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa.

- I) Cambio organizacional para una mayor competitividad.-** El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización¹⁰².

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está

¹⁰² DANLEY, J. en Frederick, R. 2001. *La ética en los negocios*. Ed. Oxford University Press

dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores. Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

m) Tecnología de la comunicación como proceso de cambio.- El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan¹⁰³.

¹⁰³ WENGER, E. 2000. "Communities of Practice and Social Learning Systems" *Organization Articles Volume 7 (2)*, California, SAGE

n) **Globalización dentro de los procesos de cambio.-** La globalización es considerada como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de gerencia¹⁰⁴.

La globalización se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización. Las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunado a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

Para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación. La imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y riesgos.

¹⁰⁴ SENEN GONZÁLEZ, *Silvia de* 1994. *La descentralización educativa y el orden político: países unitarios y federales*. En *Boletín* 33, abril, UNESCO/OREALC, Santiago de Chile

o) Gerenciar el cambio organizacional.- El término de gerencia del cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización. Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio¹⁰⁵.

Se hace necesario realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión real como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades¹⁰⁶. Dicho diagnóstico debe estar fundamentado en la formulación de algunas preguntas claves sobre la gestión de la organización, las cuales permitirían reflexionar sobre los aspectos que afectan su funcionamiento¹⁰⁷: ¿estamos haciendo las cosas bien, lo podemos hacer mejor?, ¿nuestra capacidad de respuesta es mejor que la de la competencia?, ¿verdaderamente estamos preparados para enfrentar y asumir los cambios del entorno?.

¹⁰⁵ FREDERICK, R. 2001. *La ética en los negocios*. Ed. Oxford University Press.

¹⁰⁶ MARTÍNEZ ECHEVÉRRIA, M.A. 2004. "Transacción, propiedad y contrato" y "El enfoque basado en los recursos" - Material del Seminario de Administración Avanzada, UCA, Facultad de Ciencias Económicas

¹⁰⁷ GADOTTI, Moacir. 1992. *Escola cidadã. Uma aula sobre autonomia da escola*, Autores Associados, Sao Paulo

p) **El papel del gerente como líder del proceso de cambio organizacional.**- Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva¹⁰⁸.

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.

Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada “revolución de la información”¹⁰⁹, ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.

¹⁰⁸ MATURANA, Humberto 1995. *Formación Humana y capacitación*. UNICEF/DOLMEN Ediciones, Santiago de Chile

¹⁰⁹ VAZQUEZ MAZZINI, M. 2002. “Las redes sociales y la gestión del conocimiento”. *Material del Seminario Capacitación Laboral y Aprendizaje Colectivo*, UBA, Filosofía y Letras

- q) **El gerente y la comunicación en el proceso de cambio organizacional.**- Todo gerente de una organización que acometa procesos de gerencia del cambio o de reconversión de actitudes, debe tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que la comunicación descendente, por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no puede existir verdadera comunicación en un solo sentido¹¹⁰.

Si bien la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el gerente moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa. El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia.

El gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder es observado detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen corporativa de la empresa. Por otra parte, el gerente debe tener siempre presente que no sólo debe conocer a la organización a través de la información previamente filtrada por su equipo de gerentes (el llamado staff de la organización), sino que debe involucrarse e interesarse más en todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la organización, sin que ello necesariamente signifique que no deba delegar responsabilidades a dicho equipo para analizar problemas y situaciones, administrar recursos y apoyar las necesidades del personal a su cargo.

¹¹⁰ GIMENO SACRISTÁN, José 1992. *Investigación e innovación sobre gestión pedagógica de los equipos de profesores*. En: Justa Ezpelata y Alfredo Furlán (compiladores), *La gestión pedagógica de la escuela*, UNESCO/OREALC, Santiago de Chile

2.8. POLÍTICAS EN LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN:

La falta de políticas y procedimientos en seguridad es uno de los problemas más graves de las empresas hoy día en lo que se refiere a la protección de sus activos de información frente a peligros externos e internos¹¹¹.

Las políticas de seguridad son esencialmente orientaciones e instrucciones que indican cómo manejar los asuntos de seguridad y forman la base de un plan maestro para la implantación efectiva de medidas de protección tales como: identificación y control de acceso, respaldo de datos, planes de contingencia y detección de intrusos. Si bien las políticas varían considerablemente según el tipo de organización de que se trate, en general incluyen declaraciones generales sobre metas, objetivos, comportamiento y responsabilidades de los empleados en relación a las violaciones de seguridad. A menudo las políticas van acompañadas de normas, instrucciones y procedimientos¹¹².

Las políticas son obligatorias, mientras que las recomendaciones o directrices son más bien opcionales. De hecho, las declaraciones de políticas de seguridad pueden transformarse fácilmente en recomendaciones reemplazando la palabra debe con la palabra debería. Por otro lado las políticas son de jerarquía superior a las normas, estándares y procedimientos que también requieren ser acatados. Las políticas consisten de declaraciones genéricas, mientras las normas hacen referencia específica a tecnologías, metodologías, procedimientos de implementación y otros aspectos en detalle. Además las políticas deberían durar durante muchos años, mientras que las normas y procedimientos duran menos tiempo.

Las normas y procedimientos necesitan ser actualizadas más a menudo que las políticas porque hoy día cambian muy rápidamente las tecnologías informáticas, las estructuras organizativas, los procesos de negocios y los procedimientos.

¹¹¹ MANNHEIM, Karl 1981. *Diagnóstico de nuestro tiempo*, Fondo de Cultura Económica, México

¹¹² RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. 2002. *Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos 3ª. Ed.* Ecafsa Thomson Learning. México

Las políticas son distintas y de un nivel superior a los procedimientos, que son los pasos operacionales específicos que deben llevarse a cabo para lograr una cierta meta. Una declaración sobre políticas describe sólo la forma general de manejar un problema específico, pero no debe ser demasiado detallada o extensa, en cuyo caso se convertiría en un procedimiento.

Las políticas también son diferentes de las medidas de seguridad o de los mecanismos de control. Un ejemplo de esto último sería un sistema de cifrado para las comunicaciones o para los datos confidenciales guardados en discos y cintas. En muchos casos las políticas definen metas o objetivos generales que luego se alcanzan por medio de medidas de seguridad. En general, las políticas definen las áreas sobre las cuales debe enfocarse la atención en lo que concierne a la seguridad. Las políticas podrían dictar que todo el software desarrollado o adquirido se pruebe a fondo antes de utilizarse.

Un documento sobre políticas de seguridad contiene, entre muchos aspectos: definición de seguridad para los activos de información, responsabilidades, planes de contingencia, gestión de contraseñas, sistema de control de acceso, respaldo de datos, manejo de virus e intrusos. También puede incluir la forma de comprobar el cumplimiento y las eventuales medidas disciplinarias.

2.8.1. ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LAS POLÍTICAS?¹¹³ :

- a) Porque aseguran la aplicación correcta de las medidas de seguridad con la ilusión de resolver los problemas de seguridad expeditamente, en muchas organizaciones simplemente se compran uno o más productos de seguridad. En estos casos, a menudo se piensa que nuevos productos (ya sea en hardware, software, o servicios), es todo que se necesita. Luego que se instalan los productos, sin embargo, se genera una gran desilusión al darse cuenta que los resultados esperados no se han materializado. En un número grande de casos, esta situación puede

¹¹³ WENGER, E. 1998. "Comunidades de Práctica". Aprendizaje, significado e identidad. Ed. Paidòs

atribuirse al hecho que no se ha creado una infraestructura organizativa adecuada para la seguridad informática.

Una empresa necesita de documentación sobre políticas, definiciones de responsabilidades, directrices, normas y procedimientos para que se apliquen las medidas de seguridad, los mecanismos de evaluación de riesgos y el plan de seguridad. Las políticas y una estimación preliminar de los riesgos son el punto de partida para establecer una infraestructura organizativa apropiada.

- b) Porque guían el proceso de selección e implantación de los productos de seguridad. La mayoría de las organizaciones no tiene los recursos para diseñar e implantar medidas de control desde cero. Por tal razón a menudo escogen soluciones proporcionadas por los fabricantes de productos de seguridad y luego intentan adaptar esos productos a las políticas, procedimientos, normas y demás esfuerzos de integración dentro de la organización. Esto se realiza a menudo sin conocer o entender suficientemente los objetivos y las metas de seguridad. Como resultado, los productos de seguridad escogidos y su aplicación pueden no resultar adecuados a las verdaderas necesidades de la organización.

Las políticas pueden proporcionar la comprensión y la guía adicional que el personal necesita para actuar como desearía la gerencia en lo que a seguridad se refiere. Tales políticas pueden garantizar de que se está apropiadamente seleccionando, desarrollando e implantando los sistemas de seguridad.

- c) Porque demuestran el apoyo, las personas no está consciente de la gravedad de los riesgos de seguridad y por eso no analizan estos riesgos, no tiene la experticia suficiente, no es capaz de evaluar la necesidad de ciertas medidas de seguridad. Las políticas son una manera clara y definitiva para que la gerencia pueda mostrar que: la seguridad de los activos de información es importante y el personal debe prestar la atención debida a la seguridad.

Las políticas pueden entonces propiciar las condiciones para proteger los activos de información.

- d) Para evitar responsabilidades legales. Se presentan cada vez más casos judiciales en los cuales se encuentra responsables a empleados, y particularmente a gerentes, de no actuar apropiadamente bien en lo referente a seguridad informática. La razón puede ser atribuida a: negligencia, violación de confianza, fallas en el uso de medidas de seguridad, mala práctica, etc. Estos casos se usan con éxito para llamar la atención de la gerencia y para lograr apoyo para los esfuerzos en seguridad informática.
- e) Para lograr una mejor seguridad. Uno de los problemas más importantes en el campo de seguridad informática lo representa los esfuerzos fragmentados e incoherentes. A menudo un departamento estará a favor de las medidas de seguridad, mientras que otro dentro de la misma organización se opondrá o será indiferente. Si ambos departamentos comparten recursos informáticos, el departamento que se opone pondrá en riesgo la seguridad del otro departamento y de la organización completa. Aunque no es ni factible ni deseable que todas las personas en una organización se familiaricen con las complejidades de la seguridad informática, es importante que todas ellas se comprometan con mantener algún nivel mínimo de protección. Las políticas pueden usarse para definir el nivel de esta protección mínima, a veces llamada línea de base.

2.8.2. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN SEGURIDAD DE INFORMACIÓN¹¹⁴

Antes de embarcarse en un esfuerzo de elaborar las políticas de seguridad, es aconsejable aclarar quién es responsable de promulgarlas y aplicarlas. Solamente cuando exista claramente la

¹¹⁴ REGUZZONI, Mario 1997. *Experiencia y experimentaciones relacionadas con la autonomía escolar en los países europeos. En: Participación, autonomía y dirección de los centros educativos*, Editorial Escuela Española, Madrid

asignación clara de responsabilidades. Si se ignora este paso importante, se corre el riesgo de posteriores objeciones, críticas y malentendidos, que pueden significar problemas y grandes retrasos. Otro requisito previo necesario para tener éxito involucra la perspectiva de la Junta Directiva y la alta gerencia. Sólo después de que sus miembros tomen conciencia de que los activos de información son un factor vital para el éxito de la organización, es que la seguridad informática es apreciada como un asunto serio que merece atención. En caso contrario probablemente no apoyen la idea de establecer políticas de seguridad

La alta gerencia debe darse cuenta que hay problemas serios de seguridad y que se requiere de políticas para afrontarlos. Si bien esto puede parecer obvio, muchos intentos de desarrollar e implantar las políticas no ha llegado a ninguna parte porque no se habían echado las bases. El trabajo previo incluye a menudo una breve presentación a la alta gerencia para sensibilizarla sobre la necesidad de la seguridad informática. Idealmente, el desarrollo de políticas de seguridad debe comenzarse después de una evaluación a fondo de las vulnerabilidades, amenazas y riesgos. Esta evaluación debería indicar, quizás sólo a grandes rasgos, el valor de la información en cuestión, los riesgos a los cuales esa información se sujeta, y las vulnerabilidades asociadas a la manera actual de manejar la información. También pueden ser incluidos en la declaración de las políticas, los tipos generales de riesgos enfrentados por la organización, así como cualquier otra información útil obtenida a partir del análisis de riesgos.

Un buen momento para desarrollar un conjunto de políticas de seguridad es cuando se está preparando el manual de seguridad para los activos de información. Debido a que ese manual va a ser distribuido a lo largo de toda la organización, representa un medio excelente para incluir también las políticas de seguridad. También pueden publicitarse las políticas en material tal como video, carteles o artículos en un periódico interno.

Un buen objetivo a tener presente cuando se redactan las políticas, es que ellas deberían durante varios años, por ejemplo cinco años. En realidad, se harán modificaciones más a menudo, pero para evitar que se vuelvan obsoletas rápidamente, debe elaborarse para que sean independientes de productos comerciales específicos, estructuras organizativas específicas, así como las leyes específicas y regulaciones. Las cosas se mueven muy rápidamente en el campo de tecnología, incluyendo la seguridad informática.

Las políticas deben revisarse en forma periódica, preferiblemente cada año, para asegurarse de que todavía son pertinentes y efectivas. Es importante eliminar aquellas políticas que ya no son útiles o que ya no son aplicables. Este esfuerzo también ayudará a mejorar la credibilidad de las actividades de seguridad informática dentro de la organización. Los empleados apreciarán que el personal de seguridad informática no está allí para crear más burocracia, sino para realmente ocuparse de las medidas de seguridad requeridas para proteger los recursos.

2.8.3. ¿CÓMO DEBEN ELABORARSE LAS POLÍTICAS?¹¹⁵ :

- a) Recopilar material de apoyo. Para elaborar eficazmente un conjunto de políticas de seguridad informática, debe haberse efectuado previamente un análisis de riesgo que indique claramente las necesidades de seguridad actuales de la organización. Antecedentes de fallas en la seguridad, fraudes, demandas judiciales y otros casos pueden proporcionar una orientación sobre las áreas que necesitan particular atención. Para afinar aun más el proceso, se debe tener copia de todas las otras políticas de organización relativas a compra de equipos informáticos, recursos humanos y seguridad física.

- b) Definir un marco de referencia. Después de recopilar el material de apoyo, debe elaborarse una lista de todos los tópicos a ser

¹¹⁵ SENEN GONZÁLEZ, *Silvia de* 1994. *Una nueva agenda para la descentralización educativa*. En: *Revista Iberoamérica de Educación, Madrid*

cubiertos dentro de un conjunto de políticas de seguridad. La lista debe incluir políticas que se piensa aplicar de inmediato así como aquellas que se piensa aplicar en el futuro.

- c) Redactar la documentación. Después de preparar una lista de las áreas que necesitan la atención y después de estar familiarizados con la manera en que la organización expresa y usa las políticas, se estará ahora listos redactar las políticas.

Las políticas van dirigidas a audiencias significativamente distintas, en cuyo caso es aconsejable redactar documentos diferentes de acuerdo al tipo de audiencia. Por ejemplo, los empleados podrían recibir un pequeño folleto que contiene las políticas de seguridad más importantes que ellos necesitan tener presente. En cambio, el personal que trabaja en informática y en telecomunicaciones podrían recibir un documento considerablemente más largo que proporciona mucho más detalles.

Una vez que se hayan elaborado los documentos sobre las políticas, deben ser revisados por un comité de seguridad informática antes de ser sometido a consideración de la Presidencia y Junta Directiva para su aprobación. Este comité debería tener representantes de los distintos departamentos de la organización y una de sus funciones más importantes es evaluar las políticas en la luz de su viabilidad, análisis costo / beneficio y sus implicaciones. Las preguntas que debe contestar son, por ejemplo: ¿Son estas políticas prácticas y fácilmente aplicables?. ¿Son estas políticas claras e inequívocas?

Es muy importante que la Junta Directiva apruebe las políticas en el caso frecuente que ciertos empleados objeten o piensen que ellos no necesitan obedecer. Además es fundamental de que luego de la entrada en vigor, las políticas se apliquen estrictamente, ya que de otra forma se puede fomentar la hipocresía entre los empleados y la tolerancia por conductas inapropiadas. El tener políticas que no se aplican puede ser peor que no tener políticas en absoluto.

La aplicación de nuevas políticas es a menudo más eficaz si los empleados han sido informados de exactamente qué actividades representan trasgresiones de la seguridad y qué penalización recibirían si fueran encontrados culpables. Un curso o taller de sensibilización es una forma muy efectiva para dar a conocer las nuevas políticas.

2.9. SISTEMA DE INFORMACIÓN:

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio¹¹⁶:

- a) El equipo computacional el hardware necesario para que el sistema de información pueda operar.
- b) El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.
- c) Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

2.9.1. ACTIVIDADES BÁSICAS¹¹⁷:

- a) **Entrada de información.-** Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfases automáticas.

Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de memoria, los códigos de barras, los escáners, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse, entre otras.

¹¹⁶ DAFT, Richard L. 2000. *Teoría y Diseño Organizacional. Soluciones Empresariales*. 6ª.Ed. International Thompson Editores. México, D. F

¹¹⁷ GÓMEZ CEJA, Guillermo. 1994. *Planeación y Organización de Empresas*. 8ª. ed. Mc Graw Hill México

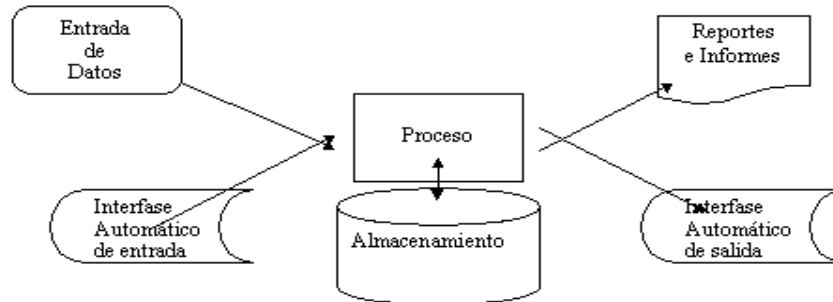
- b) Almacenamiento de información.-** Es una de las actividades o capacidades que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o diskettes y los discos compactos (CD-ROM).
- c) Procesamiento de información.-** Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un balance general de un año base.
- d) Salida de información.-** La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los plotters, entre otros. Es importante que la salida de un Sistema puede constituir la entrada a otro Sistema de Información o módulo. En este caso, también existe una interfase automática de salida. Por ejemplo, el Sistema de Control de Clientes tiene una interfase automática de salida con el Sistema de Contabilidad, ya que genera las pólizas contables de los movimientos procesales de los clientes.

2.9.2. OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los Sistemas de Información cumplen tres objetivos básicos dentro de las organizaciones¹¹⁸:

¹¹⁸ VAZQUEZ MAZZINI, M. 2002. "Las redes sociales y la gestión del conocimiento". Material del Seminario Capacitación Laboral y Aprendizaje Colectivo, UBA, Filosofía y Letras

- a) Automatización de procesos operativos.
- b) Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.
- c) Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso



Los Sistemas de Información que logran la automatización de procesos operativos dentro de una organización, son llamados frecuentemente Sistemas Transaccionales, ya que su función primordial consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas, etc. Por otra parte, los Sistemas de Información que apoyan el proceso de toma de decisiones son los Sistemas de Soporte a la Toma de Decisiones, Sistemas para la Toma de Decisión de Grupo, Sistemas Expertos de Soporte a la Toma de Decisiones y Sistema de Información para Ejecutivos. El tercer tipo de sistema, de acuerdo con su uso u objetivos que cumplen, es el de los Sistemas Estratégicos, los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas, a través del uso de la tecnología de información.

2.10. TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN¹¹⁹:

- a) **Sistemas transaccionales.**- Sus principales características son:
 - A través de éstos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.
 - Con frecuencia son el primer tipo de Sistemas de Información que se implanta en las organizaciones.

¹¹⁹ SOTO, Eduardo. 2001. *Comportamiento organizacional* Edit. Thompson learning. México

- Se empieza apoyando las tareas a nivel operativo de la organización.
- Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco sofisticados.
- Tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior.
- Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables.

b) Sistemas de apoyo de las decisiones.- Principales características:

- Suelen introducirse después de haber implantado los Sistemas Transaccionales más relevantes de la empresa, ya que estos últimos constituyen su plataforma de información.
- La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y la administración en la toma de decisiones.
- Suelen ser intensivos en cálculos y escasos en entradas y salidas de información. Así, un modelo de planeación financiera requiere poca información de entrada, genera poca información como resultado, pero puede realizar muchos cálculos durante su proceso.
- No suelen ahorrar mano de obra. Debido a ello, la justificación económica para el desarrollo de estos sistemas es difícil, ya que no se conocen los ingresos del proyecto de inversión.
- Suelen ser Sistemas de Información interactivos y amigables, con altos estándares de diseño gráfico y visual.
- Apoyan la toma de decisiones que, por su misma naturaleza son repetitivos y de decisiones no estructuradas que no suelen repetirse. Por ejemplo, un Sistema de Compra de Materiales que indique cuándo debe hacerse un pedido al proveedor o un Sistema de Simulación de Negocios que apoye la decisión de introducir un nuevo producto al mercado.
- Estos sistemas pueden ser desarrollados directamente por el usuario final sin la participación operativa de los analistas y programadores del área de informática.

c) Sistemas estratégicos. Sus principales características son¹²⁰:

- Su función primordial no es apoyar la automatización de procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones. Suelen desarrollarse in house, es decir, dentro de la organización, por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a paquetes disponibles en el mercado.
- Típicamente su forma de desarrollo es a base de incrementos y a través de su evolución dentro de la organización. Se inicia con un proceso o función en particular y a partir de ahí se van agregando nuevas funciones o procesos.
- Su función es lograr ventajas que los competidores no posean, tales como ventajas en costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores. En este contexto, los Sistema Estratégicos son creadores de barreras de entrada al negocio. Por ejemplo, el uso de cajeros automáticos en los bancos en un Sistema Estratégico, ya que brinda ventaja sobre un banco que no posee tal servicio. Si un banco nuevo decide abrir sus puerta al público, tendrá que dar este servicio para tener un nivel similar al de sus competidores.
- Apoyan el proceso de innovación de productos y proceso dentro de la empresa porque buscan ventajas respecto a los competidores y una forma de hacerlo en innovando productos y procesos.

Un ejemplo de estos Sistemas de Información dentro de la empresa puede ser un sistema MRP (Manufacturing Resoure Planning) enfocado a reducir sustancialmente el desperdicio en el proceso productivo, o bien, un Centro de Información que proporcione todo tipo de información; como situación de créditos, embarques, tiempos de entrega, etc. En este contexto los ejemplos anteriores constituyen un Sistema de Información Estratégico si y sólo sí, apoyan o dan forma a la estructura competitiva de la empresa.

d) Sistema de control de gestión.- En la segunda mitad del siglo XX han ocurrido cambios sustanciales del entorno, el cual ha pasado de estable

¹²⁰ WENGER, E. 2000. "Communities of Practice and Social Learning Systems" *Organization Articles Volume 7 (2)*, California, SAGE

con reglas de juego fijas, a turbulento y muy competitivo. Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa¹²¹.

Por la imperiosa necesidad de las empresas de obtener productos y servicios con una eficiencia relevante como vía de solución a la crisis económico-financiera y a la inserción en el mercado internacional, se requiere de un alto grado de competitividad.

Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia.

EL Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad.

2.11. CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE UN SISTEMA:

- a) **Eficiencia:** Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

¹²¹ HART, O. 1995. "Corporate Governance: some Theory and Implications". *The Economic Journal*

- b) Efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.
- c) Eficacia:** valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado.
- d) Competitividad.-** Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

La Competitividad es la habilidad de una empresa para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la participación en el mercado. Los criterios actuales de evaluación de la competitividad por el cliente son los siguientes¹²²:

- Calidad (C): Satisfacer los requerimientos del cliente en forma consistente.
- Oportunidad (O): Entregar a tiempo en Cantidad y Calidad.
- Precio (P): Medida universal.
- Servicio Posventa (S): Necesidad de garantías, atención después de la venta por reclamos.
- Tecnología (T): Seguridad de permanencia, respaldo y tiempo de respuesta.
- Ecología (E): Conservación y cuidado de la naturaleza.

Entonces Competitividad = f (C, O, P, S, T, E)

¹²² GORDON, Judith. 1997. *Comportamiento organizacional*. Edit. Prentice may

Para conocer el funcionamiento de la entidad se hace la medición de los factores implicados y la comparación con las metas propuestas y estas son a grandes rasgos algunas funciones del control.

- e) **Control.-** Es la función fundamental de la ingeniería cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad.

El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio, o sea mejorar la operación del sistema¹²³.

Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa (Burfk Scanlan/1987).

Algunos autores como S. García Echevarria (1991) aseguran que el tema del controlling, adquiere en la actualidad una nueva interpretación porque la empresa se encuentra en un proceso de cambio total. Este autor establece que se deben descubrir los entornos y las potencialidades propias de la Organización; pues el sistema de dirección tiene que orientarse a descubrir las estrategias para adaptarse a situaciones cambiantes. Define el Controlling Moderno como la filosofía de la anticipación y la terapia de la prevención.

Una de las claves fundamentales del Controlling Moderno radica básicamente en:

¹²³ HELLRIEGEL, Don y Susan E. Jacson, y John W. Slocum, Jr. 2002. *Administración. Un enfoque basado en competencias. 9ª. Ed. Thompson & Learning. México*

- La función de coordinación.
- La vinculación del presente con el futuro.
- La coordinación en el comportamiento en las distintas funciones heterogéneas, coordinadas de forma homogénea en criterios económicos.

2.12. ¿CÓMO HACER PRODUCTIVOS LOS SISTEMAS DE CONTROL?

El Control está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos. Como un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves. En otras palabras, les deberían destacar los logros importantes, no los triviales. Los controles también deberían señalar las desviaciones a un costo mínimo, y sus beneficios superiores a los costos¹²⁴.

También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

Joan M. Amat define que el problema del Control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, y que existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

Control Estratégico: Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.

¹²⁴ HELLRIEGEL SLOCUM, Woodman. 1999. *Comportamiento organizacional I. Edit. Internacional Thompson Editores*

Control de Gestión: Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, y cada departamento logren sus objetivos.

Control Operativo: Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

Los diferentes autores coinciden en que controlar es recopilar los datos necesarios mediante la medición, luego la comparación de los mismos con los resultados deseados y por último la corrección de las desviaciones mediante los programas de mejora además de coincidir en la importancia de su empleo a priori. Las diferencias solo radican en los plazos que se toman para controlar, los hay desde largo plazo hasta diarios.

2.13. GESTIÓN

Según Companys Pascual (management) es el conjunto Planificación - Organización - Control; Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance; Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo; Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones

orientadas a alcanzar los objetivos marcados. La Gestión de la Producción es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente tales de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de coste que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa.

Maritza Hernández (1997) plantea que: “la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”.

El profesor Hugues Jordán (1996) en los apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas, define la Gestión como “dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”.

2.13.1. CONTROL DE GESTIÓN

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados¹²⁵.

a) Condicionantes del control de gestión.- El primer condicionante es el **entorno**. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los **objetivos** de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

¹²⁵ NADLER David, y Michael L. Tushman. 1999. *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. Oxford University Press, México

La **estructura** de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El **tamaño** de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

La **cultura** de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

b) Fines del control de gestión.- El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Otros fines más específicos como:

- Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

2.13.2. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que los managers descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental

controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia¹²⁶.

El sistema de control de gestión como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades de la empresa.¹²⁷.

Se encuentran otros enfoques modernos, como el de Mallo y Merlo que conciben el SCG como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.¹²⁸.

Simons lo considera como aquellos procedimientos y controles habituales, de tipo formal, basados en la información y utilizados por la dirección para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización, distinguiendo dentro del SCG cuatro tipos de sistemas formales basados en la información en función de su relación con la estrategia: sistema de creencias, sistema de establecimiento de límites, sistema de control de diagnóstico y sistema de control interactivo. El sistema de creencias, para comunicar y reforzar las declaraciones sobre la misión y los objetivos de la empresa; el sistema de establecimiento de límites, para fijar las reglas y los límites, como los sistemas de elaboración de presupuestos; el sistema de control de diagnóstico, como sistema formal de feed-back, para realizar el seguimiento de los resultados y corregir las desviaciones que se producen en relación con lo previsto; y el sistema de control interactivo, para atraer la atención y fomentar el diálogo y el aprendizaje en toda la organización.

¹²⁶ KREITNER, Kinicki. 2000. *Comportamiento de las organizaciones*. Edit. McGraw Hill

¹²⁷ ROBBINS, Stephen P. 1999. *Comportamiento organizacional*. Edit. Pearson educación

¹²⁸ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. 2002. *Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos 3ª. Ed. Ecafsa Thomson Learning. México*

3. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se ha verificado en las bibliotecas de las universidades de Arequipa, como de Institutos Superiores Pedagógicos, y no existen trabajos de investigación a nivel Gerencia Educativa relacionados a los intangibles. Creo que el tema toma importancia recientemente. Pero en otras Especialidades como Administración de la Salud han realizado algunos trabajos de investigación relacionado con la Administración de Centros de Salud Estatales, específicamente a nivel de Gerencia; como el caso del estudio denominado “Calidad de la gerencia en establecimientos del primer nivel de atención de salud de las Redes DISA – Arequipa – 2000” de la Magíster Jacinta Mayrene Abarca del Carpio.

4. OBJETIVOS:

4.1. OBJETIVO GENERAL

Precisar la Gestión del capital intelectual en la Gerencia de Instituciones Educativas Secundarias Estatales de la UGEL Arequipa Sur.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Evaluar la Gestión del Capital Humano en la Gerencia Educativa
- b) Evaluar la Gestión del Capital Organizativo en la Gerencia Educativa
- c) Evaluar la Gestión del Capital Tecnológico en la Gerencia Educativa
- d) Evaluar la Gestión del Capital Relacional en la Gerencia Educativa

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICA E INSTRUMENTO:

1.1. TÉCNICAS

Utilizaremos la técnica de la encuesta y su respectivo instrumento “Cédula de Encuesta GCI-2005” para determinar la gestión del Capital Intelectual en la Gerencia de las Instituciones Educativas previamente determinadas por los especialistas de Educación. y su aplicación tendrá una duración de 50 minutos.

Finalmente la Fuente de recolección de datos se denominará GCI-UGEL.AS-2005, que significa "Gestión del Capital Intelectual en las Instituciones Educativas de la UGEL Arequipa Sur en el 2005".

1.2. INSTRUMENTO

La Cédula de Encuesta se ha elaborado teniendo en cuenta la variable, sus respectivos indicadores y sub-indicadores.

a) ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE CÉDULA DE ENCUESTA

TABLA N° 02 : ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO CEDULA DE ENCUESTA
GCI-2005. DIRIGIDA A DIRECTORES, DOCENTES, PADRES
DE FAMILIA Y ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS SELECCIONADAS.

VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	N° ITEMS
Gestión del Capital Intelectual	1.- Capital Humano	1.1.- Administración de Personal	15,30,48
		1.2.- Desarrollo de potencialidades	37,39,41
		1.3.- Sistema de incentivos	16,35,56,
		1.4.- Creatividad e innovación	40,43,47,54
		1.5.- Calidad personal y profesional	38,45,49
		1.6.- Liderazgo	19,42,44,79,80
	2.- Capital Organizativo	2.1.- Estructura organizacional	22,26,28,29
		2.2.- Organización Comunal y Educativa	6,13,46
		2.3.- Formulación de Estrategias	21,23,24,27,63
		2.4.- Presupuestos	25,65,66,67,68
	3.- Capital Tecnológico	3.1.- Misión y Visión estratégica	2,62
		3.2.- Metas y Objetivos	10,31,55
		3.3.- Aspecto Técnico Pedagógicos	9,57
		3.4.- Análisis Contextual	8,17,18,58,61
	4.- Capital Relacional	4.1.- Coordinación y soporte	5,32,60
		4.2.- Clima institucional	36,50
		4.3.- Comportamiento organizacional	53,71
		4.4.- Comportamiento individual	51,64
		4.5.- Comportamiento de grupos	52,59
4.6.- Proceso de cambio		33,34,77,78	
4.7.- Políticas y procedimientos		1,3,4,7,14	
4.8.- Sistema de Información		11,12,20,69,70	
4.9.- Sistema de Control e Información		72,73,74,75,76	

b) MODELO DEL INSTRUMENTO DE CÉDULA DE ENCUESTA

CÉDULA DE ENCUESTA GCI-2005

**DIRIGIDA A DIRECTORES, DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y
ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL DE
EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA MUESTRA**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

Marque con una "X" su relación con la Institución Educativa.

Usted es:

- | | | | |
|--------------|-----|---------------------|-----|
| a) Directivo | () | c) Padre de familia | () |
| b) Docente | () | d) Estudiante | () |

La presente investigación permitirá establecer criterios para la mejora en la Gerencia de su Institución Educativa.

ÍTEM		Existe	No Existe	En Proceso
01	Planificación periódica del desarrollo de las actividades Educativas en la Institución Educativa			
02	Declaración escrita de la misión y de la visión de la Institución Educativa			
03	Declaración de la misión y visión, comprendida por el personal de la Institución Educativa			
04	Declaración de la misión y visión, comprendida por la comunidad Educativa.			
05	Personal de la Institución Educativa participa en la elaboración de planes y define claramente los objetivos y metas de la Institución Educativa			
06	Comunidad desempeña algún rol en la determinación de metas y objetivos de la Institución Educativa			
07	Tendencias políticas, sociales y tecnológicas para la realización de las diferentes actividades.			
08	Diagnóstico de los servicios educativos de la Institución Educativa			
09	Funcionamiento de la Institución Educativa en base a un asesoramiento técnico-pedagógico-administrativo			

	ÍTEM	Existe	No Existe	En Proceso
10	Prioridades de atención para los servicios Educativos.			
11	Información actualizada respecto a las necesidades educativas de su comunidad o jurisdicción.			
12	Información actualizada respecto al nivel educativo, económico y expectativas de los Padres de familia.			
13	Información del Plan de Desarrollo de la Comunidad a la que pertenece a la Institución Educativa.			
14	Políticas establecidas de gestión en la Institución Educativa.			
15	Planes de trabajo y funciones del personal revisados y actualizados regularmente.			
16	Políticas laborales que facilitan la Gestión Educativa (Leyes, normas, disposiciones).			
17	Fuentes de información que han sido identificadas.			
18	Información para identificar problemas y fortalezas			
19	Información para la toma de decisiones.			
20	Sistema de información con asistencia de una computadora.			
21	Planificación de estudios para mejorar la Gerencia Educativa (encuestas rápidas en hogares, empresas, instituciones).			
22	Comité de Asesoramiento que cuenta con un plan.			
23	Políticas disciplinarias expresas.			
24	Definición de estrategias a utilizar para el logro de los objetivos.			
25	Definición de los presupuestos para el financiamiento en la Institución Educativa			
26	Disposición de normas para el desarrollo de las diferentes actividades en la Institución Educativa.			
27	Programaciones periódicas (mensuales, trimestrales) sobre todas las actividades de la Institución Educativa.			
28	Estructura organizativa clara de la Institución Educativa.			
29	Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento Interno (RI), Manuales y Protocolos.			

	ÍTEM	Existe	No Existe	En Proceso
30	Delimitación de los ámbitos y jurisdicciones para los Órganos, Comités y Comisiones de la Institución Educativa.			
31	Grupos etareos claramente definidos a los cuales se brindan el servicio.			
32	Coordinación con otras Instituciones Educativas de la zona para evitar exceder sus metas de atención.			
33	Oportunidades detectadas en el Mercado de Consumo para ubicar los servicios educativos de la Institución Educativa.			
34	Sistema de Generación de Recursos que ofrece seguridad laboral adecuada al personal que participa en dicha actividad.			
35	Remuneraciones y beneficios adecuados para retener al personal más competente y capacitado de la Institución Educativa.			
36	Coordinación entre el personal Directivo, Jerárquico, Docentes y Padres de Familia.			
37	Aceptación y se adaptación favorablemente del personal al cambio.			
38	Contratación de personal teniendo en cuenta un proceso de reclutamiento, selección, entrevista y prueba.			
39	Personal en la Institución Educativa que organiza y participa en programas de capacitación, de actualización o Perfeccionamiento de acuerdo a su especialidad			
40	Material de consulta disponible para todo el personal (Comunidad Educativa).			
41	Acceso a Internet por parte del personal de la Institución Educativa.			
42	Comité de Asesoramiento de la Institución Educativa o una organización comunitaria afiliada a esta.			
43	Comité de Asesoramiento que es representado por la comunidad a través de profesionales destacados, autoridades, y/o similares.			
44	Comité de Asesoramiento que está representado por grupos desfavorecidos de la comunidad.			
45	Otras organizaciones activas que brindan servicios de educación o proyectos educativos dentro del ámbito de la Institución Educativa			

	ÍTEM	Existe	No Existe	En Proceso
46	Coordinación con otros talleres comunitarios para realizar actividades conjuntas con la Institución Educativa			
47	Asistencia técnica necesaria en aspectos administrativos y pedagógicos en la Institución Educativa			
48	Definidos los horarios de trabajo, roles y cronogramas.			
49	Funciones asignadas a cada personal de la Institución Educativa.			
50	Buenas relaciones interpersonales entre el Director, la Comunidad Educativa, el personal de Apoyo Técnico, Padres de Familia y miembros de la comunidad			
51	Buenas relaciones interpersonales entre el personal Docentes			
52	Personal que cumple o excede la expectativa del rendimiento.			
53	Estado favorable de ánimo del personal que labora en la Institución Educativa			
54	Estimulación de la creatividad del personal que labora en la Institución Educativa.			
55	Bajas tasas de ausentismo escolar.			
56	Motivación en el personal que labora en la Institución Educativa			
57	Estudios realizados sobre las necesidades de capacitación del personal que labora en la Institución Educativa			
58	Acciones del comité de Asesoramiento que abordan las necesidades de la población.			
59	Programa implementado de Marketing orientado a la comunidad.			
60	Orientación proporcionada por la Institución Educativa a la comunidad y los líderes comunitarios.			
61	Identificación de los problemas institucionales.			
62	Resolución de los problemas Institucionales.			
63	Dirección, supervisión y coordinación en la ejecución de las actividades Educativas y Administrativas.			
64	Aprobación de las licencias al personal dentro de lo normado.			
65	Priorización, cotización, aprobación y adquisición de los bienes y materiales requeridos por la Institución Educativa.			

	ÍTEM	Existe	No Existe	En Proceso
66	Presupuesto con financiamiento adecuado para equipos y materiales utilizados.			
67	Presupuesto con financiamiento adecuado para la infraestructura.			
68	Presupuesto con financiamiento adecuado para el potencial humano que laboran en la Institución Educativa.			
69	Equipos etiquetados y organizados en forma accesible			
70	Personal responsable del seguimiento de las actividades Administrativas			
71	Evaluación del desempeño laboral de todo el personal de la Institución Educativa.			
72	Utilización de un Sistema Contable en la Institución Educativa.			
73	Libros de Contabilidad actualizados de la Institución Educativa.			
74	Caja Chica en lugar seguro en la Institución Educativa.			
75	Cuenta bancaria de la Institución Educativa depositar el dinero recibido.			
76	Control de la ejecución del gasto en función del presupuesto o Plan.			
77	Equipo Calificado para la evaluación de la calidad en la Institución Educativa.			
78	Frecuencia en la recopilación de datos que han sido establecidas en la Institución Educativa.			
79	Participación en el análisis de la problemática de la Institución por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.			
80	Participación en la solución de la problemática de la Institución por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.			

GRACIAS POR SU APOYO

“Sin usted, no lo habríamos logrado”

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN:

2.1. EL ÁMBITO:

2.1.1. UBICACIÓN ESPACIAL

El trabajo de investigación se desarrollará en las Instituciones Educativas del nivel de Educación Secundaria de Menores Estatales del ámbito de la UGEL-AS.

2.1.2. UBICACIÓN TEMPORAL

El trabajo de investigación es coyuntural puesto que se realizará durante el 2do semestre del año 2005. Y el procesamiento de los datos se desarrollará a partir del mes de enero del 2006.

2.2. UNIVERSO

2.2.1. POBLACIÓN

Las unidades de estudio están conformadas por el número de 59 Instituciones Educativas Estatales del nivel de Educación Secundaria de Menores del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur (UGEL-AS)

**TABLA N° 03 : UNIVERSO DE ESTUDIO POR DISTRITOS DEL
ÁMBITO DE LA UGEL AREQUIPA SUR**

UNIDADES DE ESTUDIO DEL ÁMBITO DE LA UGEL-AS, POR DISTRITO	I.E.	Directivos	Docentes	PPFF	Estudiantes
I.E.s del Distrito de Selva Alegre					
• I.E. 40024 Manuel Gonzáles	04	2	28	397	478
• I.E. 40028 Guillermo Mercado Barroso	05	1	29	388	467
• I.E. Ludwing Van Beethoven	06	2	39	687	828
• I.E. 40222 Diego Thomson	38	1	8	126	165
• I.E. Militar Francisco Bolognesi	55	5	36	393	474
• I.E. 40003 Alto Selva Alegre	01	1	6	128	155
I.E.s del Distrito de Characato					
• I.E. Ángel Francisco Alí Guillén	47	1	13	202	244
I.E.s del Distrito de Chiguata					
• I.E. 40127 Señor del Espíritu Santo	12	1	11	116	140
• I.E. 40637 Fernando Belaunde Terry	42	1	4	52	63
I.E.s del Distrito de Hunter					
• I.E. 40033 San Agustín de Hunter	07	2	16	268	324
• I.E. 40043 Ntra. Sra. de la Medalla M.	09	2	16	283	342
• I.E. 40200 República Federal Alemana	31	2	21	351	424
• I.E. Juan Pablo Vizcardo y Guzmán	52	4	64	898	1082
I.E.s del Distrito de Mariano Melgar					
• I.E. 40129 Manuel Veramendi e Hidalgo	13	2	20	324	391
• I.E. 40139 Andrés Avelino Cáceres D.	14	1	13	219	265
• I.E. Andrea Valdivieso de Melgar	46	2	37	534	644
• I.E. G.U.E. Mariano Melgar	49	3	84	1,228	1480
• I.E. Rafael Loayza Guevara	58	3	46	767	925
I.E.s del Distrito de Miraflores					
• I.E. 40158 El Gran Amauta	15	1	17	307	370
• I.E. 40159 Ejercito Arequipa	16	1	20	399	481
• I.E. 41037 José Gálvez	43	1	25	404	487
• I.E. Francisco Javier de Luna Pizarro	48	3	49	680	820
I.E.s del Distrito de Mollebaya					
• I.E. 40160 Obdulio Barriga Vizcarra	17	1	8	50	61
I.E.s del Distrito de Paucarpata					
• I.E. 40009 San Martín de Porras	02	1	9	167	202
• I.E. 40010 Julio C. Tello	03	2	26	409	493
• I.E. 40161 Monseñor J.L. del Carpio	18	1	10	123	149
• I.E. 40163 Benigno Ballón Farfán	19	2	23	422	509
• I.E. 40164 José Carlos Mariátegui	20	2	33	595	718
• I.E. 40174 Paola Frassinetti	22	1	22	361	435
• I.E. 40177 Divino Corazón de Jesús	24	1	19	203	245
• I.E. 40178 Víctor R. Haya de la Torre	25	1	18	235	284
• I.E. 40185 San Juan Bautista de Jesús	26	1	10	133	161
• I.E. 40211 Israel	35	1	14	195	235
• I.E. 40220 Héroes del Cenepa	37	1	15	190	230
• I.E. 40300 Miguel Grau	40	2	15	185	223

Continúa

UNIDADES DE ESTUDIO DEL ÁMBITO DE LA UGEL-AS, POR DISTRITO	I.E.	Directivos	Docentes	PPFF	Estudiantes
• I.E. 40315 José María Arguedas	41	1	13	208	251
• I.E. José Teobaldo Paredes Valdez	51	3	28	244	294
• I.E. Neptalí Valderrama Ampuero	56	1	33	541	653
• I.E. Padre Pérez de Guereñu	57	1	20	182	220
I.E.s del Distrito de Polobaya					
• I.E. 40190	27	1	8	77	93
I.E.s del Distrito de Sabandía					
• I.E. 40193 Florentino Portugal	28	1	15	229	276
I.E.s del Distrito de San Juan de Tarucani					
• I.E. 40196 Tec Agropecuario, Artes	29	1	8	34	41
• I.E. 40217 Salinas Huito	36	1	8	25	30
I.E.s del Distrito de Socabaya					
• I.E. 40172 Villa El Golf	21	1	12	196	237
• I.E. 40197 Felipe Santiago Salaverry	30	1	15	205	248
• I.E. 40204 Néstor Cáceres Velásquez	32	1	13	140	169
• I.E. 40256 Carlos Manchego Rendón	39	2	15	163	197
• I.E. San Martín de Socabaya	59	2	52	687	828
• I.E. La Campiña	53	1	9	161	194
• I.E. 40205 Manuel Benito Linares A.	33	2	30	436	525
• I.E. 40208 Padre Francois Delatte	34	1	15	251	302
I.E.s del Distrito de Yarabamba					
• I.E. Leonidas Bernedo Málaga	54	1	9	108	131
I.E.s del Distrito de J.L. Bustamante y Rivero					
• I.E. 40038 Jorge Basadre Grohman	08	2	48	930	1121
• I.E. 40121 Everardo Zapata Santillana	10	1	18	279	337
• I.E. 40122 Manuel Scorza Torres	11	1	14	161	194
• I.E. 40175 Gran Libertador Simón Bolívar	23	2	31	446	538
• I.E. 7 de Agosto	44	1	20	346	418
• I.E. Alfred Binet (Talentos)	45	1	7	62	75
• I.E. Inmaculada Concepción	50	2	36	823	992
TOTAL	59	91	1,301	19,353	23,358

FUENTE: Padrón de Instituciones Educativas de la DREA – 2005.

2.2.2. LA MUESTRA

La cantidad de la población de Instituciones Educativas Estatales del nivel de Educación Secundaria de Menores del ámbito de la UGEL-AS está detallada en el Padrón del Ministerio de Educación por tanto es manejable.

De la población de Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Menores del Unidad de Gestión Educativa Arequipa Sur (UGEL-AS) por distritos, se considerará nuestra muestra de trabajo; siendo este número determinado por la siguiente fórmula.

$$N = \frac{N \times 400}{N + 399}$$

a) INSTITUCIONES EDUCATIVAS

$$N = \frac{N \times 400}{N + 399}$$

$$N = \frac{59 \times 400}{59 + 399}$$

$$N = \frac{23,600}{458}$$

$$N = 51.52$$

$$N = 52$$

b) DIRECTIVOS

$$N = \frac{N \times 400}{N + 399}$$

$$N = \frac{91 \times 400}{91 + 399}$$

$$N = \frac{36,400}{490}$$

$$N = 74.29$$

$$N = 74$$

c) DOCENTES

$$N = \frac{N \times 400}{N + 399}$$

$$N = \frac{1,301 \times 400}{1,301 + 399}$$

$$N = \frac{520,400}{1,700}$$

$$N = 306.11$$

$$N = 306$$

d) PADRES DE FAMILIA

$$N = \frac{N \times 400}{N + 399}$$

$$N = \frac{19,353 \times 400}{19,353 + 399}$$

$$N = \frac{7'741,200}{19,752}$$

$$N = 391.91$$

$$N = 392$$

e) ESTUDIANTES (5to año)

$$N = \frac{N \times 400}{N + 399}$$

$$N = \frac{23,358 \times 400}{23,358 + 399}$$

$$N = \frac{9'343,200}{23,757}$$

$$N = 393.28$$

$$N = 393$$

3. ESTRATEGIAS:

3.1. DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para precisar la Competitividad y operatividad de la gestión del capital intelectual en la Gerencia Educativa de la Institución Educativa del nivel de Educación Secundaria Estatal, tema de esta investigación, se:

- a) Coordinará con Directores de las I.E, para la aplicación de la Cédula de Encuesta GCI-2005, a nivel de Directores, Docentes y estudiantes.
- b) Coordinará con la APAFA para la aplicación de la Cédula de Encuesta GCI-2005, a los padres de familia determinados.

3.2. DEL PROCESAMIENTO U ORDENAMIENTO:

- a) Aplicación de prueba piloto del instrumento.
- b) Validación del instrumento.
- c) Recolección de datos.
- d) Tratamiento estadístico.
- e) Análisis de los resultados.

3.3. DEL ANÁLISIS O ESTUDIO

Posteriormente a la obtención de los datos a través de la Cédula de Encuesta a las unidades de estudio, procesados y ordenados estadísticamente de acuerdo a la variable, precisada a través de sus indicadores y subindicadores; relacionaremos con los objetivos de la investigación, para obtener conclusiones precisas y sugerir una alternativa de solución.

4. LOS RECURSOS:

4.1. HUMANOS:

- Investigador.
- Personal que labora en las Instituciones Educativas seleccionadas (Directores, Docentes)
- Padres de Familia de las Instituciones Educativas seleccionadas.
- Estudiantes del 5to año de secundaria de las Instituciones Educativas seleccionadas.

4.2. MATERIALES

- Útiles de escritorio.
- Cédula de Encuesta GCI-2005.

4.3. SERVICIOS:

- Impresión.
- Fotocopias.
- Movilidad.
- Bibliotecas (Internet).

4.4. FINANCIEROS

TABLA N° 04 : PRESUPUESTO ESTIMADO DEL ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

RUBRO	Cantidad	INDICADOR	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Personal	03	Tiempo parcial	200.00	600.00
Bienes	100	Unidades	1.50	150.00
Servicios	03	Personas	100.00	300.00
TOTAL S/.				1,050.00

5. CRONOGRAMA

TABLA N° 05 : CRONOGRAMA DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

ACTIVIDADES	2005 - 2006									
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
1. Elaboración y aprobación del proyecto	X	X								
2. Organización e Implementación			X							
3. Aplicación Prueba Piloto				X						
4. Reajuste y validación				X						
5. Elaboración del instrumentos					X					
6. Administración de instrumento					X	X				
7. Procesamiento de datos							X			
8. Análisis e interpretación								X		
9. Control y evaluación									X	
10. Informe final										X

Arequipa, setiembre 2005

Rudy Agramonte Chávez

MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE LOS DATOS DE LA CÉDULA DE ENCUESTA GCI-2005

ÍTEM	ÍTEM N° 01									ÍTEM N° 02									ÍTEM N° 03									continúa											
	Unid. Estudio			Directivos			Docentes			PP.FF.			Estudiantes			Directivos			Docentes			PP.FF.			Estudiantes				Directivos			Docentes			PP.FF.			Estudiantes	
Alternativas	Si	No	Pro	Si	No	Pro	Si	No	Pro	Si	No	Pro	Si	No	Pro	Si	No	Pro	Si	No	Pro	Si	No	Pro	Si	No	Pro	Si	No	Pro	Si	No	Pro	Si	No	Pro	Si	No	Pro
I.E. 001																																							
I.E. 002																																							
I.E. 003																																							
I.E. 004																																							
I.E. 005																																							
I.E. 006																																							
I.E. 007																																							
I.E. 008																																							
I.E. 009																																							
I.E. 010																																							
I.E. 011																																							
I.E. 012																																							
I.E. 013																																							
I.E. 014																																							
I.E. 015																																							
I.E. 016																																							
I.E. 017																																							
I.E. 018																																							
I.E. 019																																							
I.E. 020																																							
I.E. 021																																							
I.E. 022																																							
I.E. 023																																							
I.E. 024																																							
I.E. 025																																							
I.E. 026																																							
I.E. 027																																							
I.E. 028																																							
I.E. 029																																							
I.E. 030																																							
Continúa																																							
Σ																																							

- 1.1.- ÍTEM N° 01 Planificación periódica del desarrollo de las actividades Educativas en la Institución Educativa
- 1.2.- ÍTEM N° 02 Declaración escrita de la misión y de la visión de la Institución Educativa
- 1.3.- ÍTEM N° 03 Declaración de la misión y visión, comprendida por el personal de la Institución Educativa
- 1.4.- ÍTEM N° 04 Declaración de la misión y visión, comprendida por la comunidad Educativa.
- 1.5.- ÍTEM N° 05 Personal de la Institución Educativa participa en la elaboración de planes y define claramente los objetivos y metas de la Institución Educativa
- 1.6.- ÍTEM N° 06 Comunidad desempeña algún rol en la determinación de metas y objetivos de la Institución Educativa
- 1.7.- ÍTEM N° 07 Tendencias políticas, sociales y tecnológicas para la realización de las diferentes actividades.
- 1.8.- ÍTEM N° 08 Diagnóstico de los servicios educativos de la Institución Educativa
- 1.9.- ÍTEM N° 09 Funcionamiento de la Institución Educativa en base a un asesoramiento técnico-pedagógico-administrativo
- 1.10.- ÍTEM N° 010 Prioridades de atención para los servicios Educativos.
- 1.11. ÍTEM N° 011 Información actualizada respecto a las necesidades educativas de su comunidad o jurisdicción.
- 1.12. ÍTEM N° 012 Información actualizada respecto al nivel educativo, económico y expectativas de los Padres de familia.
- 1.13. ÍTEM N° 013 Información del Plan de Desarrollo de la Comunidad a la que pertenece a la Institución Educativa.
- 1.14. ÍTEM N° 014 Políticas establecidas de gestión en la Institución Educativa.
- 1.15. ÍTEM N° 015 Planes de trabajo y funciones del personal revisados y actualizados regularmente.
- 1.16. ÍTEM N° 016 Políticas laborales que facilitan la Gestión Educativa (Leyes, normas, disposiciones).
- 1.17. ÍTEM N° 017 Fuentes de información que han sido identificadas.
- 1.18. ÍTEM N° 018 Información para identificar problemas y fortalezas
- 1.19. ÍTEM N° 019 Información para la toma de decisiones.
- 1.20. ÍTEM N° 020 Sistema de información con asistencia de una computadora.
- 1.21. ÍTEM N° 021 Planificación de estudios para mejorar la Gerencia Educativa (encuestas rápidas en hogares, empresas, instituciones).
- 1.22. ÍTEM N° 022 Comité de Asesoramiento que cuenta con un plan.
- 1.23. ÍTEM N° 023 Políticas disciplinarias expresas.
- 1.24. ÍTEM N° 024 Definición de estrategias a utilizar para el logro de los objetivos.
- 1.25. ÍTEM N° 025 Definición de los presupuestos para el financiamiento en la Institución Educativa
- 1.26. ÍTEM N° 026 Disposición de normas para el desarrollo de las diferentes actividades en la Institución Educativa.
- 1.27. ÍTEM N° 027 Programaciones periódicas (mensuales, trimestrales) sobre todas las actividades de la Institución Educativa.

II.- ORGANIZACIÓN

- 1.28. ÍTEM N° 028 Estructura organizativa clara de la Institución Educativa.

- 1.29. ÍTEM N° 029 Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento Interno (RI), Manuales y Protocolos.
- 1.30. ÍTEM N° 030 Delimitación de los ámbitos y jurisdicciones para los Órganos, Comités y Comisiones de la Institución Educativa.
- 1.31. ÍTEM N° 031 Grupos etareos claramente definidos a los cuales se brindan el servicio.
- 1.32. ÍTEM N° 032 Coordinación con otras Instituciones Educativas de la zona para evitar exceder sus metas de atención.
- 1.33. ÍTEM N° 033 Oportunidades detectadas en el Mercado de Consumo para ubicar los servicios educativos de la Institución Educativa.
- 1.34. ÍTEM N° 034 Sistema de Generación de Recursos que ofrece seguridad laboral adecuada al personal que participa en dicha actividad.
- 1.35. ÍTEM N° 035 Remuneraciones y beneficios adecuados para retener al personal más competente y capacitado de la Institución Educativa.
- 1.36. ÍTEM N° 036 Coordinación entre el personal Directivo, Jerárquico, Docentes y Padres de Familia.
- 1.37. ÍTEM N° 037 Aceptación y se adaptación favorablemente del personal al cambio.
- 1.38. ÍTEM N° 038 Contratación de personal teniendo en cuenta un proceso de reclutamiento, selección, entrevista y prueba.
- 1.39. ÍTEM N° 039 Personal en la Institución Educativa que organiza y participa en programas de capacitación, de actualización o Perfeccionamiento de acuerdo a su especialidad
- 1.40. ÍTEM N° 040 Material de consulta disponible para todo el personal (Comunidad Educativa).
- 1.41. ÍTEM N° 041 Acceso a Internet por parte del personal de la Institución Educativa.
- 1.42. ÍTEM N° 042 Comité de Asesoramiento de la I.E. o una organización comunitaria afiliada a esta.
- 1.43. ÍTEM N° 043 Comité de Asesoramiento que es representado por la comunidad a través de profesionales destacados, autoridades, y/o similares.
- 1.44. ÍTEM N° 044 Comité de Asesoramiento que está representado por grupos desfavorecidos de la comunidad.
- 1.45. ÍTEM N° 045 Otras organizaciones activas que brindan servicios de educación o proyectos educativos dentro del ámbito de la Institución Educativa
- 1.46. ÍTEM N° 046 Coordinación con otros talleres comunitarios para realizar actividades conjuntas con la Institución Educativa
- 1.47. ÍTEM N° 047 Asistencia técnica necesaria en aspectos administrativos y pedagógicos en la Institución Educativa
- 1.48. ÍTEM N° 048 Definidos los horarios de trabajo, roles y cronogramas.
- 1.49. ÍTEM N° 049 Funciones asignadas a cada personal de la Institución Educativa.

III.- DIRECCIÓN

- 1.50. ÍTEM N° 050 Buenas relaciones interpersonales entre el Director, la Comunidad Educativa, el personal de Apoyo Técnico, Padres de Familia y miembros de la comunidad
- 1.51. ÍTEM N° 051 Buenas relaciones interpersonales entre el personal Docentes
- 1.52. ÍTEM N° 052 Personal que cumple o excede la expectativa del rendimiento.
- 1.53. ÍTEM N° 053 Estado favorable de ánimo del personal que labora en la Institución Educativa
- 1.54. ÍTEM N° 054 Estimulación de la creatividad del personal que labora en la Institución Educativa.
- 1.55. ÍTEM N° 055 Bajas tasas de ausentismo escolar.

- 1.56. ÍTEM N° 056 Motivación en el personal que labora en la Institución Educativa
- 1.57. ÍTEM N° 057 Estudios realizados sobre las necesidades de capacitación del personal que labora en la Institución Educativa
- 1.58. ÍTEM N° 058 Acciones del comité de Asesoramiento que abordan las necesidades de la población.
- 1.59. ÍTEM N° 059 Programa implementado de Marketing orientado a la comunidad.
- 1.60. ÍTEM N° 060 Orientación proporcionada por la I.E. a la comunidad y los líderes comunitarios.
- 1.61. ÍTEM N° 061 Identificación de los problemas institucionales.
- 1.62. ÍTEM N° 062 Resolución de los problemas Institucionales.
- 1.63. ÍTEM N° 063 Dirección, supervisión y coordinación en la ejecución de las actividades Educativas y Administrativas.
- 1.64. ÍTEM N° 064 Aprobación de las licencias al personal dentro de lo normado.
- 1.65. ÍTEM N° 065 Priorización, cotización, aprobación y adquisición de los bienes y materiales requeridos por la I.E.
- 1.66. ÍTEM N° 066 Presupuesto con financiamiento adecuado para equipos y materiales utilizados.
- 1.67. ÍTEM N° 067 Presupuesto con financiamiento adecuado para la infraestructura.
- 1.68. ÍTEM N° 068 Presupuesto con financiamiento adecuado para el potencial humano que laboran en la I.E.
- 1.69. ÍTEM N° 069 Equipos etiquetados y organizados en forma accesible
- 1.70. ÍTEM N° 070 Personal responsable del seguimiento de las actividades Administrativas

IV.- CONTROL

- 1.71. ÍTEM N° 071 Evaluación del desempeño laboral de todo el personal de la Institución Educativa.
- 1.72. ÍTEM N° 072 Utilización de un Sistema Contable en la Institución Educativa.
- 1.73. ÍTEM N° 073 Libros de Contabilidad actualizados de la I. E.
- 1.74. ÍTEM N° 074 Caja Chica en lugar seguro en la I. E.
- 1.75. ÍTEM N° 075 Cuenta bancaria de la Institución Educativa depositar el dinero recibido.
- 1.76. ÍTEM N° 076 Control de la ejecución del gasto en función del presupuesto o Plan.
- 1.77. ÍTEM N° 077 Equipo Calificado para la evaluación de la calidad en la Institución Educativa.
- 1.78. ÍTEM N° 078 Frecuencia en la recopilación de datos que han sido establecidas en la I.E.
- 1.79. ÍTEM N° 079 Participación en el análisis de la problemática de la Institución por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.
- 1.80. ÍTEM N° 80 Participación en la solución de la problemática de la Institución por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.

Subindi Humano

1.2.- RESULTADOS A NIVEL DE SUB-INDICADORES DEL CAPITAL HUMANO

TABLA N° 27: Resultados del Sub Indicador N° 1.1: Administración de Personal

SUBINDICADOR	Administración de Personal						Total	
	N° 015		N° 030		N° 048			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	512	43.9	678	58.2	1127	96.7	2317	66.3
No existe	612	52.5	297	25.5	30	2.6	939	26.9
En proceso	41	3.5	190	16.3	8	0.7	239	6.8
TOTALES	1165	33.3	1165	33.3	1165	33.3	3495	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 28: Resultados del Sub Indicador N° 1.2: Desarrollo de potencialidades.

SUBINDICADOR	Desarrollo de potencialidades						Total	
	N° 037		N° 039		N° 041			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	850	73.0	365	31.3	17	1.5	1232	35.3
No existe	240	20.6	460	39.5	1088	93.4	1788	51.2
En proceso	75	6.4	340	29.2	60	5.2	475	13.6
TOTALES	1165	33.3	1165	33.3	1165	33.3	3495	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 29: Resultados del Sub Indicador N° 1.3: Sistemas de incentivos.

SUBINDICADOR	Sistemas de incentivos						Total	
	N° 016		N° 035		N° 056			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	487	41.8	10	0.9	527	45.2	1024	29.3
No existe	605	51.9	1136	97.5	638	54.8	2379	68.1
En proceso	73	6.3	19	1.6	0	0.0	92	2.6
TOTALES	1165	33.3	1165	33.3	1165	33.3	3495	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 30: Resultados del Sub Indicador N° 1.4: Creatividad e innovación.

SUBINDICADOR	Creatividad e innovación								Total	
	N° 040		N° 043		N° 047		N° 054			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%

Existe	877	75.3	1	0.1	11	0.9	86	7.4	975	20.9
No existe	239	20.5	1163	99.8	1135	97.4	1075	92.3	3612	77.5
En proceso	49	4.2	1	0.1	19	1.6	4	0.3	73	1.6
TOTALES	1165	25.0	1165	25.0	1165	25.0	1165	25.0	4660	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 31: Resultados del Sub Indicador N° 1.5: Calidad personal y profesional.

SUBINDICADOR	Calidad personal y profesional						Total	
	N° 038		N° 045		N° 049			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	452	38.8	0	0.0	1159	99.5	1611	46.1
No existe	482	41.4	1165	100.0	6	0.5	1653	47.3
En proceso	231	19.8	0	0.0	0	0.0	231	6.6
TOTALES	1165	33.3	1165	33.3	1165	33.3	3495	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 32: Resultados del Sub Indicador N° 1.6: Liderazgo.

SUBINDICADOR	Liderazgo										Total	
	N° 019		N° 042		N° 044		N° 079		N° 080			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	639	54.8	2	0.2	0	0.0	14	1.2	134	11.5	789	13.5
No existe	221	19.0	1155	99.1	1165	100.0	1151	98.8	1020	87.6	4712	80.9
En proceso	305	26.2	8	0.7	0	0.0	0	0.0	11	0.9	324	5.6
TOTALES	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	5825	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

Organizativo

2.2.- RESULTADOS A NIVEL DE SUB-INDICADORES DEL CAPITAL ORGANIZATIVO

TABLA N° 51: Resultados del Sub Indicador N° 2.1: Estructura organizacional.

SUBINDICADOR	Estructura organizacional								Total	
	N° 022		N° 026		N° 028		N° 029			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	668	57.3	557	47.8	815	70.0	744	63.9	2784	59.7
No existe	458	39.3	473	40.6	260	22.3	80	6.9	1271	27.3
En proceso	39	3.3	135	11.6	90	7.7	341	29.3	605	13.0
TOTALES	1165	25.0	1165	25.0	1165	25.0	1165	25.0	4660	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 52: Resultados del Sub Indicador N° 2.2: Organización Comunal y Educativa.

SUBINDICADOR ÍTEM	Organización Comunal y Educativa						Total	
	N° 006		N° 013		N° 046			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	108	9.3	477	40.9	9	0.8	594	17.0
No existe	811	69.6	510	43.8	1135	97.4	2456	70.3
En proceso	246	21.1	178	15.3	21	1.8	445	12.7
TOTALES	1165	33.3	1165	33.3	1165	33.3	3495	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 53: Resultados del Sub Indicador N° 2.3 : Formulación de Estrategias.

SUBINDICADOR ÍTEM	Formulación de Estrategias										Total	
	N° 021		N° 023		N° 024		N° 027		N° 063			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	362	31.1	905	77.7	387	33.2	889	76.3	1047	89.9	3590	61.6
No existe	731	62.7	137	11.8	574	49.3	256	22.0	118	10.1	1816	31.2
En proceso	72	6.2	123	10.6	204	17.5	20	1.7	0	0.0	419	7.2
TOTALES	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	5825	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 54: Resultados del Sub Indicador N° 2.4: Presupuestos.

SUBINDICADOR ÍTEM	Presupuestos										Total	
	N° 025		N° 065		N° 066		N° 067		N° 068			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	724	62.1	556	47.7	16	1.4	0	0.0	0	0.0	1296	22.2
No existe	307	26.4	533	45.8	1149	98.6	1165	100.0	1165	100.0	4319	74.1
En proceso	134	11.5	76	6.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	210	3.6
TOTALES	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	5825	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

3.2.- RESULTADOS A NIVEL DE SUB-INDICADORES DEL CAPITAL TECNOLÓGICO

TABLA N° 68: Resultados del Sub Indicador N° 3.1: Misión y Visión estratégica.

SUBINDICADOR ÍTEM	Misión y Visión estra				Total	
	N° 002		N° 062			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%
Existe	304	26.1	485	41.6	789	33.9
No existe	700	60.1	599	51.4	1299	55.8
En proceso	161	13.8	81	7.0	242	10.4
TOTALES	1165	50.0	1165	50.0	2330	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 69: Resultados del Sub Indicador N° 3.2: Metas y Objetivos.

SUBINDICADOR	Metas y Objetivos						Total	
	N° 010		N° 031		N° 051			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS								
Existe	218	18.7	798	68.5	0	0.0	1016	29.1
No existe	832	71.4	166	14.2	1165	100.0	2163	61.9
En proceso	115	9.9	201	17.3	0	0.0	316	9.0
TOTALES	1165	33.3	1165	33.3	1165	33.3	3495	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 70: Resultados del Sub Indicador N° 3.3: Aspectos Técnico Pedagógicos.

SUBINDICADOR	Técnico Pedagógicos				Total	
	N° 009		N° 057			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS						
Existe	413	35.5	17	1.5	430	18.5
No existe	453	38.9	1089	93.5	1542	66.2
En proceso	299	25.7	59	5.1	358	15.4
TOTALES	1165	50.0	1165	50.0	2330	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 71: Resultados del Sub Indicador N° 3.4: Análisis Contextual.

SUBINDICADOR	Análisis Contextual										Total	
	N° 008		N° 017		N° 018		N° 058		N° 061			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS												
Existe	142	12.2	839	72.0	756	64.9	20	1.7	774	66.4	2531	43.5
No existe	817	70.1	253	21.7	200	17.2	1122	96.3	373	32.0	2765	47.5
En proceso	206	17.7	73	6.3	209	17.9	23	2.0	18	1.5	529	9.1
TOTALES	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	5825	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

Relacional

4.2.- RESULTADOS A NIVEL DE SUB-INDICADORES DEL CAPITAL RELACIONAL

TABLA N° 103: Resultados del Sub Indicador N° 4.1: Coordinación y soporte.

SUBINDICADOR ÍTEM	Coordinación y soporte						Total	
	N° 005		N° 032		N° 060			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	157	13.5	19	1.6	0	0.0	176	5.0
No existe	868	74.5	895	76.8	1165	100.0	2928	83.8
En proceso	140	12.0	251	21.5	0	0.0	391	11.2
TOTALES	1165	33.3	1165	33.3	1165	33.3	3495	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 104: Resultados del Sub Indicador N° 4.2: Clima institucional.

SUBINDICADOR ÍTEM	Clima institucional				Total	
	N° 036		N° 050			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%
Existe	795	68.2	899	77.2	1694	72.7
No existe	150	12.9	193	16.6	343	14.7
En proceso	220	18.9	73	6.3	293	12.6
TOTALES	1165	50.0	1165	50.0	2330	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 105: Resultados del Sub Indicador N° 4.3: Comportamiento organizacional.

SUBINDICADOR ÍTEM	Comportamiento organiza				Total	
	N° 053		N° 071			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%
Existe	703	60.3	0	0.0	703	30.2
No existe	462	39.7	1165	100.0	1627	69.8
En proceso	0	0.0	0	0.0	0	0.0
TOTALES	1165	50.0	1165	50.0	2330	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 106: Resultados del Sub Indicador N° 4.4: Comportamiento individual.

SUBINDICADOR ÍTEM	Comportamiento indivi				Total	
	N° 051		N° 064			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%
Existe	786	67.5	778	66.8	1564	67.1
No existe	301	25.8	387	33.2	688	29.5
En proceso	78	6.7	0	0.0	78	3.3
TOTALES	1165	50.0	1165	50.0	2330	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 107: Resultados del Sub Indicador N° 4.5: Comportamiento de grupos.

SUBINDICADOR ÍTEM	Comportamiento de grup				Total	
	N° 052		N° 059			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%
Existe	662	56.8	0	0.0	662	28.4
No existe	482	41.4	1165	100.0	1647	70.7
En proceso	21	1.8	0	0.0	21	0.9
TOTALES	1165	50.0	1165	50.0	2330	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 108: Resultados del Sub Indicador N° 4.6: Proceso de cambio.

SUBINDICADOR ÍTEM	Proceso de cambio								Total	
	N° 033		N° 034		N° 077		N° 078			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	71	6.1	27	2.3	0	0.0	0	0.0	98	2.1
No existe	926	79.5	1080	92.7	1165	100.0	1165	100.0	4336	93.0
En proceso	168	14.4	58	5.0	0	0.0	0	0.0	226	4.8
TOTALES	1165	25.0	1165	25.0	1165	25.0	1165	25.0	4660	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 109: Resultados del Sub Indicador N° 4.7: Políticas y procedimientos.

SUBINDICADOR ÍTEM	Políticas y procedimientos										Total	
	N° 001		N° 003		N° 004		N° 007		N° 014			
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	595	51.1	341	29.3	305	26.2	142	12.2	461	39.6	1844	31.7
No existe	226	19.4	565	48.5	577	49.5	913	78.4	613	52.6	2894	49.7
En proceso	344	29.5	259	22.2	283	24.3	110	9.4	91	7.8	1087	18.7
TOTALES	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	5825	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 110: Resultados del Sub Indicador N° 4.8: Sistema de Información.

SUBINDICADOR	Sistema de Información										Total	
	N° 011		N° 012		N° 020		N° 069		N° 070			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	216	18.5	754	64.7	651	55.9	297	25.5	140	12.0	2058	35.3
No existe	647	55.5	302	25.9	339	29.1	841	72.2	1025	88.0	3154	54.1
En proceso	302	25.9	109	9.4	175	15.0	27	2.3	0	0.0	613	10.5
TOTALES	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	5825	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 111: Resultados del Sub Indicador N° 4.9: Sistema de Control e Información.

SUBINDICADOR	Sistema de Control e Información										Total	
	N° 072		N° 073		N° 074		N° 075		N° 076			
ÍTEM	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	164	14.1	296	25.4	299	25.7	413	35.5	725	62.2	1897	32.6
No existe	1001	85.9	863	74.1	858	73.6	752	64.5	439	37.7	3913	67.2
En proceso	0	0.0	6	0.5	8	0.7	0	0.0	1	0.1	15	0.3
TOTALES	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	1165	20.0	5825	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

1.1.-	ÍTEM N° 01	Planificación periódica del desarrollo de las actividades Educativas en la Institución Educativa
1.2.-	ÍTEM N° 02	Declaración escrita de la misión y de la visión de la Institución Educativa
1.3.-	ÍTEM N° 03	Declaración de la misión y visión, comprendida por el personal de la Institución Educativa
1.4.-	ÍTEM N° 04	Declaración de la misión y visión, comprendida por la comunidad Educativa.
1.5.-	ÍTEM N° 05	Personal de la Institución Educativa participa en la elaboración de planes y define claramente los objetivos y metas de la Institución Educativa
1.6.-	ÍTEM N° 06	Comunidad desempeña algún rol en la determinación de metas y objetivos de la Institución Educativa
1.7.-	ÍTEM N° 07	Tendencias políticas, sociales y tecnológicas para la realización de las diferentes actividades.
1.8.-	ÍTEM N° 08	Diagnóstico de los servicios educativos de la Institución Educativa
1.9.-	ÍTEM N° 09	Funcionamiento de la Institución Educativa en base a un asesoramiento técnico-pedagógico-administrativo
1.10.-	ÍTEM N° 010	Prioridades de atención para los servicios Educativos.
1.11.	ÍTEM N° 011	Información actualizada respecto a las necesidades educativas de su comunidad o jurisdicción.

1.12.	ÍTEM N° 012	Información actualizada respecto al nivel educativo, económico y expectativas de los Padres de familia.
1.13.	ÍTEM N° 013	Información del Plan de Desarrollo de la Comunidad a la que pertenece a la Institución Educativa.
1.14.	ÍTEM N° 014	Políticas establecidas de gestión en la Institución Educativa.
1.15.	ÍTEM N° 015	Planes de trabajo y funciones del personal revisados y actualizados regularmente.
1.16.	ÍTEM N° 016	Políticas laborales que facilitan la Gestión Educativa (Leyes, normas, disposiciones).
1.17.	ÍTEM N° 017	Fuentes de información que han sido identificadas.
1.18.	ÍTEM N° 018	Información para identificar problemas y fortalezas
1.19.	ÍTEM N° 019	Información para la toma de decisiones.
1.20.	ÍTEM N° 020	Sistema de información con asistencia de una computadora.
1.21.	ÍTEM N° 021	Planificación de estudios para mejorar la Gerencia Educativa (encuestas rápidas en hogares, empresas, instituciones).
1.22.	ÍTEM N° 022	Comité de Asesoramiento que cuenta con un plan.
1.23.	ÍTEM N° 023	Políticas disciplinarias expresas.
1.24.	ÍTEM N° 024	Definición de estrategias a utilizar para el logro de los objetivos.
1.25.	ÍTEM N° 025	Definición de los presupuestos para el financiamiento en la Institución Educativa
1.26.	ÍTEM N° 026	Disposición de normas para el desarrollo de las diferentes actividades en la Institución Educativa.
1.27.	ÍTEM N° 027	Programaciones periódicas (mensuales, trimestrales) sobre todas las actividades de la Institución Educativa.

II.- ORGANIZACIÓN

1.28.	ÍTEM N° 028	Estructura organizativa clara de la Institución Educativa.
1.29.	ÍTEM N° 029	Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento Interno (RI), Manuales y Protocolos.
1.30.	ÍTEM N° 030	Delimitación de los ámbitos y jurisdicciones para los Órganos, Comités y Comisiones de la Institución Educativa.
1.31.	ÍTEM N° 031	Grupos etareos claramente definidos a los cuales se brindan el servicio.
1.32.	ÍTEM N° 032	Coordinación con otras Instituciones Educativas de la zona para evitar exceder sus metas de atención.
1.33.	ÍTEM N° 033	Oportunidades detectadas en el Mercado de Consumo para ubicar los servicios educativos de la Institución Educativa.
1.34.	ÍTEM N° 034	Sistema de Generación de Recursos que ofrece seguridad laboral adecuada al personal que participa en dicha actividad.
1.35.	ÍTEM N° 035	Remuneraciones y beneficios adecuados para retener al personal más competente y capacitado de la Institución Educativa.
1.36.	ÍTEM N° 036	Coordinación entre el personal Directivo, Jerárquico, Docentes y Padres de Familia.
1.37.	ÍTEM N° 037	Aceptación y se adaptación favorablemente del personal al

		cambio.
1.38.	ÍTEM N° 038	Contratación de personal teniendo en cuenta un proceso de reclutamiento, selección, entrevista y prueba.
1.39.	ÍTEM N° 039	Personal en la Institución Educativa que organiza y participa en programas de capacitación, de actualización o Perfeccionamiento de acuerdo a su especialidad
1.40.	ÍTEM N° 040	Material de consulta disponible para todo el personal (Comunidad Educativa).
1.41.	ÍTEM N° 041	Acceso a Internet por parte del personal de la Institución Educativa.
1.42.	ÍTEM N° 042	Comité de Asesoramiento de la I.E. o una organización comunitaria afiliada a esta.
1.43.	ÍTEM N° 043	Comité de Asesoramiento que es representado por la comunidad a través de profesionales destacados, autoridades, y/o similares.
1.44.	ÍTEM N° 044	Comité de Asesoramiento que está representado por grupos desfavorecidos de la comunidad.
1.45.	ÍTEM N° 045	Otras organizaciones activas que brindan servicios de educación o proyectos educativos dentro del ámbito de la Institución Educativa
1.46.	ÍTEM N° 046	Coordinación con otros talleres comunitarios para realizar actividades conjuntas con la Institución Educativa
1.47.	ÍTEM N° 047	Asistencia técnica necesaria en aspectos administrativos y pedagógicos en la Institución Educativa
1.48.	ÍTEM N° 048	Definidos los horarios de trabajo, roles y cronogramas.
1.49.	ÍTEM N° 049	Funciones asignadas a cada personal de la Institución Educativa.

III.- DIRECCIÓN

1.50.	ÍTEM N° 050	Buenas relaciones interpersonales entre el Director, la Comunidad Educativa, el personal de Apoyo Técnico, Padres de Familia y miembros de la comunidad
1.51.	ÍTEM N° 051	Buenas relaciones interpersonales entre el personal Docentes
1.52.	ÍTEM N° 052	Personal que cumple o excede la expectativa del rendimiento.
1.53.	ÍTEM N° 053	Estado favorable de ánimo del personal que labora en la Institución Educativa
1.54.	ÍTEM N° 054	Estimulación de la creatividad del personal que labora en la Institución Educativa.
1.55.	ÍTEM N° 055	Bajas tasas de ausentismo escolar.
1.56.	ÍTEM N° 056	Motivación en el personal que labora en la Institución Educativa
1.57.	ÍTEM N° 057	Estudios realizados sobre las necesidades de capacitación del personal que labora en la Institución Educativa
1.58.	ÍTEM N° 058	Acciones del comité de Asesoramiento que abordan las necesidades de la población.
1.59.	ÍTEM N° 059	Programa implementado de Marketing orientado a la comunidad.

1.60.	ÍTEM N° 060	Orientación proporcionada por la I.E. a la comunidad y los líderes comunitarios.
1.61.	ÍTEM N° 061	Identificación de los problemas institucionales.
1.62.	ÍTEM N° 062	Resolución de los problemas Institucionales.
1.63.	ÍTEM N° 063	Dirección, supervisión y coordinación en la ejecución de las actividades Educativas y Administrativas.
1.64.	ÍTEM N° 064	Aprobación de las licencias al personal dentro de lo normado.
1.65.	ÍTEM N° 065	Priorización, cotización, aprobación y adquisición de los bienes y materiales requeridos por la I.E.
1.66.	ÍTEM N° 066	Presupuesto con financiamiento adecuado para equipos y materiales utilizados.
1.67.	ÍTEM N° 067	Presupuesto con financiamiento adecuado para la infraestructura.
1.68.	ÍTEM N° 068	Presupuesto con financiamiento adecuado para el potencial humano que laboran en la I.E.
1.69.	ÍTEM N° 069	Equipos etiquetados y organizados en forma accesible
1.70.	ÍTEM N° 070	Personal responsable del seguimiento de las actividades Administrativas

IV.- CONTROL

1.71.	ÍTEM N° 071	Evaluación del desempeño laboral de todo el personal de la Institución Educativa.
1.72.	ÍTEM N° 072	Utilización de un Sistema Contable en la Institución Educativa.
1.73.	ÍTEM N° 073	Libros de Contabilidad actualizados de la I. E.
1.74.	ÍTEM N° 074	Caja Chica en lugar seguro en la I. E.
1.75.	ÍTEM N° 075	Cuenta bancaria de la Institución Educativa depositar el dinero recibido.
1.76.	ÍTEM N° 076	Control de la ejecución del gasto en función del presupuesto o Plan.
1.77.	ÍTEM N° 077	Equipo Calificado para la evaluación de la calidad en la Institución Educativa.
1.78.	ÍTEM N° 078	Frecuencia en la recopilación de datos que han sido establecidas en la I.E.
1.79.	ÍTEM N° 079	Participación en el análisis de la problemática de la Institución por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.
1.80.	ÍTEM N° 80	Participación en la solución de la problemática de la Institución por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.

Relacional

4.1.- RESULTADOS A NIVEL DE ITEMS

SUB INDICADOR N° 4.1: COORDINACIÓN Y SOPORTE

TABLA N° 73: Respuesta del ítem N° 05: Personal de la Institución Educativa participa en la elaboración de planes y define claramente los objetivos y metas de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	58	79	67	22	27	7	4	1	157	13.5
No existe	1	1	181	59	318	81	369	94	868	74.5
En proceso	15	20	58	19	47	12	20	5	140	12.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 74: Respuesta del ítem N° 032: Coordinación con otras Instituciones Educativas de la zona para evitar exceder sus metas de atención.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	7	10	0	0	0	0	12	3	19	1.6
No existe	41	56	300	98	263	67	291	74	895	76.8
En proceso	25	34	6	2	129	33	90	23	251	21.5
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 75: Respuesta del ítem N° 060: Orientación proporcionada por la I.E. a la comunidad y los líderes comunitarios.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.2: CLIMA INSTITUCIONAL

TABLA N° 76: Respuesta del ítem N° 036: Coordinación entre el personal Directivo, Jerárquico, Docentes y Padres de Familia

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTERNATIVAS										
Existe	56	76	174	57	247	63	318	81	796	68.3
No existe	6	8	46	15	47	12	51	13	150	12.9
En proceso	12	16	86	28	98	25	24	16	220	18.8
TOTALES	74	6.3	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 77: Respuesta del ítem N° 050: Buenas relaciones interpersonales entre el Director, la Comunidad Educativa, el personal de Apoyo Técnico, Padres de Familia y miembros de la comunidad.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	70	95	208	68	282	72	338	86	899	77.1
No existe	0	0	52	17	86	22	55	14	193	16.6
En proceso	4	5	46	15	24	6	0	0	73	6.3
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.3: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TABLA N° 78: Respuesta del ítem N° 053: Estado favorable de ánimo del personal que labora en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	60	81	239	78	220	56	185	47	703	60.3
No existe	14	19	67	22	172	44	208	53	462	39.7
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 79: Respuesta del Ítem N° 071: Evaluación del desempeño laboral de todo el personal de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.4 : COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

TABLA N° 80: Respuesta del ítem N° 051: Buenas relaciones interpersonales entre el personal Docentes.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	47	63	272	89	176	45	291	74	786	67.5
No existe	13	17	6	2	180	46	102	26	301	25.9
En proceso	15	20	28	9	35	9	0	0	78	6.7
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 81: Respuesta del ítem N° 064: Aprobación de las licencias al personal dentro de lo normado.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	73	98	211	69	169	43	326	83	778	66.8
No existe	1	2	95	31	223	57	67	17	387	33.2
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.5: COMPORTAMIENTO DE GRUPOS

TABLA N° 82: Respuesta del ítem N° 052: Personal que cumple o excede la expectativa del rendimiento.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	53	72	208	68	212	54	189	48	662	56.8
No existe	6	8	92	30	180	46	204	52	482	41.4
En proceso	15	20	6	2	0	0	0	0	21	1.8
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 83: Respuesta del ítem N° 059: Programa implementado de Marketing orientado a la comunidad.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.6: PROCESO DE CAMBIO

TABLA N° 84: Respuesta del ítem N° 033: Oportunidades detectadas en el Mercado de Consumo para ubicar los servicios educativos de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	27	36	12	4	12	3	20	5	70	6.0
No existe	20	27	251	82	357	91	299	76	926	79.5
En proceso	27	37	43	14	24	6	75	19	168	14.5
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 85: Respuesta del ítem N° 034: Sistema de Generación de Recursos que ofrece seguridad laboral adecuada al personal que participa en dicha actividad.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	20	5	8	2	27	2.4
No existe	71	96	306	100	333	85	369	94	1080	92.7

En proceso	3	4	0	0	39	10	16	4	58	5.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 86: Respuesta del ítem N° 077: Equipo Calificado para la evaluación de la calidad en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74		306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 87: Respuesta del ítem N° 078: Frecuencia en la recopilación de datos que han sido establecidas en la I.E.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.7: POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

TABLA N° 88: Respuesta del ítem N° 01: Planificación periódica del desarrollo de las actividades Educativas en la Institución Educativa

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	70	95	77	25	106	27	342	87	595	51.0
No existe	0	0	73	24	129	33	24	6	226	19.4
En proceso	4	5	156	51	157	40	28	7	344	29.5
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 89: Respuesta del ítem N° 03: Declaración de la misión y visión, comprendida por el personal de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	71	96	223	73	35	9	12	3	341	29.3
No existe	1	2	34	11	223	57	307	78	565	48.5
En proceso	1	2	49	16	133	34	75	19	258	22.2
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 90: Respuesta del ítem N° 04: Declaración de la misión y visión, comprendida por la comunidad Educativa.

SUJETOS	Directores	Docentes	Padres	Estudiantes	Total
---------	------------	----------	--------	-------------	-------

ALTERNATIVAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	63	85	199	65	39	10	4	1	305	26.2
No existe	3	4	37	12	227	58	310	79	578	49.6
En proceso	8	11	70	23	125	32	79	20	283	24.3
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 91: Respuesta del ítem N° 07: Tendencias políticas, sociales y tecnológicas para la realización de las diferentes actividades.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	20	27	40	13	71	18	12	3	142	12.2
No existe	47	64	242	79	259	66	365	93	913	78.4
En proceso	7	9	24	8	63	16	16	4	110	9.4
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 92: Respuesta del ítem N° 014: Políticas establecidas de gestión en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	30	40	266	87	8	2	157	40	461	39.6
No existe	15	20	9	3	353	90	236	60	613	52.6
En proceso	30	40	31	10	31	8	0	0	92	7.9
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.8 :SISTEMA DE INFORMACIÓN

TABLA N° 93: Respuesta del ítem N° 011: Información actualizada respecto a las necesidades educativas de su comunidad o jurisdicción.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	46	62	37	12	98	25	35	9	216	18.5
No existe	23	31	181	59	200	51	244	62	647	55.5
En proceso	5	7	89	29	94	24	114	29	302	25.9
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 94: Respuesta del ítem N° 012: Información actualizada respecto al nivel educativo, económico y expectativas de los Padres de familia

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	30	40	214	70	314	80	197	50	754	64.7
No existe	44	60	61	20	39	10	157	40	302	25.9
En proceso	0	0	31	10	39	10	39	10	109	9.4
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 95: Respuesta del ítem N° 020: Sistema de información con asistencia de una computadora.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	44	60	230	75	247	63	130	33	651	55.8
No existe	15	20	61	20	106	27	157	40	339	29.1
En proceso	15	20	15	5	39	10	106	27	175	15.1
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 96: Respuesta del ítem N° 069: Equipos etiquetados y organizados en forma accesible.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	61	82	64	21	98	25	75	19	298	25.5
No existe	5	7	223	73	294	75	318	81	841	72.2
En proceso	8	11	18	6	0	0	0	0	27	2.3
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 97: Respuesta del ítem N° 070: Personal responsable del seguimiento de las actividades Administrativas.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	38	51	40	13	39	10	24	6	140	12.0
No existe	36	49	266	87	353	90	369	94	1025	88.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 4.9: SISTEMA DE CONTROL E INFORMACIÓN

TABLA N° 98: Respuesta del ítem N° 072: Utilización de un Sistema Contable en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	11	15	0	0	39	10	114	29	164	14.1
No existe	63	85	306	100	353	90	279	71	1001	85.9
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 99: Respuesta del ítem N° 073: Libros de Contabilidad actualizados de la I. E.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	67	90	6	2	102	26	122	31	296	25.4
No existe	1	2	300	98	290	74	271	69	863	74.0
En proceso	6	8	0	0	0	0	0	0	6	0.5
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 100: Respuesta del ítem N° 074: Caja Chica en lugar seguro en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	60	81	70	23	74	19	94	24	299	25.7
No existe	7	9	236	77	318	81	299	76	858	73.7
En proceso	7	10	0	0	0	0	0	0	7	0.6
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 101: Respuesta del ítem N° 075: Cuenta bancaria de la Institución Educativa depositar el dinero recibido.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	42	57	49	16	149	38	173	44	413	35.5
No existe	32	43	257	84	243	62	220	56	752	64.5
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 102: Respuesta del ítem N° 076: Control de la ejecución del gasto en función del presupuesto o Plan.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	71	96	116	38	286	73	252	64	725	62.2
No existe	1	2	190	62	106	27	141	36	439	37.6
En proceso	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0.1
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

Organizativo

2.- CAPITAL ORGANIZATIVO

2.1.- RESULTADOS A NIVEL DE ITEMS

SUB INDICADOR N° 2.1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TABLA N° 34: Respuesta del ítem N° 022: Comité de Asesoramiento que cuenta con un plan.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	44	60	254	83	31	8	338	86	668	57.3
No existe	30	40	37	12	353	90	39	10	458	39.3
En proceso	0	0	15	5	8	2	16	4	39	3.3
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 35: Respuesta del ítem N° 026: Disposición de normas para el desarrollo de las diferentes actividades en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	30	40	288	94	39	10	200	51	557	47.8
No existe	30	40	15	5	274	70	153	39	473	40.6
En proceso	15	20	3	1	78	20	39	10	136	11.6
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 36: Respuesta del ítem N° 028: Estructura organizativa clara de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	15	20	184	60	282	72	334	85	815	69.9
No existe	30	40	61	20	110	28	59	15	260	22.3
En proceso	30	40	61	20	0	0	0	0	91	7.8
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

Organizativa

2.1.- RESULTADOS A NIVEL DE ITEMS

SUB INDICADOR N° 2.1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TABLA N° 34: Respuesta del ítem N° 022: Comité de Asesoramiento que cuenta con un plan.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	44	60	254	83	31	8	338	86	668	57.3
No existe	30	40	37	12	353	90	39	10	458	39.3
En proceso	0	0	15	5	8	2	16	4	39	3.3
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 35: Respuesta del ítem N° 026: Disposición de normas para el desarrollo de las diferentes actividades en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	30	40	288	94	39	10	200	51	557	47.8
No existe	30	40	15	5	274	70	153	39	473	40.6
En proceso	15	20	3	1	78	20	39	10	136	11.6
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 36: Respuesta del ítem N° 028: Estructura organizativa clara de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	15	20	184	60	282	72	334	85	815	69.9

No existe	30	40	61	20	110	28	59	15	260	22.3
En proceso	30	40	61	20	0	0	0	0	91	7.8
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 37: Respuesta del ítem N° 029: Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento Interno (RI), Manuales y Protocolos.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	74	100	61	20	314	80	295	75	744	63.8
No existe	0	0	61	20	0	0	20	5	81	6.9
En proceso	0	0	184	60	78	20	79	20	341	29.2
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 2.2: ORGANIZACIÓN COMUNAL Y EDUCATIVA

TABLA N° 38: Respuesta del ítem N° 06: Comunidad desempeña algún rol en la determinación de metas y objetivos de la Institución Educativa

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	27	36	46	15	31	8	4	1	108	9.3
No existe	20	27	171	56	278	71	342	87	812	69.7
En proceso	27	37	89	29	82	21	47	12	246	21.1
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 39: Respuesta del ítem N° 013: Información del Plan de Desarrollo de la Comunidad a la que pertenece a la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	44	60	275	90	39	10	118	30	477	40.9
No existe	0	0	0	0	274	70	236	60	510	43.8
En proceso	30	40	31	10	78	20	39	10	178	15.3
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 40: Respuesta del ítem N° 046: Coordinación con otros talleres comunitarios para realizar actividades conjuntas con la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	2	3	6	2	0	0	0	0	8	0.7
No existe	69	93	282	92	392	100	393	100	1135	97.5
En proceso	3	4	18	6	0	0	0	0	21	1.8
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 2.3 : FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

TABLA N° 41: Respuesta del ítem N° 021: Planificación de estudios para mejorar la Gerencia Educativa (encuestas rápidas en hogares, empresas, instituciones).

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	30	40	199	65	43	11	90	23	362	31.1
No existe	15	20	92	30	349	89	275	70	731	62.7
En proceso	30	40	15	5	0	0	28	7	72	6.2
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 42: Respuesta del ítem N° 023: Políticas disciplinarias expresas.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	44	60	245	80	333	85	283	72	905	77.7
No existe	0	0	15	5	51	13	71	18	137	11.8
En proceso	30	40	46	15	8	2	39	10	123	10.5
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 43: Respuesta del ítem N° 024: Definición de estrategias a utilizar para el logro de los objetivos.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	7	10	184	60	51	13	145	37	387	33.3
No existe	67	90	92	30	325	83	90	23	574	49.3
En proceso	0	0	31	10	16	4	157	40	203	17.5
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 44: Respuesta del ítem N° 027: Programaciones periódicas (mensuales, trimestrales) sobre todas las actividades de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	56	75	245	80	274	70	314	80	889	76.3
No existe	19	25	61	20	118	30	59	15	256	22.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	20	5	20	1.7
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 45: Respuesta del ítem N° 063: Dirección, supervisión y coordinación en la ejecución de las actividades Educativas y Administrativas.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	74	100	223	73	357	91	393	100	1047	89.9
No existe	0	0	83	27	35	9	0	0	118	10.1
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 2.4: PRESUPUESTOS

TABLA N° 46: Respuesta del ítem N° 025: Definición de los presupuestos para el financiamiento en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	15	20	199	65	294	75	216	55	724	62.1
No existe	44	60	70	23	67	17	126	32	307	26.4
En proceso	15	20	37	12	31	8	51	13	134	11.5
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 47: Respuesta del ítem N° 065: Priorización, cotización, aprobación y adquisición de los bienes y materiales requeridos por la I.E.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	64	87	83	27	220	56	189	48	555	47.7
No existe	3	4	193	63	133	34	204	52	533	45.8
En proceso	7	9	31	10	39	10	0	0	76	6.6
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 48: Respuesta del ítem N° 066: Presupuesto con financiamiento adecuado para equipos y materiales utilizados.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	7	9	9	3	0	0	0	0	16	1.4
No existe	67	91	297	97	392	100	393	100	1149	98.6
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 49: Respuesta del ítem N° 067: Presupuesto con financiamiento adecuado para la infraestructura.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 50: Respuesta del ítem N° 068: Presupuesto con financiamiento adecuado para el potencial humano que laboran en la I.E.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

Tecnológico

3.- CAPITAL TECNOLÓGICO

3.1.- RESULTADOS A NIVEL DE ITEMS

SUB INDICADOR N° 3.1: MISIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA

TABLA N° 56: Respuesta del ítem N° 02: Declaración escrita de la misión y de la visión de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	69	93	208	68	24	6	4	1	304	26.1
No existe	1	1	40	13	294	75	365	93	700	60.1
En proceso	4	6	58	19	74	19	24	6	161	13.8
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 57: Respuesta del ítem N° 062: Resolución de los problemas Institucionales.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	44	60	95	31	176	45	169	43	485	41.6
No existe	16	21	144	47	216	55	224	57	599	51.4
En proceso	14	19	67	22	0	0	0	0	81	7.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 3.2: METAS Y OBJETIVOS

TABLA N° 58: Respuesta del ítem N° 010: Prioridades de atención para los servicios Educativos.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	64	87	52	17	82	21	20	5	218	18.7
No existe	1	1	211	69	302	77	318	81	832	71.4
En proceso	9	12	43	14	8	2	55	14	115	9.8
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 59: Respuesta del ítem N° 031: Grupos etareos claramente definidos a los cuales se brindan el servicio.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	48	65	122	40	294	75	334	85	799	68.5
No existe	26	35	61	20	39	10	39	10	166	14.2
En proceso	0	0	122	40	59	15	20	5	201	17.2
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 60: Respuesta del ítem N° 055: Bajas tasas de ausentismo escolar.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 3.3: ASPECTOS TÉCNICO PEDAGÓGICOS

TABLA N° 61: Respuesta del ítem N° 09: Funcionamiento de la Institución Educativa en base a un asesoramiento técnico-pedagógico-administrativo.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	73	98	113	37	161	41	67	17	413	35.5
No existe	0	0	177	58	74	19	200	51	452	38.8
En proceso	1	2	15	5	157	40	126	32	299	25.7
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 62: Respuesta del ítem N° 057: Estudios realizados sobre las necesidades de capacitación del personal que labora en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	5	7	0	0	12	3	0	0	17	1.5
No existe	50	67	266	87	380	97	393	100	1089	93.5
En proceso	19	26	40	13	0	0	0	0	59	5.1
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 3.4 : ANÁLISIS CONTEXTUAL

TABLA N° 63: Respuesta del ítem N° 08: Diagnóstico de los servicios educativos de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	64	87	18	6	51	13	8	2	142	12.2
No existe	1	1	248	81	310	79	259	66	818	70.2
En proceso	9	12	40	13	31	8	126	32	206	17.7
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 64: Respuesta del ítem N° 017: Fuentes de información que han sido identificadas.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	44	60	174	57	255	65	365	93	839	72.0
No existe	15	20	101	33	118	30	20	5	253	21.7
En proceso	15	20	31	10	20	5	8	2	73	6.3

TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0
---------	----	-----	-----	------	-----	------	-----	------	------	-------

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 65: Respuesta del ítem N° 018: Información para identificar problemas y fortalezas.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	74	100	184	60	341	87	157	40	756	64.9
No existe	0	0	98	32	12	3	90	23	200	17.2
En proceso	0	0	24	8	39	10	145	37	209	17.9
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 66: Respuesta del ítem N° 058: Acciones del comité de Asesoramiento que abordan las necesidades de la población.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	20	27	0	0	0	0	0	0	20	1.7
No existe	53	71	285	93	392	100	393	100	1122	96.3
En proceso	1	2	21	7	0	0	0	0	23	2.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 67: Respuesta del ítem N° 061: Identificación de los problemas institucionales.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	74	100	193	63	223	57	283	72	773	66.4
No existe	0	0	95	31	169	43	110	28	373	32.1
En proceso	0	0	18	6	0	0	0	0	18	1.6
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

Ítems Humano

1.- CAPITAL HUMANO

1.1.- RESULTADOS A NIVEL DE ÍTEMS

SUB INDICADOR N° 1.1: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

TABLA N° 06: Respuesta del ítem N° 015: Planes de trabajo y funciones del personal revisados y actualizados regularmente.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	44	60	153	50	39	10	275	70	512	43.9
No existe	0	0	153	50	349	89	110	28	612	52.5
En proceso	30	40	0	0	4	1	8	2	41	3.6
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 07: Respuesta del ítem N° 030: Delimitación de los ámbitos y jurisdicciones para los Órganos, Comités y Comisiones de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	26	35	122	40	235	60	295	75	678	58.2
No existe	0	0	61	20	157	40	79	20	297	25.5
En proceso	48	65	122	40	0	0	20	5	190	16.3
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 08: Respuesta del ítem N° 048: Definidos los horarios de trabajo, roles y cronogramas.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	71	96	278	91	384	98	393	100	1127	96.7
No existe	1	1	21	7	8	2	0	0	30	2.6
En proceso	2	3	6	2	0	0	0	0	8	0.7
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 1.2: DESARROLLO DE POTENCIALIDADES

TABLA N° 09: Respuesta del ítem N° 037: Aceptación y se adaptación favorablemente del personal al cambio.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	41	56	236	77	318	81	255	65	850	73.0
No existe	21	28	58	19	47	12	114	29	240	20.6
En proceso	12	16	12	4	27	7	24	6	75	6.4
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 010: Respuesta del ítem N° 039: Personal en la Institución Educativa que organiza y participa en programas de capacitación, de actualización o Perfeccionamiento de acuerdo a su especialidad.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	12	16	196	64	86	22	71	18	365	31.3
No existe	38	51	34	11	180	46	208	53	460	39.5
En proceso	24	33	77	25	125	32	114	29	340	29.2
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 011: Respuesta del ítem N° 041: Acceso a Internet por parte del personal de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	1	2	0	0	16	4	0	0	17	1.5
No existe	67	90	303	99	325	83	393	100	1088	93.4
En proceso	6	8	3	1	51	13	0	0	60	5.1
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 1.3 : SISTEMAS DE INCENTIVOS

TABLA N° 012: Respuesta del ítem N° 016: Políticas laborales que facilitan la Gestión Educativa (Leyes, normas, disposiciones).

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	7	10	122	40	47	12	310	79	487	41.8
No existe	37	50	184	60	321	82	63	16	605	51.9
En proceso	30	40	0	0	24	6	20	5	73	6.2
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 013: Respuesta del ítem N° 035: Remuneraciones y beneficios adecuados para retener al personal más competente y capacitado de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	6	2	0	0	4	1	10	0.9
No existe	74	100	285	93	392	100	385	98	1136	97.5
En proceso	0	0	15	5	0	0	4	1	19	1.7
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 014: Respuesta del ítem N° 056: Motivación en el personal que labora en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Existe	26	35	144	47	110	28	248	63	527	45.2
No existe	48	65	162	53	282	72	145	37	638	54.8
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 1.4 : CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

TABLA N° 015: Respuesta del ítem N° 040: Material de consulta disponible para todo el personal (Comunidad Educativa).

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	67	91	205	67	282	72	322	82	877	75.3
No existe	2	3	92	30	74	19	71	18	239	20.5
En proceso	4	6	9	3	35	9	0	0	49	4.2
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 016: Respuesta del ítem N° 043: Comité de Asesoramiento que es representado por la comunidad a través de profesionales destacados, autoridades, y/o similares.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0.1

No existe	73	98	306	100	392	100	393	100	1164	99.9
En proceso	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0.1
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 017: Respuesta del ítem N° 047: Asistencia técnica necesaria en aspectos administrativos y pedagógicos en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	11	15	0	0	0	0	0	0	11	1.0
No existe	56	76	294	96	392	100	393	100	1135	97.4
En proceso	7	9	12	4	0	0	0	0	19	1.6
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 018: Respuesta del ítem N° 054: Estimulación de la creatividad del personal que labora en la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	7	10	0	0	63	16	16	4	86	7.4
No existe	62	84	306	100	329	84	377	96	1075	92.3
En proceso	4	6	0	0	0	0	0	0	4	0.4
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 1.5 : CALIDAD PERSONAL Y PROFESIONAL

TABLA N° 019: Respuesta del ítem N° 038: Contratación de personal teniendo en cuenta un proceso de reclutamiento, selección, entrevista y prueba.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	67	90	52	17	204	52	130	33	452	38.8
No existe	1	2	217	71	129	33	134	34	482	41.3
En proceso	6	8	37	12	59	15	130	33	231	19.8
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 020: Respuesta del ítem N° 045: Otras organizaciones activas que brindan servicios de educación o proyectos educativos dentro del ámbito de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 021: Respuesta del ítem N° 049: Funciones asignadas a cada personal de la Institución Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	74	100	300	98	392	100	393	100	1159	99.5
No existe	0	0	6	2	0	0	0	0	6	0.5
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

SUB INDICADOR N° 1.6: LIDERAZGO

TABLA N° 022: Respuesta del ítem N° 019: Información para la toma de decisiones.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	37	50	214	70	349	89	39	10	639	54.9
No existe	7	10	77	25	35	9	102	26	221	19.0
En proceso	30	40	15	5	8	2	252	64	304	26.1
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 023: Respuesta del ítem N° 042: Comité de Asesoramiento de la I.E. o una organización comunitaria afiliada a esta.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	2	3	0	0	0	0	0	0	2	0.2
No existe	64	86	306	100	392	100	393	100	1155	99.1
En proceso	8	11	0	0	0	0	0	0	8	0.7
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 024: Respuesta del ítem N° 044: Comité de Asesoramiento que está representado por grupos desfavorecidos de la comunidad.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
No existe	74	100	306	100	392	100	393	100	1165	100.0
En proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 025: Respuesta del ítem N° 079: Participación en el análisis de la problemática de la Institución por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.

SUJETOS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	4	6	9	3	0	0	0	0	14	1.2
No existe	70	94	297	97	392	100	393	100	1151	98.8
En proceso	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005

TABLA N° 026: Respuesta del ítem N° 080: Participación en la solución de la problemática de la Institución por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.

SUJETOS ALTERNATIVAS	Directores		Docentes		Padres		Estudiantes		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existe	1	2	46	15	86	22	0	0	134	11.5
No existe	61	83	260	85	306	78	393	100	1020	87.6
En proceso	11	15	0	0	0	0	0	0	11	1.0
TOTALES	74	6.4	306	26.3	392	33.6	393	33.7	1165	100.0

FUENTE: GCI-UGEL.AS-2005