



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

**Proyecto de investigación en opción al Grado Académico de Magister en
Planeamiento y Administración Educativos.**

TÍTULO:

LA CULTURA ORGANIZACIONAL, PILAR FUNDAMENTAL DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI. DISEÑO DE UN MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POR COMPETENCIAS.

AUTORA:

CÁRDENAS RUBIO, Silvia Esther.

TUTOR:

CÁRDENAS QUINTANA, Raúl Bolívar PhD

LATACUNGA- ECUADOR

Marzo-2016



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de investigación de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, el maestrante: Cárdenas Rubio Silvia Esther, con el título de tesis. **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL PILAR FUNDAMENTAL DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI. DISEÑO DE UN MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POR COMPETENCIAS”**. Ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga marzo, 2016

Para constancia firman:

.....
MSc. Nelson Chiguano
PRESIDENTE

.....
PhD. Juan Mato
MIEMBRO

.....
PhD. Melquiades Mendoza
MIEMBRO

.....
MSc. Marco Veloz
OPOSITOR

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE TUTOR

En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría en Planeamiento y Administración Educativo, nombrado por el Honorable Consejo Académico de Posgrado.

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigativo, fue desarrollado y orientado en todos los contenidos, dentro de la metodología científica que cumple con las disposiciones emitidas por la Dirección de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, para optar por el grado de Magister en Planeamiento y Administración Educativa. El problema de investigación se refiere a:

LA CULTURA ORGANIZACIONAL PILAR FUNDAMENTAL DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI. DISEÑO DE UN MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POR COMPETENCIAS.

Presentado por: CÁRDENAS RUBIO, Silvia Esther con cédula de ciudadanía N°0501834071

Atentamente;

Tutor

PhD Raúl Bolívar Cárdenas Quintana.

Latacunga, 15 de junio del 2015

RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS

El autor del presente trabajo investigativo “**LA CULTURA ORGANIZACIONAL PILAR FUNDAMENTAL DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI. DISEÑO DE UN MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL POR COMPETENCIAS**”. Certifica que la investigación realizada como la propuesta correspondiente es de su autoría y como tal es responsable de todo lo escrito.

AUTORA

Silvia Esther Cárdenas Rubio

C.I. 0501834071

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta investigación quiero hacer extensivo mi agradecimiento profundo a la Universidad Técnica de Cotopaxi por la oportunidad que me ha brindado para seguir creciendo como ser humano, profesionalmente y por ser el referente de nuestra provincia; a la Dirección de Posgrados a todo su equipo de trabajo que día a día se esfuerza para engrandecerla. De manera especial agradezco al Tutor PhD Raúl Cárdenas Q. quien encaminó este trabajo de investigación, y oriento la realización del mismo.

Agradezco a Dios por toda las bendiciones que he recibido de él en el momento indicado y por estar a mi lado en cada paso que doy la cual me ayudado a salir de toda las adversidades de la vida.

Como no agradecer inmensamente a las personas que han estado a mi lado y son la razón de mi vida, a Fabián, Jorge, Paola, Sarahí, mi familia, que me han apoyado con una palabra de aliento y sobre todo de comprensión y amor, para culminar de este proceso, a ellos mi eterno agradecimiento.

Al MSc. Fabricio Tinajero Jiménez, por su disposición y ayuda constante que me ha dedicado, los conocimientos y consejos que me ha transmitido y su sincero interés por mi desarrollo profesional.

Cárdenas Rubio Silvia Esther

DEDICATORIA

Dedicado este trabajo a las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Cotopaxi y del país, es precisamente, a través de esta investigación que trascienda en el tiempo y espacio el modelo de comportamiento organizacional a través de las competencias del conocimiento, habilidades y actitudes del Talento Humano, que se va forjando una conciencia individual que termina trascendiendo hacia lo grupal y organizacional, y en la cual las personas interactúan y generan comportamientos similares que identifican a una organización de otra que son los pilares fundamentales para que la juventud ecuatoriana se desarrolle profesionales de gran calidad, y sobre todo con valores que serán los que transformen a la sociedad en los altos niveles de eficiencia y eficacia.

Silvia

ÍNDECE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	ii
CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE TUTOR	iii
RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDECE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
INTRODUCCIÓN	xvi

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Delimitación de la investigación.....	6
1.4. Justificación.....	6
1.5 Objetivos	8
1.5.1. Objetivo General	8
1.5.2. Objetivos Específicos.....	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	9
2.2 Fundamentaciones.....	11
2.2.1. Fundamentación Filosófica	11
2.2.2. Fundamentación administrativa	12

2.2.3. Fundamentación Axiológica	12
2.3 Categorías Fundamentales	13
2.4. Fundamentos Teóricos.	14
2.4.1. Misión y Visión de la organización	14
2.4.1.1. Misión de la organización	14
2.4.1.2. Visión de la organización.....	15
2.4.1.3. Objetivos de la organización.....	15
2.4.1.4. Análisis del entorno.....	16
2.4.2. Valores Organizacionales Compartidos	16
2.4.2.1. La inteligencia emocional en el manejo de conflictos organizacionales .	19
2.4.3. Clima y satisfacción laboral	20
2.4.3.1. Liderazgo compartido	21
2.4.3.2. Trabajo Colaborativo	22
2.4.3.3. Motivación organizacional.....	22
2.4.3.4. La comunicación como instrumento de gestión.....	23
2.4.4. La cultura organizacional	24
2.4.4.1. Cultura y comportamiento.....	25
2.4.4.2. Estrategia organizacional	26
2.4.4.3. Competencias organizacionales	27
2.4.4.4. Funciones y procesos de la cultura organizacional	27
2.4.4.5. Componentes de la cultura organizacional	28
2.4.4.6. La gestión de calidad como cambio cultural.....	30
2.4.4.7. Tipo de cultura predominante en los IES de la provincia de Cotopaxi....	33
2.4.5. Educación Superior Ecuatoriana.	35
2.4.5.1. Las universidades del Ecuador.....	36
2.4.5.2. Las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.....	36
2.4.5.3. Desarrollo de Competencias en la educación superior	37
2.4.6. Evaluación y Mejora de la Educación Superior	38
2.4.6.1. Acreditación	39
2.4.6.2. Transparencia y rendición de cuentas	39
2.4.7. Perspectivas de la educación superior	40
2.4.7.1. Los retos de la educación superior	41

2.4.8. Aseguramiento de la calidad	42
2.4.8.1. Los vínculos entre el conocimiento y la productividad.	43

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Paradigma o enfoque de la investigación	45
3.2. Modalidad de la Investigación	45
3.3. Tipo de Investigación.....	46
3.4. Metodología	46
3.5. Unidad de estudio.....	46
3.5.1. Población.....	46
3.5.2. Muestra.....	47
3.6. Métodos y Técnicas.....	48
3.7. Procedimiento de la investigación.	49
3.8. Validez y Confiabilidad	51
3.9. Criterios para validación de la propuesta	52
3.10. Preguntas científicas.....	53
3.11. Operacionalización de Variables.....	54

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta aplicada al rector, docentes, personal administrativo y estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-Extensión Latacunga	57
4.2. Encuesta aplicada a los rectores, docentes, administrativos y estudiantes de Universidad Técnica de Cotopaxi.	59
4.3. Encuesta aplicada a los rectores, docentes, administrativos y estudiantes del Instituto Tecnológico Barba Naranjo	61
4.4. Encuesta aplicada a los rectores, docentes, administrativos y estudiantes del Instituto Tecnológico Vicente León.....	63

4.5. Encuesta aplicada a los rectores, docentes, administrativos y estudiantes del Instituto Tecnológico Victoria Vásconez Cuvi	65
4.6. Análisis comparativo.....	68
4.7. Conclusiones y Recomendaciones	69
4.8. Recomendaciones.....	70

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Tema:.....	72
5.2. Datos informativos	72
5.3. Antecedentes de la propuesta	72
5.4. Justificación.....	74
5.5. Visión	74
5.6. Objetivos	74
5.6.1. Objetivo General	74
5.7. Descripción	74
5.8. Modelo de Cultura Organizacional	75
5.8.1. Concepto gráfico	77
5.9. Descripción detallada de los elementos que integran el Modelo.	77
5.9.1. Valores	77
5.9.2. Ejes Estratégicos	89
5.9.3 Líneas de Acción.....	89
5.9.4. Sistema de autoevaluación	91
BIBLIOGRAFÍA.....	124

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1:	Población de estudio	47
CUADRO 2:	Grupos muestrales.....	48
CUADRO 3:	Etapas y pasos para la elaboración del instrumento	50
CUADRO 4:	Escala Valorativa	51
CUADRO 5:	Escala Valorativa	51
CUADRO 6:	Operacionalización de variables.....	54
CUADRO 7:	Estilos de la Cultura Organizacional	56
CUADRO 8:	Resumen general de la cultura organizacional de las IES	68
CUADRO 9:	“Matriz de Valores, desempeño y conductas del Modelo de Cultura Organizacional por Competencias para las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi”	79
CUADRO 10:	“Ejes Estratégicos, Líneas de Acción y Niveles de Transformación cultural”	90
CUADRO 11:	“Descripción de la Línea de Acción: Comunicación oportuna y efectiva, del Eje de Liderazgo”	92
CUADRO 12:	“Descripción de la Línea de Acción: Planeación del Eje de Liderazgo”	94
CUADRO 13:	“Descripción de la Línea de Acción: Retroalimentación del Eje de Liderazgo”	97
CUADRO 14:	“Descripción de la Línea de Acción para implementar el Decálogo de las Buenas Relaciones Humanas para fortalecer la calidad y excelencia en las actividades sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la sociedad.....	100
CUADRO 15:	“Descripción de la Línea de Acción para implementar las Guías Rápidas de atención al Ciudadano, del Eje de Servicio”	102
CUADRO 16:	“Descripción de la Línea de Acción implementar Código del servidor de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, del Eje de Servicio”	104
CUADRO 17:	“Descripción de la Línea de Acción innovación y creatividad, del Eje de Enfoque a resultados”	106

CUADRO 18:	“Descripción de la Línea de Acción: Evaluación del desempeño, del Eje de Enfoque a resultados”.....	108
CUADRO 19:	“Descripción de la Línea de Acción: Motivación, del Eje de Enfoque a resultados”.....	110
CUADRO 20:	“Descripción de la Línea de Acción: Campaña para posicionar al capital humano, del Eje de Posicionamiento del servidor público”.....	112
CUADRO 21:	“Descripción de la Línea de Acción: Implementar el programa de reconocimiento interno” Soy Talento Universitario”	114
CUADRO 22:	“Descripción de la Línea de Acción: Evaluación del nivel de posicionamiento, del Eje de Posicionamiento del servidor público”.....	117
CUADRO 23:	“Descripción de la Línea de Acción: Orientación al servicio, del Eje de Desarrollo de habilidades”.....	119
CUADRO 24:	“Descripción de la Línea de Acción: Formación del servidor público, del Eje de Desarrollo de habilidades”.....	121
CUADRO 25:	“Descripción de la Línea de Acción: Formación de líderes, del Eje de Desarrollo de habilidades”.....	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.	Categorías Fundamentales.....	13
GRÁFICO 2:	Visión, misión y valores de la organización.....	19
GRÁFICO 3.	De qué están hechas las organizaciones	25
GRÁFICO 4:	Ciclo de Deming: Planificar-hacer- verificar - actuar	28
GRÁFICO 5:	Acciones estratégicas para transformar y mejorar la calidad de las Instituciones de Educación Superior.....	33
GRÁFICO 6:	Resumen General Estudio de la Cultura de la ESPE.....	57
GRÁFICO 7:	Resumen general estudio de la cultura UTC	59
GRÁFICO 8:	Resumen general estudio de la cultura I.T.B.N.....	61
GRÁFICO 9:	Resumen general estudio de la cultura I.T.V.L.	63
GRÁFICO 10:	Resumen general estudio de la cultura I.T.V.V.C.....	65
GRÁFICO 11:	“Concepto Gráfico del Modelo de Cultura Organizacional por competencias para las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Cotopaxi”	75

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVO

TÍTULO: La cultura organizacional pilar fundamental de la calidad en las instituciones de educación superior de la provincia de Cotopaxi. Diseño de un modelo de comportamiento organizacional por competencias

AUTORA: CÁRDENAS RUBIO, Silvia Esther.

TUTOR: CÁRDENAS QUINTANA, Raúl Bolívar PhD.

RESUMEN

La investigación se desarrolló en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, constituye este proyecto como una herramienta de cambio de la cultura organizacional y adaptación de cara al futuro, para lo cual se realizó una investigación descriptiva en donde determinamos la muestra adecuada de una población de autoridades, docentes, empleados, trabajadores y estudiantes, para el levantamiento de la información se aplicó como técnica, la encuesta mediante un cuestionario. Llegando a la conclusión que la cultura organizacional si incide en el buen desempeño y calidad de la organización, a su vez se les recomienda a los directivos deben enfrentar el desafío de cambiar ese conjunto de valores, creencias y costumbres que guían el comportamiento de sus colaboradores en aras de desarrollar nuevas estrategias innovadoras. La presente investigación propone un Modelo de Comportamiento Organizacional por Competencias se centra en la premisa de que la misma persona es la que va auto-construyendo su aprendizaje a través de la interacción social. Se considera un modelo sustentado en siete valores fundamentales y en el establecimiento de cinco ejes estratégicos, de donde se originan líneas de acción específicas, como una alternativa para solucionar las causas de los problemas que están íntimamente relacionados con la forma de actuar del talento humano, este permitirá ver que es posible el cambio exigido por la nueva sociedad, este tipo de estudio plantea beneficiar a las instituciones de educación superior de la provincia de Cotopaxi. Logrando fomentar en sus colaboradores capacidades de comunicación, empatía, organización, cooperación y sobre todo empoderarse de su trabajo con responsabilidad para lograr eficacia y eficacia, potenciando así el éxito.

ESCRITORES: Cultura organizacional, comportamiento, empoderamiento, calidad.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAX

DIRECTION OF POSTGRADUATES MASTERY IN EDUCATIONAL PLANNING AND MANAGMENT

TITLE: Organizational culture cornerstone of quality in higher education institutions in the Province of Cotopaxi. Designing a model of organizational behavior by skills.

UTHOR: CÁRDENAS RUBIO, Silvia Esther.

TUTOR: QUINTANA CÁRDENAS Raúl Bolívar PhD.

SUMMARY

The research was developed at the Higher Educational Institutes of Cotopaxi, this project is as a tool for change of organizational culture and adaptation for the future, for which, it did a descriptive research where we determine the appropriate sample of a population of authorities, teachers, employees, workers and students, for gathering information were applied as a technique, the survey by questionnaire. It concluding that organizational culture if affects the good performance and quality of the organization, in turn they advised to managers must face the challenge of changing the set of values, beliefs and customs that guide the behavior of their employees in order to develop new innovative strategies. This research proposes a Model of Organizational Behavior by Competences focuses on the premise that the same person is the one that will build his learning himself through social interaction. It is considered a model based on seven core values and the establishment of five strategic areas, where specific lines of action arise, as an alternative to solve the causes of the problems that are closely related to the modus operandi of human talent, this will allow see that it is possible the change demanded by the new society, this type of study raises benefit higher educational institutions of the Cotopaxi province. Achieving encourage colleagues communication skills, empathy, organization, cooperation and especially empower their work responsibly to achieve efficiency and effectiveness, thereby enhancing success.

Writers: Organizational culture, behavior, empowerment, quality.

I, Edmundo León 0502063803 CC certify having made the summary of this work.

Lic. Edmundo León
ENGLISH TEACHER

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son parte fundamental de nuestra vida, y ésta a su vez gira en torno a los beneficios que se obtienen de ellas. Dada la importancia que representa para el ser humano, a través, de los años el hombre ha realizado diversos estudios e investigaciones para encontrar la manera de tener organizaciones más productivas, más competitivas y más rentables.

Es importante recalcar que el estudio de las organizaciones es bastante complejo, por tratarse de entes muy dinámicos, con cambios y en constante evolución.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Evaluación Superior (CEAACES), está empeñado en contribuir al aseguramiento de las instituciones, programas y carreras, así como la calidad del aprendizaje de los egresados, graduados y profesionales, mediante la aplicación de procesos continuos de evaluación, acreditación y habilitación profesional de la educación superior del Ecuador. Por ello si queremos obtener la acreditación se debe efectuar cambios personales, organizacionales en base a los directivos de la institución, como principales configuradores de la cultura organizacional y, a su vez, como elementos estratégicos de transformación, cuyo resultado contribuye al desarrollo de mejoramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.

Mediante esta investigación me permitió acercarme a la realidad de cada Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi. Determinando que la cultura organizacional en los actuales momentos es un aspecto que no la han considerado como factores determinantes en la eficiencia y eficacia en las organizaciones. Hoy más que nunca el cambio de esquemas mentales refleja el éxito organizativo como medida en que un sistema alcanza sus objetivos, responde y se adapta a un entorno cambiante, induciendo a la organización al aprendizaje de nuevas competencias.

El propósito general de la presente investigación fue” analizar la influencia e importancia de la cultura organizacional en la calidad de las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Cotopaxi.

Mi razón de esta investigación es de carácter profesional, fundamentarme la realidad de la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, mediante la alta gerencia de las IES; el convencimiento de que una cultura organizacional alineada son los cimientos que hace posibles los cambios y mediante el ciclo de Deming: Planificar, hacer, verificar y actuar que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos de la organización y al desarrollo personal del talento humano.

Es por ello que se espera que esta investigación se constituya en una herramienta que fortalezca al mejoramiento del talento humano a partir de factores de la cultura y organización con el fin de brindar una contribución a las teorías que estudian los procesos de elaboración y ejecución de la investigación como hecho organizacional y ofrecer en forma práctica, información que permita generar políticas que respondan a las necesidades de esos contextos.

Continuando con el proceso de recopilación de datos e información podemos identificar con la racionalización de las variables con las que se manejan en este caso el problema se refiere a una variable Independiente: Cultura Organizacional y la Dependiente: Calidad de la Educación Superior.

La presente investigación que se realizó es bibliográfica y de campo, el tipo de investigación es descriptiva y el método no experimental porque no se manipulan variables que son parte del objeto de estudio, lo que se derivó en una propuesta que es susceptible a observaciones.

El instrumento que se utilizó para la observación de datos e información, a las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, responde así a la necesidad, convirtiéndose la encuesta de Malcolm Baldrige, en una posible causa y solución sobre el problema presente en la cultura organizacional.

Los datos que arrojó la investigación proporciono datos importantes para el diseño del modelo de comportamiento organizacional por competencias para las IES, y permitió cumplir con los objetivos específicos planteados.

La estructura de la presente investigación responde a cinco capítulos que se detallan a continuación.

Capítulo I: Describe el problema a solucionarse, contextualización, análisis crítico, justificación, formulación del problema, delimitación del problema, objetivos generales y específicos.

Capítulo II: El marco teórico comprende los antecedentes de la investigación, categorías fundamentales y fundamentaciones teóricas.

Capítulo III: Se detalla la metodología por medio del diseño de la investigación: modalidad, nivel, metodología, unidad de estudio, métodos y técnicas, operacionalización de las variables, preguntas científicas y procedimientos de la investigación.

Capítulo IV: Hace referencia al análisis e interpretación de los resultados de la investigación, verificación de hipótesis, conclusiones y recomendaciones que se emitieron de acuerdo a la información recopilada en el lugar de los hechos.

Capítulo V: Describe la propuesta es decir, Diseño de un Modelo de Comportamiento Organizacional por Competencias que consta de siete valores fundamentales y en el establecimiento de cinco ejes estratégicos, de donde se originan líneas de acción específicas, como una alternativa para solucionar las causas de los problemas que están íntimamente relacionados con la forma de actuar del talento humano, que permita mejorar la calidad de las instituciones de educación superior de la provincia de Cotopaxi, y por último se presenta las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El tema razón de esta investigación es la cultura organizacional, pilar fundamental de la calidad en las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Cotopaxi. La cultura organizacional, es un tema que en los últimos años ha captado atención de los dirigentes empresariales, por lo que ha cobrado gran importancia y, definitivamente constituye uno de los factores que intervienen para lograr el éxito empresarial. En este sentido, es importante mencionar que este tema no es exclusivo de las empresas, es extensivo a cualquier tipo de organización.

El proceso de transformación universitaria que se vive en Ecuador actualmente tiene que reflexionarse en una dimensión más amplia y no desarticulada de la crisis mundial y de los cambios de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se viven en la región. Se pretende ubicar el debate del cambio de las IES en el marco de este momento histórico, analizando sobre todo las características de la cultura organizacional ecuatoriana e identificando los nudos críticos que hay que abordar si deseamos construir una sociedad diferente.

Las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por esta característica en particular. En este sentido, resulta muy importante destacar el papel relevante que juegan los comportamientos en la configuración de las competencias ya que a través de estos se hacen visibles las competencias en las personas y permiten establecer niveles de desempeño.

En este entorno cambiante, sólo sobrevivirán aquellas universidades capaces de renovarse y reinventarse continuamente, aquellas con una capacidad de adaptación rápida, esto es, capaces de asimilar en poco tiempo nuevas ideas y transformarlas en beneficio de la organización y de sus fines. El talento humano; su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura organizacional. La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración justa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación adecuada son componentes de la cultura organizacional.

En la Zona de Planificación tres del Ecuador (provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza), los resultados del CEAACES determinan que las IES están en un proceso de acreditación. Esta deficiencia se debe a la falta de una cultura organizacional fuerte y alineada a las expectativas organizacionales que articulen el trabajo de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi con las necesidades de la sociedad.

Tenemos que desarrollar una nueva “cultura organizacional” y para esto hay que cambiar la forma en que piensan y actúan nuestros colaboradores esto no siempre es tarea fácil y muchas veces implicará hacer cambios muy profundos, rápidos en la estructura de la cultura organizacional de las instituciones por parte de los directivos. Por estos aspectos negativos hay que buscar herramientas de transformación y adaptación de cara al futuro. Debemos generar grupos de trabajo multidisciplinarios que comiencen a trabajar en mejora de la educación superior.

La Educación Superior de la provincia de Cotopaxi, se ha observado que en pleno Siglo XXI todavía utiliza una estructura organizacional vertical con una cultura rígida, estrategias competitivas, sistemas formales, tareas rutinarias y que requiere abundantes normas y procedimientos que necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento del talento humano de la organización.

En el último proceso de acreditación de las universidades en la provincia de Cotopaxi se encuentra sus mayores limitantes en el componente investigación, por carencia de artículos científicos, no existe cultura de sistematizar información para escribir libros, la cultura organizacional el talento humano se encuentra desmotivado, cumpliendo funciones que no están de acuerdo a sus perfiles, docentes que realizan actividades que no competen a la academia, carencia de compromiso institucional de sus integrantes.

En este contexto, el principal problema que se identifica es que las Instituciones de Educación Superior no han logrado desarrollar una cultura organizacional orientada a la calidad, que permita mejorar el compromiso del talento humano con fines de mejorar la calidad de la Educación Superior en la provincia de Cotopaxi.

Entre las principales causas que ponen de manifiesta la existencia del problema señalado en líneas anteriores, se pueden citar las siguientes:

El talento humano no tiene un compromiso eficiente, armonioso para realizar las actividades que están bajo su responsabilidad, se deduce que no existen buenas relaciones interpersonales que haga satisfactorio el trabajo y el buen hacer educativo.

El inadecuado control interno en la administración del Talento Humano es el escenario propicio para que se produzca un incumplimiento de objetivos institucionales, reflejando en la débil estructura organizacional y funcional de la institución. Descuidando así los procesos y objetivos comunes que debe tener una institución educativa, que tiene el deber más grande y noble como es el de educar para la vida y educar para vivir.

En los Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi (IES) tienen estilos de liderazgos inadecuados, es necesario transformar la percepción directiva en torno a la administración actual de la fuerza laboral, considerando que el clima y la cultura organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa

tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización.

Se ha observado en el entorno de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi una gran cantidad del talento humano desmotivados por el trabajo que desempeña cuando además ese puesto es el que les gusta. Puede deberse que el colaborador puede acabar desmotivado por la falta de reconocimiento, por falta de comunicación interna, por falta de organización interna, por tener unos superiores tradicionales, por carga de trabajo, por no tener una progresión profesional acorde al trabajo efectuado.

En las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, se ha podido constatar que existe un número significativo del talento humano cuyos perfiles no corresponden al ejercicio de sus funciones en los cargos asignados, el avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones propicia un cambio en el paradigma de la producción y divulgación del conocimiento, lamentablemente no se ha logrado articular con los colaboradores si bien la nueva concepción profesional propone el trabajo interdisciplinario, el trabajo en equipo, la responsabilidad compartida, capacidad de innovación, creatividad y el dominio de la especialización para enfrentar el volumen de conocimientos propios del siglo XXI, la competencia especificadora se refiere a la capacidad de aplicar un conjunto de fenómenos y procesos, con mayor dominio de contenidos de las disciplinas y de sus metodologías.

Finalmente se evidencia que las IES no cuentan con los instrumentos que permitan realizar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal, como lo supo manifestar la persona del talento humano de la institución durante una entrevista preliminar.

De no resolverse este problema se cree que en el futuro las IES pueden enfrentarse a varios efectos, que sin lugar a dudas serán limitaciones para la consecución de objetivos y metas institucionales; los principales efectos que se evidencian, se describen a continuación:

El talento humano conflictivo, dando como un resultado un bajo desempeño laboral, son reactivos se oponen a todo, atacan a las personas y no a las ideas para buscar las mejores soluciones y resultados en bien de la institución. Quienes están a merced del impulso los que carecen de autodominio padecen de una deficiencia moral: la capacidad de controlar el impulso es la base de la voluntad y el carácter. Por la misma razón, la raíz del altruismo se encuentra en la empatía, la capacidad de interpretar las emociones de los demás.

Las IES se ven avocadas a trabajar con un talento humano insatisfecho, desmotivado, nada eficiente y creativo que se va reflejando en un deficiente servicio educativo y una institución nada competitiva en la provincia de Cotopaxi. Es importante fomentar en el personal la capacidad para autoevaluarse y con ello también la posibilidad de aprender y fortalecer sus conocimientos para la mejora continua en lo personal.

La deficiente gestión del recurso humano origina que los nexos de comunicación sean débiles entre las diferentes áreas, limitando de esa manera que se conozcan las necesidades y expectativas del personal y se den soluciones a estas generando una actitud positiva y propositiva para el trabajo. Se puede crear altos niveles de insatisfacción laboral que provoca tensiones en el puesto de trabajo, reduce la productividad y dificulta la capacidad de innovar. Además, los trabajadores insatisfechos con su puesto de trabajo no están comprometidos con la institución.

En un mundo con cambios tan inmediatos el trabajo del talento humano es deficiente en sus diferentes manifestaciones como son: los conocimientos, la motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y otros, también influye el clima de colaboración y la filosofía organizacional para determinar estrategias encaminadas al servicio de calidad con calidez.

De persistir una cultura organizacional sin ningún direccionamiento, los resultados que se seguirán obteniendo están íntimamente relacionados con la forma de actuar del talento humano y de esta manera ponemos en riesgo el

prestigio, quedarnos sin historia, sin referente en la sociedad de las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Cotopaxi. Es por eso que sus directivos deben moralmente enfrentar el desafío de cambiar ese conjunto de valores, creencias y costumbres que guían el comportamiento de sus colaboradores en aras de desarrollar nuevas estrategias que les permitan desafíos de crecimiento.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la influencia e importancia de la cultura organizacional en la calidad de las Instituciones de Educación Superior de la Provincia de Cotopaxi?

1.3. Delimitación de la investigación

Delimitación Especial.- Las Instituciones de Educación Superior de la Provincia de Cotopaxi

Delimitación Temporal.- Se realizó en el año 2015

Objeto de Estudio.- Gestión del Talento Humano

Campo de Estudio.- Cultura Organizacional

1.4. Justificación

La ejecución de esta investigación es detectar sus limitaciones y potencialidades de la cultura organizacional de los Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi y fomentar nuevas competencias en el talento humano y efectuar nuevos cambios personales y organizacionales constantes de los avances de la comunicación y la tecnología y la creciente competencia impulsadas por la globalización de los mercados y de la tecnología, tenemos que educarnos y reeducarnos constantemente y reinventarnos a nosotros mismos a través de una cultura organizacional alineada y orientada en la búsqueda de la eficiencia, la

eficacia, la innovación y fortalecida de valores corporativos, con único y firme propósito de un cambio de paradigma de los actores educativos que empuje a direcciones positivas de la organización y de esta manera mejorar la calidad de la organización.

Considerando que el clima y la cultura organizacional son factores que generan poderosas transformaciones en la calidad administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionada por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura organizacional debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos de referencia y lógicamente mejorar el desempeño personal.

Desde el punto de vista social una cultura organizacional orientada a la calidad hace que las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, mejoren la calidad de sus productos y servicios es decir que los usuarios externos sean estos: estudiantes, empresas públicas y privadas, sectores comunitarios barriales, et. Se vean beneficiados con el impacto de la docencia, investigación y vinculación social que las IES ofrecen para contribuir a la solución de los problemas de nuestra provincia y región.

La presente investigación denota utilidad teórica de la cultura organizacional, que permitió dar un respaldo científico que contribuyó de manera significativa a las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.

Las personas que se beneficiaron con este trabajo de investigación son: los directivos, los docentes, los empleados, los trabajadores y los estudiantes. Este trabajo es original ya que la necesidad de encontrar soluciones y obtener una cultura organizacional orientada a la calidad con talento humano sea proactivo en el desarrollo del conocimiento, habilidades y actitudes en su trabajo.

Finalmente, la presente investigación es factible se dispone de los recursos materiales, bibliográficos suficientes para el desarrollo del trabajo investigativo, existe la voluntad política de las autoridades de las IES para permitir el acceso de la información.

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Analizar la incidencia de la cultura organizacional en la calidad de las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Cotopaxi.

1.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar el tipo de cultura organizacional predominante en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.
- ✓ Determinar los elementos de la cultura organizacional que inciden en la calidad de las Instituciones de Educación Superior.
- ✓ Establecer la función que tiene la cultura organizacional en la calidad de las Instituciones de Educación Superior.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Los cambios tan drásticos en la sociedad, hemos pasado de la era industrial a la era de la información y del talento humano del conocimiento. En las organizaciones afrontamos problemas y retos inimaginables en donde la cultura organizacional alineada es el pilar fundamental para lograr la calidad de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, a través de sus directivos quienes encaminaran el rumbo mediante el conocimiento, comunicación, motivación, normas, valores, que sus colaboradores deberán apropiarse para obtener resultados exitosos.

Determinando que las organizaciones es el escenario en que las personas pasan la mayor parte de sus vidas, desempeñando diferentes funciones. Por otra parte, las organizaciones necesitan de las personas para funcionar y alcanzar el éxito, y, por otra las personas necesitan de las organizaciones para su realización personal.

El resultado del esfuerzo colectivo no es una suma, sino una multiplicación. Por ello, los instrumentos de control de las organizaciones han dejado de ser el mando jerárquico y las reglas burocráticas; ahora se busca el compromiso solidaria por medio del trabajo en equipo. (CHIAVENATO, 2009 pág. 25)

En el repositorio de tesis de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” de la autoría Gladys Santiago de Pérez Año 2004 efectuado se desarrolló el tema: “la cultura organizacional para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal docente”

El propósito de la investigación fue: Proponer un modelo teórico de cultura organizacional para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal docente de la (UCLA).El marco teórico abarca la cultura organizacional con todos sus fundamentos y procesos; la calidad del desempeño del personal docente, en lo que tiene que ver en su cultura, administración, valores y comportamiento del talento humano aplicado a la institución educativa.

Según (SANTIAGO DE PÉREZ,2004) con respecto a la cultura organizacional manifiesta la siguiente conclusión: Fueron que el amiguismo, los intereses grupales como componentes de percibir influencia en la cultura organizacional de la UCLA condujo a que los actores sociales los evidencian como contradictorios en relación a los valores, por lo tanto, una incidencia negativa para el desempeño profesional. También se infiere la necesidad de evaluar el desempeño docente; permitió configurar cuatro tendencias de agrupación del profesorado: a) inactivos, b) pasivos, c) pasivos-activos, d) proactivos.

La autora de esta investigación realiza las siguientes recomendaciones: El modelo de transformación y la elaboración y aplicación de una reglamentación para la evaluación del desempeño docente, como procesos que operacionalizan el cambio estratégico institucional de la cultura organizacional y el desempeño docente en la UCLA.

En el repositorio de tesis de la Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador de la autoría Paola Sofía Villalba Porra Año 2014 con el tema “La cultura organizacional como variable estratégica para el cambio empresarial.

El propósito de la investigación fue: Estudiar la influencia e importancia de la cultura organizacional en el cambio empresarial. El marco teórico abarca la cultura organizacional con todos sus fundamentos y procesos; el cambio de la organización, en lo que tiene que ver comportamiento humano, estructura organizacional y procesos organizacionales de la empresa Óptica los Andes.

Según (VILLALBA, 2014) con respecto a la cultura organizacional manifiesta la siguiente conclusión: Está orientada su cultura organizacional hacia tres pilares fundamentales: orientación al logro, trabajo en equipo y desarrollo del personal. Se concluye que no existe una cultura organizacional buena o mala, lo que se trata es de alinear a la organización a la cultura deseada, para el cumplimiento de la estrategia empresarial, la cultura de procesos tienen como pilares fundamentales la fiabilidad y la orientación al cliente.

Para manejar una cultura de servicio al cliente es preciso establecer un sistema de evaluación de desempeño, donde se valora a los empleados según los criterios de su esfuerzo, dedicación, trabajo en equipo, cordialidad y capacidad de resolver problemas de los clientes.

2.2 Fundamentaciones

2.2.1. Fundamentación Filosófica

La investigación se enfoca en el Paradigma Crítico Propositivo, ya que este busca romper esquemas de estructura investigativa y plantea alternativas de solución a los fenómenos de forma sinérgica y proactiva, proyectando en el individuo sus derechos como obligaciones, con capacidad de pensamiento, ética en sus acciones y la búsqueda permanente del desarrollo sostenido del ser humano en sociedad.

Una de las características particulares de la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior, se encuentra en la conducta del talento humano como pilares fundamentales en el éxito o fracaso de una institución educativa, porque determina a su accionar en la vida profesional o personal y su grado de validez teórico y/o práctica, la interacción del rol del directivo y líder profesional es su responsabilidad como propulsor del desarrollo organizacional, trascendiendo el tiempo y el espacio, a través de un proceso de reflexión crítica, a ejecutarse en el proyecto investigativo.

2.2.2. Fundamentación administrativa

Los componentes humanos y tecnológicos del trabajo se están mezclando cada vez con mayor intensidad. La cultura organizacional consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones. Estos valores contribuyen a la estabilidad de la organización y son un instrumento que sirve a los miembros nuevos para entender los hechos y las actividades que se presentan en la organización.

“Las organizaciones son sistemas abiertos, facilitadoras de cambio y desarrollo, con personas capaces de pensar y crear colectivamente.” (SHARE, 2014 pág. 15)

Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales, efectuando cambios personales y organizacionales en este mundo globalizado la única constante es el cambio. Una fuerte cultura puede contribuir sustantivamente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

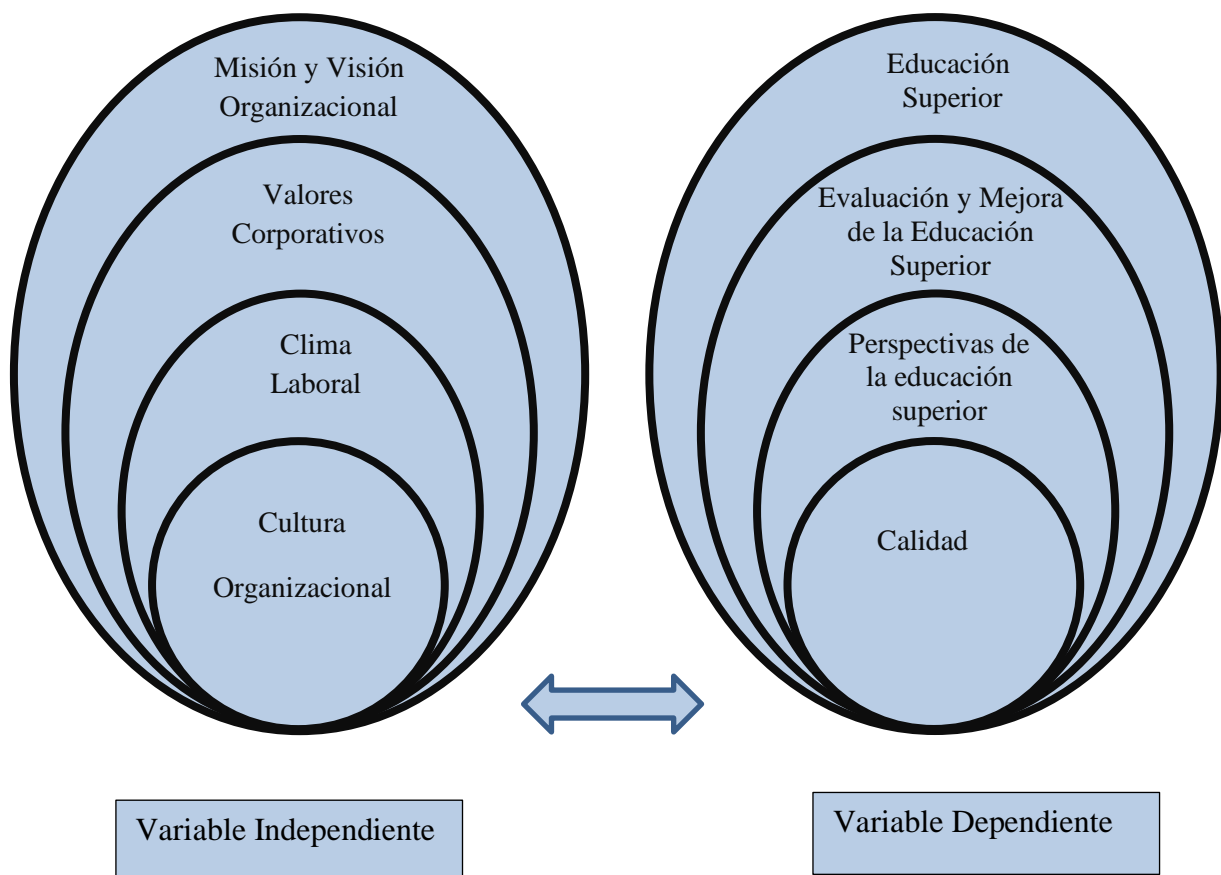
Los ideales de los valores humanos, lo que contribuye a establecer la relación entre Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi y sociedad. Es importante por tanto, señalar con énfasis el aporte que hacen la Educación Superior en relación a la cadena de valores que van a ser trasladados desde estas hacia la sociedad debido a la función social que lleva a delante como es la enseñanza. Constituyen un motor de grandes acciones puestas en marcha para fomentar y reforzar en el ser humano su conducta.

“La axiología es una rama de la filosofía que tiene como objeto la reflexión de los valores y juicios valorativos” (BENAVIDES, 2013 pág. 5)

Trasladando los valores al campo de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, indudablemente la alta dirección es la responsable por promover los valores dentro de la organización. No debemos olvidar que la cultura organizacional es la personalidad de la institución y lo que diferencia a una organización de otra en cuanto a procesos, procedimientos, relaciones interpersonales, conocimientos, habilidades creencias, valores, hasta las políticas adquiridas por las personas en tanto al personal de la institución para la que trabajan.

2.3 Categorías Fundamentales

GRÁFICO 1. Categorías Fundamentales



Elaborado por: Cárdenas Silvia

2.4. Fundamentos Teóricos.

2.4.1. Misión y Visión de la organización

El diseño organizacional permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la misión, la visión, los objetivos de la organización y sus factores críticos de éxito.

2.4.1.1. Misión de la organización

La misión en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi (IES), proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de los directivos, con la participación inspiradora y motivadora de la comunidad universitaria a ser parte de lo que es la razón de ser o propósito general de la organización.

Misión es la imagen actual que enfoca en los esfuerzos que realiza el grupo organizado, organización o entidad para conseguir los objetivos que proponen. Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno. Indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintas. (UNESCO, 2011 pág. 60)

Según el autor la misión da rumbo a la organización, es un importante elemento de la planificación estratégica para toda gestión cultural y en particular para las IES, porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a cumplir el compromiso social, inherente a toda institución educativa.

La misión pone de manifiesto: Identidad de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi para ser reconocida en su entorno. Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes. La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación personal.

2.4.1.2. Visión de la organización

La visión es lo que deseamos que sea la IES en el futuro que proyectamos con la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio de la organización en términos del resultado final que se pretende alcanzar en los próximos años, en un proceso colectivo que constituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos.

La visión es la imagen a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficiente claro y motivador para todos los miembros de la institución. (UNESCO, 2011 pág. 62)

Según el punto de vista del autor se verá cambios sustanciales en las IES cuando los colaboradores se alinean por un objetivo común, podrán participar para definir el futuro de las Instituciones de Educación Superior, ya que la Visión debe ser formulada por el equipo de gestión con la participación de la comunidad educativa.

2.4.1.3. Objetivos de la organización

Las personas que integran en una organización se enfocan en perseguir objetivos individuales: ocupar un puesto, ganar un salario, conquistar estatus etc. Sin embargo, las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de calidad y excelencia en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la academia, sobre la base de la ética y la moral ayudando a dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades.

Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado. (CHIAVENATO, 2009 pág. 99)

De acuerdo al punto de vista del autor los objetivos constituyen el conjunto de actividades externas de la organización para alcanzar sus fines, estos objetivos se convierten así en fines menores que se deben lograr para alcanzar el fin máximo, los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos en eficiencia, efectividad y eficacia.

2.4.1.4. Análisis del entorno

En la actualidad, en la IES es de vital importancia tener información y conocimiento de lo que existe dentro y fuera de esta, el realizar un análisis con el fin de darnos cuenta que nos hace falta para crecer organizacionalmente.

Desde un punto de vista más amplio, el entorno no está compuesto sólo por otras organizaciones, sino también por un conjunto de fuerzas y variables económicas, tecnológicas, culturales, legales, políticas y demográficas. Estos fenómenos del entorno son fuerzas que interactúan y producen efectos sistémicos que no siempre pueden pronosticarse. Esto explica la incertidumbre del entorno. (CHIAVENATO, 2009 pág. 34)

Dentro de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi es de vital llevar a cabo un análisis continuo y a fondo la cultura organizacional para visualizar con anticipación las oportunidades, amenazas que es el ambiente externo y las fortalezas y debilidades de la organización que es interno, para dar solución en forma eficiente.

2.4.2. Valores Organizacionales Compartidos

Los valores constituyen la base desde la cual los directivos de las IES son quienes tienen que escoger y definirlos, para ello lo aconsejable es que consulten también a los colaboradores, que sientan integrados dentro de este proceso y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización.

“Los valores forman parte tanto de la construcción de la identidad individual como la formación de normas culturales que afectan los comportamientos individuales y grupales”. (ALVARO, 2005 pág. 171)

“Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas”. (ROBBINS, 1991 pág. 35)

Según los autores: Las IES de Cotopaxi deben dotar de unos valores claros y bien definidos ayudará a darle a la misma una personalidad fuerte y un sentimiento de pertenencia a los integrantes, sintiéndose miembros de una comunidad que trabaja para conseguir unas metas y unos objetivos. Toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.

En cualquier cultura organizacional los colaboradores tienen sus creencias y valores, lo que se trata ahora es de buscar compartir con toda la comunidad educativa aquellos valores que necesitan modificar ser jerarquizar para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados: eficiencia, eficacia y efectividad. Las IES deben tener dos herramientas muy importantes: la empatía y el autocontrol. Estas herramientas ayudarán a los colaboradores a ser pacifistas capaces.

Es necesario en las Instituciones de Educación Superior en el momento actual exige la formación de los colaboradores con especializaciones en distintos campos del saber humano, pero también que estén altamente preparados para saber “convivir” con sus congéneres, dentro de un marco de principios y de valores éticos, humanos y morales.

Es por esto que la UNESCO, en su informe “La educación encierra un tesoro” expresa con claridad los cuatro pilares fundamentales en la cultura organizacional de la IES. (DELORS, 1996 págs. 91-103)

- ✓ Aprender a conocer
- ✓ Aprender a hacer
- ✓ Aprender a ser
- ✓ Aprender a convivir

Los dos primeros se refieren al campo científico y su praxis, en cambio, los pilares 3 y 4 se refieren al campo humano: El conocimiento de la persona como tal, y las formas de cómo ésta debe aprender a integrarse en la sociedad como un ser humano que es. El desarrollo armónico y equilibrado de estos cuatro pilares nos darán como resultado una comunidad universitaria integral, considerando a la par la ciencia con la moral.

En la actualidad y en un mundo tan cambiante, las Instituciones de Educación Superior se están preocupando por sus colaboradores, por la comunidad y el medio ambiente, creando oportunidades innovadoras que retribuyan talentos humanos de calidad y eficacia por medio del valor compartido, para que las IES tengan éxito en la calidad educativa y al mismo tiempo adopten una responsabilidad, con la comunidad y el medio ambiente

De cualquier manera, antes de poner estos valores esenciales, los IES deben tener dos herramientas muy importantes: la empatía y el autocontrol. Estas herramientas te ayudarán a los colaboradores a ser pacifistas capaces.

La empatía es la habilidad para ver, sentir y entender el mundo desde el punto de vista de la otra persona competente y certera. El autocontrol es tener la capacidad de controlar nuestras palabras y nuestro comportamiento el cual pudiera herir a la otra persona. La empatía y el autocontrol nos ayudan a vivir por medio de nuestros valores esenciales.

GRÁFICO 2: Visión, misión y valores de la organización



Fuente: (UNESCO, 2011)

2.4.2.1. La inteligencia emocional en el manejo de conflictos organizacionales

En las IES de la provincia de Cotopaxi, encontramos personas con una variada gama de emocionalidad, por lo que los líderes necesitan tener desarrolladas una serie de capacidades emocionales, que le permitan manejar las emociones de los demás, y las suyas propias.

La inteligencia emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportan en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brinda más posibilidades de desarrollo personal. (GOLEMAN, 1996 pág. 308)

Las IES de Cotopaxi las emociones es un referente importante en el talento humano que exista la empatía, implica percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo, estar atentos a las necesidades de desarrollo de los otros y reforzar sus habilidades, así como captar y comprender las corrientes

emocionales del grupo. Una falla en esta dimensión de la inteligencia emocional, da al traste con cualquier buena intención que pueda tener un líder, y los conflictos que se generan, van creando una distancia entre la misión de la organización, y hacia donde se dirigen los miembros.

2.4.3. Clima y satisfacción laboral

El clima de una institución educativa es un factor determinante en la vida de los integrantes de la organización. En las IES, el administrado debe propender un excelente ambiente de trabajo agradable, dinámico, familiar; en que debe practicarse el respeto, tolerancia, colaboración, comunicación y sobre todo acciones mancomunadas, convirtiéndose así en un aspecto elemental para un desarrollo sustentable dentro de una organización.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (CHIAVENATO, 2002 pág. 86)

Se determina de acuerdo a este autor que la base y el éxito de las IES está en un buen clima laboral, que en gran medida fomenta relaciones de confianza, trabajo en equipo, disminución de conflictos, y satisfacción en las labores orientada hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando desprestigio a las instituciones educativas.

Está relacionado con un adecuado liderazgo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse con los colaboradores, con su interacción con la institución y con la propia actividad de cada uno es decir con una cultura organizacional positiva. Constituye un reto para las IES, el conocer el nivel de motivación y satisfacción de sus colaboradores, reflejado en el grado de estabilidad del trabajo y calidad de compromiso que tienen los colaboradores con los resultados de la organización a la que pertenecen.

2.4.3.1. Liderazgo compartido

La educación Superior de la provincia de Cotopaxi, se ha observado que todavía utilizan un liderazgo tradicional de sus directivos de estos estamentos, si sus estrategias son de ordenas nunca se logrará un trabajo eficiente y eficaz en su entorno de las IES. El liderazgo proactivo promueve un ambiente que responde con agilidad a lo nuevo. Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hace realidad todo ello sus acciones y comportamientos.

El liderazgo proactivo enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta. La proactividad se basa en el privilegio humano de la autoconciencia. Los dos privilegios humanos adicionales que nos permiten ampliar nuestra proactividad y ejercer el liderazgo personal en nuestras vidas son la imaginación y la conciencia moral. (STEPHEN R, 2011 pág. 139)

Según el autor el liderazgo proactivo se basa en la imaginación donde podemos visualizar nuestras potencialidades que es el verdadero éxito con uno mismo, no consiste en tener cosas, sino en el autodomínio, en la victoria sobre sí. Por medio de la conciencia moral podemos entrar en contacto con leyes o principios universales, en donde el talento humano de las IES deberá cambiar su paradigma. Estas transformaciones se generaran cambios de conducta y actitud que dirigirán con eficiencia y eficacia la organización.

La base fundamental del éxito de las IES es tener líderes capaces de dirigir a las organizaciones hacia competencias de éxito donde podamos observar que éstas tienen un desarrollo social con el que de alguna manera contribuirá a mejorar la economía y bienestar de nuestro país.

Es necesario desarrollar en las organizaciones un liderazgo ético, humanista, de principios y valores que permitan a las empresas tener una efectividad gerencial y

con el que puedan llegar a los objetivos organizacionales por medio de los colaboradores.

2.4.3.2. Trabajo Colaborativo

La unión hace la fuerza, y cuando varias personas unen sus conocimientos y experiencias para la elaboración de un plan, éste sale favorecido. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización.

El trabajo en equipo es un aspecto que brinda un aporte esencial para implementar con éxito un sistema de gestión, sea éste de calidad, medioambiente, salud y seguridad ocupacional, inocuidad alimenticia, etc., ya que permite alcanzar la participación y el compromiso de los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados. (COPYRIGHT, 2008 pág. 1)

El grupo desarrolla su cualidad grupal centrándose en un objetivo común a conseguir mediante actividades compartidas. Un trabajo colaborativo en las instituciones educativas de las IES implica que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Un clima del "Talento Humano" es una condición clave para asegurar el éxito de los propósitos fundamentales del equipo; puede facilitar tareas de organización para enfrentar retos complejos y representa, además, una plataforma para enfrentar otros desafíos.

2.4.3.3. Motivación organizacional

La alta dirección de las IES debe inspirar y motivar a todas o todos los colaboradores; así como, estimular a contribuir desarrollarse y aprender, hacer innovadores y creativos. La motivación laboral será la fuerza que estimule a los colaboradores para conseguir satisfacer sus propias necesidades y alcanzar las metas u objetivos a través del desarrollo de su trabajo es lo que impulsa al individuo a realizar una determinada actividad o a responder con un comportamiento u otro ante una situación concreta.

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. (CHIAVENATO, 2009 pág. 236)

De aquí se puede destacar que la motivación de los colaboradores dependerá de la filosofía que el directivo transmita por medio de sus acciones en materia de selección, capacitación, disciplina, relaciones jerárquicas, promoción, retribución, entre otros. Por tal virtud el hombre sólo avanza motivado por impulsos positivos, no cuando se lo humilla recordándole exclusivamente sus puntos débiles, paulatinamente la organización fluirá en calidad y calidez en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.

2.4.3.4. La comunicación como instrumento de gestión

Las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi no pueden existir sin comunicación, a través de ella los colaboradores conocen la interacción dinámica, y armoniosa de la institución, es la que encamina hacia los logros de los objetivos de la institución colaborando con la planeación, ejecución y control de los diversos aspectos de las funciones directivas, por el hecho de facilitar ideas, instrucciones, órdenes y conseguir la adecuada cooperación por parte de todos.

El establecimiento de un buen sistema de comunicación abierto, tanto sea para impartir órdenes como para facilitar información, que asuma con inteligencia la importancia del valor de una interrelación dinámica y constructiva en todos los aspectos de la empresa, solo redundará en la eficacia de ésta y el buen entendimiento de todos sus componentes. (BORRÁS, S/A pág. 343)

La comunicación en las IES es útil para el desenvolvimiento de las actividades, al construir un instrumento mediante el cual se consigue la cooperación voluntaria, el espíritu de equipo, entre otros, que, en suma, sirve para incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de la comunidad educativa, pero no es suficiente que la comunicación se establezca sólo de arriba abajo, sino también de abajo hacia arriba, ya que ambos tipos de comunicación se complementan, y horizontalmente determina el correcto cumplimiento de las tareas.

2.4.4. La cultura organizacional

La cultura organizacional son los pilares fundamentales de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus colaboradores. Esto lleva a pesar que la cultura nace en la sociedad, es administrada con los recursos que la misma pone a disposición de las organizaciones, a la vez, representa un factor activo que impulsa el desarrollo de la sociedad.

Una de las definiciones más referidas y posiblemente aceptadas de cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir pensar y sentir esos problemas. (SHEIN, 1988 pág. 25)

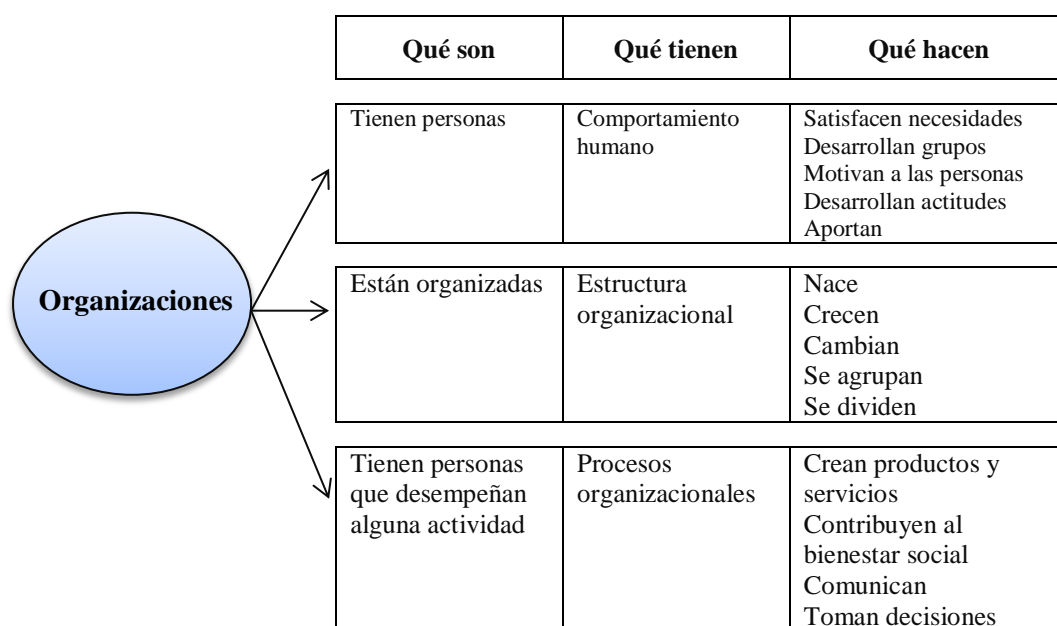
“Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común”. (CHIAVENATO, 2009 pág. 24)

“En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...” (PHEGAN, 1998 pág. 13)

Según los autores se refiere que las IES deben realizar un proceso de socialización y adaptación de las personas en su entorno interno, que permita el funcionamiento diario y la habilidad para adaptarse y aprender a trabajar en equipo en forma proactiva y dinámica en busca del éxito institucional.

La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la IES hacia sus colaboradores y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la comunidad educativa.

GRÁFICO 3. De qué están hechas las organizaciones



Fuente: (CHIAVENATO, 2009 pág. 26)

2.4.4.1. Cultura y comportamiento

Para que las conductas se transfieran con éxito de generación en generación, es necesario que nuestra sociedad disponga de sistemas eficaces para la transmisión de dicha cultura, y es el proceso de la socialización el encargado de dicho cometido. El proceso de socializador, aprendemos en la familia, en la escuela, en la institución, en los compañeros de trabajo, etc. que van continuar influyendo en nuestras decisiones y también en nuestros comportamientos ya que la cultura es una abstracción del comportamiento.

Estos distintos puntos de vista reflejan dos grandes escuelas de pensamiento antropológico: Los adaptacioncitas y la escuela idealista. Los primero consideran que la cultura está formada por los elementos directamente observables (patrones de conducta, lenguaje, y uso de los objetos materiales) mientras que los de la escuela idealista definen la cultura como las creencias, valores e ideas que son compartidas por los miembros de la comunidad y que están en sus mentes. (PEIRÓ, 1990 pág. 159)

Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir que la cultura se fusiona entre estos dos aspectos que son elementos esenciales que determinan a los colaboradores de la organización en su conjunto de creencias, tradiciones, políticas, valores, comportamientos que caracterizan su funcionamiento. Mediante una cultura organizacional bien estructurada los miembros de los institutos de educación superior de Cotopaxi desarrollen colectividad a través de las experiencias compartidas la que permitirá luchar por un objetivo en común guiado hacia la misión de la organización guiada por un líder.

2.4.4.2. Estrategia organizacional

La estrategia es el camino que pretende seguir la organización para alcanzar los objetivos en un entorno cambiante y competitivo. Más aún, es un proceso continuo para construir el destino de la organización.

Las estrategias se refieren al comportamiento de las organizaciones como un todo integrado. La estrategia es holística, sistemática y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa. De ahí la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas) de la organización. (CHIAVENATO, 2009 pág. 454)

Las estrategias de las IES requiere una actitud proactiva de la alta gerencia y ser un verdadero emprendedor interno para integrar todos los miembros de la organización en forma eficiente y eficaz. Las estrategias son el camino que se debe transitar para lograr los objetivos y las metas planteadas, en tanto los compromisos son la garantía que se establece para cumplirlos.

Desarrollar la planeación estratégica contribuye a que las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi no solamente reaccionen ante las demandas de su universo de atención, si no también permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; requiere de lo siguiente: Claridad en la misión y la visión de futuro, considerar los valores que comparten el personal de la institución

educativa, contemplar la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas y satisfacer las necesidades de la sociedad, proyección de las acciones y decisiones a realizar en el corto, mediano y largo plazo, evaluar los procesos y los resultados en los diferentes plazos.

2.4.4.3. Competencias organizacionales

El talento humano de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, deben demostrar sus valores las cuales reflejan su cultura. El compromiso organizacional que se pretende generar por medio de estas competencias es, la disposición de un individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades y transformaciones de la organización.

Competencias es la combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar adecuadamente una tarea o proceso intelectual propios del desempeño profesional en un contexto definido. (JARA, 2009 pág. 91)

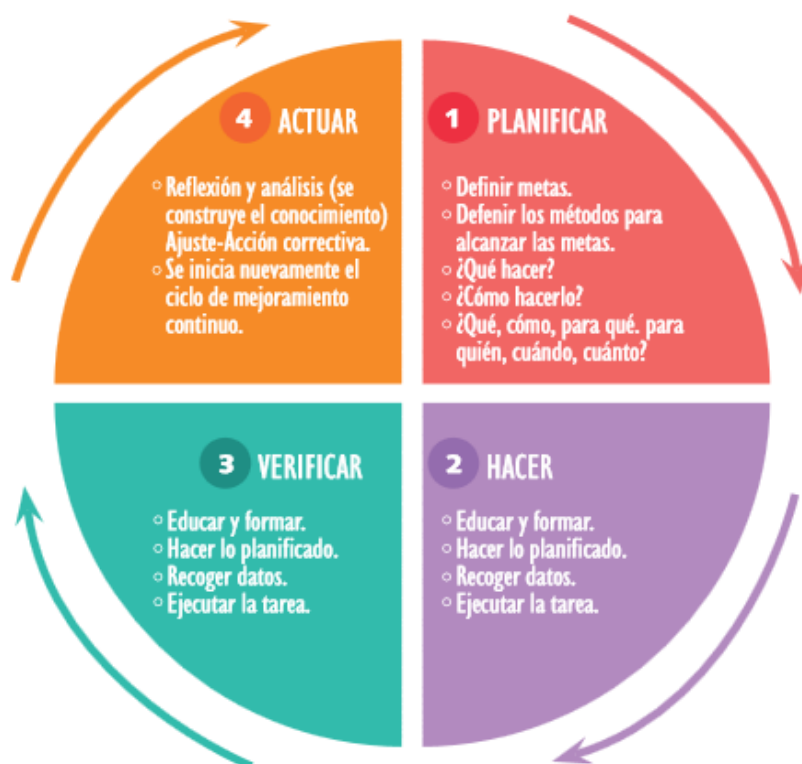
Los colaboradores de la comunidad universitaria, deben propender a transformaciones intrapersonales – interpersonales mediante la aplicación de competencias que debe fluir en la organización como: Brindar un servicio extraordinario, aprender y cambiar, construir juntos, contribuir a resultados y vocación social, entre otras. La importancia de identificar estas competencias es que podemos seleccionar al personal de manera eficiente.

2.4.4.4. Funciones y procesos de la cultura organizacional

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes: Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y otras instituciones vinculadas a ellas, con miras a conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa.

ÁLVAREZ, (1988:23) Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de gestión. Es así, que Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y, que .W. Edwards Domingo lo popularizó como el “Ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: Planificar- hacer-verificar-actuar (PHVA). (UNESCO, 2011 págs. 42-45-47)

GRÁFICO 4: Ciclo de Deming: Planificar-hacer- verificar - actuar



Fuente:(UNESCO, 2011)

2.4.4.5. Componentes de la cultura organizacional

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

Los fundadores, son los encargados de incorporar a los empleados sus iniciativas, principios y valores que tienen la organización, deben hacer explícito los principios y valores que inspiran la creación y permanencia de la empresa.

Se crea cultura viviendo los valores en cada decisión y en cada operación organizacional.

Por otro lado, **el estilo de dirección o liderazgo**, fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicación, toma de decisiones y la forma de dirigir la organización. Independientemente del estilo de dirección que se desarrolla en una organización, el liderazgo tiene una influencia significativa ya que su actuación incide en todos los procedimientos, en el comportamiento del personal y de los jefes, la planificación, la coordinación, la supervisión y división del trabajo.

La estructura organizacional, es el marco en que se desempeña la organización, por lo tanto es un mecanismo para crear cultura, ya que por medio de ella, se definen los puestos de trabajo, las líneas de supervisión, las tareas y procedimientos.

Otro elemento que influye en la cultura organizacional es el **direccionamiento estratégico**. El punto clave está en saber hasta dónde la visión, misión y objetivos coinciden con la estrategia empresarial.

Cabe mencionar que a través del **talento humano**; su nivel educativo, su experiencia, compromiso con la organización, representa un elemento fundamental de la cultura organizacional, es importante reconocer que la satisfacción, el reconocimiento de cada individuo en la organización, el respeto por su dignidad, la remuneración justa, el desarrollo profesional, el trabajo en equipo y la evaluación de desempeño, son componentes no sólo del clima organizacional, sino también de la cultura organizacional.

En la actualidad el manejo y la distribución de la información crean una cultura, así como el grado de responsabilidad, independencia y creatividad de los miembros de la organización. No es lo mismo una organización donde los empleados aplican sus iniciativas y gozan de autocontrol, a otra no los permite desarrollar las propias ideas y ejecutar iniciativas. (GUÍZAR, 1998 pág. 250)

2.4.4.6. La gestión de calidad como cambio cultural.

Todas las organizaciones son dirigidas por personas llamadas administradoras, que han puesto en marcha políticas corporativas de calidad, bien a través de normas legales, bien mediante planes de actuación. Estas estrategias corporativas de calidad incluyen habitualmente cartas de servicios, autoevaluaciones, evaluaciones externas, grupos de mejora, inventarios de buenas prácticas, premios, etc.

El cambio solamente puede darse y mantenerse cambiando las políticas, prácticas, procedimientos y rutinas diarias, que alterarán las creencias y valores que guían las acciones de los empleados. Señalan que comunicar nuevos valores y creencias requieren cambiar tangibles, es decir, las miles de cosas que definen el día a día de una organización. (SCHNEIDER, 1996 pág. 96)

Uno de los más grandes desafíos que tendrán que afrontar las IES de Cotopaxi es traducir la nueva visión a todos los miembros de la organización mediante la praxis del modelo de comportamiento organizacional por competencias que pongo en consideración en la propuesta, los integrantes de una organización deben adoptar una nueva idea, una técnica o una conducta nueva, cambiando la forma de hacer y realizar lo que se lleva haciendo hasta hora. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

Modelos de cambio

Las organizaciones en busca éxito deben transformar su cultura cambiando su esquema mental y sumarse a las transformaciones, desde las relaciones personales y sociales. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con responsabilidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mundo competitivo y globalizado.

Propone un modelo de procesos de cambio en tres fases. Dicho modelo establece que se debe descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. (TAMAYO, 2007 pág. 38)

La primera fase del proceso, la descongelación, es la clave del cambio. Implica reducir las fuerzas que impiden el movimiento en la organización, es decir, eliminar las causas de resistencia al cambio, facilitar e impulsar el cambio. Aun así, pocas organizaciones anticipan la necesidad del cambio. Algunos sólo lo hacen en momentos de crisis.

A esta fase, le sigue la del movimiento, la del cambio o movimiento en sí. Esta etapa consiste en trasladarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización, todo el personal de la empresa debe participar en proceso de reingeniería y desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes para enfocarse hacia las estrategias organizacionales. Tras la discusión entre los miembros de la organización, se produce la implementación de nuevos planes de acción.

La última fase es de recongelamiento. En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual se debe implementar programas de seguimiento y control. En ella, la organización tras someterse al cambio, debe consolidar la nueva estructura, así como sus comportamientos y valores

Perspectiva estratégica: En esta perspectiva se ve a la organización como un sistema abierto e insertado en un contexto social, económico y político. Para cambiar una organización es necesario redefinir su misión, visión, objetivos y la forma de tomar las decisiones.

Perspectiva estructural: Desde esta perspectiva a la organización se le ve como un sistema de autoridad y responsabilidad. Para transformar una organización es necesario cambiar la manera que son distribuidas la autoridad y responsabilidad.

Perspectiva tecnológica: En esta perspectiva se hace énfasis a la especialización de funciones, divisiones de trabajo y el tipo de tecnología que se utiliza. Para transformar una organización es necesario revisar la forma como se utiliza los recursos materiales e intelectuales, revisar procesos y redistribuir tareas.

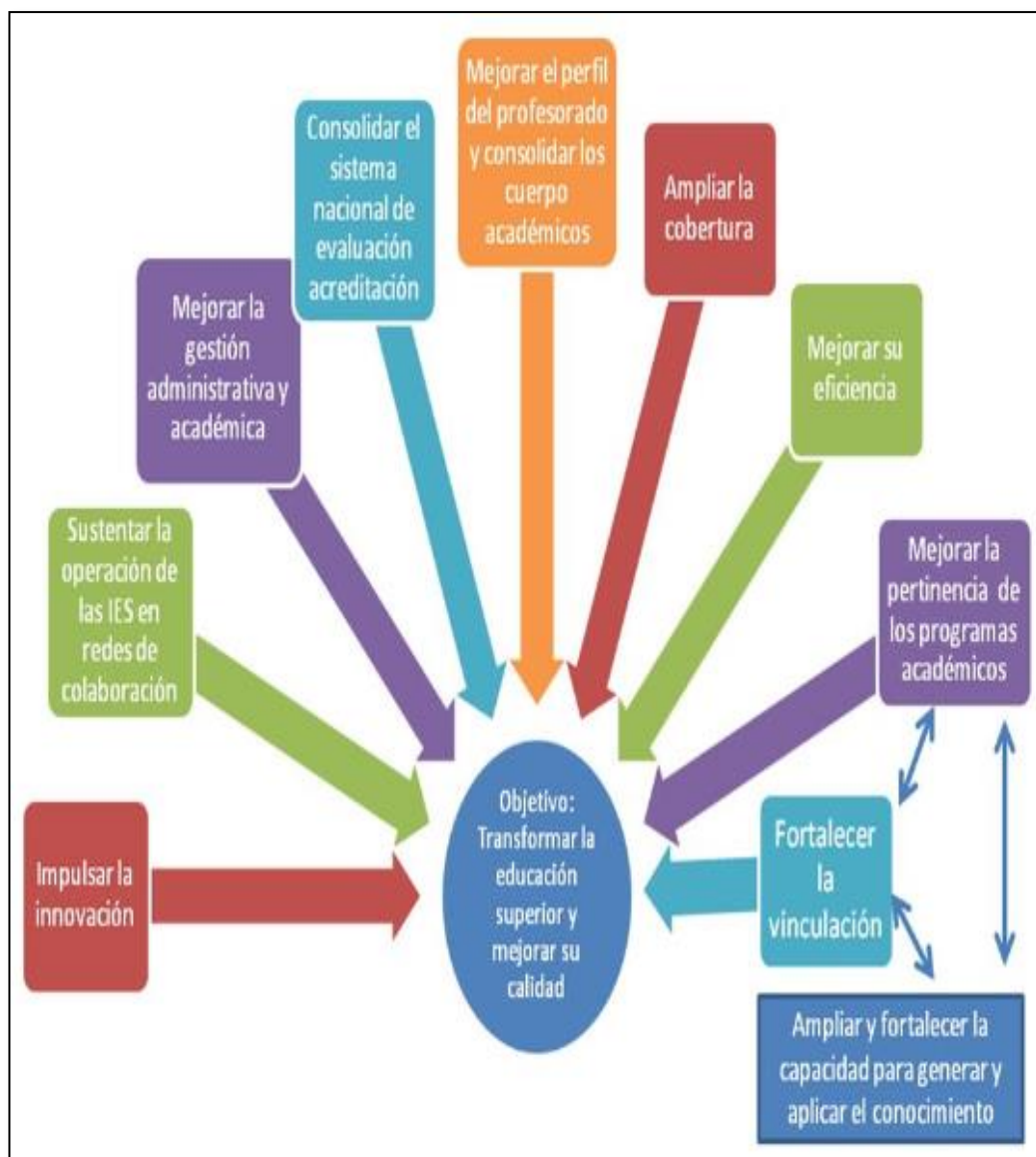
Perspectiva humana: Esta perspectiva ve a la organización como un sistema social, se da énfasis a la relación de las personas con el trabajo y la intervención de factores psicosociales. Para cambiar una organización es necesario modificar los comportamientos, actitudes y la forma de participación del individuo y del grupo.

Perspectiva cultural: En esta perspectiva la organización es un conjunto de valores, creencias y hábitos. Para cambiar una organización se debe buscar un nuevo sentido de identidad a través de la transformación de valores, creencias, hábitos e intereses comunes.

Perspectiva política: Desde esta perspectiva a la organización se le ve como un sistema de poder. Para transformar una organización se debe ampliar el acceso a la información, crear formas de gestión y criterios de concentración y distribución de poder, así como mejorar las comunicaciones internas.

La gestión del cambio consiste en aprovechar los cambios del entorno para el bien de la organización. Las organizaciones no solo deben ser flexibles, sino que los líderes que las manejan deben desarrollar una percepción para anticipar a los cambios y poder así siempre a la vanguardia.

GRÁFICO 5: Acciones estratégicas para transformar y mejorar la calidad de las Instituciones de Educación Superior



Fuente: (ANUEIES, 2000 pág. 16)

2.4.4.7. Tipo de cultura predominante en los IES de la provincia de Cotopaxi

Es conocido que dentro de una cultura organizacional, existen subculturas que en algunos casos pueden ser contrarias a la forma de pensar predominante en una organización. ¿Esto lo convierte en débil? No necesariamente. En sociología los conceptos no son cerrados, más bien son señales que permiten identificar las razones de tal o cual comportamiento.

¿Existen subculturas en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi?

Antes de responder debemos considerar esta parte teórica, que como se ha dado cuenta, indica que estas subculturas si existen. Sea la organización que fuera.

Los IES, como instituciones sociales y científicas por excelencias, tienen como objetivos de intervención el conocimiento con la misión de conservar y transmitir la cultura, así como dar respuesta a las demandas sociales que plantea la sociedad. En este sentido, los IES cumplen un rol directivo, administrativo y gerencial. Es así que, si bien existe una normativa para la organización estructural de las universidades, esta varía su tipo de organización, según el contexto en que se desenvuelven, tratando de contextualizar su desempeño, para poder satisfacer las necesidades sociales.

Para mejorar las organizaciones educativas, se tiene en cuenta la concepción filosófica, dentro de la cual, se señalan los valores que rigen el desarrollo de los IES, es decir “los comportamientos prefijados”, la declaración de la “Misión y visión”, son guías que responden a la pregunta: ¿El que se desea lograr?, pero dejan sin sustento a lo determinar el ¿Cómo se lograrán?, aquí es donde los valores desempeñan un papel predominante.

No existe un modelo de organización rígido, sino que por el contrario, se flexibiliza el tipo de trabajo y desenvolvimiento organizacional, según las demandas sociales de cada universidad.

Tampoco existe un único tipo de organización, sino que puede observarse mixturas que se han ido desarrollando según como sea el contexto de los IES.

También existe un desarrollo burocrático, en donde se da un mando jerárquico y centralizado, sobre todo en las tareas administrativas, lo cual podría revertirse si es que se adoptan formas de organización innovadora, en donde la flexibilidad y reordenamiento de funciones pueden agilizar el desarrollo de los IES.

La estructura cumple un papel importante para la satisfacción de necesidades de la demanda social por parte de los IES, ya que pone en movimiento la administración de recursos.

Refiriéndose a la organización empresarial, las Instituciones de Educación Superior, en la actualidad, debe funcionar con una orientación estratégica, definiéndose según estándares de calidad, dentro de una gobernabilidad, que brinda la capacidad de hacer efectivas las decisiones de preservar la unidad institucional.

La cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior se desarrolla a lo largo de muchos años y para mantenerla es necesario tener en cuenta la misión y filosofía de una organización, el diseño de los espacios físicos, el estilo dominante de liderazgo, los criterios de contrataciones, las historias y acontecimientos de gran trascendencia y su estructura formal. Sin embargo en ocasiones puede cambiarse la cultura de organizaciones para lograrlos es necesario rediseñar, reemplazar y modernizar es difícil pero no imposible.

2.4.5. Educación Superior Ecuatoriana.

Las instituciones de Educación Superior Ecuatoriano tienen como misión de formar profesionales altamente competitivos en la esfera global, ser una agencia efectiva de generación, aplicación y orientación del conocimiento y de las manifestaciones culturales, incorporar en la formación de los educandos, valores acordes que se desea construir en el futuro y contribuir a la formación de líderes, de agentes de cambio, de hombres y mujeres dispuestos a asumir riesgos para construir un mundo mejor donde el hombre pueda alcanzar un desarrollo pleno.

La nueva LOES busca que las instituciones de educación superior contribuya a la transformación de la sociedad, a su estructura social, productiva y ambiental, formando profesionales y académicos con capacidad y conocimientos que respondan a las necesidades del desarrollo nacional y a la construcción del futuro, las nuevas generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales, que permitan medir y evaluar calidad y productividad de la Docencia de la Educación Superior. (SEMPLADES, 2010 págs. 10-15)

La reputación de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi involucra varios factores como: el Talento Humano, sus investigaciones, sus publicaciones,

su infraestructura, entre otros que permitan su reconocimiento a nivel nacional e internacional. Su atractivo depende de su innovación, sus nexos con la empresa privada y pública, su compromiso ético y la solución de problemas reales a nivel práctico.

2.4.5.1. Las universidades del Ecuador

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) no suspendió a ninguna universidad según los resultados de la evaluación académica a 54 universidades del Ecuador, pero las separó en las categorías A, B, C y D. Las tres primeras tendrán una acreditación de 5 años y las que se ubican en la D deberán mejorar en un plazo de dos años, publicado. (UNIVERSO, 2013 pág. 1)

El Sistema Nacional de Educación Superior del Ecuador está conformado por las universidades y escuelas politécnicas, éstas pueden ser públicas financiadas por el estado, particulares cofinanciadas por el Estado, particulares cofinanciadas por el Estado y particulares autofinanciadas, y los institutos superiores, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores tanto público como particulares, debidamente evaluados y acreditados, creados por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP)

Los organismos de evaluación y acreditación de la educación superior del país, se han propuesto cambiar el sistema de educación superior en beneficio de la sociedad. Exigiendo calidad académica de las universidades del Ecuador, cambios de una cultura organizacional fuerte, de herramientas de investigación, de infraestructura, de docentes calificados, de utilización de métodos de educación competentes.

2.4.5.2. Las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi

La importancia de la Educación Superior en Cotopaxi y su contribución al desarrollo económico es un tema de mucho interés. Actualmente se ha tomado importancia que el éxito de las instituciones está en una cultura organizacional bien fuerte y alineada en el capital humano y gestión del conocimiento, entre otros, que resaltan la importancia de la educación para el crecimiento económico.

Las Instituciones de Educación Superior zona 3 de la provincia de Cotopaxi, es una de las 24 provincias de la República del Ecuador, localizada en la región Sierra del país, al centro- Norte. Su capital es Latacunga.

Que, la Constitución de la República en su Art. 354 establece que las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de la instituciones responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación.

Cada instituto de educación superior de la provincia de Cotopaxi tiene sus características específicas de acuerdo con el contexto, proceso, producto y propósito de la educación en cada institución.

Las universidades e Instituciones de la Provincia de Cotopaxi son: Universidad Técnica de Cotopaxi, Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, Instituto Tecnológico Victoria Vásquez Cuví, Instituto Tecnológico Superior Ramón Barba Naranjo, Instituto Tecnológico Superior Simón Rodríguez, Instituto Tecnológico Superior Vicente León.

A las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi (IES) les corresponde producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país; propiciar sus valores, la formación profesional, técnica y científica y la contribución para lograr una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del estado y la sociedad.

2.4.5.3. Desarrollo de Competencias en la educación superior

En este mundo globalizado la única constante es el cambio, que es cada vez más rápido, profundo y discontinuo. Estamos en la era del conocimiento predomina los activos intangibles y los bienes intelectuales. El capital intelectual está creciendo cada vez más frecuente aplicando nuevas competencias en las organizaciones.

La definición adoptada en Australia: “la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas”. Por atributos se entienden los conocimientos, actitudes, valores y habilidades “que se ponen en juego para que los estudiantes interpreten la situación específica en que se encuentran y actúen en consecuencia” (BLANCO R, 2009 pág. 20)

Según el autor las competencias es la adaptabilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades permitirá en el talento humano modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas y externas. Permitted calidad, innovación y el reconocimiento organizacional, son factores que ayudan a alcanzar los objetivos de la institución. El administrador del nuevo milenio debe hacer ajustes necesarios en los comportamientos y las actitudes para asegurar el éxito profesional.

2.4.6. Evaluación y Mejora de la Educación Superior

La evaluación institucional por parte de los directivos de las IES, permite mantener un adecuado nivel de control en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y así mismo como resultado de la información recibida y su análisis, determina verificar las fortalezas, debilidades y mejora de los cambios del entorno que permite reformular aspectos determinados de los objetivos políticos y estrategias.

Según el artículo 94 la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), la Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo. (CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR, 2010 pág. 38)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios

enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. (CHIAVENATO, 2000 pág. 357)

Los procesos de evaluación y autoevaluación con fines de acreditación están encaminados para lograr el mejoramiento continuo y la excelencia, lo que se traducirá en la entrega por parte de las IES a la sociedad de profesionales de gran calidad, y por otro lado el interior de sus campus el desarrollo de la investigación y el desarrollo tecnológico, aspectos vitales para el desarrollo del país.

2.4.6.1. Acreditación

Todas las universidades del Ecuador, está en un proceso de acreditación implica la autoevaluación de la organización que permite medir la calidad de sus servicios en la parte de infraestructura, académica, vinculación con la comunidad e investigación, la misma que es realizada por un equipo de expertos externos quienes determinaran que cumplen o no las especificaciones que exige.

Según el artículo 95 de la (LOES), la Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa. (CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR, 2010 pág. 99)

Como Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi la acreditación nos permitirá conocer las fortalezas y debilidades institucionales, de carrera o programas que facilitará la elaboración de planes de mejoramiento continuo de la calidad universitaria en beneficio de sus estudiantes.

2.4.6.2. Transparencia y rendición de cuentas

Es un proceso mediante el cual autoridades, o sus representantes legales de los IES están obligadas u obligados a informar a la sociedad por las acciones u

omisiones en el ejercicio de su gestión y en la administración de recursos públicos.

De acuerdo al artículo 27 de la Ley Orgánica de Educación Superior, “Las instituciones que forman parte del Sistema de Educación Superior, en el ejercicio de su autonomía responsable, tienen la obligación anual de rendir cuentas a la sociedad, sobre el cumplimiento de su misión, fines y objetivos. La rendición de cuentas también se lo realizará ante el Consejo de Educación Superior”. (CONSTITUCIÓN, 2010 pág. 12)

En el ámbito de las Instituciones de Educación Superior, se habla de dos grandes tipos de rendición de cuentas: la académica y la administrativa. Ambas se basan en procesos de sistematización de la información, generación de indicadores, elaboración de reportes y evaluación interna y externa. Por un lado, la rendición de cuentas académica se enfoca a las funciones de docencia, investigación y extensión, relacionada con la cultura y su difusión y por otro lado, la rendición de cuentas administrativas que tienen que ver con los servicios de apoyo y el uso de los recursos económicos de la universidad.

2.4.7. Perspectivas de la educación superior

Las Instituciones de Educación Superior como instancias educativas tienen como fin primordial preparar profesionales calificados que sean capaces de responder a las necesidades de una sociedad en continuo cambio.

Las presiones demográficas y sociales, las exigencias políticas, los cambios educativos y sobre todo los retos de la economía nacional e internacional y mundialización de la cultura y del conocimiento, abruma a las IES, y las enfrentan a decisiones cada vez más complicadas.

(CMES de la UNESCO 2009). La vinculación con el entorno requerirá un proceso de aprehensión de la realidad que emana de la experiencia de investigación como vivencia sustantiva de aprendizaje y como factor fundamental de la generación y difusión del conocimiento (VELASCO, 2013 pág. 8)

Las Universidades deben predisponerse a cambios en su entorno en calidad, modernización, eficiencia, pertinencia, responsabilidad social, vinculación con los sectores productivos e innovaciones en sus métodos pedagógicos, calidad en los procesos administrativos, docentes, de servicios y como en sus procesos de gestión de las IES.

2.4.7.1. Los retos de la educación superior

Desde esa perspectiva aparecen claros los retos sustantivos de las IES, los cuales deben corresponder a las necesidades educativas de la población, a las demandas del mercado laboral y las tendencias competitivas en el ámbito mundial.

El primer reto al que se enfrentan la educación superior, se refiere del principio de igualdad de oportunidades de acuerdo al artículo 71 de la LOES, ya que una gran parte de la población no tiene acceso a estudios de educación superior, por diferentes razones la primordial la Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCYT), determina normativas a seguir como: pruebas, puntaje, lugar, carrera, que el estudiante debe someterse sin respetar derechos, sus condiciones económicas y personales.

El segundo reto se relaciona con la demanda laboral que está exigiendo una mayor competencia y mejor calidad de sus profesionales. Se debe asumir el compromiso de formar profesionales altamente capacitados en lo científico y tecnológico pero también cimentados en valores humanos y éticos para beneficiar el desarrollo de su entorno social.

Un tercer reto, deben promover la actualización de los contenidos de la formación profesional, que a su vez debe traducirse en un mayor dominio de las disciplinas respectivas, así como en un manejo más eficientes de los métodos e instrumentos modernos para su ejercicio en el mercado del empleo.

Según (Tunnermann, 2008) Dicho proceso implica la superación continua de la planta docente, la evaluación y actualización permanente de los planes de estudio,

para que sea pertinentes a las necesidades actuales de la planta productiva, del desarrollo sustentable, así como a la competitividad mundial (VELASCO, 2013 pág. 15)

Las perspectivas fundamentales están basadas en una educación a lo largo de la vida, con equidad y con una garantía de la calidad no sólo en el orden competitivo profesional sino en la elevación de los valores humanos que le permita a los centros de enseñanza superior recuperar su primicia histórica en el desarrollo de la humanidad.

Por otra parte es necesario señalar que los problemas de la universidad son también de la sociedad y que las responsabilidades es necesario compartirlas, donde el gobierno y las instituciones deben hacer suya esta tarea. Se necesita una relación estable entre universidad y sociedad que conlleve a una alianza con el sector productivo, donde la misión de los centro de enseñanza superior esté encaminada a resolver las necesidades presentes y futuras de la sociedad, sin perder su sentido científico y académico, donde primen las investigaciones científicas de rigor.

2.4.8. Aseguramiento de la calidad

La Educación Superior está llamada a jugar un papel importante, pero esto debe verse como una condición necesaria pero no suficiente, el cual estará en dependencia del papel e importancia que la sociedad, el estado y los gobiernos le otorguen a los cambios y transformaciones que son necesarios en el ámbito educativo para elevar la calidad, así como la ejecución de planes que favorezcan la producción y aumento de empleo.

El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior según el artículo 96 de la IOES, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores. (CONSTITUCIÓN, 2010 pág. 45)

Si es cierto, la desigualdad económica es un elemento obstaculizador para el desarrollo de una democracia de calidad, no es menos cierto que el desarrollo de competencias dialógicas fundadas en el concepto de una ciudadanía activa puede promover el mejoramiento de la calidad del sistema político imperante. (CÁRCAMO, 2009 pág. 214)

Según el autor, el lugar privilegiado para realizar cambios y transformaciones está en la simbiosis de la docencia y la investigación es una de las claves de éxito académico. El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

2.4.8.1. Los vínculos entre el conocimiento y la productividad.

En la sociedad del conocimiento se manifiesta un entorno cambiante y complejo, cuyo proceso principal es la digitalización; en este contexto, el paradigma tradicional de las instituciones de educación superior ya no resulta congruente con las demandas sociales. (TOPETA, y otros, 2012 pág. 38)

Por ello, la educación superior se está basando en el conocimiento como un factor diferenciador de productividad y creación de riqueza y está invirtiendo su capital intelectual en procesos competitivos. En nuestro país, los institutos tecnológicos todavía no se encuentran debidamente organizados en este contexto, lo que les impide promover su productividad académica y asegurar su competitividad.

Se encuentran debidamente organizados en este contexto, lo que les impide promover su productividad académica y asegurar su competitividad. Esta investigación propone un modelo de gestión del conocimiento para estas instituciones de educación superior tecnológica, que considera las nuevas formas de trabajo académico, como el trabajo colaborativo a través de redes y comunidades de práctica, el uso de herramientas asociadas a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y criterios de evaluación, entre otros, para crear las condiciones necesarias y reconvertir sus procesos de gestión, lo que les

permitiría asegurar su relevancia social y ser organizaciones inteligentes que aprenden.

En los países subdesarrollados o en vía de desarrollo las relaciones entre ciencia - tecnología, producción- educación son débiles, o en el peor de los casos, inexistentes. Todo lo anterior se agrava mucho más con la irrupción de las TIC, las cuales han provocado una transformación revolucionaria de origen científico- tecnológico. (FAMILIA, 2015 págs. 1-2)

Según la autora, la educación superior debe invertir esfuerzos para el desarrollo de los recursos humanos que le den relevancia al proceso de representación y codificación del conocimiento. Tanto el mercado económico- financiero, como las relaciones laborales, la educación, la ciencia, y hasta los modos de pensar y de concebir la vida cotidiana, están experimentando modificaciones profundas y radicales.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Paradigma o enfoque de la investigación

En esta investigación tiene un enfoque cualitativo que inició por el nivel perceptual con un paradigma positivista basado en la teoría existente basado en objetivos de transformación actitudinal y organización institucional además en ella se determinó datos estadísticos de las encuestas realizadas y se obtuvo información de las causas y efectos de la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi los cuáles se estableció el problemas y en base a ellos se propuso alternativas de solución.

3.2. Modalidad de la Investigación

Bibliográfica

La investigación de la cultura organizacional que se realizó en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, se desarrolló dentro de la modalidad de proyecto factible, puesto que se manipuló bibliografía de las variables de, que permitió la recopilación de información para estructurar el marco teórico.

De campo

La investigación que se realizó es de campo porque se recopiló información, mediante el uso de encuestas directivos, docentes, empleados, trabajadores y estudiantes. En el sitio mismo donde ocurre los hechos. De tal forma se pudo evidenciar la realidad de las IES.

3.3. Tipo de Investigación.

El presente trabajo de investigación descriptiva. Se describió los datos estadísticos que arrojaron los instrumentos aplicados para este fin, acerca del inventario de la cultura organizacional, es decir, caracterizar el conjunto de valores, principios, conductas y desempeños de los colaboradores. Este tipo de investigación permitió detectar falencias en la cultura organizacional de las IES para alcanzar mejoras en la calidad de la educación.

3.4. Metodología

La investigación fue de la metodología no experimental debido a que no se efectuó un control sobre la variable independiente “cultura organizacional”. La investigación consistió en describir y comprender la realidad, sin manipular la realidad. Es decir, indica cómo influyeron los problemas detectados en la cultura organizacional en la calidad de las IES, tomando en cuenta la operacionalización de las variables.

3.5. Unidad de estudio

3.5.1. Población

La población investigada se desarrolló con las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi que son:

- ✓ La Universidad Técnica de Cotopaxi.
- ✓ Universidad de las Fuerzas Armadas. Extensión-Latacunga
- ✓ Instituto Tecnológico Superior Victoria Vásquez Cuví.
- ✓ Instituto Tecnológico Superior Vicente León.
- ✓ Instituto Tecnológico Superior Barba Naranjo.

Se aplicó los instrumentos de investigación que está compuesta por los directivos, docentes, empleados, trabajadores y estudiantes de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.

El cuadro que a continuación se presenta la composición de la población:

CUADRO 1: Población de estudio

POBLACIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Autoridades	25	0.22%
Docentes	621	5.61%
Empleados y trabajadores	242	2.18%
Estudiantes	10.173	91.97%
TOTAL	11061	100%

Elaborado por: Cárdenas, Silvia

3.5.2. Muestra

Al ser la población relativamente grande, es conveniente obtener una muestra representativa a la que se aplicó los instrumentos de investigación, los resultados a obtenerse se inferirán a la población; para esto se trabajó con un error muestral del 0.06% y un nivel de confianza del 95%.

Se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{N (p)(q)}{N - 1 \left(\frac{e}{k}\right)^2 + (p)(q)}$$

n = tamaño de la muestra

N = población

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error muestral (0.06%)

k = coeficiente de corrección 2

$$n = \frac{11061 (0,5)(0,5)}{11061 - 1 \left(\frac{0,06}{2}\right)^2 + (0,5)(0,5)}$$

$$n = 270$$

Se trabajó con 270 unidades muestrales

Distribución muestral

La muestra fue de tipo probabilística porque todos los elementos pudieron ser parte de la muestra; por conglomerados, es decir, se tomó la muestra proporcionalmente de cada institución en función del número de directivos, docentes, empleados y estudiantes, según al siguiente cuadro:

CUADRO 2: Grupos muestrales

IES	%	N° ENCUESTAS	AUTORIDADES	DOCENTES	EMPLEADOS	ESTUDIANTES
UTC	40%	108	3	20	10	75
ESPE	30%	81	1	15	5	60
ISVL	10%	27	1	5	1	2°
ISRBN	15%	41	1	12	3	25
ISVVC	5%	13	1	3	1	8
TOTAL	100%	270	7	55	20	188

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

3.6. Métodos y Técnicas

Método Analítico.- Fue utilizado en el análisis e interpretación de las situaciones con las variables de la investigación, los puntos de vista particularizados de los directivos, docentes, empleados, trabajadores y estudiantes, para luego estudiarlas independientemente a través de un estudio objetivo y ordenado, descomponiendo el todo en sus diferentes partes .

Este método deductivo.- Permite deducir la cultura organizacional de los IES, de lo general a lo particular, es decir de las categorías fundamentales hacia las variables sirvió como antesala de la investigación de campo. En esta investigación se analizó de manera general la teoría del comportamiento organizacional, para luego llegar a definir un modelo particular de cultura organizacional a aplicarse en las instituciones de educación superior de la provincia de Cotopaxi.

Método Sintético.- A partir del análisis es conveniente llegar a conclusiones generales respecto del comportamiento organizacional en las IES.

3.7. Procedimiento de la investigación.

Los procesos que se desarrolló en este estudio constituyen un conjunto de estrategias, técnicas, habilidades y motivaciones para elevar la autoestima del talento humano, que permitirán emprender este tipo de investigaciones.

En este trabajo el proceso de la investigación se llevará a efecto a través de las siguientes fases:

- ✓ Planteamiento del Problema
- ✓ Revisión bibliográfica
- ✓ Definición de la Población y Selección de la Muestra. Concreción del Sistema de Variables y Elaboración de Instrumentos;
- ✓ Estudio de campo.
- ✓ Procesamiento y Análisis de Datos;
- ✓ Elaboración de gráficos estadísticos que permitan comprender e interpretar el conjunto de datos recopilados y realizar el análisis correspondiente.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones;
- ✓ Formulación de la Propuesta;
- ✓ Preparación y redacción del Informe Final de la Investigación.

CUADRO 3: Etapas y pasos para la elaboración del instrumento

ETAPAS	PASOS
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión y análisis del problema de investigación ✓ Definición del propósito del instrumento ✓ Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento ✓ Consulta a expertos/as en la construcción de instrumentos.
INSTRUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinación de la población ✓ Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento
DISEÑO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construcción de los ítems ✓ Estructuración de los instrumentos ✓ Redacción de los instrumentos
ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sometimiento del instrumento a juicio de expertos/as ✓ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los/las expertos/as ✓ Aplicación del instrumento a una muestra piloto
ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impresión del instrumento

Elaborado por: CÁRDENAS, Silvia

Las respuestas fueron de manera cerrada con la escala de tipo Malcolm Baldrige para que el investigado marque con una (x) las respuestas de la información específica, con la siguiente escala:

CUADRO 4: Escala Valorativa

1= De ninguna manera
2= Levemente
3= En grado moderado
4= En gran medida
5= Completamente

FUENTE: MALCOLM BALDRIGE

3.8. Validez y Confiabilidad

Validez

Tiene validez porque fue un instrumento que permitió identificar las áreas críticas de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi y le proporcionó un marco de referencia para establecer el modelo estratégico de una cultura de calidad que también atienda al cultivo de un conjunto de valores que permitan ejercer una serie de prácticas institucionales y que hagan de este procesos sustentables a mediano y largo plazo.

CUADRO 5: Escala Valorativa

Escala : 0 a 50	Escala: 50 a 0
0-10= DEFICIENTE	0-10= EXCELENTE
11-20 = REGULAR	11-20 = MUY BUENO
21-30= BUENO	21-30= BUENO
31-40= MUY BUENO	31-40= REGULAR
41-50= EXCELENTE	41-50= DEFICIENTE

Elaborado por: Cárdenas Silvia

Los resultados que se consiguieron con la aplicación de instrumentos son ingresados al sistema para la tabulación y organizados para el proceso a través de un sistema de datos informatizada. Luego obtuve resultados en términos de medidas estadísticas descriptivas como son: distribución de frecuencias, porcentajes, para lo cual se seguirán los siguientes pasos:

- ✓ Se estableció por los tres estilos constructivos, estilos agresivos defensivos y estilos pasivos defensivos la frecuencia y porcentaje de opinión.
- ✓ Se agrupó las respuestas de acuerdo los estilos de estudio.
- ✓ Se analizó por Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi en términos descriptivos los datos que se obtengan.
- ✓ Se interpretaron los resultados, para dar respuestas a los objetivos de la investigación.

Para el manejo de una Cultura Organizacional de las IES se consideró el diseño de un modelo de comportamiento organizacional por competencias para una transformación actitudinal y organizacional institucional, se estructuro bajo los siguientes criterios:

- ✓ Estudio Diagnóstico
- ✓ Estudio de Factibilidad
- ✓ Evaluación del Proyecto

3.9. Criterios para validación de la propuesta

En cuanto se describe a los aspectos formales, se realizó una revisión por especialistas; en los aspectos que tienen que ver con el contenido, fue el asesoramiento del Tutor el determinante en lo referente al juicio y carácter científico de la misma:

1. Diseño del proyecto.
2. Ejecución del proyecto

3.10. Preguntas científicas

¿Qué cultura organizacional predomina en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi?

¿Qué elementos de la cultura organizacional incide en la calidad de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi?

¿Qué función tiene la cultura organizacional en la calidad de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi?

¿Cómo se genera una cultura organizacional de calidad en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi?

¿Cómo se transmite la cultura organizacional de calidad en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi?

3.11. Operacionalización de Variables.

CUADRO 6: Operacionalización de variables.

VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTO
<p>Variable Independiente La cultura organizacional</p> <p>Variable Dependiente Calidad en las instituciones de educación superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valores • Conductas • Desempeños • Comunicación • Motivación • Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño institucional • Objetivos y Metas • Acreditación • Reconocimiento social 	Encuesta	<p>Cuestionario.</p> <p>¿Cómo influyen los valores en los IES? ¿Cómo determina la conducta del talento humano en los IES en la cultura organizacional? ¿Cómo fomentar un desempeño laboral participativo y proactivo con los colaboradores de lo IES? ¿Cómo mejorar la comunicación en los IES? ¿Cómo motivar a los colaboradores de los IES? ¿Cómo fomentar un liderazgo democrático y participativo en los IES?</p> <p>¿Cómo lograr la acreditación de las IES? ¿Cómo alinear acciones al cumplimiento de la misión y visión? ¿Cómo fortalecer los objetivos y metas? ¿Cómo alcanzar el reconocimiento social de las IES?</p>

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES

El inventario de la cultura organizacional de la encuesta muestra una lista de 120 enunciados que describe algunas conductas que las organizaciones pueden esperar de las personas que trabajan en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.

Según la encuesta del inventario de la cultura organizacional, se dividen en tres estilos que son: Estilos constructivos, estilo pasivo defensivos, estilos agresivos defensivos con sus respectivos componentes de las conductas de los colaboradores de las IES (BALDRIGE, 1992 pág. 24)

Su escala de valoración que asciende de 0-50 con su equivalencia son: Deficiente, regular, bueno, muy bueno, excelente que se utiliza en el estilo constructivo con sus respectivos componentes de la cultura organizacional.

En el estilo pasivo defensivos y estilos agresivos defensivos con sus componentes de la cultura organizacional va descendiendo del 50-0 su equivalencia son: Excelente, muy bueno.

CUADRO 7: Estilos de la Cultura Organizacional

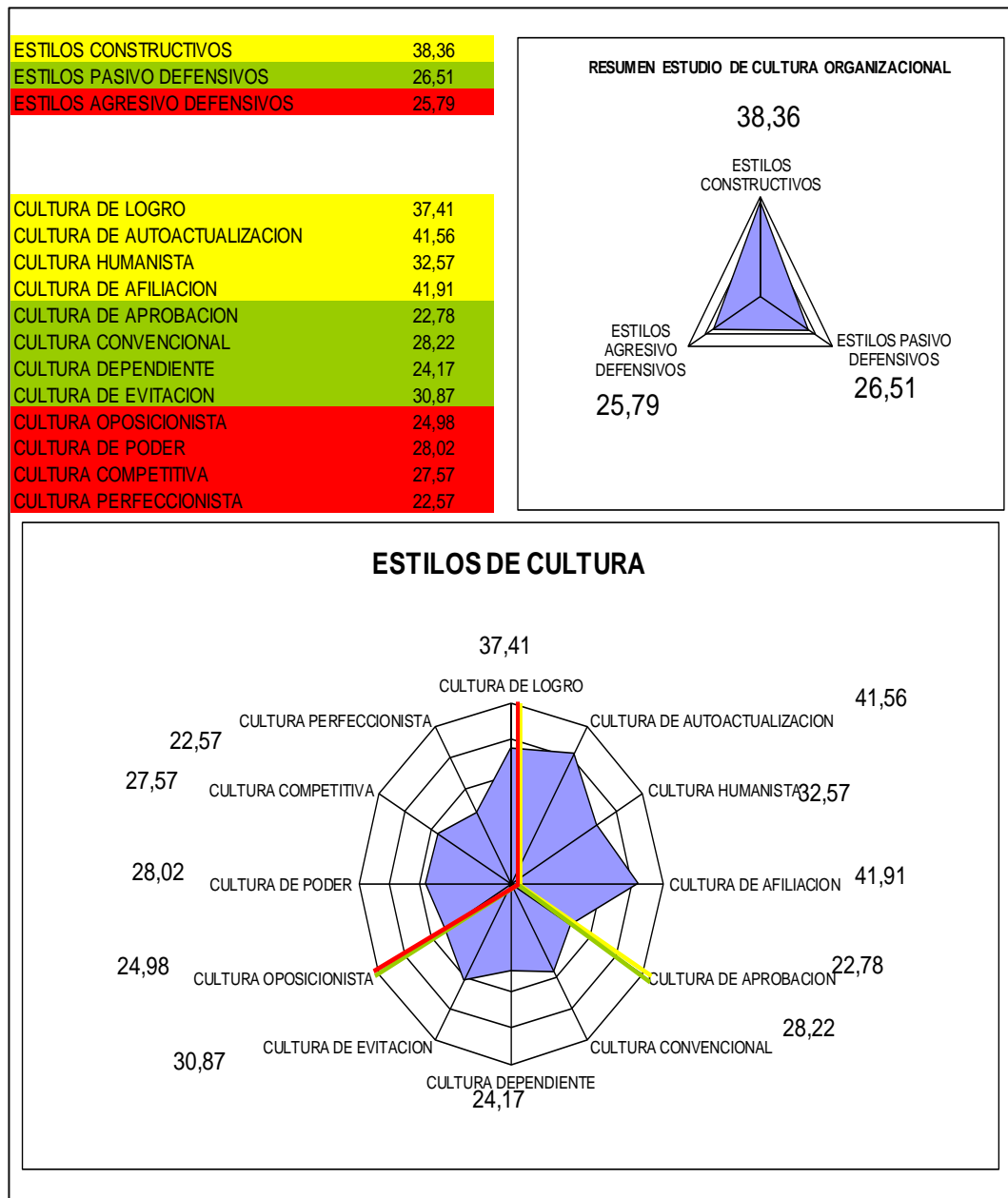
ESTILOS	COMPONENTES DE LA CULTURA	ESCALA DE VALORACIÓN	
1. Estilos Constructivos	Cultura de logro	0-----50	
	Cultura de actualización	Deficiente	
	Cultura humanista	Regular	
	Cultura de afiliación	Bueno Muy Bueno	
2. Estilo Pasivo Defensivo	Cultura de aprobación	50-----0	
	Cultura convencional		Excelente
	Cultura dependiente		Muy Bueno
	Cultura de evitación		
3. Estilos Agresivos Defensivos	Cultura opositorista	50-----0	
	Cultura de poder		Excelente
	Cultura competitiva		Muy Bueno
	Cultura perfeccionista		

FUENTE: MALCOLM, Baldrige

4.1. Encuesta aplicada al rector, docentes, personal administrativo y estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-Extensión Latacunga

GRÁFICO 6: Resumen General Estudio de la Cultura de la ESPE

RESUMEN GENERAL ESTUDIO DE CULTURA



Fuente: Escuela Superior Politécnica del Ejército del circuito
Elaborado por: CÁRDENAS, Silvia (2015)

Análisis e interpretación de resultados de la Universidad de las Fuerzas Armadas

1. Estilos constructivos

El 38,36 % se obtuvieron en los estilos constructivos de acuerdo a sus componentes que son: Cultura de logro 37,41%, cultura de autoactualización 41.56%, cultura humanista 32,57% y la cultura de afiliación 41.56%. En consecuencia se puede deducir que la comunidad universitaria, su mayor fortaleza está en la Cultura de Actualización con 41.96% y su debilidad está en la Cultura Humanista con 32.57% determinando que no existe una interrelación con los adelantos científicos- tecnológicos y la esencia humana produciendo a su vez un efecto negativo: la excesiva individualización con ella se teje una cultura de la soledad, donde pierde espacio el respeto, las buenas relaciones interpersonales y hasta perder, la motivación cotidiana para cumplir los objetivos y la calidad de la organización.

2. Estilo pasivos defensivos:

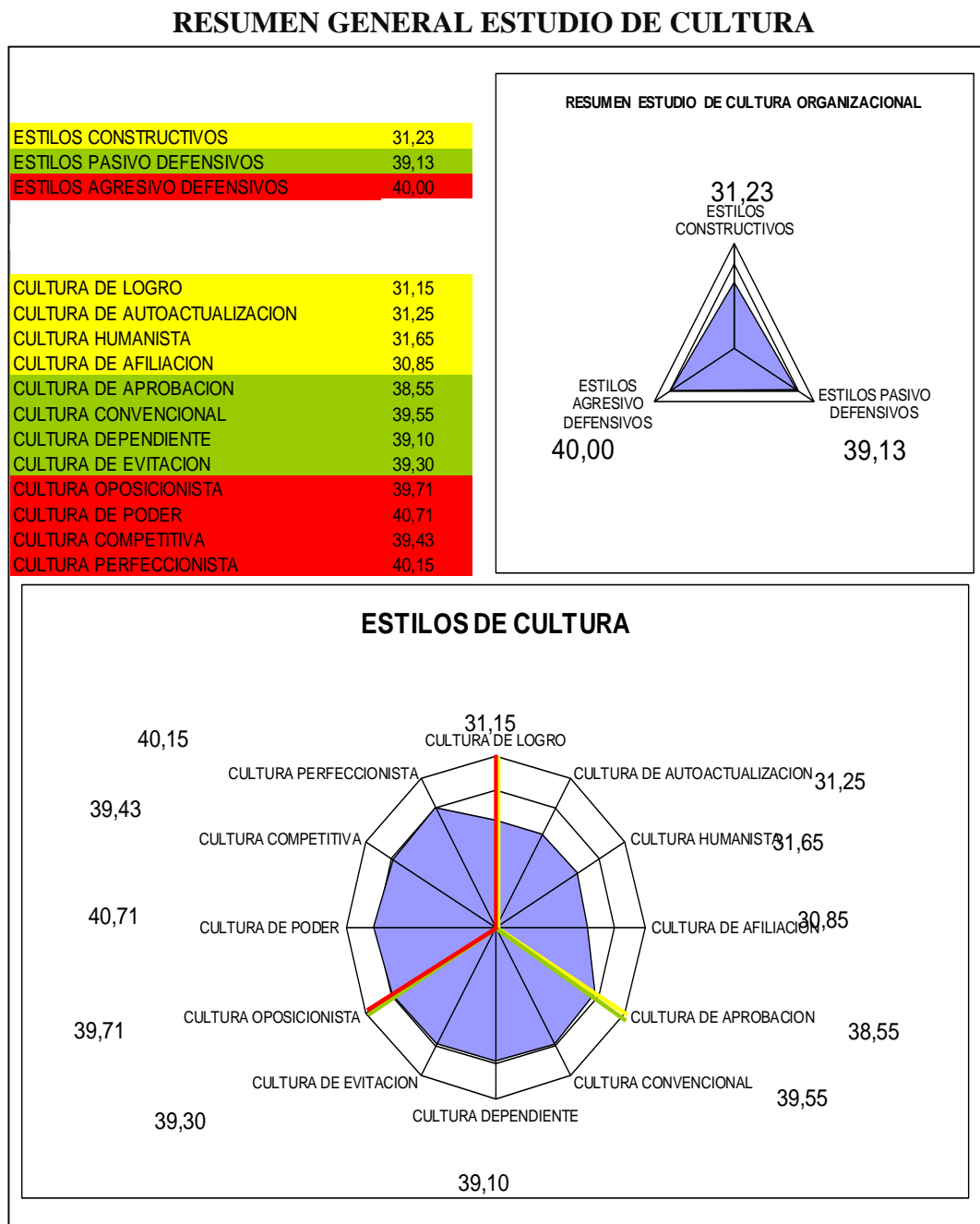
En el análisis de los estilos pasivos defensivos se obtuvieron los siguientes resultados 26,51% en base a sus componentes que son: Cultura de aprobación 38,55%, cultura convencional 39,55%, cultura dependientes 39,10% y cultura de evitación 39,30% .Se evidencia que en estos estilos existen debilidades bien marcadas está en un parámetro de regular, interpretando que sus colaboradores no existe un clima laboral óptimo visualizando que el más fuerte determina su valía dentro de la institución y que no defienden sus derechos pero por detrás están criticando.

3. Estilos agresivos defensivos:

En los estilos agresivos defensivos se obtuvieron 25,79% lo que significa en base a sus componentes que son: Cultura opositora 24.98, cultura de poder 28.02, cultura competitiva 27.57, cultura perfeccionista 22.57%. Lo cual se evidencia que no existe el compromiso profesional, hay competitividad negativa es decir no respeta los derechos de la comunidad educativa y el más fuerte sobrevive sin importar el prestigio de las instituciones sino su ego personal.

4.2. Encuesta aplicada a los rectores, docentes, administrativos y estudiantes de Universidad Técnica de Cotopaxi.

GRÁFICO 7: Resumen general estudio de la cultura UTC



Análisis e Interpretación de la Universidad Técnica de Cotopaxi

1. Estilos constructivos

En consecuencia se obtuvo de los estilos constructivos el 31,23 % de acuerdo a sus componentes que son: Cultura de logro 31,15%, cultura de autoactualización 31,25%, cultura humanista 31,65% y en la cultura de afiliación 30,85%. En consecuencia se puede deducir que la comunidad universitaria su mayor fortaleza está en la Cultura Humanística y su debilidad está en la Cultura de Afiliación. Determinando que el capital humano no se compromete en el logro de resultados promoviendo la participación, cooperación y articulación hacia el logro de los objetivos de la organización.

2. Estilos pasivos defensivos

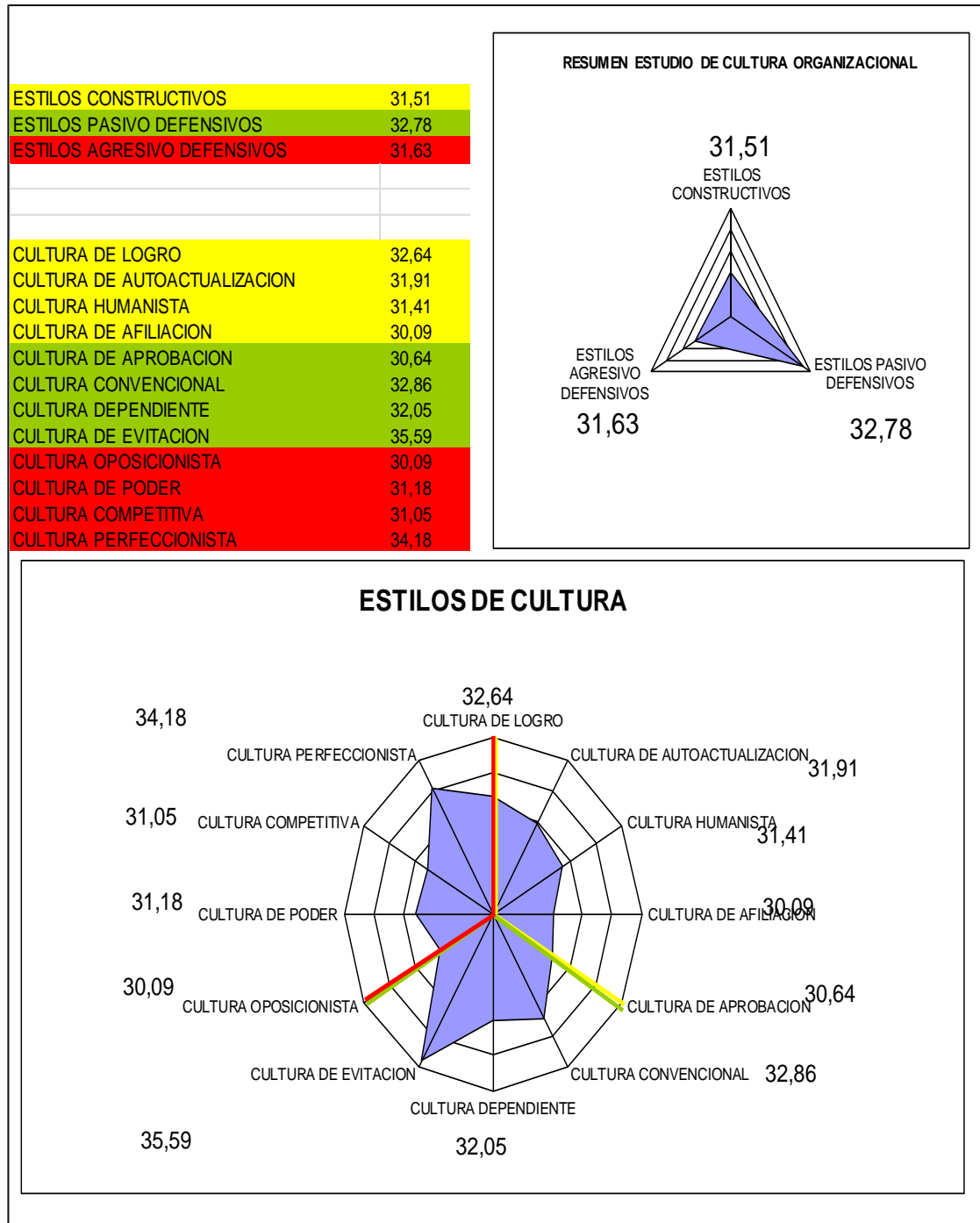
Se obtuvo en los estilos pasivos defensivos 39,13% en base a sus componentes que son: Cultura de aprobación 38,55%, cultura convencional 39,55%, cultura dependientes 39,10% y cultura de evitación 39,30% lo que significa en cualitativo como regular. Determinando que el talento humano no se encuentra motivado que impulse a actuar, a seguir adelante para perseguir los objetivos y exigencias, con el fin de garantizar su eficiencia y calidad.

3. Estilos agresivos defensivo

En los estilos agresivos defensivo se obtuvo 40,00 % en base a sus componentes que son: Cultura opositorista 39,71%, cultura de poder 40,71%, cultura competitiva 39,42%, cultura perfeccionista 40,15% lo que significa en cualitativo como regular. En consecuencia se puede deducir que, no existe una responsabilidad social del Talento Humano, por ello se evidencia que no generan acciones integrales que promuevan el cumplimiento de los objetivos institucionales, debido que no existe una cultura organizacional direccionada al cambio social y en lo ético

4.3. Encuesta aplicada a los rectores, docentes, administrativos y estudiantes del Instituto Tecnológico Barba Naranjo

GRÁFICO 8: Resumen general estudio de la cultura I.T.B.N.



Análisis e interpretación de resultados del Instituto Tecnológico Barba Naranjo.

1. Estilos constructivos:

Se pudo determinar los siguientes resultados en los estilos constructivos 31,51% de acuerdo a sus componentes que son: Cultura de logro 32,64%, cultura de autoactualización 31,91 %, cultura humanista 31,41 % y en la cultura de afiliación 30,09; lo que significa en buena. %. En consecuencia se puede deducir que el I.T.B.N su mayor fortaleza es la Cultura de Logro que se enfoca a las competencias del conocimiento, habilidades y su debilidad esta la Cultura de Afiliación donde no se enfocan en lo actitudinal, demostrando que el trabajo de los colaboradores de la organización no existe la participación, cooperación y articulación hacia el logro de los objetivos de la organización.

2. Estilos pasivos defensivos

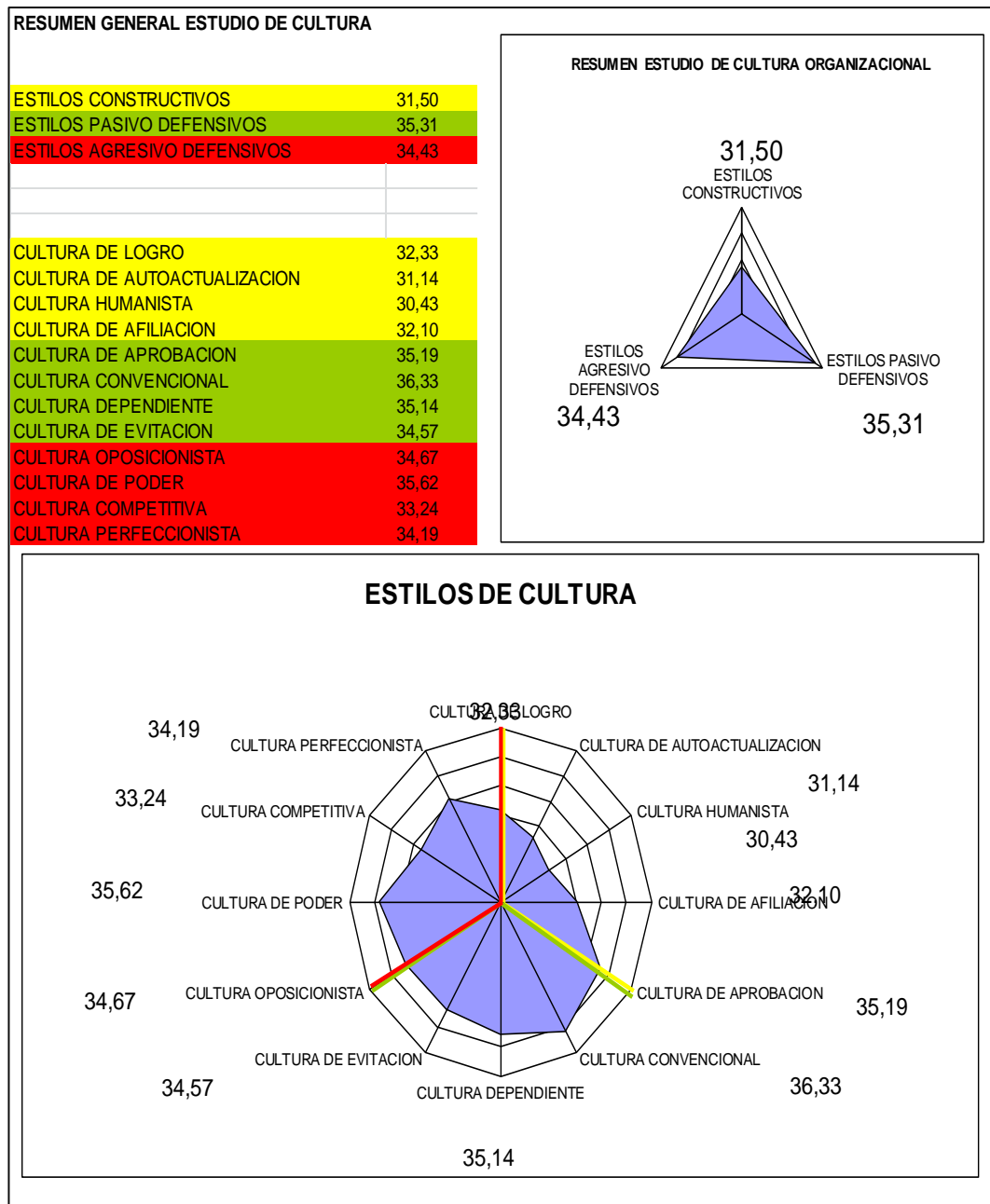
Se obtuvo en los estilos pasivos defensivos 32,78% en base a sus componentes que son: Cultura de aprobación 30,64 %, cultura convencional 32,86 %, cultura dependiente 32,05% y cultura de evitación 35,59% lo que significa en cualitativo como regular. Determinando que el capital humano está condicionado a órdenes, hacer lo que dicen los demás y no exponen sus puntos de vista, deduciendo que no existe una adecuada cultura organizacional en la institución.

3. Estilos agresivos defensivo

En el análisis de los estilos agresivos defensivos se obtuvieron los siguientes resultados 31,63% en base a sus componentes que son: Cultura opositorista 30,09 %, cultura de poder 31,18 %, cultura competitiva 31,05 %, cultura perfeccionista 34,18 % lo que significa en cualitativo como regular. En consecuencia se puede manifestar que los colaboradores de la organización no existe un clima labor óptimo provocando que paulatinamente se deteriora el ambiente institucional.

4.4. Encuesta aplicada a los rectores, docentes, administrativos y estudiantes del Instituto Tecnológico Vicente León.

GRÁFICO 9: Resumen general estudio de la cultura I.T.V.L.



Análisis e interpretación de resultados del Instituto Tecnológico Vicente León

1. Estilos constructivos

De los resultados obtenidos de los estilos constructivos se obtuvo 31,50% en base a sus componentes que son: cultura de logro 32.33 %, cultura de auto actualización tenemos el 31.14 %, en la cultura humanista tenemos 30.43 %, en la cultura de afiliación tenemos 32.10 %. Se puede deducir que la institución educativa su fortaleza es la Cultura de logro y su debilidad está en la cultura humanista, determinando que la institución educativa falta un cambio de comportamiento y empoderamiento de su trabajo. Las normas, valores que regulan la conducta del talento humano no están siendo acatadas por todos ya que aun siendo flexibles y tolerantes sus autoridades.

2. Estilos pasivos defensivos

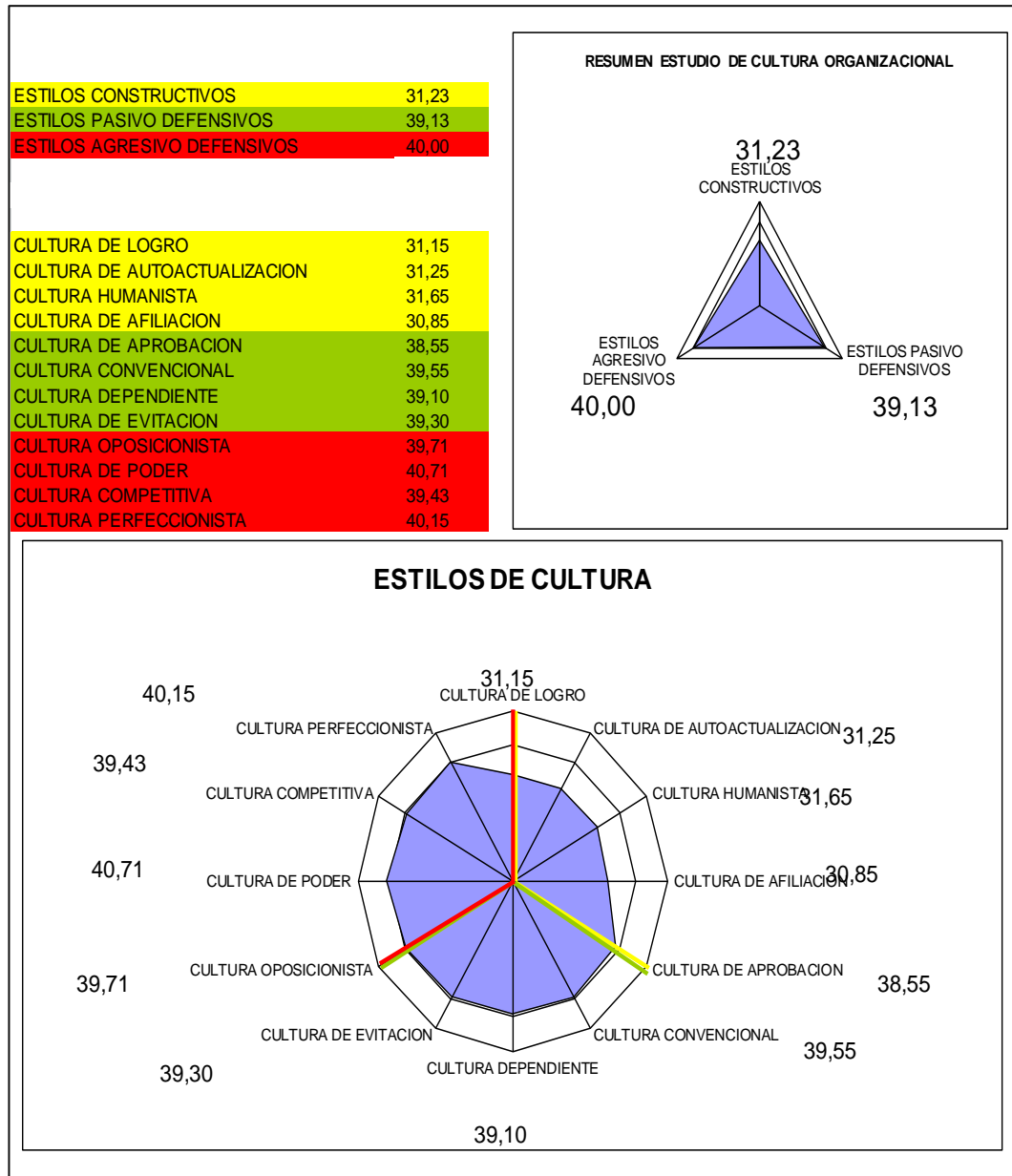
En consecuencia se puede deducir que, el análisis de los estilos pasivo defensivo se obtuvieron los siguientes resultados 35,31 % su resultado es en base a sus componentes que son: Cultura de aprobación 35,19%, cultura convencional 36,33%, cultura dependiente 35,14% y cultura de evitación 34,57% lo que significa en cualitativo como regular. Deduciendo que los colaboradores tienen estilos competitivos e individualistas y un clima conflictivo evitando cumplir sus responsabilidades en forma proactiva, dinámica en bien de la calidad institucional.

3. Estilos agresivos defensivos

En el estilos agresivos defensivos se obtuvo 34,43% en base a sus componentes que son: Cultura opositorista 34,67%, cultura de poder 35,62 %, cultura competitiva 33,24%, cultura perfeccionista 34,19 % lo que significa en cualitativo como regular. En consecuencia se puede manifestar que el capital humano de la organización mantienen esquemas mentales tradicionales es decir no resuelven los problemas mediante la toma de decisiones y perjudicando notablemente a la comunidad educativa.

4.5. Encuesta aplicada a los rectores, docentes, administrativos y estudiantes del Instituto Tecnológico Victoria Vásconez Cuvi

GRÁFICO 10: Resumen General Estudio de la Cultura I.T.V.V.C.



Análisis e interpretación de resultados del Instituto Tecnológico Victoria Vásquez Cuvi.

1. Estilos constructivos

De los resultados obtenidos de los estilos constructivos se obtuvo 31,50% en base a sus componentes que son: cultura de logro 31,15%, cultura de auto actualización 31,25%, en la cultura humanista 31,65%, cultura de afiliación 30,85%; lo que significa en cualitativa muy buena. Se puede deducir que la institución educativa su fortaleza es la Cultura humanista su debilidad está en la cultura de afiliación, colaboradores mantienen una cultura organizacional de conformismo y no de superación personal e institucional. Lo cual se evidencia no hay una evaluación permanente peor una mejora continua en todos los procesos de la comunidad educativa.

2. Estilos pasivos defensivos

En consecuencia se puede deducir que, el análisis de los estilos pasivo defensivo se obtuvieron los siguientes resultados 39,13 % su resultado es en base a sus componentes que son: Cultura de aprobación 38,55 %, cultura convencional 39,55%, cultura dependiente 39,10 % y cultura de evitación 39,30% lo que significa en cualitativo como regular. Deduciendo que el administrador educativo deberá tomar decisiones rápidas de cambiar ese conjunto de valores, creencias y costumbres que guían el comportamiento de sus colaboradores en aras de desarrollar nuevas estrategias que les permitan desafíos de crecimiento

3. Estilos agresivos defensivos

En los estilos agresivos defensivos se obtuvo 39,71% en base a sus componentes que son: Cultura opositorista 39,71%, cultura de poder 40,71%, cultura competitiva 39,43%, cultura perfeccionista 40,15% lo que significa en cualitativo como regular. En consecuencia se puede manifestar que toda la comunidad educativa en forma rápida y oportuna deben consolidar las actitudes,

comportamientos y desempeño laboral de sus colaboradores con enfoque a la calidad y mejora continua.

3. Estilos agresivos defensivos

En los estilos agresivos defensivos se obtuvo 40,00% en base a sus componentes que son: Cultura opositorista 39,71%, cultura de poder 40,71%, cultura competitiva 39,43%, cultura perfeccionista 40,15% lo que significa en cualitativo como regular. En consecuencia se puede visualizar que el talento humano no está comprometido, no existe estabilidad y unidad de la organización y no definen pautas, normas y guías de los comportamientos de las personas que participan en ella.

4.6. Análisis comparativo.

CUADRO 8: Resumen general de la cultura organizacional de las IES

ESTILOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE COTOPAXI				
	ESPE	UTC	ITBN	ITVL	ITVVC
	38,36%	31.23%	31.51%	31.50%	31.23%
Cultura de Logro	31.15%	31.81%	32.64%	32.33%	31.15%
Cultura de Autoactualización	41.96%	31.25%	31.91%	31.14%	31.25%
Cultura Humanista	32.57%	31.65%	31.41%	30.43%	31.65%
Cultura de Afiliación	41.91%	30.29%	30.09%	32.10%	30.85%
ESTILOS PASIVOS DEFENSIVOS	26.51%	39.13%	32.78	35.31	39.13
Cultura de Aprobación	22.78%	38.55%	30.64%	35.19%	38.55%
Cultura Convencional	28.22%	39.55%	32.86%	36.33%	39.55%
Cultura Dependiente	24.17%	39.10%	32.05%	35.14%	39.10%
Cultura de Evitación	30.87%	39.30%	35.59%	34.57%	39.30%
Estilos Agresivos Defensivos	25.79%	29.71%	31.63%	34.43%	40.00%
Cultura Oposicionista	24.98	25.06	30.09	34.67	39.71
Cultura de Poder	28,02	30.57	31.18	35.62	40.71
Cultura Competitiva	27.57	31.24	31.05	33.24	39.43
Cultura Perfeccionista	22.57	31.97	34.18	34.19	40.15

Elaborado por: CÁRDENAS RUBIO, Silvia Esther

4.7. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

De la investigación de la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, se deducen las siguientes conclusiones:

- ✓ Mediante el cuadro comparativo, podemos observar que los porcentajes de la Cultura Organizacional esta jerarquizado las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Cotopaxi. En la realización de esta investigación, se encontró que las IES, muestran diferencias tanto en los diferentes extractos Directivos, docentes, administrativos y trabajadores, estudiantes y como también en los modelos académicos y de gestión, por sus estructuras organizativas, por su tipo de sostenimiento, de calidad, entre otras cosas.
- ✓ La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contienen la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias, y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.
- ✓ Es necesario desarrollar en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi un liderazgo ético, humanista, de principios y valores que permitan a las instituciones educativas tener una efectividad gerencial y con el que puedan llegar a los objetivos organizacionales por medio de los colaboradores,
- ✓ Se deduce que no existen procesos de control de gestión para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos, y así mismo, por la vía de la evaluación de los resultados que permitirá realizar cambios oportunos en la organización orientados a la calidad.

- ✓ Mediante esta investigación se determinó que los administradores educativos son el pilar fundamental para construir una cultura organizacional fuerte y adecuada en el buen desempeño del talento humano, contribuyendo a un mejoramiento sólo del ambiente laboral, sino también del desarrollo individual y profesional de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.

4.8. Recomendaciones

- ✓ Al concluir con la investigación sobre la cultura organizacional en las IES de la provincia de Cotopaxi, ante los planteamientos expuestos en esta investigación documental se hace imperioso considerar estas recomendaciones; pensando que el debido análisis de ellas se puede llevar a mejorar los climas de trabajo y lograr la identificación plena de los colaboradores con su organización y mejorar los procesos que lleva a lograr la misión.
- ✓ Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de las IES de Cotopaxi. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al talento humano para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajo favorables como factores claves de éxito.
- ✓ Los Directivos de las IES de Cotopaxi, deben enfrentar el desafío de cambiar ese conjunto de valores, creencias y costumbres que guían el comportamiento de sus colaboradores en aras de desarrollar nuevos modelos de comportamiento organizacional fuerte, adecuado y que les permita cumplir con sus funciones sustantivas con los altos índices de calidad.
- ✓ Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos colaboradores y a los que ya tiene tiempo, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes. Evaluar los resultados obtenidos por el diagnóstico y dar un nuevo direccionamiento a la organización.

- ✓ Si la gerencia junto con el talento humano valora su cultura organizacional y desea que se mantenga, se recomienda que siempre tome en cuenta los elementos culturales al momento de realizar la evaluación del desempeño, de esta manera los trabajadores se sientan comprometidos y a la vez obligados en conocer más las instituciones donde labora

- ✓ Finalmente se recomienda aplicar un sistema de estrategias para llegar a la excelencia mediante el Modelo de Comportamiento Organizacional por competencias al Talento Humano, lo que garantizará que el colaborador de la organización se amoldará a sus necesidades.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Tema:

Diseño de un modelo de comportamiento organizacional por competencias, para mejorar la calidad en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.

5.2. Datos informativos

Beneficiarios:

Autoridades, docentes, empleados, trabajadores y estudiantes de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi

Ubicación:

Provincia: Cotopaxi

Equipo técnico:

Silvia Esther Cárdenas Rubio

5.3. Antecedentes de la propuesta

Para la realización de la propuesta se utilizaron diversas fuentes de apoyo entre las cuales destacan el siguiente libro de Stephen R. Covey (2011). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, España el cual manifiesta. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. El hecho de que llueva o brille el sol no supone ninguna diferencia para ellas. Su fuerza impulsiva reside en los valores, y si su

valor es hacer un trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen tiempo o no. Libro de Daniel Goleman. La Inteligencia Emocional. Habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas.

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, en 1992.

Teniendo como punto de partida el modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad. Estos valores han tenido amplias modificaciones a lo largo de los años. En el año 1996 apareció una versión para la educación que se está implementando.

El modelo europeo se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los estudiantes y en la sociedad en general.

El liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos. Es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan. Proceso es el conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos. Resultados son los logros alcanzados.

El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo

5.4. Justificación

La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, es la fuente invisible donde el modelo de comportamiento organizacional por competencia servirá de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de la participación proactiva y dinámica del Talento Humano en la eficacia en el proceso de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi en base a estrategias, estructura y sistemas adquieren su energía. El éxito de esta propuesta de transformación depende del Talento Humano y de la aptitud de la gerencia para producir el cambio en la cultura de las IES, a tiempo, y en concordancia con las estructuras y los sistemas formales de gerencia.

5.5. Visión

Fortalecer las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, para contar con una Cultura Organizacional que permitan orientarse el comportamiento en función de realizarse como personas , que sea reconocido por sus altos estándares de servicio a la comunidad educativa .

5.6. Objetivos

5.6.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de comportamiento organizacional por competencias, que permita mejorar la calidad de las instituciones de educación superior de la provincia de Cotopaxi.

5.7. Descripción

A partir de las acciones metodológicas realizadas y del análisis de la información de la cultura organizacional los resultados nos permite enfocarnos a un cambio con nuevas estrategias orientada a una nueva cultura bien diseñada. Para ello, tal

modelo está contemplado los valores a gerenciar en la organización, que se convierta en un factor clave para el éxito desde una perspectiva global e integradora, se estableció el siguiente Modelo de Cultura Organización por competencias aceptar y poner en práctica es decir, los valores humanos organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.

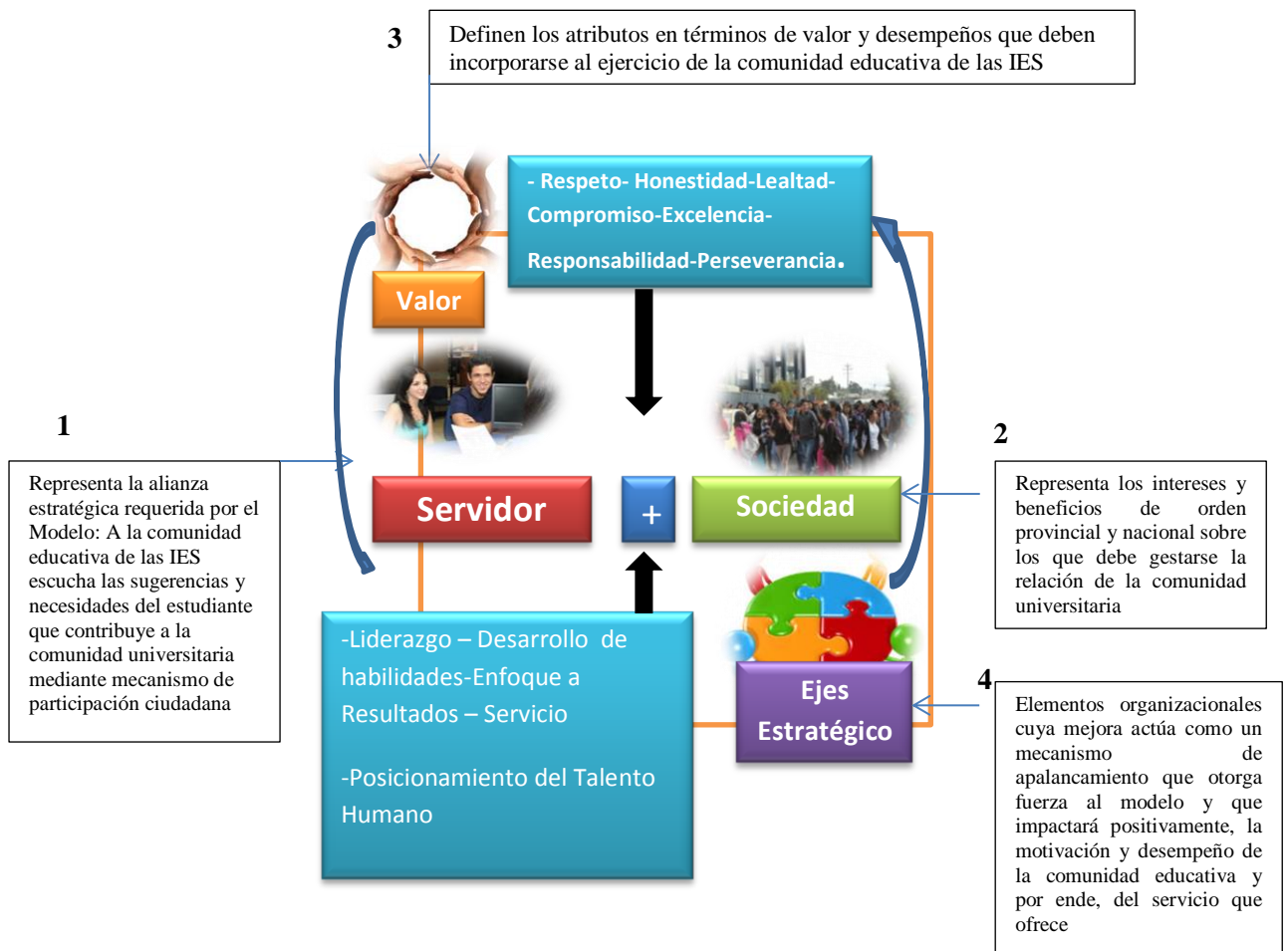
5.8. Modelo de Cultura Organizacional

GRÁFICO 11: “Concepto Gráfico del Modelo de Cultura Organizacional por competencias para las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Cotopaxi”.



Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

El Modelo de Cultura Organizacional por competencias para las Instituciones de Educación Superior se centra en la premisa de que la misma persona la que va auto-construyendo su aprendizaje a través de la interacción social donde asimila valores, desecha anti- valores y reorganiza en forma jerárquica su propia normativa o escala de valores, coloca a los Alumnos, como elemento central de todos los esfuerzos y propósitos realizados por las IES. Se considera un Modelo sustentado en siete Valores fundamentales y en el establecimiento de cinco Ejes Estratégicos, de donde se originan Líneas de Acción específicas.



Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

5.8.1. Concepto gráfico

En esta sección se explican brevemente los elementos que integran el Modelo de Cultura organizacional por competencias para las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi. La docencia, la investigación y la extensión convergen hacia un modelo educativo activo de innovaciones, que traduce el liderazgo de servicio en realizaciones concretas y de vinculación con el entorno, y en que los colaboradores y estudiantes son agentes de su desarrollo y del aporte a la sociedad, con la finalidad de destacar su esencia y razón de ser. La información a destacarse se explicara más adelante.

5.9. Descripción detallada de los elementos que integran el Modelo.

5.9.1. Valores


Como base del Modelo de Cultura Organizacional por competencias para las Instituciones de Educación Superior de la provincia de Cotopaxi, se establecieron los siguientes siete Valores:



1. Respeto: Aceptar la individualidad de los demás y acatar las normas y políticas institucionales.
2. Honestidad: Hablar y actuar con la verdad siempre y en todo lugar conforme a mis atribuciones; soy capaz de hacer y cumplir compromisos propios, con la institución y con la sociedad.
3. Lealtad: Desempeñarse fiel a las políticas institucionales con entrega y apoyo incondicional en el rol que nos corresponda.
4. Excelencia: Lograr un desempeño que vaya habitualmente más allá del cumplimiento rutinario del deber.


5. Integridad ética y profesional: Implica el compromiso de ser coherente y actuar en correspondencia con lo que enseñamos y predicamos.
6. Responsabilidad social y ambiental: Fomenta la práctica de la responsabilidad social y ambiental.
7. Perseverancia: Firmeza y constancia de ser u obrar que permite que logremos las metas.

Son convicciones que definen nuestra conducta, para que su conocimiento se fomente unas Relaciones Humanas armoniosas. Luchamos por hacerlos realidad en nuestro trabajo cotidiano eliminando sus defectos y construir una cultura organizacional basada en estos valores.


CUADRO 9: “Matriz de Valores, desempeño y conductas del Modelo de Cultura Organizacional por Competencias para las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi”


 <p style="text-align: center;">RESPETO</p>	Valor: Respeto
	Definición: Aceptar la individualidad de los demás y acatar las normas y políticas institucionales.
Conducta	Desempeño
Brindo de manera consciente y consistente, un trato digno, basado en la amabilidad y la calidad de buenas relaciones humanas.	1. Ser amable, sociable, educado/a, y sobre todo humilde gestiones/ servicios a la comunidad universitario, a través de un trato objetivo, empático y cortés, sin hacer distinciones de género, social, político, económico, religioso, étnico, o de cualquier otro orden y sin conceder preferencias o privilegios.
	2. Establezco soluciones consensuadas y favorecedoras, dentro del marco regulatoria aplicable, para autoridades, estudiantes, docentes y ciudadanía.
	3. Coopero con autoridades, estudiantes, maestros y ciudadanía, proporcionando información oficial y fidedigna.
Considero los interese y sentimientos de las personas, valorándolas como a mí mismo.	1. Reconozco el talento, las virtudes, los méritos y las ideas innovadoras de las autoridades, estudiantes, docentes y ciudadanía, por encima de sus áreas de oportunidad y al margen de preferencias personales reconociéndolos como seres humanos.
	2. Actúo en función de los derechos individuales de las personas, absteniéndome de emitir juicios, etiquetas, burlas o difamaciones sobre las autoridades, docentes, estudiantes y ciudadanía, respetando la individualidad y favoreciendo la Equidad de Género.

	3. Me intereso genuinamente por los demás, escuchando con tolerancia y apertura, las ideas, razonamiento, quejas o propuestas manifestadas por las autoridades, docentes, estudiantes y ciudadanía.
Impulso la imparcialidad individual y organizacional.	1. Acato la documentación, que asegura el cumplimiento de las funciones/ atribuciones en común, políticas, lineamientos, normatividad, líneas de autoridad y demás estatutos organizacionales, en el desempeño de mis funciones/ atribuciones.
	2. Identifico posturas o diferentes escenarios en una situación de conflicto, de manera imparcial, manteniendo al margen de estas apreciaciones paradigmas, sentimientos o prejuicios propios
	3. Cumpro con los compromisos establecidos con autoridades, docentes, estudiantes y ciudadanía respecto a la entrega de información y documentación, que aseguren el cumplimiento de las funciones/ atribuciones en común.
 	Valor: Honestidad
	Definición: Hablar y actuar con la verdad siempre y en todo lugar conforme a mis atribuciones; soy capaz de hacer y cumplir compromisos propios, con la institución y con la sociedad.
Conductas	Desempeño
Se construir una identidad propia y saber mostrar coherencia entre ella y nuestro comportamiento, favoreciendo la efectividad de	1. Se armonizar las normas con el comportamiento de manera correcta sin cometer injusticias, es decir siempre la verdad, actuar de manera correcta y cumplir sus funciones en forma transparente y proactiva.
	2. Corrijo situaciones manejadas incorrectamente en el ámbito de mis funciones/atribuciones hacia autoridades, estudiantes, maestros y ciudadanía, buscando soluciones basadas en la verdad y respetando los Valores de las IES y de las personas.


mis funciones/ atribuciones.	<p>3. Canalizo, participo y doy seguimiento en forma recta y clara cualquier proyecto humano que se pueda realizar con la confianza de la comunidad universitaria se transforma en una fuerza de gran valor, identificando áreas de mejora en la operación interna.</p>
Desempeño mis funciones/ atribuciones/ toma de decisiones con apego a la Normatividad, el Código de Ética y otros ordenamientos regulatorios que apliquen.	<p>1. Me intereso por conocer y actualizar en los elementos normativos relacionados con el desempeño de mis funciones/atribuciones, consultando fuentes oficiales y participando en sesiones formales de capacitación.</p> <p>2. Propicio el apego a la normatividad y lineamientos éticos vigentes, compartiendo conocimientos e información con autoridades, estudiantes, docentes y ciudadanía</p> <p>3. Actúo consistentemente conforme a criterios de justicia, ética y equidad, sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna.</p>
Desempeño mis funciones/atribuciones/toma de decisiones conforme a los resultados esperados por la institución que represento.	<p>1. Contribuyo responsablemente al logro de los resultados establecidos por la institución que represento, ejerciendo con calidad y vocación de servicio, las funciones/ atribuciones/ toma de decisiones que me competen.</p> <p>2. Soluciono los problemas, retos o áreas de mejora asociadas a mis funciones/ atribuciones, o en su caso, los torno a las instancias correspondientes.</p> <p>3. Favorezco la orientación a resultados y el equilibrio entre vida y trabajo, respetando los horarios de entrada y salida establecidos y cumpliendo con mis funciones / atribuciones diarias correspondiente a mi jornada de laboral.</p>
 <p>LEALTAD</p>	<p style="text-align: center;">VALOR- LEALTAD</p> <p style="text-align: center;">Desempeñarse fiel a las políticas institucionales con entrega y apoyo incondicional en el rol que nos corresponda.</p> <p>Definición: Contribuyo al logro de objetivos de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi</p>


	otorgando una participación activa, proactiva, transparentes en todo mi accionar diario en la comunidad educativa con las autoridades, docentes, estudiantes y ciudadanía, considerando sus intereses, la responsabilidad de mis funciones y la imagen que represento.
Conductas	Desempeño
Demuestro vocación de servicio en el desempeño de mis funciones/ atribuciones, consciente de la importancia que tiene el trabajo participativo eficiente y eficaz de la comunidad universitaria.	1. Otorgo información, integración para que el trabajo encomendado sea oportuno y leal a autoridades, docentes, estudiantes y ciudadanía, interesándome de manera genuina en la solución de éstos y dando respuestas claras y satisfactorias
	2. Respeto y fomento la retroalimentación constructiva, sugerencias y quejas de autoridades, docentes, estudiantes y ciudadanía, como una oportunidad para entender requerimientos, necesidades y expectativas de servicio.
	3. Fomento el desarrollo de buenas relaciones humanas con principios de verdadera amistad y compañerismo para el éxito de las numerosas situaciones que se busca emprender en la comunidad universitaria.
Soy consciente del impacto que el desempeño de mis funciones/ atribuciones tiene sobre la imagen de los IES ante los ciudadanos.	1. Conozco los servicios que ofrece la institución que represento, así como, los mecanismos de atención ciudadana disponible, comunicándolos de manera oportuna y clara.
	2. Participo/promuevo en una comunicación horizontal en mi institución educativa y equidad de género dentro y fuera de la institución que represento.
	3. Procedo con actitud de servicio, apertura y efectividad considerando que mi desempeño habla de mí, de la institución que represento y de todos los IES.
Garantizo la estabilidad y la buena marcha de la institución.	1. Trabajo por la defensa de los intereses, proyectos y planes de la organización educativa y la optimización de los recursos.
	2. Favorezco un ambiente de trabajo higiénico y seguro, manteniendo las áreas de trabajo limpias y ordenadas como elementos de servicio e imagen institucional.

	3. Salvaguardar los bienes asignados, respetando las disposiciones de uso y seguridad de las instalaciones: oficinas, estacionamientos, baños, elevadores, pasillos, escaleras y espacios comunes de trabajo o convivencia institucional
	Valor: Excelencia
	Definición: Lograr un desempeño que vaya habitualmente más allá del cumplimiento rutinario del deber.
Conducta	Desempeño
Fomento un liderazgo que se deriva de la capacidad de mover a la gente, de inspirarla, de entusiasmarla y hacerla sentir capaz, valiosa y llena de poder de excelencia.	1. Fomento la felicidad y estar contento/a con lo que hago en la comunidad universitaria enfocado alcanzar el éxito con capacidad, firmeza, positivismo.
	2. Promuevo cambios que transformen las limitaciones del presente en los beneficios del mañana, de ver oportunidades donde los demás ven obstáculos y de transmitir optimismo y generar esperanza en la adversidad.
	3. Aprovecho las vivencias de cada día, con mayor o menor intensidad, representa la oportunidad permanente de reflexionar, de revisarme, de aprender, de compartir o intercambiar con otros colaboradores de la institución educativa el producto de mi experiencia, para enriquecerme como ser humano.
Uso de manera responsable la información que manejo como resultados del desempeño de mis	1. Participo en acciones encaminadas a evaluar el desempeño de mis funciones; otorgo facilidades para que el personal facultado realice la inspección/ o monitoreo necesario.
	2. Preservo el conocimiento y experiencia institucional, tecnologías, metodologías e información como activos de la institución garantizando su confidencialidad.

<p>funciones/atribuciones y favorezco la implementación de nuevas técnicas como elemento clave en la rendición de cuentas.</p>	<p>3. Aplico el ejercicio de nuevas prácticas, metodologías y mejoras a nivel académico y demás procesos/ procedimientos/ trámites/ gestiones/ servicios, que impacten positivamente en mi desempeño y la rendición de cuentas.</p>
<p>Cuido mi posición como autoridad, docente, estudiante y ciudadano, manteniéndome el margen de conflictos de intereses dentro y fuera de la institución que represento.</p>	<p>1. Cuido mi imagen, manteniendo el margen de la institución que represento, relaciones en convenios interinstitucionales.</p> <p>2. Identifico, rechazo y denuncio actos de corrupción propuestos a mi persona y/u observados en otros autoridades, estudiantes, maestros y ciudadanía.</p> <p>3. Desempeño las funciones/atribuciones que me competen, sin obtener y conceder privilegios o beneficios hacia mi persona o hacia terceros, que pongan en duda/riesgo mi propia imagen o la de la institución que represento.</p>
 <p>ÉTICA PROFESIONAL</p>	<p style="text-align: center;">Valor: Integridad ética profesional</p> <p>Definición: Guío y promuevo los valores y comportamientos institucionales, a través del ejemplo personal de ser coherente y actuar en correspondencia con lo que enseño y predico, estableciendo un verdadero compromiso conmigo mismo, con el equipo de trabajo del que formo parte, con mi institución y con la ciudadanía.</p>
<p style="text-align: center;">Conductas</p>	<p style="text-align: center;">Desempeños</p>
<p>Facilito el trabajo</p>	<p>1. Colaboro en la identificación y creación de actividades de transferencia y enriquecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes al interior de las IES, propiciando el intercambio de información, la incorporación de mejores prácticas y la creación de sinergias.</p>

colaborativo actuando con respeto, tolerancia y logro de resultados.	2. Soy consciente de la interdependencia entre mi trabajo y el de otros, manifestando actitudes claras de apertura, colaboración y disposición hacia el logro de los objetivos y metas de la dependencia que represento.
	3. Identifico problemas relacionados con las funciones, programas y objetivos correspondientes a la institución que represento, a través de mecanismos oficiales de retroalimentación y promoviendo/aplicando las mejoras correspondientes.
Fomento de manera efectiva la comunicación y el manejo de conflictos con enfoque a soluciones.	1. Promuevo la comunicación en tiempo y forma entre la comunidad universitaria, difundiendo información útil y relevante.
	2. Propicio la colaboración entre autoridades, docentes, estudiantes compartiendo recursos y experiencias para la solución de problemas, participando en la solución de retos comunes y construyendo relaciones que promuevan el desarrollo de las personas.
	3. Negocio con autoridades, docentes, estudiantes, maestros considerando los argumentos de la otra parte para comprender su posición; identificando intereses comunes y buscando utilidad mutua en la solución de problemas.
Me enfoco en los resultados, cambios e innovaciones de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.	1. Atiendo problemas en el ámbito de mis funciones, programas y objetivos, exponiendo alternativas de solución innovadoras a situaciones específicas, con base en los marcos jurídicos, técnicos y normativos de mi ámbito de competencia.
	2. Tomo decisiones proponiendo acciones y plazos para desarrollar las funciones a mi cargo, determinando las prioridades e identificando los puntos críticos, riesgos y beneficios asociados.
	3. Impulso el cambio promoviendo que la comunidad universitaria generen nuevas ideas, comunicando avances/ logros, promoviendo la retroalimentación y siendo incluyente.
Cuido mi posición como autoridad, estudiante, maestro, servidor y	1. Cuido mi imagen, manteniendo una motivación interna que me impulse mis actividades hacia metas determinadas para alcanzar el mayor éxito en mi esfuerzo de mis funciones que me han encomendado la institución.

<p>ciudadano, manteniéndome al margen de conflictos de intereses dentro y fuera de la institución que represento.</p>	<p>2. Identifico, rechazo y denuncio actos de corrupción propuestos a mi persona y/u observados en otros autoridades, docentes, estudiantes y ciudadanía.</p> <p>3. Desempeño las funciones/ atribuciones que me competen, sin obtener y conceder privilegios o beneficios hacia mi persona o hacia terceros, que pongo en duda/ riesgo mi propia imagen o la de la institución que represento.</p>
 <p>RESPONSABILIDAD</p>	<p>Valor: Responsabilidad social y ambiental</p> <p>Definición: Promuevo y me comprometo en dar lo mejor de sí mismo y fomentar la práctica social y ambiental.</p>
<p>Conductas</p>	<p>Desempeños</p>
<p>Fomento en el talento humano la participación y el cuidado del medio ambiente y el cumplimiento de calidad y eficiencia en la comunidad universitaria.</p>	<p>1. Participo con buenas conductas, en las actividades integrales de desempeño en la institución</p> <p>2. Velo por las condiciones laborales, tanto de ambiente, legales y de relación, sean favorables.</p> <p>3. Identifico problemas relacionados en la salud de los colaboradores y el cuidado del medio ambiente</p>
<p>Me enfoco en el bienestar de</p>	<p>1. Proporciono espacios de formación y aprendizaje permanente, en el crecimiento personal, en el mejoramiento de actitudes, que permitan un desarrollo sano mental y emocionalmente.</p>

<p>la comunidad universitaria a la que pertenezco agregando valor.</p>	<p>2. Fomento el trabajo en equipo y me empodero integrando al talento humano de la institución para que puedan tomar decisiones y estimule su creatividad.</p>
<p>Aplico de forma justa y sin vicio alguno los derechos legales del trabajador, acogidos a la legislación.</p>	<p>3. Mantengo de forma permanente campañas orientadas hacia el mejoramiento personal, hacia la formación de principios éticos, cívicos, morales y otros aspectos que generen ganancia en lo social y humano.</p> <p>1. Aplico los criterios de igualdad y equidad, según el código moral y los principios éticos</p> <p>2. Doy un trato adecuado, amable, respeto las creencias religiosas y diferencias culturales.</p> <p>3. Evito la permisibilidad y la transigencia en acciones o con actitudes indelicadas o indebidas, pues esto fomenta la mediocridad y refuerza conductas negativas.</p>
	<p style="text-align: center;">Valor: Perseverancia.</p> <p>Definición: Firmeza y constancia de ser u obrar que permite que logremos las metas.</p>
<p style="text-align: center;">Conductas</p>	<p style="text-align: center;">Desempeños</p>
<p>Fomento en el talento humano una alta motivación y un profundo sentido del compromiso.</p>	<p>1. Ejercito diariamente mi fuerza de voluntad luchando contra la pereza, la negligencia y el descuido, en las actividades integrales de desempeño en la institución.</p> <p>2. Motivo en el talento humano una gran disciplina para que pueda persistir en sus deseos, fortaleza de carácter para que no se derrumben frente a los obstáculos.</p> <p>3. Fomento una buena dosis de claridad que me permita comprender que en un mundo donde la competencia es tan grande sólo tiene éxito quienes más se prepara y más persisten triunfan.</p>

Incentivo a la comunidad educativa, que lejos de amilanarse frente a la adversidad, se engrandezcan y redoblen sus esfuerzos.	1. Proporciono una fuerza interior que me permita llevar a buen término las actividades que emprendo en mi trabajo.
	2. Fomento una actitud que favorezca y fortalezca la motivación hacia la consecución de metas.
	3. Ejercito paciencia para sortear los obstáculos que se me presente en el camino de mi ejercicio profesional.
Fomento metódicamente, para conseguir un conjunto de buenos hábitos para la reflexión, decisión y ejecución.	1. Proporciono dinamismo, creatividad y sentido de superación.
	2. Mantengo esfuerzo permanente del dominio de sí mismo y del conocimiento y valoración.
	3. Empoderarme de mis responsabilidades, obligaciones en forma oportuna y eficiente.

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

5.9.2. Ejes Estratégicos

Alrededor de los Valores organizacionales, el Modelo considera cinco Ejes Estratégicos, seleccionados a partir de la frecuencia de hallazgos y de su priorización de acuerdo al impacto en un Modelo de Cultura Organizacional centrado a las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.

Los cinco Ejes Estratégicos definidos, son los siguientes:

1. Liderazgo.
2. Servicio.
3. Enfoque a resultados.
4. Posicionamiento al servidor Universitario.
5. Desarrollo de habilidades.

5.9.3 Líneas de Acción

De cada Eje Estratégico se desprenden tres Líneas de Acción, entendidas como las directrices a mejorar para cada uno de éstos, y facilitar su implementación.

Se busca que a través de estas Líneas de Acción, el Modelo establecido impacte al menos uno de los tres niveles de transformación cultural:

- ✓ Nivel individual: El origen de la transformación parte de cada persona, es decir, de cada talento humano que forma parte de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.
- ✓ Nivel grupal: La transformación parte del equipo de trabajo, entendiéndose que pueden existir varios de éstos según las funciones/ atribuciones.
- ✓ Nivel organizacional: La transformación se define desde las autoridades institucionales entendida como una sola organización regida por las mismas normas, leyes, procesos, estándares y valores.

CUADRO 10. “Ejes Estratégicos, Líneas de Acción y Niveles de Transformación cultural”

Ejes estratégicos	Líneas de acción	Niveles de transformación		
		Individual	Grupal	Organizacional
Liderazgo	Comunicación efectiva y oportuna	X	X	X
	Planeación	X	X	
	Retroalimentación	X	X	
Servicio	Implementar Decálogo de servicio.	X	X	X
	Implementar la guía rápida de trabajo eficaz en la comunidad universitaria.	X		X
	Implementación del Talento Humano Universitario.	X		X
Enfoque a resultados	Innovación y creatividad.		X	
	Evaluación del desempeño	X	X	X
	Motivación			X
Posicionamiento al servicio profesional de los IES.	Campaña para posicionar al Talento Humano Universitario.			X
	Implementar el programa de reconocimiento interno “Soy parte del Instituto de Educación Superior de Cotopaxi”.	X		X
	Evaluación del nivel de posicionamiento del Talento Humano Universitario.		X	X
Desarrollo de habilidades	Orientación al servicio.	X		X
	Formación del Talento Humano.	X		X
	Formación de líderes.	X	X	X

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

5.9.4. Sistema de autoevaluación

Cada Línea de Acción, cuenta con elementos que permitan monitorear y evaluar el nivel de avance hacia el objetivo de contar con una Cultura Organizacional por competencias para las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, centrado en el estudiante, y el éxito de su esquema de despliegue.

A continuación se describe cada uno de los Ejes Estratégicos con sus respectivas Líneas de Acción.

Eje de Liderazgo

Este eje considera el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben desarrollar los líderes, enfocadas en ejercer influencia en los colaboradores y guiar sus acciones, para que de forma voluntaria y guiada enfoquen sus esfuerzos en el logro de los objetivos del equipo. Para realizarlo, es importante y necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para consolidarla; esto sólo se puede lograr a través de una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos, capaces de convertirla en realidad. Es función del líder lograr tal nivel de comportamiento y cohesión entre los integrantes de su equipo, reconociendo la función y el valor que aporta cada uno de sus integrantes. Se incluyen tres Líneas de Acción que son Comunicación oportuna y efectiva, Planeación y Retroalimentación. A continuación se describe cada línea con su objetivo, descripción y actividades clave a realizar para la implementación de los Ejes estratégicos.

CUADRO 11: “Descripción de la Línea de Acción: Comunicación oportuna y efectiva, del Eje de Liderazgo”.

Eje Estratégico: Liderazgo	
Línea de acción	Comunicación oportuna y efectiva.
Objetivos	Hacer de la Comunicación oportuna y efectiva, una herramienta estratégica y táctica que a través de la transferencia e intercambio de información y conocimiento, favorezca el involucramiento de las autoridades, docentes, administrativos, estudiantes y ciudadanía, con respecto a las metas y objetivos institucionales
Nivel de transformación	Organizacional.
Descripción	
<p>La comunicación es una herramienta de gestión y dirección relacionada con la estrategia, los Valores, procesos y actividades que una institución debe considerar en el desarrollo de sus funciones. Representa poder, desde una perspectiva de conciencia y entendimiento; cuando las personas están informadas acerca de lo que está ocurriendo, actúan con un nivel de confianza mucho mayor al que experimentan cuando no cuentan con información suficiente o significativa. Genera involucramiento y empoderamiento, da claridad acerca de la razón de ser de ciertos hechos y de la forma en que éstos se relacionan con la persona, atendiendo a cuestionamientos como ¿qué?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quiénes?, ¿cómo participo?, ¿cómo me afecta?</p> <p>La implementación de una Cultura Organizacional por Competencias para las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, debe estar soportado por una comunicación responsable, consciente, pero sobre todo, respaldada por los comportamientos propios como un reflejo de lo que esperamos de los demás. La comunicación debe proporcionar claridad, comprensión y conocimiento de causa, con ello, el compromiso y la actitud se va favoreciendo; se trata de promover una comunicación que penetra en la mente y la conciencia de las autoridades, docentes, administrativos, estudiantes, servidores y ciudadanía, de modo que desde e compromiso personal, decidan alinearse a los objetivos de la institución y</p>	

ofrezcan un trabajo de calidad.
Actividades claves:
<p>1. Utilizar la comunicación como herramientas de difusión e involucramiento.</p> <p>La difusión no es comunicación, pero si parte de ésta. La difusión es un discurso unidireccional, de emisor a receptor, no existen retroalimentación. Es una herramienta válida para dar a conocer información de bajo impacto con respecto a tareas secundarias, programas institucionales de aplicación general, noticias o informes generales. Puede utilizarse también, para formalizar de impacto medio y alto que ha sido comunicada a través de medios cara a cara.</p> <p>2. Utilizar el medio “cara a cara” para transmitir información de tipo: Estratégica: Misión, Visión, Valores, Políticas.</p>
Factores que lo conforman
<p>El líder debe ser capaz de comprender y explotar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz a través de los siguientes factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar claridad al Talento Humano sobre sus roles y responsabilidades. 2. Discutir los temas de uno en uno. 3. No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas. 4. No hablar del pasado. 5. Ser específico. 6. Evitar las generalizaciones. 7. Ser breve. 8. Cuidar la comunicación no verbal. 9. Elegir el lugar y el momento adecuado.
Sistema de autoevaluación
<p>Para la Línea de Acción de Comunicación oportuna y efectiva, en función de las actividades clave descritas, un componente a considerar para evaluar el avance en esta línea es: Encuesta de la Cultura Organizacional.</p>

Fuente: (MARTÍNEZ, 2003 págs. 93-99)

CUADRO 12: “Descripción de la Línea de Acción: Planeación del Eje de Liderazgo”.

Eje Estratégico: Liderazgo	
Línea de acción	Planeación
Objetivos	Implementar herramientas de planeación que favorezca el logro de los objetivos y metas institucional como resultado de la organización de recursos, talentos y tiempo que impacten positivamente en la capacidad de las autoridades, docentes, administrativos, estudiantes y ciudadanía en el desempeño por resultados.
Nivel de transformación	Individual, Grupal y Organizacional.
Descripción	
<p>Un líder debe ser capaz de entender la organización a través de su planteamiento estratégico, prever el futuro, identificando las tareas que su equipo de trabajo debe realizar de cara al logro de objetivos y metas institucionales y favoreciendo la sinergia de personas, conocimientos, talentos, tiempos y recursos.</p> <p>Implica también tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, así como establecer prioridades y crear certidumbre, reduciendo el empirismo, los esfuerzos aislados, la postergación y el fracaso.</p> <p>Convierte al líder en el arquitecto de sus logros y los de su equipo de trabajo, elimina la tendencia de que éstos se atribuyan a la suerte y a la inercia natural del quehacer educativo y de administración; aprovecha la energía de sus colaboradores y asume la responsabilidad de conducirlos a través de una ruta clara.</p> <p>Responde a:</p> <p>¿Qué? indica los objetivos y fija las metas.</p> <p>¿Para qué? explica el significado real de los objetivos y las metas.</p> <p>¿Cómo? estrategias y acciones propuestas para concretar los objetivos y metas.</p> <p>¿Cuándo? Tiempo relacionado con la concreción de las tareas, esto incluye no sólo la finalización de las mismas, sino su seguimiento de acuerdo a las fechas establecidas.</p> <p>¿Quién? Responsables de dirigir y ejecutar.</p>	
Actividades claves:	
Fortalecer la Planeación a través de capacitación formal; investigar los cursos institucionales existentes y/o promover su incorporación a la currícula de capacitación institucional. Planear es una actividad que requiere inversión en términos de tiempo, un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y responsabilidad, ya que consiste en seleccionar y comprometerse con una serie de acciones y resultados. Involucra además, un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales	

diarios.

Conocer la filosofía y razón de ser de la institución que representa; entender las consultas/trámites/gestiones/servicios que ofrece a la ciudadanía y desde el aquí y ahora, establecer los planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo, que le permitirán obtener los objetivos establecidos.

Conocer y comprender las iniciativas transversales establecidas para toda e identificar cómo se relacionan con la estrategia de la institución que representa, así como realizar las siguientes actividades clave:

Organizar los recursos y tiempos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, así como los compromisos que sean de aplicación en toda la IES.

Asignar responsables y metas específicas a corto y mediano plazo, que den claridad y certidumbre a los integrantes del equipo.

Implementar un calendario anual para controlar el seguimiento consolidado de las estrategias/iniciativas clave, tanto particulares, como las que apliquen a toda la IES.

Factores que lo conforman

La Planeación se puede concebir como un conjunto que integra al líder, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar y motivar el buen funcionamiento de una organización.

Factores:

1. Misión.
2. Visión.
3. Objetivos.
4. Estrategias.
5. Propósito.
6. Procedimiento.
7. Políticas.
8. Programas.
9. Presupuestos.

Sistema de autoevaluación

La Línea de Acción de Planeación, del Eje de Liderazgo que busca verificar, diagnosticar, explorar, analizar y retroalimentar las acciones que se realizan en la IES, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, buscando la mejora continua que garantice altos niveles de calidad en la prestación de sus servicios.

El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a obtener información importante de actividades pasadas y en curso que se pueden usar como base para ajustar la programación, reorientarla y para la planificación futura. Sin una planificación, un seguimiento y una evaluación eficaces, sería imposible juzgar si el trabajo va en la dirección correcta, si se pueden proclamar avances y éxitos, y cómo se podrían mejorar los esfuerzos futuros.

Para evaluar esta Línea de Acción, se debe basar a la Ley Orgánica de Educación Superior.

Además, a continuación se muestra un procedimiento auxiliar para evaluar la Planeación:

Objetivo

Determinar si los resultados alcanzados, reflejan la programación de las actividades y los recursos desde su aprovisionamiento, distribución y aplicación, hasta la prestación del servicio a la ciudadanía.

Procedimientos Generales

Plan de Acción.

Comprobar si los resultados alcanzados en la ejecución del plan de acción obedecen a los lineamientos trazados en el CONESUP

Confrontar los resultados obtenidos con los objetivos preestablecidos en los planes, programas y proyectos; e indagar sobre las causas que originaron las desviaciones presentadas (sí existen).

Identificar las áreas involucradas en el plan de acción, determinando aquellas de mayor incidencia en la obtención de los resultados previstos, y si fueron sujetas a modificaciones, medidas correctivas y de control.

Analizar las técnicas, metodologías y control, utilizadas en la preparación, elaboración, ejecución y seguimiento en la formación profesional humanista y de calidad, para determinar el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones legalmente establecidos.

Verificar y evaluar la existencia de planes relacionados en los procesos de fortalecimiento del modelo educativo y pedagógico con el empoderamiento de docentes, estudiantes, empleados y trabajadores, y de la gestión, entre otros.

Para su análisis y evaluación se debe tomar en cuenta:

Concordancia entre los objetivos y políticas de los IES, frente a los indicadores de calidad para alcanzar la acreditación.

¿Si los planes fueron diseñados dentro de un cronograma previamente establecido y si su cumplimiento fue oportuno?

¿Qué clase de acciones y estrategias se consideraron para solucionar las dificultades coyunturales presentadas en la ejecución de los mismos?

Que existan controles que permitan detectar desviaciones y tomar correctivos oportunamente.

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

CUADRO 13: “Descripción de la Línea de Acción: Retroalimentación del Eje de Liderazgo”.

Eje Estratégico Liderazgo	
Línea de acción	Retroalimentación
Objetivos	Hacer de la retroalimentación una herramienta de mejora continua identificando claramente fortalezas y áreas de oportunidad y estableciendo compromisos que apoyen el crecimiento y desarrollo de las autoridades, docentes, estudiantes, servidores y ciudadanía.
Nivel de transformación	Individual y Grupal
Descripción	
<p>La retroalimentación es una herramienta de seguimiento, control y mejora continua que, bien manejada, está destinada a ser una ventaja competitiva para toda la IES. Su finalidad es compartir con una o varias personas, logros, resultados, sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso, con el fin de mejorar su funcionamiento y sentar las bases de la planeación para actividades futuras.</p> <p>Contribuye a partir de la experiencia, a fortalecer el buen desempeño, minimizando los errores, fallas y vicios de los equipos de trabajo, las personas y las organizaciones. Es un espacio de comunicación para analizar la forma en que se llega a los resultados planteados en términos de desempeño, tiempos y esfuerzos.</p> <p>Dar retroalimentación supone una gran responsabilidad y compromiso por parte del líder, ya que como representante de un equipo de trabajo, se convierte en eje y ejemplo de un ciclo de mejora, asumiendo ante sus colaboradores actitudes claras de apertura, creatividad, respeto y madurez, requeridas por el proceso.</p> <p>La retroalimentación tiene dos variantes que habrán de permearse en la APF como parte del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano:</p> <p>Hacia el estímulo que se proporciona al término de una tarea realizada correctamente y/o por encima de las expectativas planteadas; su valor está asociado a elementos de reconocimiento y motivación.</p> <p>Hacia el desarrollo que se proporciona al momento de identificar una tarea realizada por debajo del estándar y/o expectativas planteadas; su valor está asociado a la mejora continua y al incremento de las capacidades de los equipos de trabajo.</p>	
Actividades claves:	
1. Construir un plan de acción y mejora con base en los resultados de la aplicación de herramientas de diagnóstico y/o evaluación, considerando las aportaciones de todos los integrantes del equipo.	

2. Proporcionar retroalimentación inmediata con respecto al incumplimiento de funciones / atribuciones, desempeños asociados a los Valores institucionales y faltas a la ética.

3. Retroalimentar lo positivo y lo negativo, reconociendo y enfatizando lo que se hace bien; los colaboradores tienden a recordar con mayor facilidad aquello que se dice al principio y al final de los mensajes.

4. Hacer de la retroalimentación una dinámica institucional. Promover y gestionarla en todos los niveles de la institución y hacer públicos los compromisos como muestra de la mejora continua a nivel de individuo, grupo e institución.

5. Aplicar una retroalimentación efectiva a través de los siguientes pasos:

El líder explica claramente la brecha entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El líder explica y ejemplifica claramente cómo deben realizarse las tareas.

El líder y la persona o equipo, definen y calendarizan compromisos claros y medibles que disminuyan la brecha entre el desempeño realizado y el desempeño obtenido, a partir del entendimiento de los resultados.

El líder y la persona o equipo, dan seguimiento al calendario de compromisos y hacen de la mejora continua una herramienta integral que puede partir de las brechas entre el desempeño y/o logros alcanzados vs. planeados, pero cuyo impacto se extiende a toda la institución (resultados, procesos, sinergia, entre otros).

El líder explica claramente las consecuencias positivas y negativas, con respecto a los compromisos establecidos.

6. Crear foros de interacción como elemento de aprendizaje y mejora continua, atendiendo temas como: implementación de mejores prácticas, transferencia de conocimientos y experiencias, requerimientos asociados a optimización de recursos y sinergias, proyectos institucionales que requieren la participación de su equipo de trabajo, entre otros.

Factores que lo conforman

La retroalimentación es un proceso que ayuda a los líderes a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro. Ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo o de cómo se está comportando. Por esta razón es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona en cuestión y permite que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones.

Algunos factores de identificación son:

1. Identificación de la tarea.
2. Importancia de la tarea.

3. Autonomía. 4. Combinar tareas. 5. Formar unidades de trabajo identificables. 6. Establecer relaciones. 7. Incrementar la autoridad en la toma de decisiones.
Sistema de autoevaluación
Un componente a considerar para la evaluación de la Línea de Acción Retroalimentación, son los factores: I. Recompensas y reconocimientos y. Enfoque a resultados y calidad de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (IES)

Eje de Servicio

Este Eje Estratégico considera el conjunto de competencias y actividades encaminadas a cubrir las necesidades sociales de la ciudadanía, de acuerdo con la misión y objetivos previamente establecidos por cada una de las instituciones y organismos que conforman la IES. Enfatiza las conductas que los servidores públicos deben llevar a cabo para demostrar una actitud de servicio entre la comunidad universitaria, es decir, actuar con plena consciencia de la responsabilidad que implica la solución empática de los problemas, poniéndose permanentemente en los zapatos de los demás para brindarle el mejor entorno de interacción con los funcionarios y los procesos gubernamentales.

Las Líneas de Acción definidas para este Eje Estratégico son implementar el Decálogo de las Buenas Relaciones Humanas

A continuación se presenta el objetivo, la descripción y las actividades claves necesarias para implementar este Eje Estratégico:

CUADRO 14: “Descripción de la Línea de Acción para implementar el Decálogo de las Buenas Relaciones Humanas para fortalecer la calidad y excelencia en las actividades sustantivas: docencia, investigación y vinculación con la sociedad.

Eje Estratégico: Servicio	
Línea de acción	Implementar el Decálogo de las Buenas Relaciones Humanas para la Atención a la comunidad educativa de los procesos, trámites y servicios.
Objetivos	Establecer las diez normas representativas de alta calidad en el servicio, que deben caracterizar en sus funciones y servicios las otorgadas por los IES.
Nivel de transformación	Individual y Organizacional
Descripción	
<p>En una Cultura Organizacional de Gerencia centrado en el Talento Humano, es indispensable un planteamiento claro y específico sobre las características del tipo de servicio que debe caracterizar a la academia, investigación, vinculación con la comunidad consultas, trámites, gestiones/servicios otorgados por los IES. El Decálogo de las Buenas Relaciones Humanas para la Atención a la comunidad educativa de los procesos, trámites y servicios permitirá enfocar los esfuerzos de los colaboradores en la satisfacción de los Ciudadanos y por ende, en el posicionamiento de la imagen de los IES.</p> <p>Daniel Goleman manifiesta la raíz del altruismo se encuentra en la empatía, la capacidad de interpretar las emociones de los demás; si no se siente la necesidad o la desesperación del otro, no existe preocupación, refiriéndose con este término al enfoque humano con que deben plantearse los esfuerzos y decisiones de los miembros de la institución con respecto a las necesidades de la comunidad educativa.</p>	
Actividades claves:	
1. Desplegar e implementar el " Decálogo de las Buenas Relaciones Humanas para la Atención a la comunidad educativa de los procesos, trámites y servicios" a través de medios institucionales.	
Factores que lo conforman	
<p>Decálogo es un grupo de diez normas que deben cumplir las personas para las cuales ha sido creado. Éstas deben ser las más importantes y representativas desde un punto general. El decálogo no se aplica para aspectos técnicos, sino que usualmente se usa para conducta o ética.</p> <p>Factores que se deben tomar en cuenta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Responsabilidad. 2.- Deseo de superación. 3.- Honradez. 4.- Respeto al derecho de los demás. 	

5.- Respeto a la ley y a los reglamentos.

Sistema de autoevaluación

La Línea de Acción definida como el Decálogo de las buenas Relaciones Humanas en la eficiencia de sus funciones de los colaboradores de las IES y la atención de los usuarios de los procesos, trámites y servicios, al igual que todas las líneas del Eje Estratégico de Servicio, pudieran autoevaluarse por medio de la encuesta .

El propósito de esta herramienta es que el Ciudadano tenga oportunidad de evaluar la calidad de los trámites/gestiones/servicios que ofrece los IES, con esto se busca promover la Participación Ciudadana y la Equidad de Género, escuchando todas las opiniones que se reciban.

Se deberán consolidar estadísticas mensuales de esta encuesta para evaluar el nivel de servicio percibido por el Ciudadano, misma que servirá para monitorear, detectar áreas de oportunidad y establecer acciones de mejora para las mismas.

A partir del segundo año, será necesario incluir los siguientes apartados:

Acciones de mejora realizada y descripción de los resultados obtenidos a través de las acciones de mejora.

Comparativo de la evaluación de la calidad en el servicio ofrecido con respecto a los dos últimos años.

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

CUADRO 15: “Descripción de la Línea de Acción para implementar las Guías Rápidas de atención al Ciudadano, del Eje de Servicio”.

Eje Estratégico: Servicio	
Línea de acción	Implementar la Guía Rápida de Atención al usuario (Ciudadano o Servidor Público).
Objetivos	Contar con una herramienta que facilite el entendimiento homogéneo y el ejercicio de las funciones/atribuciones de los servidores de educación superior.
Nivel de transformación	Individual y Organizacional
Descripción	
<p>Una Guía Rápida es un documento que sintetiza un proceso u operación. Para efectos de esta Línea de Acción, llamamos Guía Rápida de Atención al usuario. Favorece mantener un servicio de calidad estandarizado en los servicios que ofrece.</p> <p>Ofrece apoyo a los docentes, estudiantes, empleados, trabajadores y ciudadanía sobre la conducta y valores que deben reflejarse en su actuación al brindar sus servicios fortaleciendo con esto la imagen de una Administración de calidad.</p>	
Actividades claves:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desplegar y difundir la Guía Rápida de Atención al usuario. 2. Mantener actualizada esta Guía Rápida con base en las mejoras que se integren. 	
Factores que lo conforman	
<p>La Guía Rápida de Atención al usuario está ligada al Decálogo de las buenas Relaciones Humanas para la comunidad educativa y la atención a los usuarios de los procesos, trámites y servicios, con el objetivo de tener lineamientos prácticos que coadyuven en la atención brindada a las diversas necesidades tanto de los estudiantes como de la ciudadanía.</p>	
Sistema de autoevaluación	
<p>La Línea de Acción definida Guía Rápida de Atención al usuario (Estudiantes o ciudadanía), al igual que todas las líneas del Eje Estratégico de Servicio, se</p>	

pueden autoevaluar por medio de la encuesta “Evaluación a la comunidad educativa en la calidad y excelencia”, la cual puede ser realizada en ventanilla o a través de medios electrónicos.

El propósito de esta herramienta es que el Ciudadano tenga oportunidad de evaluar la calidad y excelencia que ofrece, con esto se busca promover la Participación Ciudadana y la Equidad de Género, escuchando todas las opiniones que se reciban.

Se deberán consolidar estadísticas mensuales de esta encuesta para evaluar el nivel de servicio percibido por el Ciudadano, misma que servirá para monitorear, detectar áreas de oportunidad y establecer acciones de mejora para las mismas.

A partir del segundo año, será necesario incluir los siguientes apartados:

Acciones de mejora realizada y descripción de los resultados obtenidos a través de las acciones de mejora.

Comparativo de la evaluación de la calidad en el servicio ofrecido con respecto a los dos últimos años.

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

CUADRO 16: “Descripción de la Línea de Acción implementar Código del servidor de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, del Eje de Servicio”.

Eje Estratégico: Servicio	
Línea de acción	Implementar el Código de las IES.
Objetivos	Enaltecer el servicio que brinda la educación Superior de Cotopaxi y permitir a las autoridades, docentes, estudiantes y demás servidores que lo integran, comprender el valor de su labor para con su provincia y por ende con su país.
Nivel de transformación	Individual y Organizacional
Descripción	
<p>Los servidores de la Educación Superior de Cotopaxi, considerando su contribución en el cumplimiento de los derechos y las obligaciones de la ciudadanía, deben tener claros los lineamientos que dan valor al ejercicio de sus funciones/atribuciones diarias.</p> <p>El servicio ofrecido a la comunidad educativa está relacionado en gran medida, con la dinámica interna y el ambiente de trabajo que prevalece en las instituciones educativas; el orden, el respeto, la equidad, la satisfacción del Talento Humano y un clima de trabajo sano, todo lo cual influye en la academia, investigación, vinculación con la comunidad ,gestiones, servicios proporcionados por los servidores públicos, generen en los Ciudadanos experiencias satisfactorias, acordes con sus requerimientos y expectativas. El Código de servicio tiene como principio rector la dignidad humana, considerando a las personas como seres autónomos, libres e iguales.</p>	
Actividades claves:	
1. Difundir el Código en las instituciones de Educación Superior.	
Factores que lo conforman	
<p>El Código, presenta para los líderes una manera accesible a la normatividad que rige las políticas a cargo de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.</p> <p>Factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misión. 2. Visión. 3. Objetivos. 4. Estrategias. 	
Sistema de autoevaluación	
<p>La Línea de Acción definida Guía Rápida de Atención, al igual que todas las líneas del Eje Estratégico de Servicio, se pueden autoevaluar por medio de la encuesta “Evaluación ciudadana de trámites y servicios”, la cual puede ser realizada en ventanilla o a través de medios electrónicos.</p> <p>El propósito de esta herramienta es que el Ciudadano tenga oportunidad de</p>	

evaluar la calidad de los trámites, con esto se busca promover la Participación Ciudadana y la Equidad de Género, escuchando todas las opiniones que se reciban.

Se deberán consolidar estadísticas mensuales de esta encuesta para evaluar el nivel de servicio percibido por el Estudiantes o Ciudadano, misma que servirá para monitorear, detectar áreas de oportunidad y establecer acciones de mejora para las mismas.

A partir del segundo año, será necesario incluir los siguientes apartados:

Acciones de mejora realizada y descripción de los resultados obtenidos a través de las acciones de mejora.

Comparativo de la evaluación de la calidad en el servicio ofrecido con respecto a los dos últimos años.

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

Eje de Enfoque a Resultados

Este Eje Estratégico considera las acciones que deben llevar a cabo las autoridades, docentes, estudiantes, empleados y trabajadores y ciudadanía, para garantizar que tanto a nivel individual, como grupal y organizacional, se logren los resultados que están bajo su responsabilidad. Prevé que para poder lograr estas acciones, es importante que exista claridad con respecto a las metas y responsabilidades, de tal forma que les permita orientar sus acciones hacia el cumplimiento de éstas, en un marco de prioridades. Muestra además la evaluación rigurosa de las acciones, como un medio de retroalimentación y mejora continua para el logro de resultados.

En este Eje Estratégico se incluyen las Líneas de Acción de Innovación y Creatividad, Evaluación del Desempeño y Motivación. A continuación se presenta el objetivo, descripción y actividades claves para la implementación de este Eje:

CUADRO 17: “Descripción de la Línea de Acción innovación y creatividad, del Eje de Enfoque a resultados”.

Eje Estratégico: Enfoque A Resultados	
Línea de acción	Innovación y creatividad.
Objetivos	Hacer de la innovación y la creatividad una herramienta eficaz para la solución de problemas y el logro de resultados.
Nivel de transformación	Individual y Organizacional
Descripción	
<p>La creatividad es la aptitud de crear, de producir algo nuevo. Esto, aplicado a las instituciones, alude a la capacidad de generar nuevas formas de trabajo y de solucionar problemas y conflictos, con una orientación a objetivos.</p> <p>Por innovación, se entiende la capacidad que tiene una organización para hacer cosas distintas que generen un mayor valor. La innovación además de ser una capacidad, constituye un proceso continuo de cambios y rupturas positivas en el ámbito de la organización, para lo cual es necesario mantener y seguir una idea creativa a lo largo de toda la estructura organizacional. Este pensamiento creativo, a efecto de que redunde en un desarrollo institucional y un fortalecimiento de la Cultura Organizacional por Competencias para las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, deberá partir de un reforzamiento de la vinculación del servidor, tanto con las funciones relativas a su rol, con los Valores y objetivos de la institución, así como con la promoción de un ambiente organizacional que promueva la diversidad y apertura, como ingredientes fundamentales.</p> <p>La Cultura de Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva de Stephen R. Covey, nuestros paradigmas, correctos o incorrectos, son las fuentes de nuestras actitudes y conductas, y en última instancia de nuestras relaciones con los demás.</p>	
Actividades claves:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar proactividad en las actividades que requieran optimización de recursos/ideas para la mejora dentro de área. 2. Armar un equipo de proyecto que trabaje de manera conjunta en buscar opciones de solución (lluvia de ideas, grupos de enfoque, reunión de área, encuestas). 3. Buscar soluciones innovadoras a través de escuchar las diversas propuestas de todo el equipo de trabajo y elegir las más adecuadas en función a la disponibilidad de recursos, tiempo de implementación y prioridad en los objetivos. 4. Diseñar plan de trabajo para implementar la solución. 5. Implementar y monitorear el proceso de ejecución. <p>A nivel institucional:</p>	

<p>Se realiza los mismos pasos anteriores con la diferencia, que se ve el proceso a nivel institucional y no sólo el área involucrada.</p> <p>Es importante, considerar la opinión de las personas que participan en los niveles operativos, ya que son ellos quiénes pueden identificar áreas de oportunidad de primera mano a este nivel.</p>
<p>Factores que lo conforman</p>
<p>El líder y su equipo deben demostrar las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura (capacidad de aprendizaje). • Visión (global y prospectiva). • Creatividad e innovación (crea formas nuevas). • Crear sinergias (reconoce el valor de la interdependencia y de crear equipos motivados). • Acción orientada a resultados (ayuda a sus colaboradores a concentrarse en objetivos y metas, más que en problemas). • Asumir riesgos (riesgos calculados, demuestra confianza en sí mismo). • Compromiso ético (actúa con transparencia).
<p>Sistema de autoevaluación</p>
<p>La Línea de Acción de Innovación y Creatividad, se puede autoevaluar por medio de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional en el factor III. Mejora y Cambio. Así mismo, se puede utilizar alguna otra herramienta, como el Diagnóstico de Cultura Organizacional (DCO), el cual mide en uno de sus ocho factores, la creatividad e innovación en los equipos de trabajo.</p>

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

CUADRO 18: “Descripción de la Línea de Acción: Evaluación del desempeño, del Eje de Enfoque a resultados”.

Eje Estratégico: Enfoque A Resultados	
Línea de acción	Evaluación del Desempeño
Objetivos	Mejorar la actuación del servidor público en su trabajo, para lograr el desarrollo de sus funciones de manera efectiva y eficaz, dando como resultado una mejor atención al Ciudadano.
Nivel de transformación	Individual y Grupal
Descripción	
<p>Hoy en día la Evaluación del Desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en su puesto y su potencial de desarrollo. Según (GUVENC, 1982 pág. 37), definen la Evaluación del Desempeño como un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del colaborador, con base en políticas y procedimientos bien definidos.</p> <p>Abre la posibilidad de que un servidor público que obtiene resultados de bajo desempeño, pueda identificar aspectos que le permitan el desarrollo de fortalezas y mejorar áreas de oportunidad.</p> <p>Lograr una mejor comunicación con los colaboradores para un mejor entendimiento de la mecánica de Evaluación del Desempeño como un sistema objetivo.</p> <p>Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que organice su área para que funcione como un engranaje, considerando el principio: “lo que no se mide, no se cambia, y lo que no se cambia, no se mejora”.</p>	
Actividades claves:	
<p>Alinear y aplicar los procedimientos existentes en términos de Evaluación de Desempeño con base en los siguientes elementos claves.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las capacidades del equipo. 2. Distribuir equitativamente cargas de trabajo con base en las capacidades del equipo. 3. Evaluar el desempeño, previo establecimiento de objetivos. 4. Realizar sesiones de retroalimentación al desempeño, destacando logros y áreas de oportunidad, estableciendo metas claras de cómo subsanar estas últimas. 	
Factores que lo conforman	
<p>Es importante que el líder y su equipo de trabajo alcance una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de Evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se están desarrollando los siguientes factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de trabajo. 2. Cantidad de trabajo. 3. Conocimiento del puesto. 4. Iniciativas. 	

5. Planificación.
6. Monitoreo y Evaluación Control de costos.
7. Relaciones con los compañeros.
8. Responsabilidades.

Sistema de autoevaluación

Para evaluar de manera satisfactoria la Línea de Acción de Evaluación del Desempeño, es importante considerar toda la normatividad que regula el desempeño, entre lo que destaca:

Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación. (CEAACCESS)

Encuesta del Inventario de la Cultura Organizacional (ECO)

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

CUADRO 19: “Descripción de la Línea de Acción: Motivación, del Eje de Enfoque a resultados”.

Eje Estratégico: Enfoque A Resultados	
Línea de acción	Motivación
Objetivos	Incentivar a las autoridades, docentes, estudiantes, servidores, en el logro de objetivos que le resulten significativos a nivel personal y profesional, logrando una alta calidad en los servicios hacia el Ciudadano.
Nivel de transformación	Organizacional
Descripción	
<p>La motivación dentro del ámbito laboral, es definida como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el compromiso de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los líderes pueden utilizar estos elementos a fin de que el área a su cargo funcione adecuadamente y el equipo de trabajo se sienta satisfecho. Si el servidor público, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus necesidades personales y profesionales, se comprometerá aún más en las tareas y se generará un mejor clima laboral a su alrededor. Las necesidades a las que nos referimos, son tanto las de nivel primario (vestido, comida, habitación), como las de nivel secundario (reconocimiento, afecto, prestigio, desarrollo); es importante considerar que para alcanzar las de nivel secundario, será indispensable tener cubiertas las del primer nivel. El reconocimiento, afecto, prestigio, desarrollo, entre otros, son de mayor impacto en la satisfacción personal y profesional del colaborador.</p>	
Actividades claves:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar una herramienta de sondeo motivacional donde se le preguntarle a la gente, ¿qué necesitas para mejorar tu desempeño?, ¿qué necesitas para elevar el sentido de pertenencia?, ¿qué necesitas para elevar el nivel de satisfacción? y ¿qué materiales necesitas para cumplir el desempeño de tus funciones? 2. Diseñar un plan de trabajo para atender los diferentes requerimientos que se deriven de la actividad anterior. 3. Desarrollar un sistema de observación y monitoreo de la aplicación de los desempeños de los Valores propuestos en el Modelo de Cultura Organizacional por Competencias para las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi. 	
Factores que lo conforman	
<p>Dado que todo líder debe motivar para satisfacer necesidades debe tener en cuenta los siguientes factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expectativa. 2. Esfuerzo. 	

3. Rendimiento. 4. Recompensa. 5. Motivación.
Sistema de autoevaluación
La Línea de Acción de Motivación del Eje de Enfoque a Resultados busca verificar, diagnosticar, explorar, analizar y retroalimentar que acciones se realizan las IES, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, buscando el mejoramiento continuo que garantice altos niveles de calidad en la prestación de sus servicios a través de: • Encuesta del Inventario de la Cultura Organizacional de las (IES)

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

Eje de Posicionamiento de la Comunidad Educativa

En este Eje Estratégico se incorporan actividades encaminadas a evidenciar, resaltar, difundir y premiar las acciones basadas en Valores y que denoten el compromiso de las autoridades, docentes, estudiantes, empleados, trabajadores y ciudadanía en el ejercicio de sus funciones; esto con el objetivo de que la ciudadanía los conozca y valore como personas honestas, eficientes y comprometidas en cumplimiento de los servicios que otorgan.

Las Líneas de Acción determinadas para este eje son la campaña para posicionar a los servidores universitarios, Implementar el Programa de Reconocimiento Interno “Soy Servidor Público” y Evaluación del nivel de posicionamiento.

CUADRO 20: “Descripción de la Línea de Acción: Campaña para posicionar al capital humano, del Eje de Posicionamiento del servidor público”

Eje Estratégico: Posicionamiento del Servidor Universitario	
Línea de acción	Campaña para posicionar al capital humano.
Objetivos	Posicionar la imagen del servidor ante el Ciudadano, en función de su trabajo ético, nivel de responsabilidad y actitud de servicio.
Nivel de transformación	Organizacional
Descripción	
<p>La campaña para posicionar al capital humano, busca cambiar percepciones, ideas, asociaciones, creencias e impresiones, reales o no, que el público tiene respecto al servidor público y la función que desempeña.</p> <p>La imagen del capital humano se configura a partir de una serie de experiencias propias del Ciudadano, experiencias de otros que han sido compartidas y factores de comunicación social, en relación a la academia, investigación, vinculación con la comunidad, infraestructura, atención y servicio que ofrece a la comunidad educativa. Se recomienda que la campaña cuente los siguientes elementos:</p> <p>Nombre de la campaña.</p> <p>Tema específico.</p> <p>Objetivo de comunicación.</p> <p>Clasificación. Para su evaluación, la campaña se clasificará al mismo tiempo por dos criterios: por el objetivo de comunicación de cada una de ellas y por su alcance sustantivo y geográfico.</p> <p>Co-emisor.</p> <p>Población objetivo.</p> <p>Vigencia.</p> <p>Medios a utilizar.</p> <p>Indicadores cuantificables.</p> <p>Recursos programados.</p>	
Actividades claves:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar de manera conjunta con el área de Comunicación Social, una campaña para posicionar una imagen ética y responsable de la comunidad educativa. 2. A través de un colaborador, comunicar los compromisos de servicio y los valores que rigen su actuación. Considerar que los servidores que aparezcan en medios, sean los que reciban reconocimiento por su desempeño y alineación al Modelo. 3. Enfoque sugerido para la campaña: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar compromisos. • Compartir en que se está trabajando. • Difundir los resultados obtenidos. <p>La finalidad de este enfoque es establecer un objetivo publicitario, es decir, una definición de los aspectos de comunicación que sean comprensible para los</p>	

<p>Ciudadanos, estableciendo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento. Lo primero que hay que conseguir es que la ciudadanía conozca las acciones del Talento Humano de la educación superior. Se trata de dar a conocer el enfoque hacia el servicio. Se necesita una publicidad informativa y con acciones promocionales que aproximen al servidor público con la ciudadanía. 2. Interés y comprensión. De la información que se puede transmitir del servidor, se sugiere seleccionar aquellos mensajes que puedan atraer y captar la atención de la ciudadanía. 3. Convicción. Es necesario enfatizar todo lo anterior para conseguir el convencimiento de la ciudadanía respecto a la satisfacción que produce el o los servicio(s) otorgado(s) por las IES. Se intenta crear en la sociedad una opinión favorable respecto al servidor universitario. 4. Receptor. La ciudadanía es un público masivo, heterogéneo, anónimo y disperso geográficamente, al que se le denomina público objetivo, con el fin de adaptar los mensajes publicitarios a sus características y a los medios correspondientes.
<p>Factores que lo conforman</p> <p>Dado que todo líder debe motivar para satisfacer necesidades debe tener en cuenta los siguientes factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expectativa. 2. Esfuerzo. 3. Rendimiento. 4. Recompensa. 5. Motivación.
<p>Sistema de autoevaluación</p> <p>. La Línea de Acción de la Campaña para posicionar al servidor público, debe estar apegada a los lineamientos generales y vigentes que se establezcan para las campañas de comunicación social de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi. Resulta indispensable una adecuada coordinación de los mensajes que emitan las diferentes instituciones, con el objeto de mantener debidamente informada a la ciudadanía.</p>

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

CUADRO 21: “Descripción de la Línea de Acción: Implementar el programa de reconocimiento interno” Soy Talento Universitario”

Eje Estratégico: Posicionamiento del Servidor Público	
Línea de acción	Implementar el Programa de Reconocimiento Interno “Soy Talento Universitario”
Objetivos	Identificar y reconocer a los servidores públicos que manifiestan consistentemente, desempeños asociados a: Conductas honestas e íntegras orientadas a la Anticorrupción. Conductas de apertura, apoyo y colaboración orientadas a la Vocación de Servicio.
Nivel de transformación	Individual y Organizacional.
Descripción	
<p>Las organizaciones con mejores resultados se caracterizan entre otras cosas, por incluir dentro de su Cultura Organizacional, el elemento “Reconocimiento”.</p> <p>El reconocimiento comúnmente se asocia a términos de salario, sin embargo, agradecer la colaboración, premiar las ideas, reconocer los valores, los desempeños y los logros, tiene un alto valor para los colaboradores; se trata de una inversión no monetaria, altamente redituable, cuyas ganancias se ven reflejadas en la dinámica del trabajo, pero sobre todo en los resultados.</p> <p>En este sentido, el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, considera dentro de sus Líneas de Acción, la implementación del programa de reconocimiento interno “Soy Talento Universitario”</p> <p>Objetivos del Programa de Reconocimiento:</p> <p>Identificar a los servidores públicos que manifiestan consistentemente, desempeños asociados a conductas anticorrupción (integridad y honestidad) y de vocación de servicio (apertura, apoyo y colaboración).</p> <p>Reconocer y reforzar las acciones y desempeños positivos que los IES desean generar servicios de la educación superior a la provincia y país.</p> <p>Favorecer la satisfacción del Talento Humano, y por ende, su desempeño y servicio</p> <p>Posicionar una imagen positiva del Talento Humano al interior de los IES.</p> <p>Temporalidad: Se recomienda que se realice al menos una vez al año, preferentemente semestral.</p> <p>Ámbito de aplicación: el programa de reconocimiento es aplicable en las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi.</p> <p>Candidatos al reconocimiento: todos los servidores públicos de las instituciones de los IES.</p> <p>Responsables de la aplicación de este programa: serán los Titulares de las instituciones, Rectores, Directores Generales de Recursos Humanos o</p>	

equivalentes y comunidad educativa quienes se delegue la facultad correspondiente, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.

Actividades claves:

Para elegir a los candidatos que serán reconocidos, así como facilitar la toma de decisiones en caso de cualquier disyuntiva, se sugiere organizar el Comité Programa de Reconocimiento “Soy Talento Universitario” a nivel de los IES, el cual puede considerar a las siguientes personas como integrantes:

- Patrocinador (es) del Modelo de Cultura Organizacional de Rectores de los IES.
- Representante de Comunicación Institucional de Los IES.
- Otros miembros con roles sustantivos en Recursos Humanos (RRHH) e integrantes del equipo de despliegue del Modelo.
- En su caso, algún integrante de las organizaciones que representan a los trabajadores.

Especificaciones necesarias para el Programa:

- El Rector, o su equivalente, de las instituciones, establecerá los procedimientos administrativos internos que garanticen la efectividad e imparcialidad en el Programa de Reconocimiento interno “Soy Talento Universitario”.
- Se sugiere como tipo de reconocimiento:
 - Formal: entregar en un foro público una constancia al servidor galardonado.
 - En especie: incentivos económicos y/o no económicos, otorgados de acuerdo a la normatividad aplicable.
- Quedan excluidos del concurso: el personal que ostente una licencia con o sin goce de sueldo.

El Proceso para nominar candidatos a este reconocimiento, es el siguiente:

- De acuerdo a la temporalidad establecida para este programa, el área de comunicación social de los IES, lanzará una convocatoria electrónica a todos los servidores públicos que tengan personal a su cargo para que puedan votar por sus colaboradores con la finalidad de que sean candidatos a este reconocimiento.
- A través de esa convocatoria se darán a conocer los desempeños que deben considerarse para postular a un candidato.
- Se contará con 5 días hábiles para hacer dicha nominación a través de un formato electrónico específico que permita identificar al candidato y los desempeños que soportan su nominación.
- El área que especifique el Rector, o su equivalente de cada institución, integrará las postulaciones recibidas a través de correo y presentará los resultados al Comité del programa.

En sesión del Comité, se presentarán los resultados obtenidos y seleccionará al servidor público merecedor de este reconocimiento con base en los resultados obtenidos de la Guía de observación de desempeños para el reconocimiento interno “Soy Talento Universitario” de cada uno de los candidatos presentados.

Una vez seleccionados los ganadores, cada institución a través de RRHH recibirá la notificación correspondiente, con la finalidad de que se establezca una fecha para la notificación a los servidores públicos galardonados y el despliegue de los

comunicados correspondientes. Es muy importante que la difusión que se realice refuerce los Valores institucionales y provoque la conciencia de las personas con respecto a la aportación de los mismos en el día a día. Se recomienda hacer uso de los diferentes medios y canales de comunicación para hacer lo más extensivo posible el mensaje.

Este proceso será el mismo cada vez que se lance la convocatoria.

Sistema de autoevaluación

La Línea de Acción Evaluación del Programa de Reconocimiento Interno “Soy Talento Universitario” del Eje Estratégico de Posicionamiento del servidor público, puede ser autoevaluado por medio de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, con los factores I. Recompensas y Reconocimientos, el factor XII. Identidad con la institución y Valores, así como el factor XIII. Austeridad y Combate a la corrupción.

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

CUADRO 22: “Descripción de la Línea de Acción: Evaluación del nivel de posicionamiento, del Eje de Posicionamiento del servidor público”

Eje Estratégico: Posicionamiento del Servidor Público	
Línea de acción	Evaluación del nivel de posicionamiento del servidor público ante la ciudadanía.
Objetivos	Establecer acciones de monitoreo y evaluación para identificar el posicionamiento del servidor público ante la ciudadanía.
Nivel de transformación	Grupal y Organizacional.
Descripción	
<p>De acuerdo a índices, encuestas y estudios de transparencia y combate a la corrupción, la percepción que actualmente se tiene del servidor público requiere mejorarse.</p> <p>Con base en este criterio, se plantea establecer acciones de monitoreo y evaluación que permitan conocer la percepción de la ciudadanía sobre el servidor público, y a partir de esto diseñar acciones de mejora.</p>	
Actividades claves:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir de manera aleatoria la percepción del Ciudadano, por medio de la encuesta “Evaluación ciudadana de trámites y servicios”, la cual puede ser realizada en ventanilla o a través de medios electrónicos. Dicha encuesta se incluye en el presente documento en el Anexo 1.3 Evaluación Ciudadana de Trámites y Servicios. 2. Incorporar el mecanismo de evaluación “Ciudadano Anónimo” a través de terceros, para obtener información sobre el servicio y trato que dan los servidores públicos. 3. Definir un plan de trabajo con base en los hallazgos encontrados en los mecanismos de evaluación descritos anteriormente. 4. Dar seguimiento y medir el nivel de cumplimiento del plan de trabajo establecido para la implementación de acciones de mejora. <p>Nota: hacer de estas actividades un ciclo constante que mida los avances obtenidos durante el proceso.</p>	
Sistema de autoevaluación	
<p>La Línea de Acción Evaluación del nivel de posicionamiento del servidor público ante la ciudadanía del Eje Estratégico de Posicionamiento del servidor público, se autoevaluará por medio de la encuesta “Evaluación ciudadana de trámites y servicios”, la cual puede ser realizada en ventanilla o a través de medios electrónicos, y a través del análisis de los resultados obtenidos por el mecanismo del “Ciudadano Anónimo”.</p> <p>Se sugiere consolidar estadísticas mensuales de ambos mecanismos de evaluación a fin de obtener un monitoreo constante y fidedigno de los resultados obtenidos, detectando áreas de oportunidad y establecer acciones de mejora para las mismas.</p> <p>A partir del segundo año, será necesario incluir los siguientes apartados:</p>	

Acciones de mejora realizada y descripción de los resultados obtenidos a través de las acciones de mejora.

Comparativo de la evaluación de la calidad en el servicio ofrecido con respecto a los dos últimos años.

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

Eje de Desarrollo de habilidades

El enfoque de este Eje Estratégico está en aquellas acciones que deben llevarse a cabo al interior de las Instituciones de Educación Superior de Cotopaxi, encaminadas a habilitar a la comunidad universitaria con mayores y mejores conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitan no sólo desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia hacia el logro de los objetivos institucionales, sino también realizar las acciones establecidas para cada uno de los Ejes Estratégicos que conforman el presente Modelo. Se considera el desarrollo de habilidades como parte de un ciclo de mejora continua, que por tanto estará en función de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, la evaluación del despliegue y de resultados, obtenidos a través de la implementación del Modelo. Se consideran dentro de este Eje, aquellas actividades que permitan que los servidores públicos logren no sólo las competencias técnicas, sino también las emocionales, que les permitan innovar, crear valor, afrontar retos y brindar servicios de alta calidad, que contribuyan a la construcción de organizaciones capaces de generar, conservar y compartir conocimiento, traduciéndolo en acciones de valor agregado hacia los Ciudadanos.

Las Líneas de Acción definidas en este Eje Estratégico son: Orientación al Servicio, Formación del Servidor Público y Formación de Líderes. A continuación se muestra el objetivo, descripción y actividades clave para implementar este Eje:

CUADRO 23: “Descripción de la Línea de Acción: Orientación al servicio, del Eje de Desarrollo de habilidades”

Eje Estratégico: Desarrollo de Habilidades	
Línea de acción	Orientación al servicio
Objetivos	Encaminar las actividades diarias de los servidores públicos para facilitar el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones de los Ciudadanos, adoptando una actitud de servicio.
Nivel de transformación	Individual y Organizacional.
Descripción	
<p>Quién determina y juzga la calidad del servicio de las IES es el Ciudadano, por lo que el servidor público tendrá que ser consciente de que la atención a éste es fundamental.</p> <p>La orientación al servicio, en el caso de las IES, se encuentra vinculada estrechamente a la actuación del servidor público frente al Ciudadano y/o compañeros/servidores públicos, logrando la satisfacción de las necesidades de cualquiera de éstos.</p> <p>Se requiere que el servidor público, identifique, atienda y cuide los momentos críticos de verdad, que son aquellos que inciden directamente en la satisfacción o descontento por parte del Ciudadano y/o compañeros/servidores públicos, con respecto al servicio recibido.</p> <p>Dentro de la Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, se requiere como primer paso la sensibilización del servidor público respecto a la importancia y trascendencia de la calidad en el servicio.</p> <p>Es indispensable además que la capacitación esté orientada a desarrollar la habilidad de tomar decisiones para la solución de problemas en el servicio, con pleno conocimiento de las consultas/trámites/gestiones/servicios y las consecuencias de estas decisiones, reduciendo de esta forma la supervisión directa y fomentando la auto regulación.</p>	
Actividades claves:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar la capacitación de los servidores públicos al servicio del Ciudadano. 2. Realizar un Taller de orientación al servicio y toma de decisiones que pueda ser replicado a toda la APF, para alinear los conocimientos, términos y resultados esperados en cada servidor público. 	
Sistema de autoevaluación	
<p>La Línea de Acción Orientación al servicio del Eje Estratégico Desarrollo de Habilidades, puede ser autoevaluada por medio del cumplimiento y efectividad del programa de capacitación: cursos programados vs. cursos impartidos, asistencia, nivel de aprovechamiento del aprendizaje y nivel de satisfacción de los participantes.</p> <p>Para evaluar el aprovechamiento de aprendizaje se sugiere establecer una puntuación de 8 sobre 10 como calificación mínima aprobatoria, misma que</p>	

podrá obtenerse a través de un esquema mixto:

50% de la calificación será asignada de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación o prácticas establecidas.

50% de la calificación restante, será asignada por el propio Servidor Público como la finalidad de que sea coparticipe de todo el proceso de capacitación.

Este desarrollo de la habilidad de orientación al servicio, busca impactar en el servicio otorgado al Ciudadano, para lo cual se sugiere considerar la encuesta “Evaluación ciudadana de trámites y servicios”.

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

CUADRO 24: “Descripción de la Línea de Acción: Formación del servidor público, del Eje de Desarrollo de habilidades”.

Eje Estratégico: Desarrollo de Habilidades	
Línea de acción	Formación del servidor
Objetivos	Desarrollo del servidor público en habilidades que fortalezcan su desempeño profesional y tengan un alto impacto en la Cultura Organizacional.
Nivel de transformación	Individual y Organizacional.
Descripción	
<p>Con la finalidad de atender de manera eficaz al Ciudadano, es necesario proveer al Talento Humano de herramientas que le permitan escuchar y responder las demandas de servicio que se le plantean constantemente.</p> <p>Para lograr este fin, se plantea la formación del servidor público en habilidades de comunicación, escucha activa, trabajo en equipo, negociación y toma de decisiones, entendiendo por formación todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a aumentar y adecuar el conocimiento y las habilidades a lo largo de toda la vida.</p> <p>La comunicación y retroalimentación efectiva son el primer canal de interacción para crear relaciones efectivas a nivel personal y profesional.</p> <p>La escucha activa es la base de la comunicación eficaz, implica la actividad de atender y escuchar con atención el mensaje que la persona trasmite y comprender el mensaje del otro, se esté o no de acuerdo.</p> <p>El trabajo en equipo, consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que a su vez conforman un grupo de trabajo. Por lo que la comunicación y la escucha activa son herramientas indispensables para la buena coordinación de un equipo de trabajo. La negociación es el planteamiento de intereses para resolver diferencias; permite llegar a acuerdos y compromisos entre las partes que intervienen, donde el resultado debe ser buscar el máximo beneficio mutuo.</p> <p>La suma de estas habilidades permite la toma de decisiones puntual por parte del servidor público, siendo este el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige e implementa alguna de ellas y finalmente se evalúan los resultados obtenidos.</p>	
Actividades claves:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar la habilidad de escucha activa. 2. Desarrollar la habilidad de trabajar en equipo. 3. Desarrollar habilidades de negociación y manejo de conflicto. 4. Desarrollar la habilidad de toma de decisiones. 5. Desarrollar habilidades de comunicación y retroalimentación efectiva. 	

Factores que lo conforman:

La importancia de la formación del servidor público, representa un proceso de cambio e impacto para las IES, por lo que se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Compromiso del servidor público, en particular de los líderes.
2. Uso de la tecnología, información y comunicaciones.
3. Estilos de aprendizaje.

Sistema de evaluación:

Para evaluar de manera satisfactoria la Línea de Acción de Formación del servidor público, es importante considerar el factor No. II Capacitación y desarrollo de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional.

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

CUADRO 25: “Descripción de la Línea de Acción: Formación de líderes, del Eje de Desarrollo de habilidades”.

Eje Estratégico: Desarrollo de Habilidades	
Línea de acción	Formación de líderes
Objetivos	Dar al líder herramientas para fortalecer su rol en la coordinación de equipos de trabajo, desarrollo de colaboradores y fortalecimiento de la Cultura Organizacional.
Nivel de transformación	Individual. Grupal y Organizacional.
Descripción	
<p>La formación de líderes es esencial para el logro de los objetivos dentro de las instituciones, ya que son ellos quienes impulsan, guían y monitorean los pasos necesarios para el logro de los mismos. Fortalecer estas habilidades y llevarlas a su vida diaria, facilitará el cumplimiento de los objetivos y metas de trabajo.</p> <p>El desarrollo del líder hoy en día no es una opción, es una necesidad. Por lo tanto, al plantear un programa de formación de líderes es necesario considerar:</p> <p>Apegarse a los Valores del presente Modelo.</p> <p>Vivir y ejemplificar los comportamientos asociados con su rol.</p> <p>Desarrollar habilidades y actitudes personales del líder para desempeñar su rol.</p> <p>Evaluar continuamente el desempeño de los líderes.</p> <p>Medir el impacto que el rol de líder genera en los objetivos esperados.</p> <p>Se sugiere como parte de esta formación, promover la preparación de los servidores públicos para obtener la certificación de Calidad y Acreditación por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior.</p>	
Actividades claves:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al líder mediante el programa de "Formación del servidor público". 2. Generar y promover en el líder la habilidad de desarrollar el talento de sus colaboradores. 	
Factores que lo conforman:	
<p>La importancia de la formación de líderes, es proceso de cambio e impacto para los IES, por lo que se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de los líderes. 2. Uso de la tecnología, información y comunicaciones. 3. Estilos de aprendizaje. 	
Sistema de evaluación:	
<p>Para evaluar de manera satisfactoria la Línea de Acción de Formación de líderes, se puede considerar la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, principalmente en el factor XI. Liderazgo y participación.</p> <p>Además se deben considerar los factores No. I Recompensas y reconocimientos y VI. Comunicación.</p>	

Elaborado por: Cárdenas, Silvia (2015)

BIBLIOGRAFÍA

- ABRIL, Mario. 2006.** Diccionario Enciclopédico de Valores. Babahoyo : ISBN, 2006.
- ALVARO, José Luis. 2005.** Psicología Social de los Valores Humanos. España : Universidad Complutense de Madrid/ España, 2005.
- ANUEIES. 2000.** Acciones estratégicas para transformar y mejorar la calidad de las Instituciones de Educación Superior. 2000.
- BALDRIGE, Malcolm. 1992.** Modelo Europeo de Gestión de Calidad. 1992.
- BENAVIDES, K, MAZÓN, J, MEZA G. 2013.** Fundamentos Axiológicos del Trabajo Social. [En línea] 29 de octubre de 2013. [Citado el: 30 de mayo de 2015.]
- BLANCO R, Ascensión. 2009.** Desarrollo y Evaluación de Competencias en Educación Superior. España : NARCEA, S.A., 2009.
- BORRÁS, Luis. S/A.** Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. España : OCEANO, S/A.
- CÁRCAMO, HÉCTOR. 2009.** Perspectiva de la Educación en América Latina. Quito : FLASCO, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. 2000.** Administración de Recursos Humanos. s.l. : Mc Graw-Hill, 2000.
- CHUCHICO, Patricio. 2005.** Valores Humanos. Latacunga : SERVIGRFF, 2005.
- CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR. 2010.** Ley Orgánica de Educación Superior. Quito : s.n., 2010.
- CONSTITUCIÓN. 2010.** Ley Orgánica de Educación Superior. Quito : s.n., 2010.
- COPYRIGHT. 2008.** El Trabajo en Equipo y los Sistemas de Gestión. [En línea] 2008. [Citado el: 25 de octubre de 2015.] http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html.
- DELORS, J. 1996.** "Los cuatro pilares de la educación" Informe de la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid, España : Santillana/UNESCO, 1996.

- DURKHEIM, Emile. 2006.** Fundamentos Sociologicos de la Educación. México : Coyoacán, 2006.
- FAMILIA, Rina. 2015.** Rol de la educación en la sociedad del conocimiento. [En línea] 22 de junio de 2015. [Citado el: 10 de octubre de 2017.] <http://docentes.unibe.edu.do/rol-de-la-educacion-en-la-sociedad-del-conocimiento/>.
- GOLEMAN, Daniel. 1996.** La Inteligencia Emocional.4ta Ed. España : Kairos. Barcelona, 1996.
- GUÍZAR, Rafael. 1998.** Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. México : Mc Graw-Hill, 1998.
- GUVENC, G. 1982.** Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Bogotá : Norma, 1982.
- JARA, Álida. 2009.** Gestión Pedagógica para una Educación en Libertad. Loja : UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, 2009.
- MARTÍNEZ, Alejandro. 2003.** Relaciones Humanas. Quito,Ecuador : MAYA C.LTDA, 2003.
- PEIRÓ, J.M. 1990.** Organizaciones :Nuevas perspectivas psicológicas. Barcelona : P.P.U., 1990.
- PHEGAN. 1998.** Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México : S.A, 1998.
- ROBBINS, Stephen. 1991.** Comportamiento organizacional. México : McGraw-Hill, 1991.
- SANTIAGO DE PÉREZ, Gladys. 2004.** Cultura Organizacional para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal docente. [En línea] s/d de s/m de 2004. [Citado el: 24 de Abril de 2015.] <http://www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas/pdf/gladysSP.pdf>.
- SCHNEIDER, B. 1996.** Cultura Organizacional y Clima. San Francisco : Jossey-Base Inc; Publishers, 1996.
- SEMPLADES. 2010.** Ley Orgánica de EDucación Superior. [En línea] 12 de octubre de 2010. [Citado el: 10 de agosto de 2015.] <http://educaciondecalidad.ec/leyes-sistema/ley-educacion-superior-loes.html>.
- SHARE, Slide. 2014.** Fundamentos Administrativos de la Educación. México : james c. van, 2014.

- SHEIN, E.H. 1988.** La Cultura Organizacional y el Liderazgo. Barcelona : s.n., 1988.
- STEPHEN R, Covey. 2011.** Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. España : Planeta,S.A, 2011.
- TAMAYO, I,GUTIERREZ,L,MARTÍNEZ,F. 2007.** La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. Barcelona : p.p.u, 2007.
- TOPETA, C y BUSTOS, E Y BUSTILLOS,E. 2012.** Gestión del conocimiento para promover la productividad académica en los Institutos Tecnológicos en la Sociedad del Conocimiento. s/c : ISSN, 2012.
- UNESCO. 2011.** Manual de gestión para directores de Instituciones Educativas. 2011.
- UNIVERSO, EL. 2013.** Resultados de la Evaluación del CEAACES a Universidades del Ecuador. [En línea] 27 de noviembre de 2013. [Citado el: 13 de agosto de 2015.] <http://www.larepublica.ec/blog/politica/2013/11/27/resultados-evaluacion-ceaaces-universidades-pais/>.
- VÁSQUEZ, Stella. 2012.** La Filosofía de la Educación. Buenos Aires : CIAFIC, 2012.
- VELASCO, Guillermo. 2013.** Retos, perspectivas y líneas de desarrollo de la educación en México y América Latina. [En línea] s/d de febreros de 2013. [Citado el: 20 de agosto de 2015.] <http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes/retos-perspectivas-y-lineas-de-desarrollo-de-la-educacion-superior-en-mexico-y-america>.
- VILLALBA, Paola. 2014.** La cultura organizacional como variable estratégica para el cambio empresarial: caso Óptica los Andes Cía. Ltda. [En línea] 26 de marzo de 2014. [Citado el: 27 de abril de 2015.] [http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3870/1/T1383-MDTH-Villalba-La cultura.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3870/1/T1383-MDTH-Villalba-La%20cultura.pdf).
- . **2002.** Administración en los Nuevos Tiempos. 2002.
- . **2009.** Comportamiento Organizacional. México : Mexicana, 2009.
- . **2010.** Ley Orgánica de Educación Superior. Quito : s.n., 2010.
- . **2011.** Manual de Gestión para Directores Instituciones Educativas. [En línea] s/n de marzo de 2011. [Citado el: 30 de mayo de 2015.] <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>.

—. 2013. Retos, perspectivas y líneas de desarrollo de la educación superior en México y América Latina. [En línea] 20 de febrero de 2013. [Citado el: 20 de agosto de 2015.] <http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes/retos-perspectivas-y-lineas-de-desarrollo-de-la-educacion-superior-en-mexico-y-america-latina>.

LINKOGRAFÍA

http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html.

<http://docentes.unibe.edu.do/rol-de-la-educacion-en-la-sociedad-del-conocimiento/>.

<http://www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas/pdf/gladysSP.pdf>.

<http://educaciondecalidad.ec/leyes-sistema/ley-educacion-superior-loes.html>.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>.

<http://www.larepublica.ec/blog/politica/2013/11/27/resultados-evaluacion-ceaaces-universidades-pais/>.

<http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes/retos-perspectivas-y-lineas-de-desarrollo-de-la-educacion-superior-en-mexico-y-america>.

<http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes/retos-perspectivas-y-lineas-de-desarrollo-de-la-educacion-superior-en-mexico-y-america-latina>.

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3870/1/T1383-MDTH-Villalba-La-cultura.pdf>.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVO

INVENTARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El inventario muestra una lista de 120 enunciados que describen algunas conductas que las organizaciones pueden esperar de las personas que en ella trabajan.

Por favor lea cada enunciado e indique el grado en que la conducta descrita ayuda a las personas a "ajustarse y satisfacer las expectativas de su organización.

Para indicar el grado, utilice las siguientes opciones de respuesta

1 = De ninguna manera

2 = Levemente

3 = En grado moderado

4 = En gran medida

5 = Completamente

Indique en qué grado se espera que las personas tengan que:

	1	2	3	4	5
1. Señalar los defectos					
2. Mostrar interés por las necesidades de otros					
3. Involucrar a los otros en las decisiones que les afectan					
4. Resolver conflictos constructivamente					
5. Apoyar a los demás					
6. "Estar en la buena" con los superiores					
7. Ser un "tipo simpático"					
8. Hacer las cosas en busca de la aprobación de los demás					
9. Estar de acuerdo con los demás					
10. Ganarle a los demás					
11. Trabajar para lograr las metas personales					
12. Aceptar las metas sin cuestionarlas					
13. Actuar de manera previsible					
14. Nunca desafiar a los superiores					
15. Hacer lo que es esperado					
16. Tomar distancia de las situaciones y evaluarlas objetivamente					
17. Oponerse a nuevas ideas					
18. Ayudar a otros a crecer y desarrollarse					
19. Saber escuchar					
20. Dar recompensas positivas a los otros (p.e. dar incentivos, felicitar públicamente)					

21. Estar de acuerdo con “todo el mundo”					
22. Estar preocupado de la moda					
23. Asegurarse de ser aceptado por los otros					
24. Siempre tratar de estar en lo correcto					
25. Ser visto y notado					
26. Explorar las alternativas antes de actuar					
27. Empezar tareas desafiantes					
28. “Seguir la corriente”					
29. Preguntar a todos lo que piensan antes de actuar					
30. Agradar a quienes están en posiciones de autoridad					
31. Ser poderoso para influir					
32. Buscar errores					
33. Oponerse a las cosas en forma velada					
34. Dedicarle tiempo a los demás					
35. Alentar a otros					
36. “Guardarle las espaldas” a aquellos con más autoridad					
37. Establecer metas que agradan a otros					
38. Competir más que cooperar					
39. Ser el centro de atención					
40. Nunca aparecer como perdedor					
41. Establecer metas alcanzables					
42. Perseguir un estándar de excelencia					
43. Trabajar por el sentido de logro					
44. Ejecutar ordenes, aunque estén equivocadas					
45. Chequear las decisiones con los superiores					
46. Cuestionar las decisiones tomadas por otros					
47. Permanecer indiferente a las situaciones					
48. Rechazar criticas					
49. Jugar el rol de constante oposición					
50. Ayudar a otros a pensar por ellos mismos					
51. Agradar a todo el mundo					
52. “Desplazar” a sus iguales					
53. Ser un “ganador”					
54. Mantener una imagen de superioridad					
55. Transformar el trabajo en una contienda					
56. Pensar hacia adelante y planificar					
57. Asumir riesgos previamente evaluados					
58. Mostrar entusiasmo abiertamente					
59. Conocer el negocio					
60. Obedecer las órdenes de buena gana					
61. Cooperar con los demás					
62. Relacionarse con los otros en forma amistosa					
63. Pensar en términos de satisfacción del grupo					

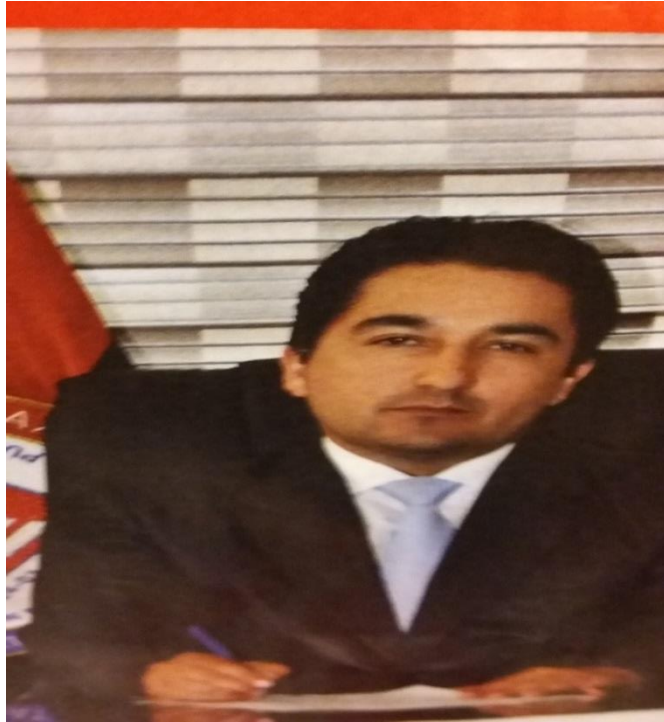
64. Mostrar interés por las personas					
65. Mantener siempre el control de las situaciones					
66. Preocuparse personalmente de todos los detalles					
67. No perturbar la armonía					
68. Evitar las confrontaciones					
69. Dar una “buena impresión”					
70. Concordar					
71. No encerrarse					
72. Tomar decisiones “populares”, en vez de necesarias					
73. No correr riesgos					
74. Desplazar las responsabilidades hacia otros					
75. Enfatizar calidad sobre cantidad					
76. Hacer buen uso de las destrezas de relaciones humanas					
77. Tratar a las personas como más importantes que las cosas					
78. Compartir sentimientos y pensamientos					
79. Exigir lealtad					
80. Hacer uso de su autoridad					
81. Aparecer trabajando largas horas					
82. Nunca cometer errores					
83. Tratar las reglas como más importantes que las ideas					
84. Decirle a las personas cualquier cosa para evitar conflictos					
85. Aceptar las cosas como están					
86. Evadir las cosas					
87. “Escabullirse” cuando las cosas se tornan difíciles					
88. No exponerse a ser culpado por los problemas					
89. Estar preocupado del propio desarrollo					
90. Oponerse al conformismo					
91. Motivar a otros amistosamente					
92. Ser abierto y cálido					
93. Permanecer a la ofensiva					
94. Construir sus propias bases de poder					
95. Manejarlo todo personalmente					
96. Establecer metas altas y poco realistas					
97. Ser preciso, incluso cuando es necesario					
98. Ser siempre lo mejor en todas las cosas					
99. Seguir siempre las políticas prácticas					
100. Evitar los riesgos					
101. No “entrometerse”					
102. Esperar que otros actúen primero					
103. Ser espontáneo					
104. Hacer bien las tareas, incluso las más simples					
105. Comunicar sus ideas					
106. Actuar enérgicamente					

107. Jugar al “político” para ganar influencia					
108. Ser fuerte, vigoroso. No cuestionar la autoridad					
109. Hacer las cosas perfectamente					
110. Ver el trabajo como más importante que cualquier cosa					
111. Mostrarse competente e independiente					
112. Persistir					
113. Ajustarse a los “moldes”					
114. Desplazar las decisiones hacia arriba					
115. Estar abiertos así mismo					
116. Disfrutar de su trabajo					
117. Pensar de manera única e independiente					
118. Mantener su integridad personal					
119. Oponerse al conformismo					
120. Comunicar sus ideas					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FOTOGRAFÍA DE ENCUESTAS REALIZADAS

ENCUESTA A AUTORIDADES



MSc. Fabricio Tinajero Jiménez

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



Dr. Luis Molina Villacís MSc

RECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO "VICENTE LEÓN"



Tcrn. De EM. Freddy José Játiva Coronel

**DIRECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS –
EXTENSIÓN LATACUNGA**



Msc. Hernán Monte

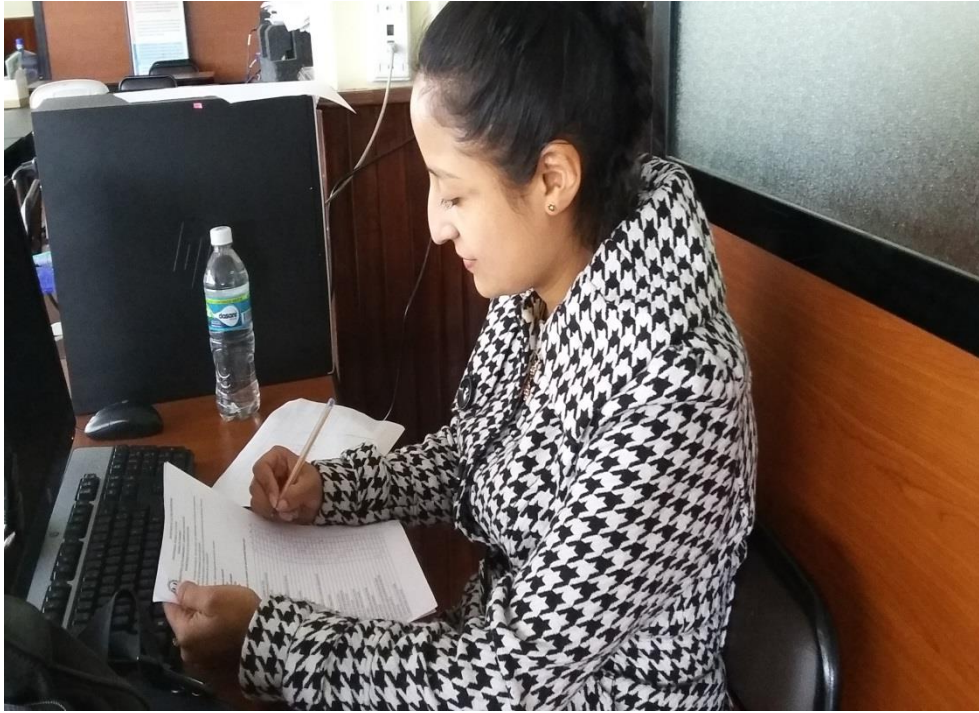
RECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO VICTORIA VÁSCONEZ CUVI



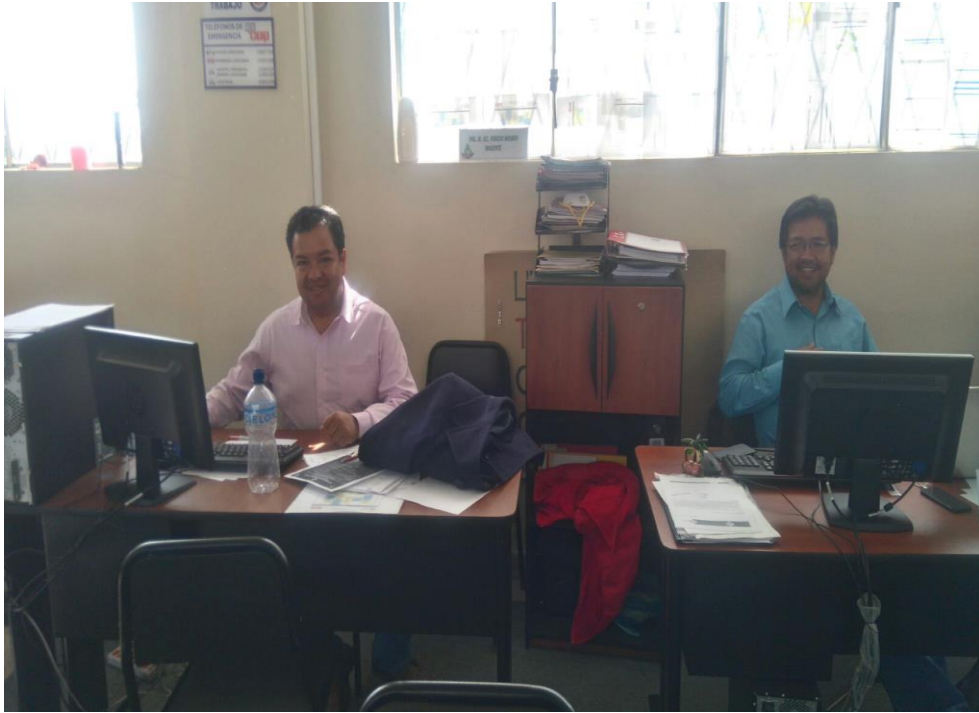
Msc. Fernando Segovia

RECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO RAMÓN BARBA NARANJO

ENCUESTA A DOCENTES







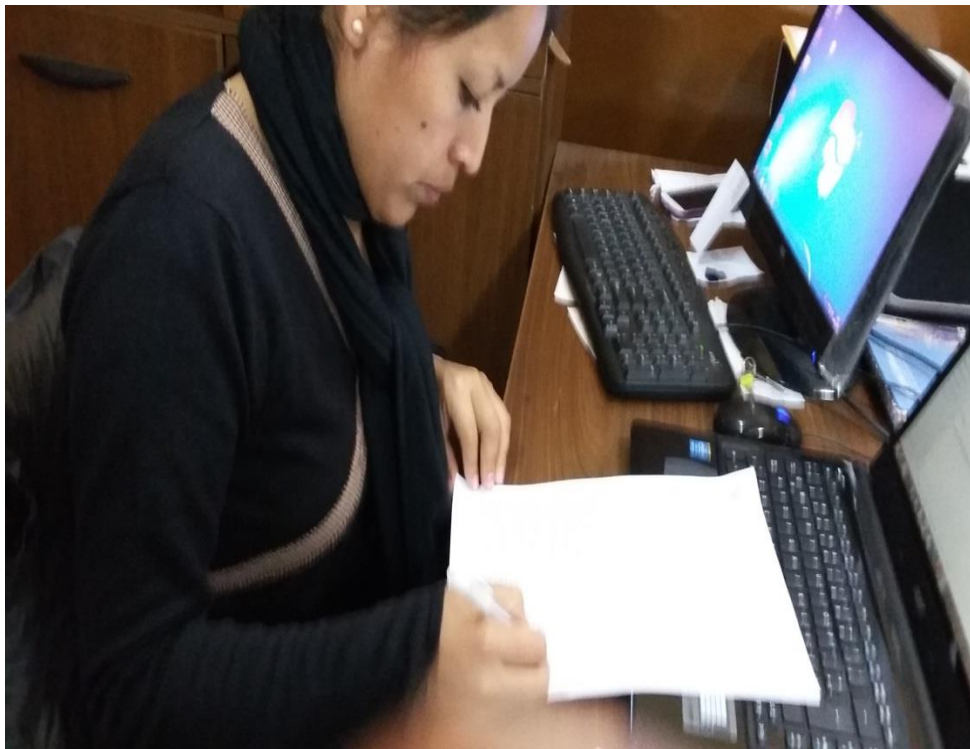


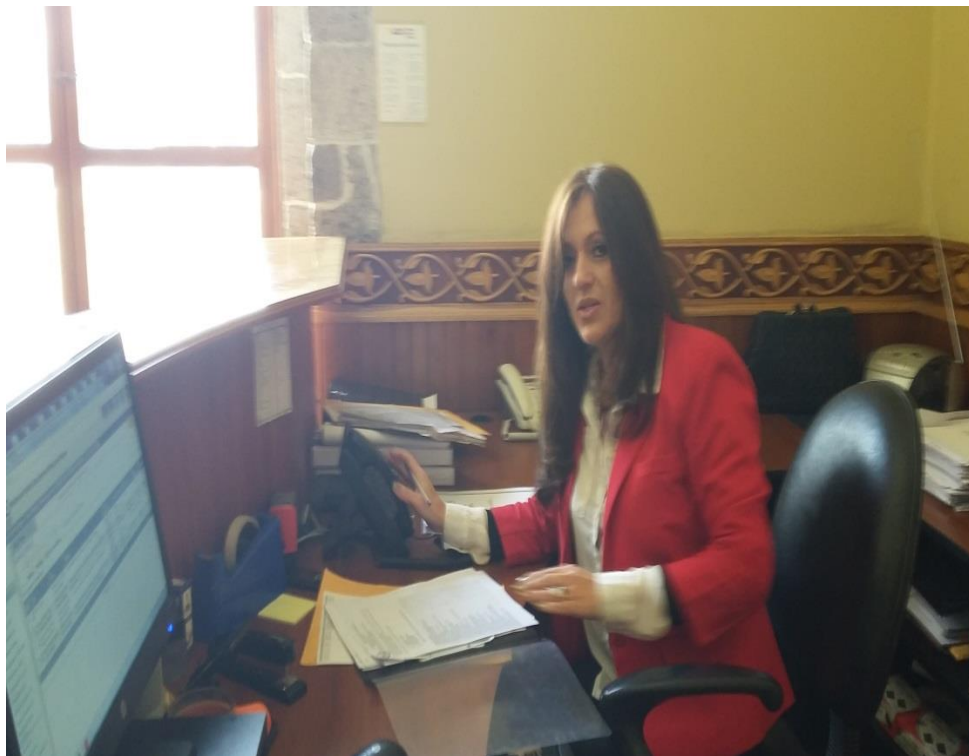


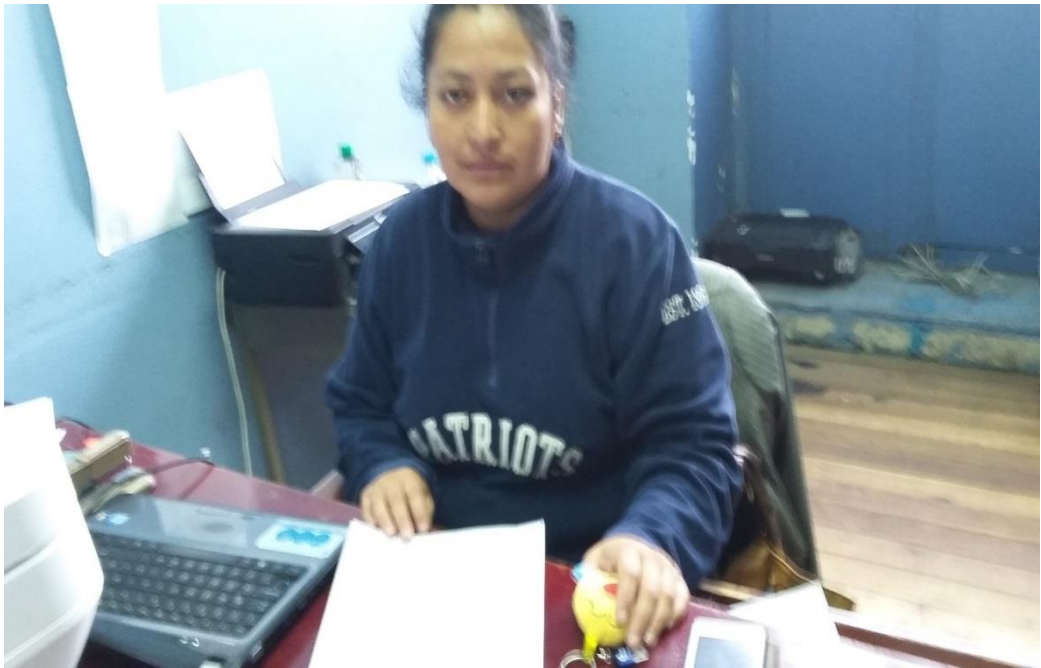




ENCUESTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO







ENCUESTA A ESTUDIANTES





