

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSE MARTI PEREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIO DE TECNICAS AVANZADAS DE DIRECCION



Diseño e implementación de una estrategia de
Cambio Organizacional para contribuir al desarrollo
de la Motivación Trascendente del personal docente en el
"Instituto Universitario de Tecnología Cumaná"

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autor: Lcdo. José Miguel García Gamboa

Tutor: MSc. Renier Esquivel García

Cumaná, Venezuela. 2014

D e d i c a t o r i a

Este esfuerzo académico no lo dedico a alguien, prefiero regalarlo a todos los trabajadores de la educación. Mas particularmente a quienes ejercen la docencia no tan solo para la subsistencia per se, sino por el imperativo categórico, de aportar acompañando a quienes dirigen la construcción de sus vidas, hacia el mayor cúmulo de felicidad social posible.

Y sobre todo, a aquellos que laboran en la docencia albergando el dilema de estar o no, en poder de las verdades que realmente resultan útiles a los esperanzados colectivos, en sus luchas por la independencia y la libertad, en todas las dimensiones apreciables, para la necesaria realización económica y humana.

José Miguel García Gamboa

Agradecimientos

De primera mano, al equipo de docentes cubanos que compartieron sus aprendizajes con nosotros, permitiéndome hacer posible culminar esta maestría, aportando desprendimiento y muchas horas de dedicación, que solo es posible cuando se siente amor por el prójimo, a ese incomodo excluido, a este necesitado de solidaridad o a aquel buscador de conocimientos.

A mi esposa Aracely, sin cuyo concurso algunas de las ideas aquí plasmadas las hubiese desechado al nacer. A mis hijas e hijos por brindarme la oportunidad de ser para ellos ejemplo en la vida de lucha y resistencia. Y a mí difunta madre Ermelinda por sembrar en mí el valor de alcanzar logros aún en las adversidades.

A mi nueva patria, la bolivariana, que al fin me brindó la gratuita oportunidad de ser maestro y precisamente de una de las universidades de un pueblo constructor y ejemplo de libertades para el mundo.

Al difunto profesor Alexis Torres Morales, quien desde mi juventud me ilustrara como adquirir la habilidad para develar las verdades a pesar de los ropajes que las descontextualizan.

A mis apreciados y agradecidos estudiantes que hoy, aún a pesar del tiempo, me recompensan con sus sonrisas, respeto genuino, cariño y admiración manifiesta.

Finalmente a Renier, por el estímulo persistente que impulsara en mi la convicción necesaria para alcanzar la meta de concluir este humilde aporte.

...Viva la Patria, viva la esperanza...

Viva Bolívar, viva Martí.

Resumen.

Un diagnóstico estratégico, a partir de una matriz FODA, origina la planificación estratégica de líneas de cambio organizacional cuya implementación prevé influir en la Motivación Trascendente del talento humano docente del Instituto Universitario de Tecnología Cumaná. Para lograrlo se implementan acciones en tres vertientes. Una primera y central vía de formación.

En la segunda vía se revisaron las estructuras y las funciones administrativas, por departamentos académicos, enfocada a la participación protagónica integradora de todos los docentes.

La tercera vía canalizó mejorar los servicios generales, estudiantiles, organizacionales y relacionales.

La metodología sigue una orientación en investigación como trabajo de campo con perfil exploratorio y la data para los procesos estadísticos se obtuvo mediante encuestas, directamente aplicadas a los docentes. Las tabulaciones registradas en formatos de diseños propios y los gráficos comparativos elaborados por medios informáticos.

Implementados los cambios organizacionales orientados por la estrategia general diseñada se alcanzaron cambios proactivos en dirección de mejorar la Motivación Trascendente sectorizados en las siguientes Dimensiones: 1) Liderazgo Relacional, donde un 47% manifestó cambios a mejorar la unidad. 2) En la del Compromiso Laboral, 24 docentes manifiestan disposición a la integración. 3) En Liderazgo Trascendente, el 53% se mostró proclive a accionar en nuevos liderazgos y finalmente la 4) Del Compromiso Instruccional, allí el 67% de los docentes manifestaron disposición a una mayor entrega en beneficio de la mejora de sus estudiantes.

Índice.

Introducción.	1
Capítulo I	
Introducción.	9
1.1. La motivación trascendente.	9
1.2. El pensamiento estratégico.	12
1.3 Planificación estratégica.	14
1.4. Cambio organizacional.	18
1.5. Niveles de reacción ante el cambio.	20
1.6 Cambio evolucionario y revolucionario.	20
1.7 Efecto de los cambios evolucionario y revolucionario sobre el desempeño de las organizaciones.	21
1.8 Cambio planeado en las organizaciones.	22
1.9 El Cambio como un proceso adaptativo.	22
1.10 Compromiso organizacional y satisfacción.	23
1.11 Liderazgo organizacional.	23
1.12 Liderazgo para el cambio.	24
1.13 Compromiso organizacional.	24
1.14 Enfoque sistémico.	25
1.15 Resistencia la cambio.	26
1.16 Cultura organizacional.	27
Capítulo II	
Introducción.	28
2.1.1. La herramienta para realizar el diagnostico estratégico.	28
2.1.2. Población y muestra para diagnosticar la institución en la sede de Cumaná.	29
2.1.3. El cálculo de la muestra para diagnosticar la institución.	29
2.1.4. Perfil para ingresar a la muestra de la matriz FODA.	30
2.1.5. Proceso de selección de la muestra.	31
2.1.6. Criterios que conforman la herramienta de diagnóstico. La matriz FODA.	31
2.1.7. La encuesta para la matriz FODA.	32
2.1.8. Organización de las opiniones de los encuestados. Forma 1.	32
2.1.9. Vaciado de la data al cuadro FODA.	33
2.1.10. Asignación de ponderaciones en los cruces de respuestas.	34
2.1.11. El equipo evaluador. Conformación y funciones.	36

Índice.

2.1.12. La evaluación de la matriz.	37
2.1.13. Criterios al seleccionar los ítems para redacción de líneas estratégicas.	38
2.2. Acciones en la línea B de la investigación.	38
2.2.1. Muestra para la consulta a directivos.	39
2.2.2. El instrumento para obtener la data.	39
2.2.3. Tratamiento de la data de coordinaciones de los PNF.	39
2.2.4. Leyenda de la Forma 3.	40
2.3. Acciones en la línea A de la investigación.	41
2.4. Acciones en la línea C de la investigación.	42
2.4.1. Población. Muestra para entrevistas a docentes concursantes.	43
2.4.2. Instrumento.	43
2.4.3. Las Variables.	43
2.4.4. Registro y tabulación de la encuesta a concursantes.	44
2.4.5. Ponderación de la Motivación trascendente.	44
2.4.6. Registros de la autoevaluación de los docentes.	45
2.4.7. Comportamiento grupal de las dimensiones.	46
2.4.8. Comportamiento individual relativo de las dimensiones.	46
Capítulo III	
Introducción.	47
3.1. Caracterización del IUT Cumaná, en la sede local.	48
3.2. Tabla de opiniones para la matriz FODA, recabadas en el colectivo docente.	50
3.3. Tipo de estrategia dominante en la matriz FODA.	50
Tabla 3:1. Ítems organizados para la matriz FODA.	51
Tabla 3:2. Registros de ponderaciones en la matriz.	52
3.4. Delineación de la estrategia.	52
3.5. Criterios adicionales para la redacción de las líneas estratégicas.	53
3.6. La estrategia. Líneas.	53
3.7. Implementación de las líneas estratégicas.	54
3.7.1. Implementación Línea estratégica 1.	56
3.7.2. Implementación de la línea estratégica 2.	58
3.7.3. Implementación de la línea estratégica 3.	60
Tabla 3:6. Acumulación individual por niveles de los cambios manifestados.	64
3.7.4. Implementación de la línea estratégica 4.	67

Índice.

3.7.5. Implementación de la línea estratégica 5.	67
3.7.6. Implementación de la Línea 6.	68
3.8.1. Conclusiones Línea estratégica 1.	68
3.8.2. Conclusiones. Línea 2.	69
3.8.3. Conclusiones Línea estratégica 3.	69
3.8.4. Conclusiones. Línea estratégica 4.	70
3.8.5. Conclusiones Línea estratégica 5.	70
3.8.6. Conclusiones. Línea estratégica 6.	70
4. Conclusiones del Capítulo 3.	70
Conclusiones.	72
Recomendaciones.	73
Bibliografía.	74
Anexos	81

Introducción.

En países donde han ocurrido cambios políticos significativos, que han impreso cierta permanencia en el tiempo, hay evidencias de haber sucedido en ellos la introducción de cambios particulares en lo educativo, que generalmente tratan de acoplarse a exigencias del modelo insurgente. Esos cambios se han presentado desde ser sencillamente transformaciones hasta radicales revoluciones (casos como: China, Cuba, Alemania, Bolivia, México, Francia, Vietnam, por citar algunos).

Independientemente de los fundamentaciones teóricas, de los modelos políticos, que se planteen o de las tecnologías que se apliquen, en el caso de lo educativo, en sus procesos de cambios están presentes fuerzas impulsoras que los conducen, destacándose los llamados actores, líderes, propulsores o motivadores.

Tal es el grado de incidencia de esos factores de la motivación, que su ausencia, su no presencia sensible, o perceptible, puede ser considerada como indicador de la velocidad o de la calidad con que los cambios educativos se consoliden, llegando su ausencia en casos extremos, hasta desembocar en fracasos o frustraciones, independientemente de la incidencia que a otras variables intervinientes les pueda corresponder.

En el contexto venezolano, desde 1999 se instaura un gobierno nacional que proclama transformaciones concretas, orientadas hacia un modelo de desarrollo económico humanista, bien diferenciado del modelo histórico preexistente para la fecha, un modelo capitalista dependiente, mono productor subyugado a la economía de la potencia más dominante del planeta. Planteándose en consecuencia en forma inmediata para ese nuevo gobierno una urgencia de transformaciones y cambios en el proceso educativo.

Este, se inicia desde el nivel de los centros de educación inicial, escuelas primarias básicas y diversificadas y por supuesto a la fecha ya alcanza el nivel de los centros de educación universitaria, donde coexisten los Institutos Universitarios de Tecnología, dependientes directamente del gobierno nacional, en un marco general de exigencias y necesidades de transformaciones susceptibles de elevarse a un nivel universitario.

Mediante decreto 6.650 del 24 de marzo de 2009, se crea la Misión Alma Mater, que constituye una referencia de una nueva institucionalidad, caracterizada por la

Introducción.

cooperación solidaria, cuyo eje es la generación, transformación y socialización de conocimiento pertinente a nuestras realidades y retos culturales ambientales políticos, económicos y sociales, en el marco de la transformación del país.

Nace la Misión Alma Mater con eje de confluencia fundamentalmente con: La Misión Sucre, La Universidad Bolivariana y la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas, en la creación de una nueva “Educación Universitaria, Bolivariana y Socialista”. Planteándose como objetivo generar un nuevo tejido institucional de la educación universitaria venezolana.

Todas se orientan en la tarea de arraigar la educación universitaria en los espacios locales, fortaleciendo las aldeas universitarias, a través de la creación de redes territoriales y la acción conjunta de las instituciones en la instauración de los Programas Nacionales de Formación (PNF). En este escenario surgen entre otras las Universidades Territoriales Politécnicas.

Estas últimas se construyen a partir de los consolidados Institutos Universitarios de Tecnología (IUT) y Colegios universitarios (CU) pre existentes, algunos de ellos con casi cuatro décadas de fundados, algunos de ellos nacieron bajo convenio Francia – Venezuela, totalmente orientados, para la docencia por ingenieros que venían a saldar el servicio militar acá en Venezuela, durante los periodos de las democracias representativas que antecedieron al presente cambio de rumbo en el país.

Queda implícito, aflora, que más allá de los diseños y la arquitectura del Proyecto Educativo, anterior o actual, el talento humano es quien impulsa todo el entramado del proceso de transformación. Proceso que en el caso del IUT de Cumaná se inició sobre un modelo instalado y fortalecido en las décadas que precedieron a la revolución venezolana, con sus secuelas de prácticas, costumbres, rituales e ideologías propias de un currículo oculto que natural e ineludiblemente subyace presente en lo histórico o contemporáneo.

Entre las fortalezas del viejo modelo educativo, están las infraestructuras de los Institutos, sus equipos y laboratorios, una plantilla de personal docente calificado, ya existente, consolidado y una experiencia en lo positivo que se pudo acumular por el instaurado funcionamiento casi cuatro décadas de existencia, en algunas de estas

Introducción.

instituciones de educación universitaria. Destacándose cimeramente el IUT Cumaná, cuya fundación data de treinta y nueve años.

El personal docente activo del IUT Cumaná debe transitar la senda del cambio institucional y como es sabido, por conocimiento sociológico universal, la resistencia a los cambios es uno de los escenarios que debemos tomar en cuenta al desarrollar las estrategias que puedan instrumentarse para el logro de las metas institucionales en el cumplimiento de las funciones asignadas por el MPPEU.

Las teorías científicas del comportamiento organizacional consideran, entre otras variables, el aspecto emocional, las motivaciones, y dentro de ellas encontramos la clasificación en intrínsecas, extrínsecas y más recientemente, las trascendentes. Recordemos que los procesos sociales, y la educación como uno de ellos, van de la mano con las motivaciones. En consecuencia el cambio institucional universitario eficaz se desliza sobre las motivaciones que su talento humano desarrolle por estímulos propios, externos y los que traigan consigo.

Como quiera que las motivaciones intrínsecas, o extrínsecas son susceptibles de una mayor y directa canalización o programación, según el caso, es a partir del comportamiento organizacional histórico del talento humano del IUT Cumaná, donde se hace necesario considerar adicionalmente aquellas motivaciones que van más allá de lo que el personal aspira obtener de la institución por sus servicios o de la contraprestación ofertada por él a la institución, a cambio de lo que recibe.

Se trata entonces del como potenciar esas motivaciones que impulsan las conductas presentes en los individuos cuando los intereses de los colectivos están por encima de los intereses particulares que a ellos correspondan o perciban a cambio.

Se trata de las motivaciones que tienen que ver con el aporte del individuo a los intereses de los grandes colectivos, vinculados a la solidaridad para con el prójimo, sin esperar convenciones contractuales a cambio, aquello ocurre significativamente cuando están presentes prioritariamente las motivaciones trascendentes.

La motivación trascendente (o emocional) definitivamente juega un papel importante en el rendimiento de las personas y en el resultado de las instituciones educativas que pretendan responder a exigencias que requieran algún cambio organizacional

Introducción.

orientado a la fundación de una nueva república. en lo social, lo político y lo económico.

Se hace necesario desde este aspecto, científicamente, diseñar e implementar una estrategia, con posibilidades de efectividad, dirigidas a coadyuvar al Cambio Organizacional relacionado con el desarrollo de la motivación del personal docente del IUT Cumaná, que de paso aligerado al logro de las metas y objetivos propuestos para la Institución, en la instauración de los emergentes Programas Nacionales de Formación (PNF).

Con el arribo del Comandante Presidente de la República, Hugo Rafael Chávez Frías, se viene impulsando la construcción de la patria bolivariana perfilada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, aprobada en 1999.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) de la República Bolivariana de Venezuela, inició un proceso de transformación de la educación universitaria, que actualmente se implementa en los Institutos y Colegios Universitarios oficiales. Una transformación a Universidades Politécnicas Territoriales (UPT), orientada a la formación de nuevos profesionales, necesarios para alcanzar las metas propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo Social y Económico (Plan Simón Bolívar).

Ello incluye implantar un nuevo diseño curricular, bajo el nombre de Programas Nacionales de Formación (P.N.F.), inspirados en las experiencias de La Misión Sucre, con una novedosa visión y misión de la enseñanza, que conforma un reto para el personal docente, en cada una de las universidades en experimentación, donde puertas interactuarán dialécticamente una heredada concepción educativa típica de modelos educativos de sociedades capitalista dependientes, frente a un diferenciado enfoque de una enseñanza orientada al humanismo.

En particular, los docentes transitarán por un camino que consolide la formación del talento humano que Venezuela está necesitando para impulsar los planes nacionales de desarrollo económico y social, que permitirán al país iniciar la construcción en una sociedad libre, soberana e independiente, construyendo el modelo de desarrollo enmarcado en lo que el Presidente Hugo Chávez ha denominado "Socialismo del siglo XXI". Lo que conlleva a que debe egresar un nuevo profesional orientado en

Introducción.

valores, humanistas, solidario, participativo, entre otros perfiles y capacitado técnicamente para hacer sustentable el proyecto de la nueva patria.

A las problemáticas que estos cambios organizacionales generan en su desarrollo y desde una perspectiva creativa, se le intenta dar respuestas en lo empírico, mientras a la vez que se va construyendo el soporte científico necesario. Intentando generar una ciencia propia para abordarlas, y que faciliten salidas sustentables, en función de los objetivos planteados para el cambio social y poder contribuir con las exigencias de un desarrollo endógeno, visionando el horizonte del desarrollo de los países del Sur.

En la gestión enmarcada por la implementación de los PNF, luego de haber transcurrido el Trimestre que constituye el Trayecto inicial y dos, de los tres trimestres, subsiguientes, del Trayecto I (Marzo 2009 a octubre 2010), se observan las siguientes actitudes, manifiestas en algunos docentes que laboran en los PNF.

Esto consensuado en las apreciaciones de los supervisores académicos inmediatos y jefes jerárquicos, en su interaccionar con los colectivos. Así, destacan:

- 1) Escasa participación en las redes de intercambio de información que intentan conformarse para mejorar la formación docente.
- 2) Pasividad manifiesta en la participación en los talleres, simposios, conversatorios, entre otras actividades, que se generan en torno al área vinculada con la formación socio-crítica.
- 3) Abierta predisposición a abandonar los espacios físicos de la institución una vez cubiertos los compromisos de aula con los estudiantes.
- 4) Indiferencia frente a las ausencias de cambios de conductas de los alumnos que se esperan correspondan con las expectativas de los PNF.
- 5) Poca participación activa en la incorporación a equipos de trabajo que tiendan a la integración e identificación con la visión y misión del proyecto Alma Mater.
- 6) Reiterada actitud de identificación más con la formación profesional recibida en sus universidades de proveniencia, antes que con los fundamentos y lineamientos propuestos en los PNF.
- 7) Baja productividad, actitud resistente o superficialidad, cuando se les integra a actividades de formación en las visiones de los PNF.

Introducción.

- 8) Desconfianza en el enfoque curricular planteado por los PNF.
- 9) Reiteradas excusas para la incorporación o frías respuestas ante los estímulos para las transformaciones que exigen los desarrollos de los nuevos PNF.
- 10) Escaso interés por conocer y/o investigar sobre los fundamentos de los PNF.

Conjugando, las motivaciones de los profesionales docentes en el desempeño, frente al esperado compromiso de estos para activarse en el cambio, se hace necesario ahondar en las motivaciones, preexistentes en ellos, que pudieran corresponderse con las exigencias para en el cambio institucional planteado o por generarse, de modo que pudieran conducirse a alcanzar las finalidades proyectadas.

Es oportuno señalar que la institución ofrece actualmente a los docentes importantes y significativos beneficios, deseables para realizar una buena función del desempeño profesional, como lo contempla su Contrato Colectivo, a pesar de sus puntuales deficiencias.

Además, en otra dirección, la oportunidad de laborar en los PNF es atractiva como plaza de trabajo, así lo indican la permanente demanda de los profesionales, por incorporarse como trabajadores de la docencia en la institución, antes que en otras. Esta contradicción conlleva a preguntar ¿si motivaciones intrínsecas y extrínsecas están presentes, como podría producirse un cambio en la actitud de la mayoría de los docentes, para que logren conducirse bajo una perspectiva diferente a las manifiestas y señaladas en las proposiciones anteriormente descritas (numeradas del 1 al 10)?

Problema:

¿Cuál es la estrategia de cambio organizacional docente dirigida a contribuir al mejoramiento de la motivación trascendente en el IUT Cumaná?

Objeto de Estudio.

El Comportamiento Organizacional del personal docente del IUT Cumaná.

Campo de Acción.

El Cambio Organizacional y la motivación trascendente del personal docente, para el cambio del IUT Cumaná a universidad.

Objetivos de la Investigación.

General:

Introducción.

Diseñar e implementar una estrategia de cambio organizacional orientada a contribuir con el mejoramiento de la motivación trascendente del personal docente en el IUT Cumaná, para su transformación a Universidad.

Específicos:

- 1.- Diagnosticar el escenario docente del IUT Cumaná al inicio de las acciones transformadoras concretas, para asumir el paso a universidad.
- 2.- Diseñar una estrategia de cambio organizacional docente en el IUT Cumaná. **3.-**
- 3.-** Implementar la diseñada estrategia de cambio organizacional dirigida a contribuir al mejoramiento de la motivación trascendente en el IUT Cumaná.
- 4.- Evaluar cambios de la motivación trascendente paralelamente con la implementación de la estrategia diseñada.

Hipótesis: Una estrategia de cambio organizacional en el IUT Cumaná contribuye al incremento en la motivación trascendente de los docentes del IUT Cumaná.

Métodos de Investigación.

- Se diseñará y aplicará una encuesta a los docentes para la recolección de la información diagnóstica de la institución y generar el diseño de las estrategias orientándonos a las áreas de la motivación y el laboral docente propiamente dicho como indicadores de la motivación trascendente presente.
- Se diseñará e implementará, como estrategia para inducir el cambio, un programa básico de acciones que permitan encaminar las respuestas a las necesidades más sentidas en el IUT, acompañadas de una serie de actividades de formación dirigidas a los docentes y directivos, sobre los fines, objetivos, filosofía, visiones de los PNF, el Plan Nacional de Desarrollo “Simón Bolívar”, la transformación universitaria en marcha, leyes vinculadas vigentes y en discusión, entre otros. En estas actividades se procederá buscando la inserción de una praxis que integre a los docentes en la misma.
- Finalmente se aplicará un instrumento en una entrevista con registros escritos.
- Los datos se procesarán tabulados con análisis estadísticos, comparativos e inferenciales, sobre gráficos estadísticos mayormente.

La tesis está compuesta por: Introducción, Capítulo I con reseña bibliográfica sobre los aspectos teóricos utilizados para la reflexión, Capítulo II con la estrategia

Introducción.

metodológica, Capítulo II con los resultados, Bibliografía, Conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

Introducción.

Los aspectos teóricos relacionados con la motivación trascendente y el cambio organizacional se abordan en el presente capítulo, pues son el soporte teórico a la propuesta investigativa.

Propuesta que surge cuando consideramos cómo impulsar en el tiempo la transformación universitaria planteada en Venezuela desde inicios del 2006, exigida y acompañada desde el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) y más particularmente por la Misión Alma Mater, donde está contemplada, entre otros procesos, las conversiones de los Institutos Universitarios de Tecnologías (IUT) a Universidades Politécnicas Territoriales (UPT), imbricadas definitivamente a la par de la Misión Sucre, tal como se describe en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.148, del 27 de Marzo de 2009.

Aceptamos que la motivación trascendente como conducta, es susceptible de estimulación para su desarrollo. Lo damos por sentado e incluso el estar presente inicialmente, en algún nivel, en el profesional desde el ingreso mismo al desempeño laboral docente.

Ocupa, fundamentalmente, el incidir en el desarrollo de la Motivación Trascendente, en el colectivo docente del Instituto Universitario de Tecnología Cumaná (IUTC), como variante interviniente u objeto de la propuesta.

Se tratan también, algunos conceptos fundamentales relacionados con el cambio organizacional, su necesidad en el IUT Cumaná, así como aspectos tratados por diferentes autores sobre la dirección estratégica.

Haciendo un poco de historia, desde Taylor, pasando por Mintzberg, hasta nuestros tiempos, se ha podido apreciar una evolución en las ideas sobre la motivación de los integrantes de una organización, por supuesto que para alcanzarla, se han considerado toda una variedad de factores con incidencias en la motivación de los individuos.

1.1. La motivación trascendente.

Robbins (2005), define la motivación, “como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir un objetivo”.

Sin embargo, las primeras ideas sobre motivación en general están seleccionadas por Sandoval (2003), cuando parafrasea a Herzberg:

...hay elementos como: las políticas de gestión, la administración, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario y otros que son factores que no motivan, pero su ausencia generan descontento o desmotivan.

Capítulo I

Ahora bien, como se acepta que la presencia o no de algunos elementos están relacionados con el descontento o desmotivación en el trabajo (políticas de gestión, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales), es pertinente revisar también los tipos de motivaciones que hasta el presente han sido categorizados, en otros contextos donde se considera la presencia y desarrollo del aspecto motivacional, particularmente en lo laboral.

Así, Sandoval (2003) refiriéndose a Pérez (1985) expone:

...relaciona la motivación como los factores que llevan a una persona a la acción y se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente. A nuestro criterio, esta clasificación nos permite de una manera práctica y sencilla entender el cómo se motiva a las personas o colaboradores.

En este sentido, se trata ahora de considerar, al ubicar inicialmente los motivos del accionar de los actores laborales y el mismo Sandoval (2003), lo recopila cuando expresa que para actuar se tienen los siguientes motivos:

- Extrínsecos. Cualquier tipo de motivo que sea ajeno a la persona que realiza la acción.
- Intrínsecos. Motivo o excusa interna generada por la persona que realiza la acción.
- Trascendente. Estado o resultado provocado en otra persona debido a la acción de la persona motivada.

Estas definiciones de motivación algo diferenciada de otras y más particularmente con la inserción del concepto de la motivación trascendente, donde se introduce el matiz de lo colectivo, hecho que se perfecciona en la consideración de la motivación trascendente, en términos de satisfacción al referirse a las categorías de motivación como lo hacen Vargas y Nava (2009), cuando citan a Moreno (2001):

... teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto...1) La motivación intrínseca: corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. 2) La motivación extrínseca: en este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño; 3) La motivación trascendente: Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente... o bien por el

Capítulo I

beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él.

Esta concepción de la motivación trascendente se orienta también a extrapolar de lo individual a lo colectivo, cuando reza:

...dada nuestra condición de seres sociales muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente..., sino... por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque este evita algo negativo para él. (Vértice, 2007)

Ya que se puede proyectar que ese “tercero” y ese “él”, en el caso de esta propuesta, se interpreta también como referido a relaciones entre individuos y colectivos y/o entre líderes y seguidores pudiéndose llegar a referir a relaciones entre docentes y estudiantes.

Para Urcola (2008), la motivación trascendente es “es aquella que nace del interior de uno mismo y culmina en el servicio a otras personas”. Este autor agrega la motivación trascendente “se sustenta en el servicio, en la resolución de problemas ajenos, en la utilidad que nuestro trabajo tiene para otros”.

Asimismo, Gómez (1999), considera que la motivación trascendente “es un tipo de motivación interna o automotivación, por lo que el individuo valora ante todo su vocación, es decir su capacidad de servicio, de ser útil, a los demás, de promover el bien ajeno a través de las acciones, cualidades y posibilidades que uno tiene”

Vista la motivación trascendente bajo esta óptica, en ocasión del enfoque del presente trabajo, y dado que la educación es también un hecho social (Mejía y Sandobal, 1998), y llevada por un ser social, cabe buscar la vinculación de la motivación trascendente, y considerarla como interviniente destacada, con los planteamientos que se suscitan en la espiral dialéctica del cambio organizacional que se requiere en las instituciones y particularmente en las educativas del sector universitario.

En relación con las tres categorías de la motivación, cabe señalar y dejar sentada las siguientes consideraciones adicionales en cuanto al comportamiento como grupos:

Los tres tipos de motivación no se dan aislados: convergen en cada persona y en cada tarea. Las personas no responden del mismo modo a las tres dimensiones. Algunos son muy sensibles a la satisfacción o insatisfacción que les produce la misma tarea; otros se fijan preponderantemente en las recompensas que obtendrán por su realización. Un tercer grupo es el de quienes se orientan

Capítulo I

fundamentalmente a la contribución social que su trabajo significa. Por lo tanto, aquellas organizaciones que logren obtener mejores condiciones en las tres dimensiones de la experiencia laboral, tendrán mayores posibilidades de contar con porcentajes relativamente extensos de empleados motivados y brindarán a su personal mejores condiciones para una calidad de vida laboral satisfactoria. (Vértice, 2007)

De modo que podemos ir sintetizando como una primera aproximación para el análisis de conceptos los siguientes:

Motivación trascendente. Un trabajador cuando direcciona su desenvolvimiento en lo laboral centrándose en el beneficio a terceros, se estaría conduciendo porque él cree en ello y en consecuencia su estado latitudinal estaría en función de que pueda continuar en el tiempo siendo capaz de hacerlo por los demás. Este tipo de motivación no es fácil ni común observarla en lo cotidiano pero no queda otro camino que fomentarla pues es la que puede conducirnos como líderes sociales en lo venidero y con el mayor grado de satisfacción deseable. Se trata pues de fomentar la aparición de líderes en el entorno que motiven permanentemente al resto del personal.

La presente propuesta contempla básicamente aquellas motivaciones cuyas manifestaciones se tipifican dentro de las que se presentan cuando está de por medio un alto sentido de lo social y particularmente las típicas del entorno que circunda el desempeño del docente en su accionar, cuando trata de alcanzar los objetivos fundamentales o compromisos propios de la labor institucional. Identificándose para ello la motivación trascendente, por considerarse esta clasificación, como enlazada con relación al cambio organizacional, tomando en cuenta el carácter social del desempeño esperado en el accionar de los docentes en tiempos de cambios o estancos transformacionales.

La corriente de motivación trascendente es muy aplicable a las organizaciones que requieren de su personal una motivación con un alto sentido de misión social. No obstante, los incentivos financieros o materiales de las universidades, en especial para los docentes, no son proporcionales a su relevancia social y por lo tanto, la motivación no puede desprenderse de estos criterios.

1.2. El pensamiento estratégico.

El pensamiento estratégico es considerado el pilar fundamental para el desarrollo de las organizaciones actuales.

Capítulo I

Su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia. El pensamiento estratégico es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a una institución avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante, según Morrissey, citado por Ayestarán, Rangel y Morillas (2012), debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier institución espera de sus directivos.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la institución.
- La visión de la institución se basa más en la forma en la que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva.
- El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la institución.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

La fase de formulación de la estrategia recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la institución en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

Capítulo I

- Las aspiraciones de la alta dirección.
- Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la institución.
- Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes. Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos.

La planeación, aquí es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas constituyendo esta una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.

El carácter abierto del sistema hace indispensable el desarrollo de la función de control, objetivo de la segunda fase. La función del control permite decidir acciones correctoras, sobre la base de la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solo, la correcta ejecución de la estrategia.

Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la organización, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

1.3 La planificación estratégica.

Según Ramírez (1997):

La planificación es una herramienta básica tanto para el estado y sus instituciones como para todo tipo de organizaciones productivas o de servicios. Dicha herramienta permite a sus usuarios organizar

Capítulo I

adecuadamente sus recursos y actividades para alcanzar objetivos y metas definidos previamente en función de sus intereses y del comportamiento del entorno institucional.

En este contexto, nace la planificación estratégica en la década de los 40, como una herramienta para elevar la gestión y el desarrollo de las organizaciones, y hacerlas altamente competitivas.

Al respecto, Steiner (1996) considera que:

...planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una institución"

Por su parte, Fernández (2010), expone que la planificación estratégica es tal vez una denominación de origen británico, dada su traducción del inglés Corporate Planning, pues en su momento el concepto se “uso para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica, a fin de sensibilizar, sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y diversas áreas funcionales... estuviesen incorporados a un plan general de la corporación”. El citado autor destaca que “la planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines”.

Una de las herramientas potenciales de la planificación estratégica, según Ojeda (2013) es la conocida matriz FODA, la cual:

...aborda dimensiones externas a la organización (oportunidades-amenazas) y aspectos internos de ésta (fortalezas-debilidades). Este análisis ayuda a definir los ámbitos en que el entorno ofrece mayores posibilidades así como aquellos para los que la organización tiene más potencialidades. También identifica las áreas de oportunidad para que la organización se fortalezca ante el entorno cambiante; es aquí donde la creatividad de un grupo se expresa en términos de definiciones, de líneas generales sobre las que hay que actuar y así construir un futuro deseable y compartido. Para tal fin, habrá de entenderse que las estrategias definen las actividades acordes a los objetivos. Esto implica también la definición de las metas, los plazos para cumplirlas y los responsables en cada uno de los ámbitos de la organización.

Capítulo I

Esta matriz es una alternativa de diagnóstico organizacional, y permite generar las estrategias más convenientes para lograr el objetivo de la misma, en las mejores condiciones.

En esa dirección, Robbins (2005) establece que una vez culminada la matriz FODA, se “deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas”.

Es allí donde entra el concepto de estrategia, la cual es objeto de muchas definiciones:

- “Hatten en 1987: define la estrategia como: "El medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización”.
- “Koontz en 1991, como que: "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada”.
- “Hatten en 1987, define la estrategia como: "El medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización”.
- “Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno”.

Para Johnson y Scholes (1993), citado por Castro (2010):

...la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno.

Agrega además:

Por su parte, Morrissey (1993) define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planificación a largo plazo y la planificación táctica. Para este autor, el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Aunque señala que nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una

Capítulo I

estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí. Para Hatten (1987), la estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización, los cuales son formulados por medio del proceso de Dirección Estratégica y es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales.

La primera se refiere a la dinámica de la institución con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma.

Lo más importante de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la "Intención Estratégica" de quienes la practican. La fase de formulación de la estrategia institucional recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la institución en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las aspiraciones de la alta dirección.
- Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la institución.

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia. Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificaran las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos.

1.3.1 Clasificación de las estrategias.

Robbins (2005), clasifica la estrategia dependiendo del nivel organizacional, a saber la corporativa, donde los directores son los responsables, la estrategia empresarial, donde gerentes de nivel medio son quienes las aplican, y las funcionales que son para los niveles inferiores.

Para la elección "de la estrategia se pueden utilizar diferentes metodologías, desde la más simple institución del equipo directivo hasta complejos procesos de simulación utilizando herramientas informáticas avanzadas" (Martínez, 2013).

Este proceso de planificación estratégico pasa por revisar previamente la misión, visión y objetivos de la organización a fin de garantizar un plan acorde a los requerimientos del

Capítulo I

momento y producir así el cambio que se requiera para que la organización avance exitosamente hacia la consecución de sus objetivos.

1.4 Cambio organizacional.

Cambio es el concepto que denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro, por ejemplo: el concepto de cambio de estado de la materia en la física (sólido, líquido y gaseoso) o de las personas en su estado civil (soltero, casado, divorciado o viudo); o las crisis, o revoluciones en cualquier campo de los estudiados por las ciencias sociales, principalmente la historia, que puede definirse como ciencia del cambio.

Otros usos del concepto.

- El cambio, en una venta, es lo que se devuelve por el vendedor al comprador cuando ha pagado con un medio de pago de mayor valor que la mercancía comprada.
- El cambio, en los deportes de equipo, es la posibilidad de sustituir a un jugador por otro, y suele estar limitado por el reglamento, por ejemplo en fútbol, a dos jugadores por partido y equipo.

1.4.1 Cambio y mentalidad

Existe la concepción que el cambio es la sustitución de algo viejo por algo nuevo, por lo que si se ve de ese modo suele estar cargado de connotaciones positivas; aunque también podría implicar la incertidumbre de una situación desconocida, traduciéndose en una connotación negativa.

Las actitudes culturales para el cambio mismo pueden reflejarse en una de estas dos premisas:

- El cambio es imprevisible, careciendo de determinismo o teleología
- El cambio es cíclico, y se esperan en él la repetición de circunstancias recurrentes

Este concepto, usualmente relacionado con filosofías orientales como el Hinduismo y el Budismo, alcanzó también gran desarrollo en la Civilización Occidental en la Edad Media, y suele aparecer en la representación del tópico de la rueda de la fortuna.

Por ende el cambio también puede verse como el estímulo necesario para que las organizaciones se adapten.

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse

Capítulo I

a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.

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

La gente solo busca el cambio cuando experimenta un quiebre, además de reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención para identificar y prever nuevos quiebres.

Aunque todos los aspectos del cambio ganan al llevarlo a cabo en colaboración con los involucrados, es necesario que exista una comprensión compartida, dentro de la organización, de que el quiebre que se puede producir en el ámbito de conversación y comprensión afecte la productividad y calidad.

Es bueno estar alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común.

Raineri (1998), en su trabajo sobre el cambio organización en los sectores públicos y privados, afirma:

Las creencias, emociones y conductas de los miembros de la organización juegan un rol protagónico en los procesos de transformación organizacional. La literatura, evidencia empírica y experiencia de quienes han participado en procesos de cambio en las organizaciones, señala que uno de los principales obstáculos para generar procesos de cambio exitoso en las organizaciones pueden ser las personas (Kotter y Shlesinger, 1979). Temas como falta de motivación, temores, resistencias, luchas de poder, sabotaje, incentivos perversos, conflictos de intereses, falta de participación, falta de preparación, falta de información y muchos otros, son frecuentemente citados como causas de fracaso de intentos de cambio al interior de las organizaciones. Quienes dirigen los procesos de cambio tienden a centrarse en las estructuras y los incentivos que requieren ser modificados en las organizaciones, muchas veces efectuando largos y costosos estudios de diagnóstico y planificación, que comienzan con las mejores intenciones para luego fracasar en la implementación de los mismos por la falta de apoyo del

Capítulo I

personal. La incorporación de variables psicosociales en la planificación e implementación del cambio organizacional es cada vez más recurrente (Dauphinais y Pederson, 1995; Davis y Newstrom, 1991; Robbins, 1987).

1.5. Niveles de reacción ante el cambio.

El cambio organizacional, a decir, conlleva cuatro etapas las cuales se describen a continuación:

- Ignorancia: Es la fase en que se desconoce o se ofrece resistencia al Cambio Organizacional.
- Reconocimiento: Es la fase en que se comienzan a comprender las ventajas del cambio y se asimilan sus aspectos positivos y negativos.
- Adaptación: Es la fase en que se participa en el cambio como algo que pertenece a nuestro modo de actuación.
- Control: Es la fase donde se aplican las tres aristas del control en relación con el cambio propuesto al comprobar si lo planificado se realiza, se compara con lo realizado y se realizan las acciones correctivas ante estos.

Otros autores, como Ñeco (2007), de forma resumida y con enfoque metafórico han expresado sus reflexiones más profundas sobre el cambio organizacional: “Siempre debemos mantener dentro de nosotros la posibilidad del Cambio; nunca debemos ser prisioneros de las decisiones del pasado”.

Lo anterior se interpreta ya sea en las organizaciones y personas para que no se aferren a las frases “siempre lo hemos hecho así” o lo que es lo mismo: resistirse a cambiar solo por el concepto de mantenerse actuando como hasta ahora.

Rivero (2002), citando a Eseley (1998), expresa: “Todo lo que el hombre puede hacer por sí mismo, ni siquiera él lo sabe. Una escala determinada de tiempo y una cosa intangible y fantasmal llamada cambio están latiendo en él”.

El cambio no se ve, pero se siente; se percibe de diferentes formas de acuerdo a las culturas de las organizaciones y de las motivaciones que al respecto tengan para entender y razonar lo intangible y fantasmal de éste. Todas estas formas de expresar el cambio por los diferentes autores reafirman lo intangible de todo este fenómeno, de la realidad que transcurre en el tiempo y no se puede medir como este.

1.6 Cambio evolucionario y revolucionario.

Romero, Matamoros y Campo (2013), en su trabajo sobre el cambio organizacional introducen el concepto de Cambio evolucionario y revolucionario, considerando estos son:

Capítulo I

Dos de los conceptos más importantes en las teorías de cambio organizacional son los de cambio evolucionario y cambio revolucionario. Las teorías que utilizan estos dos conceptos afirman que la vida de una organización estará permeada por largos períodos de transformaciones incrementales puntuados por cortos períodos de fuertes transformaciones. En los períodos de cambio evolucionario, la organización busca, a través de transformaciones leves e incrementales, alcanzar congruencia. La congruencia es la consistencia interna entre estrategia, estructura, cultura, gente y procesos que permiten alinear la organización sobre una misma dirección. Estos extensos períodos son alterados por momentos cortos de cambio revolucionario, instigados por las cambiantes condiciones en el ambiente, ciclos de productos, entre otros (Romanelli & Tushman, 1994; Greiner, 1972; Amis, Hinings & Slack, 2004).

1.7 Efecto de los cambios evolucionario y revolucionario sobre el desempeño de las organizaciones.

Las teorías del cambio evolucionario y revolucionario generan efectos en las organizaciones, al respecto Romero, Matamoros y Campo (2013), consideran que:

Una organización con inercia cambia más lentamente de lo que se requiere (lo que es diferente a no cambiar). El proceso ecológico evolutivo explica cómo la selección genera inercias estructurales fuertes, debido a 1) la repetición, que permite garantizar una calidad mínima para el mercado (reliability) y 2) la capacidad de responder (accountability). Un tercer elemento es la reproducibilidad de la organización (una organización cuya estructura de hoy es prácticamente la misma que la de ayer). Altos niveles de reproducibilidad, que implican tanto niveles de reliability como de accountability, generan fuertes presiones de inercia que las favorecen en procesos de selección ecológica (Hannan & Freeman, 1984).

Como resultado de la interacción entre momentum e inercia, se pueden generar errores latentes como desviaciones de procedimiento y políticas, con posibles consecuencias adversas para la organización. Cambios revolucionarios pueden generar errores latentes (Ramanujam, 2003).

Capítulo I

1.8 Cambio planeado en las organizaciones.

Las organizaciones, luego del proceso de planeación estratégica deben pasar por un cambio para la obtención de los resultados previstos en el plan. Ramírez y otros (2011), con respecto al cambio planeado, plantean que:

Una de las corrientes teóricas más estudiadas dentro del cambio organizacional es el cambio planeado; entendido primero como el aplicado de modo intencional por los líderes ante un cambio en el entorno (Porras y silvers, 1991), y segundo, desde las teorías de gestión de cambio, vistas comúnmente como desarrollo organizacional (OD, por su sigla en inglés). En este marco, se mostrará la interpretación de cambio planeado considerando los estudios recientes dentro de las teorías de OD y el enfoque clásico de Lewin. Luego se detallarán dos elementos dominantes en la literatura: el cambio desde las personas y las estrategias para cambios exitosos.

1.9 El Cambio como un proceso adaptativo.

Ramírez y otros (2011), exponen que el cambio organizacional es un proceso adaptativo, pues:

Hace referencia a las transformaciones incrementales o radicales, anticipadas o emergentes, que llevan a cabo las organizaciones con el objeto de ajustar su funcionamiento a nuevos requerimientos de nuevo ambiente, o, a desequilibrios generados por las rivalidades existentes entre los individuos o grupos que la componen. La organización no sólo se adapta en función de las fuerzas externas sino que también se produce el cambio por la necesidad que tiene la organización de adaptar algunos de sus componentes a un nuevo equilibrio de sus fuerzas internas. Para las teorías evolucionistas de las ciencias naturales, los organismos vivos realizan pequeños ajustes constantemente en sus estructuras y funcionamientos, los cuales se van transmitiendo de generación en generación. De la capacidad que tengan estos organismos para adaptarse a los cambios ocurridos en su entorno sobrevivirán algunos y otros serán destruidos por las propias fuerzas de la naturaleza. En toda organización se experimentan constantes adaptaciones (no necesariamente en forma incremental), de las que en buena medida depende su permanencia, es decir, su existencia.

Capítulo I

1.10 Compromiso organizacional y satisfacción.

Salvador (2005), en la introducción a su trabajo sobre la Validez predictiva de los componentes del compromiso del cliente y su relación con la satisfacción, dice:

Uno de los problemas que más ha preocupado a los teóricos de las organizaciones ha sido, y sigue siendo, conseguir el compromiso de los individuos que forman parte de la institución para que concentren sus esfuerzos en la consecución de metas corporativas y, por tanto, logren los objetivos. (Guest, 1995). Se convierte así el compromiso en una variable fundamental en la eficiencia, productividad y efectividad institucional (Morgan y Hunt, 1994).

Esta visión resulta tan importante que el compromiso se llega hoy a tratar por categorías. Así hablamos de compromiso laboral, como algo diferenciado del compromiso profesional.

Robbins (2005), señala que:

“el compromiso organizacional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

1.11 Liderazgo organizacional.

Buenos líderes y malos trabajadores. Es común el excelente sindicalista y muy mal trabajador. Igualmente tenemos buenos trabajadores y pésimos líderes. Tratamos entonces de tener una buena dosis de liderazgo y otra de compromiso como vía para ser trascendentes. Se trata de que trabajadores con elevado compromiso puedan llegar a ser buenos líderes trascendente, es decir que su motivación sea más duradera, real y de calidad. El otro modelo sería de buenos líderes trascendentes con alto nivel de compromiso. Para ello el cambio en la organización no se debe hacer esperar. Lo podemos intentar, no hacerlo es perderse.

Podemos cerrar este ciclo recordando dos citas trascendentes en el mundo de la organización estratégica:

... la clave para conseguir el compromiso organizativo y, por tanto, para sentar las bases de un servicio perfecto es la implicación de todas las personas. Dicha implicación se refleja en la aceptación y creencia de las metas, y valores organizacionales, en los esfuerzos realizados por sus integrantes (empleados y usuarios) en nombre de la institución y en el

Capítulo I

deseo de seguir siendo miembros de la misma (González-Romá, Espejo y Hernández, 1994).

En este orden de ideas surge el liderazgo trascendente, el cual es catalogado como cualquier otro liderazgo que va orientado a intereses de terceros más que a los personales. Se basa en el beneplácito del otro antes que el propio.

1.12 Liderazgo para el cambio.

Para que el proceso de cambio organizacional proceda exitosamente se requiere que los actores posean ciertas características como lo es el liderazgo. Romero, Matamoros y Campo (2013), en sus investigaciones conjugan consideran que:

El concepto de liderazgo se ha estudiado como medio utilizado para lograr cambios, como prerrequisito para estudiar el cambio y como liderazgo para el desarrollo (leadership development). Como medio utilizado para lograr cambios, se discuten los aspectos que hacen exitoso al cambio. Kotter (2000) enuncia los errores que no se deben cometer al liderar un cambio: no dar un sentido de urgencia al cambio, y no crear una visión de cambio, no comunicarla, entre otros. Aitken y Higg (2010) afirman que un prerrequisito para estudiar el cambio desde el liderazgo es entender los roles que asumen los individuos en el proceso. Tres de los roles descritos requieren habilidades de liderazgo. Uno de ellos, el de agente de cambio (Buchanan & Boddy, 1992. en aitken & Higgs, 2010), ha abarcado gran parte de la literatura de liderazgo del cambio. El rol del agente en cuanto a su claridad contextual, sus habilidades y la importancia de las comunicaciones es tratado por Weick (1995), Isaacs (1993) y Shaw (1997), respectivamente.

1.13 Compromiso organizacional.

Ser creativo y plasmar la creación en relación con nuestra función, donde nos desenvolvemos día a día, es la tarea por excelencia cimera de un docente, cuando responde a las necesidades de sus alumnos. Esto es tener compromiso instruccional o con lo instruccional.

De otra parte, Llapa y otros (2009), concluye que:

Comprendemos que el compromiso contribuye a que los trabajadores se identifiquen con sus roles profesionales y organizacionales, volviéndolos más motivados y por tanto más involucrados. Se espera que

Capítulo I

organizaciones... implementen estrategias y promuevan condiciones que favorezcan el compromiso afectivo entre sus empleados.

Estos investigadores agregan que:

Partiendo del supuesto de que el compromiso es fundamental para la introducción del trabajador en su profesión y organización, la conciliación de los dos tipos de compromisos, en el cotidiano de las organizaciones, favorece el alcance de los propósitos y objetivos institucionales y profesionales, y como producto se obtendrá una mayor eficiencia y eficacia del profesional.

En este sentido, se configura el compromiso laboral el cual surge cuando el trabajador de cualquier nivel en la institución se da en completa comunión con los grandes y menores quehaceres relacionados en su espacio laboral de desarrollo.

1.14 Enfoque sistémico.

Las organizaciones como sistemas sociales son propicios para la aplicación de la teoría de sistemas, pues se trata de comprender el funcionamiento de estas desde una perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones indivisibles entre los distintos componentes. En este sentido Nieto (2013) expone:

Ackoff (2004) afirma que el pensamiento analítico intenta explicar un todo que debe separarse, mientras el enfoque sistémico intenta explicar una de las partes como perteneciente a un todo. El enfoque analítico reduce, mientras que el sistémico lo expande. Un ejemplo que explica esta diferencia es cómo se podría definir el término 'Universidad' bajo los dos enfoques. Un pensador de la Era de la Máquina explicaría el concepto diciendo que la Universidad se divide en facultades, después en departamentos, después en docentes, estudiantes y asignaturas; mientras un pensador sistémico miraría el proceso formativo (formación, investigación y extensión), sus objetivos y responsabilidades con respecto al sistema general y por último, explicaría la Universidad en términos de sus papeles o funciones dentro de la sociedad.

Asimismo, López y otros (2013), exponen en su trabajo que el enfoque de sistemas:

... proporciona una forma útil de pensar el cambio organizacional. El modelo de sistemas del cambio describe la organización en forma de seis variables que se afectan en forma recíproca, es decir, que son

Capítulo I

interdependientes, ellas son: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia.

Asimismo,

Aunado a esto, Nieto (2013) explica que:

La primera aplicación de la era sistémica es el expansionismo, que significa comprender el proceso en el macrosistema superior. Pues bien, Pfeffer (1994) enfatiza que los gerentes generales han cambiado sus expectativas con respecto a los resultados de Gestión Humana. Es así como la alta dirección tiene expectativas de que dicha área sea un gestor del cambio, desarrolle la ventaja competitiva por medio de la gente y optimice el proceso de implementar la estrategia. Este es un reto significativo para el equipo de Gestión Humana; no en vano Ulrich, et al. (2007) afirman que se trabaja para que una de las competencias de los profesionales sea la de aliado del negocio.

Con el propósito de enfocarse en cumplir las necesidades estratégicas, el profesional de Gestión Humana debe entender, principalmente, su responsabilidad de lograr la estrategia organizacional y determinar el impacto de los procesos que implementará al interior de su área.

1.15 Resistencia al cambio.

López y otros (2013) refieren que la resistencia al cambio es síntoma natural de las organizaciones y consideran que los motivos que pueden ocasionarla son:

- Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales;
- Visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta

Capítulo I

inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- el tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;
- la falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- la percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;
- la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

1.16 Cultura organizacional.

Rivera (2002), considera que:

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funcionan.

Lo anteriormente expuesto configura un conjunto de teorías que sustentan considerablemente la presente investigación, cubriendo todos los espacios del cambio organizacional y la motivación trascendente así como las herramientas holísticas y de planeación utilizadas.

Capítulo II

Introducción.

La metodología sigue una orientación que podría considerarse en investigación como un trabajo de campo con perfil exploratorio. La conceptualización inicial nace del hecho de constituirse este trabajo en el abordaje de un aspecto de la transformación universitaria en marcha, en una universidad emergente, que por la naturaleza del escenario desde donde se instrumenta y desarrolla «*un instituto universitario para la formación de técnicos superiores, experimenta una transformación a universidad politécnica*» y el momento histórico de su contextualización «*el modelo económico-social que se implementa en Venezuela*», así lo amerita y requiere.

En un primer tiempo se realiza un diagnóstico perceptivo de la institución, mediante un diálogo sostenido y permanente, con miembros de la comunidad universitaria. Pasando posteriormente a un diagnóstico estratégico, que utiliza como herramienta una matriz FODA. Luego de las inherentes tabulaciones y análisis pertinentes de la data se diseña integralmente la estrategia general. Conjuntamente se planifican las correspondientes acciones inmediatas y complementarias que permeen las implementaciones respectivas. Para ello en un segundo tiempo se desarrollan las acciones por distintas vías que permitan configurar la motivación integralmente. Es decir una vía central que coadyuve hacia la motivación trascendente, complementada con acciones por dos vías adicionales que apuntalen la motivación intrínseca y la extrínseca integralmente.

Finalmente vendrían las evaluaciones que generen las conclusiones y sugerencias si las hubiere.

Desde esta óptica y para precisar el escenario de la institución en espacio y tiempo real, incursionando en el medio mismo, se escoge por su practicidad, una matriz FODA como instrumento aplicable. Para desde ella, de sus predicciones, diseñar las estrategias pertinentes en la direccionalidad adecuada del cambio organizacional necesario, para beneficiar el cultivo de la motivación trascendente.

2.1.1. La herramienta para realizar el diagnóstico estratégico.

Habida cuenta de la necesidad de una data suficiente, para científicamente acercarse a diagnosticar la institución, data que permita orientar la selección de: categorías, dimensiones, indicadores, niveles, etc. (todo extraído desde el mismo campus o universo interior) y así poder establecer estrategias ad hoc, direccionadas a planificar el desempeño a futuro, resulta indubitablemente pertinente utilizar una matriz FODA, como herramienta para el diagnóstico estratégico inicial, dadas la bondades en lo temporal, que esta brinda al planificador, a la vez que le permite identificar amenazas o debilidades a contrarrestar.

Capítulo II

2.1.2. Población y muestra para diagnosticar la institución en la sede de Cumaná.

La dispersión geográfica de las sedes reduce de entrada este trabajo a la sede ubicada en Cumaná, en consecuencia será necesario para esta etapa de diagnóstico de la institución, considerar como población a todos los docentes que laboran en la sede de la universidad en la ciudad de Cumaná.

Con vista a que la población objeto del estudio, propiamente dicha, labora imbricada con la totalidad en este universo (de mayor radio) y que esa amalgama es la cultivadora del actual clima y de la cultura institucional imperante, se ha considerado para este acto inicial no parcelar inicialmente a los docentes y establecer una integral participación, orientada entonces a obtener un amplio y nítido diagnóstico general de la sede institucional en su conjunto local.

Para el momento de iniciar el presente trabajo, en referencia al talento humano docente, se está en presencia de un total (excluye jubilados inactivos aún en nómina) de 343 profesores activos, accionando para cubrir dos regímenes curriculares paralelos (el preexistente y el emergente moderno régimen de los PNF), información aportada por la oficina de personal del IUT Cumaná.

2.1.3. El cálculo de la muestra para diagnosticar la institución.

Establecida la anterior primicia se procede a aplicar las formulas comúnmente establecidas para el cálculo de la muestra a encuestar, que a fines prácticos quedaría resuelto recurriendo a una calculadora electrónica de muestras utilizada hoy universalmente por estos cálculos. Ver ANEXO "A".

Como resultado la calculadora arroja el tamaño de una muestra integrada por 46 docentes, de los 343 que laboran en Cumaná, los cuales usualmente se seleccionan bajo algún criterio numérico aleatorio. Muy a pesar y por tratarse de un diagnóstico (la función a satisfacer por los encuestados) y dado que se espera una óptima calidad del mismo, es por lo que se condiciona el número de docentes a seleccionar a una más rigurosa escogencia, de modo que antes que por la cantidad mejore en la calidad y asertividad en las opiniones esperadas. La distribución de las respuestas esperadas comúnmente establecida en un 50%, como se acostumbra al no tener otra data para optar, se mantiene. El porcentaje de error se establece en 10% en lugar del 5% clásico y para el nivel de confianza 85% en lugar del 90 acostumbrado más frecuentemente. Esto reduce un poco el tamaño de la muestra esperando compensarla luego en calidad, complementando el tamaño al someter la selección de los encuestados a un riguroso baremo que se describe a continuación en la siguiente sección.

Capítulo II

En resumen, se establece un baremo exigente para seleccionar los resultantes 46 docentes a encuestar. Exigencia que se instrumenta en los términos a describir, para constituir una muestra bien calificada. Mejorando de esta manera la pertinencia y confiabilidad de la muestra. Veamos el perfil necesario en la próxima sección. Un factor presente en esta tarea restrictiva lo constituye el hecho de la dificultad para contar con regularidad con la presencia abundante de docentes en la institución. Una buena parte de ellos entre otras razones, se encuentran con descarga laboral y liberan tiempo para realizar sus maestrías y doctorados, mayormente presenciales, en otras instituciones, esto reduce a la mitad la carga laboral de esos docentes y su presencia en las instalaciones o su ubicación relativa.

2.1.4. Perfil para integrar la muestra de la matriz FODA.

Aplicar el siguiente conjunto de criterios pretende compensar la pequeña reducción del tamaño de la muestra, una vez que se abrieron en un 5% los parámetros usuales insertados en la fórmula al calcular el tamaño de la misma. Se espera de este modo contar con respuestas medidas, bien reflexionadas que no resulten de la improvisación por cumplir.

Quedan excluidos de la muestra aquellos docentes que tengan el siguiente perfil:

- 1.- Docentes laboralmente no concentrados en la nómina de la sede en Cumaná. Es decir que tengan carga académica compartida en las restantes extensiones. Esto, a fin de aislar circunstancias particulares generadas en las otras sedes.
- 2.- Tener en la UPTOS Cumaná una experiencia laboral inferior a 3 años continuos. Buscando con esto, propiedad en los criterios a emitir, garantizando de alguna manera una opinión un tanto decantada en el tiempo.
- 3.- Laborar para otra institución de educación. Pues esto definitivamente podría dispersar la percepción de la experiencia local diaria acumulable del docente en esta institución. Evitando aquellos docentes que realizan circunstancial y fugazmente un ejercicio en la institución.
- 4.- Tener carga laboral compartida con el paralelo régimen tradicional, a efectos de no perturbar, en lo posible, los criterios a emitir por referencias a las prácticas en extinción generadas en el ejercicio del preexistente régimen académico.
- 5.- Docentes directivos con mayor orden jerárquico de importancia o cuyas funciones institucionales sean compensadas con primas adicionales en el salario. Con esto se pretende compensar un tanto las posibles opiniones tendentes a preservar el statu quo alcanzado.
- 6.- Finalmente si fueren insuficientes los anteriores criterios para alcanzar la reducción planteada, se debe excluir aquellos docentes con evidente irregular participación en los compromisos departamentales, eventos comunitarios o académicos, entre otros. Evitando en lo apreciable al docente evasivo y de escasa convivencia o de baja frecuencia presencial en las instalaciones universitarias.

Capítulo II

2.1.5.- Proceso de selección de la muestra.

La nómina general del personal docente, al estar en formato Access se puede ordenar por edad. Luego, de ella se va eliminando nombres hasta reducirla a 46 docentes, que es el número establecido. Se aplica el primer criterio en primera lectura a toda la nómina. Posteriormente se reinicia el proceso ahora aplicando el segundo criterio, ahora se continúa, con el criterio tres, etc. Siempre se procede a eliminar en forma descendente, de mayor a menor edad, por razones de experiencias y/o madurez.

2.1.6. Criterios que conforman la herramienta de diagnóstico. La matriz FODA.

En general, para la elaboración de una matriz FODA es importante tener presente que en ella se manejan las categorías: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, caracterizadas a continuación para mejor proveer.

A) Las fortalezas, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya el proyecto del planificador hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor? ¿En qué somos muy buenos? ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los usuarios? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son preguntas claves para analizarlas.

B) Las debilidades, tratan de aquellos factores internos o propios de la institución que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser productivos? ¿Qué no hacemos bien? ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

C) Las oportunidades, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportunamente e intensamente. ¿Qué no está haciéndose fuera de la institución y que podemos aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los usuarios? ¿Qué necesidades tienen nuestros usuarios? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son, entre otras, cuestiones a valorar.

D) Las amenazas, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la institución. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daños o frenarnos? ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué sucede a lo externo que nos afecta? ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS? Hay que analizar.

Capítulo II

2.1.7. La encuesta para la matriz FODA. En el caso del instrumento necesario para la matriz FODA, se utilizará una encuesta llevando registros escritos, respondida por el mismo entrevistado y en el formato facilitado a tal fin, en físico o vía electrónica. La encuesta está estructurada así; Aparte de la introducción se inicia con una sección de información al entrevistado, que ilustra de manera didáctica los conceptos previos necesarios para ubicarlo en la temática (incluye ejemplos). En otra sección se requiere las opiniones sobre las cuatro categorías características de la matriz FODA, mediante preguntas abiertas, solicitándose por practicidad hasta un máximo de cinco consideraciones como respuestas para cada una de ellas. Ver la versión de la encuesta por aplicar en el ANEXO “B”. Se entregará a los docentes, para ser devueltos en un plazo de tres días hábiles en las oficinas de los departamentos.

2.1.8. Organización de las opiniones emitidas por los encuestados. Forma 1.

Las opiniones obtenidas como respuestas en la encuesta al transcribirse a los formatos para esta etapa del trabajo, deben depurarse en una consistente batería de ítems que guarden relación con lo tangencialmente posible (y medible de trabajar en una praxis), para cuando se trate de establecer el diseño de estrategias factibles.

Esa tarea se hará siguiendo el siguiente orden: primeramente se eliminarán las respuestas repetidas (o casi al calco) y las que redactadas en lenguaje aparentemente distinto se refieren a un mismo hecho concreto. Seguidamente se descartan aquellas respuestas que siendo consecuencia lógica de otras se originan de un mismo hecho o causa (incluso aún redactadas con léxico diferente). Luego se excluyen aquellas respuestas que requieren previamente de abordajes ya contemplados.

Posteriormente se trata de mejorar el léxico, sin afectar la esencia original de las respuestas dadas y se sintetizan las redacciones dispersas sobre un mismo señalamiento.

Se deben eliminar aquellas respuestas que por su naturaleza intrínseca se desvíen fuera de contexto de este trabajo. Para ilustrar alguna posibilidad, supongamos un caso imaginario; “Las malas políticas que estén o no ejerciendo los gobernantes del ejecutivo”. Este ítem se descartaría, ya que a la transformación universitaria no le corresponde el papel de evaluar los gobiernos de turno, sino de imbricar su accionar con las políticas de desarrollo del estado, dado que las UPTOS, son proyectos del gobierno, como políticas en materia universitaria, para el nuevo modelo de sociedad del estado venezolano emergente. Otro caso; “Surgimiento de otras Universidades Politécnicas en zonas cercanas”. Dado el modelo de desarrollo en tejidos comunales productivos para el desarrollo, en el que se contextualiza la finalidad de la transformación tratada, las competencias per se no tienen valoración y no

Capítulo II

constituyen amenazas, por el contrario, si tiene lugar es por integración social productiva en redes universitarias.

Todo lo anterior se diseña de este modo, con el fin de hacer manejables las respuestas convertidas en ítems a la hora del paso siguiente, como lo es el procedimental (a veces abrumador) cruce de líneas (ítems) que concurren en el proceso del vaciado para la construcción del cuadro básico de la matriz FODA.

Las respuestas decantadas hasta ahora se reubican con cuidadosa selección en sus respectivas filas, enumerándolas, y en una redacción sintética se agrupan atendiendo a las definiciones de oportunidad, fortalezas, amenazas y debilidades. Ver en esta sección el formato para el vaciado de respuestas identificado como Forma 1.

Aquellas respuestas que originalmente los entrevistados las dan ubicadas en renglones errados o no correspondientes, atendiendo a las definiciones de oportunidad, fortalezas, amenazas y debilidades, deben reubicarse donde correspondan con toda la precisión posible. Evitando así, el tratar que lo que es una debilidad clasificarla como una amenaza u otra posibilidad en el contexto.

Definitivamente debe quedar la versión de una tabla de ítems que generarán las ponderaciones para el proceso de vaciado, en el formato característico del procedimental cruce de ítems de la matriz FODA.

Forma 1. Registro de respuestas al cuestionario para la matriz FODA

Autor. Elaboración personal

FORTALEZAS: 1.- ... 2.- ... 3.- ..., Etc.
OPORTUNIDADES: 1.- ... 2.- ... , Etc.
DEBILIDADES: 1.-... 2.-... 3.-..., Etc.
AMENAZAS: 1.- ... 2.- ... 3.- ..., 4.- ..., Etc.

Este proceso de simplificación se detiene cuando ya los ítems de la tabla, al interior de cada una de las cuatro categorías, quedan relativamente independientes entre sí, su redacción sea clara, precisa y sin dejar lugar a dudas sobre su sentido y consistencia.

2.1.9. Vaciado de la data al cuadro FODA.

La Matriz, como su nombre indica, consiste de una tabla de doble entrada, particionada en cuatro cuadrantes, donde en la parte superior del primero de ellos se colocarán enumeradas las diferentes Oportunidades y por el lado izquierdo se ordenan las distintas Fortalezas. Todo esto claramente que usando unos códigos identificadores: O_m y F_i respectivamente. Aquí el análisis debe hacerse mediante la interrogante: ¿Permite esta fortaleza (F_i)

Capítulo II

aprovechar concretamente esta oportunidad (O_m)? El cómo ponderar las posibles respuestas a esta y a las restantes preguntas la trataremos en la sección 2.1.10. Asignación de ponderaciones en los cruces de respuestas.

La siguiente forma 2 permite organizar las ponderaciones que van resultando en correspondencia a cada pregunta que resulta del cruce de cada fortaleza con cada oportunidad, cada debilidad con cada oportunidad y así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: ¿Protege esta fortaleza (F_i) contra la amenaza (A_j) específica?, Se estaría considerando el atenuar las amenazas con apoyo en las fortalezas.

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a interrogar: ¿Afecta esta debilidad (D_k) el aprovechamiento de la oportunidad (O_m) correspondiente?, buscando así, eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Hace vulnerable a la institución esta debilidad (D_k) ante la amenaza (A_j)?

Los subíndices: i , j , k , y m , adquieren valores naturales posicionales, es decir 1, 2, ... según resulte la posición que tome el ítem dentro de la columna respectiva. La letra mayúscula identifica la columna. Así, por caso; “ A_5 ” identifica la columna de las Amenazas y ubicada en la quinta línea.

Como el análisis FODA exige, cruzar entre sí, los ítems las categorías para vincularlos, sería sumamente laborioso trabajar por cada categoría con un número muy elevado de ítems (también llamados entradas). Por ello se hace oportuno trabajar con el menor número relativo de entradas posibles, siempre que en ellas resulten representados jerárquicamente los cimeros aspectos preexistentes y declarados por los encuestados como incidentes en la cotidianeidad funcional de la universidad. Se hace necesario un atajo que permita solventar científicamente este detalle de prelación.

2.1.10. Asignación de ponderaciones en los cruces de respuestas.

Dado que las apreciaciones dadas por respuestas a las preguntas formuladas, para cada caso puntual, resultarán ser: “Si, No, Plenamente”, o sus intermedias aproximaciones: “Débilmente” y “Con Significación”, será necesario establecer un criterio de valoración matemático, para mejor proceder. Se establece en consecuencia una escala del 1 al cinco.

Las valoraciones numéricas de las incidencias estimadas se realizarán utilizando las ponderaciones asignadas a cada respuesta según la Tabla 1. Ponderación de opiniones, dada a continuación;

Capítulo II

Tabla 1. Ponderación de opiniones

Fuente: Elaboración propia

<i>Opinión</i>	<i>Ponderación</i>
No:	1
Débilmente:	2
Sí:	3
Significante:	4
Plenamente:	5

Así, queda sentada una escala de ponderación de las respuestas que indicará el grado de relevancia de un ítems respecto a otro”. Póngase por caso, el de una fortaleza asociada a una amenaza en una pregunta como esta; ¿Protege esta fortaleza F_3 contra la específica amenaza A_1 ? Si la respuesta resulta ser: “No, Si, Plenamente, entonces según la escala anterior referida, se le asignaría correspondientemente 1, 3, o 5. En cambio si las respuestas fuesen de nivel ambiguo como” Débilmente o claramente el diferenciador “Significante”, entonces las asignaciones numéricas serian 2 o 4 respectivamente.

Forma 2. Cuadrícula FODA para vaciar ponderaciones al cruzar los ítems.

Fuente: Versión propia.

	O_m (Oportunidades)		A_j (Amenazas)	
F_i (Fortalezas)		Promedios horizontales		Promedios horizontales
	Promedios verticales	Promedio FO	Promedios verticales	Promedio FA
D_k (Debilidades)		Promedios horizontales		Promedios horizontales
	Promedios verticales	Promedio DO	Promedios verticales	Promedio DA
	Diseñar estrategias de tipo ¿FO, DO, FA, DA ?			

Capítulo II

2.1.11. El equipo evaluador. Conformación y funciones

Dada la diferenciada de carga académica y la variabilidad de horarios de clases que suelen tener los docentes, hecho que dificultará considerablemente la posibilidad de converger por muchas horas a un horario específico, se establece organizar la totalidad de los evaluadores de manera de trabajar cada uno de los (4) cuatro escenarios posibles con grupos diferenciados reducidos. Así, las categorías FO la analiza un 25% (una cuarta parte) de los evaluadores, las categorías FA la analizan otro 25% (otra cuarta parte) y se mantiene a igual tenor para las categorías DO y las DA.

Es necesario que del primer grupo se repitan para el segundo al menos dos (2) de los que resulten los más destacados evaluadores y de igual modo seleccionar nuevamente los dos del segundo grupo para el tercero y del tercero para el cuarto grupo, buscando establecer una referencia vinculante enriquecedora hasta llegar al último de los cuatro equipos de análisis. La referida medida de control permite que de resultar necesario, se puedan relacionar aportes que ayuden a despejar posibles dudas o interpretaciones, permitiendo transferir experiencias analíticas, de un grupo a otro, tomando referencias en las categorías ya analizadas.

El grupo total de evaluadores se constituirá con aproximadamente 35 docentes (un 10% de la población de los docentes) e idealmente conformado en partes iguales por contratados y ordinarios (tratando de equilibrar la comunidad de visiones y/o intereses) y cuyos desempeños laboral y actitudes personales observables hagan suponer el aportar un buen análisis objetivo, académicamente.

Del seno de cada subgrupo se seleccionará un Facilitador que previamente entrenado lo haga a su vez con el resto del subgrupo evaluador. De modo que mientras mayor y más organizado sea este proceso, mejor calidad tendrán las ponderaciones asignadas a las esperadas incidencias. Por lo que seleccionar, preparar y dirigir el grupo evaluador eficazmente resulta decisivo y vital en el procedimiento.

El trabajo del grupo consiste en ponderar todas y cada una de las incidencias planteadas como preguntas, utilizando para ello la escala referida anteriormente. Ver Tabla 1, en la página 8.

A fin de dar un único valor de incidencia (ponderación) por todo el grupo, a cada cruce que se vaya abordando, el facilitador irá calculando (con criterio de redondeo científico clásico sin decimales) el promedio resultante de las asignaciones del grupo a cada pregunta, colocándolo en la casilla correspondiente en el formato del cuadro general de la matriz. Ver Forma 2, en página anterior.

Capítulo II

Al tener todas las ponderaciones de las incidencias ya vaciadas, es decir llena la matriz, los valores de las casillas se promediarán con truncamiento (conservando dos cifras decimales) tanto horizontal (por filas) como verticalmente (por columnas) en cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz, separadamente. Llegado este momento se promedian con este mismo criterio el segmento de columna y el de la fila que bordean cada cuadrante, y que deben coincidir numéricamente. De este modo obtener el índice (medias aritméticas) correspondiente al tipo de estrategia considerado en el cuadrante, esto para cada uno de los cuatro casos.

2.1.12. La evaluación de la matriz.

La matriz FODA refleja cuatro grupos conceptuales de estrategias. De modo que se tendrá un índice para cada cuadrante, denominados correspondientemente promedios FO, FA, DO, y DA. Estos al ordenarse en progresión descendente, develan como predominante, al cuadrante de mayor valor numérico. Es decir, este ordenamiento permite establecer cuál es el tipo de estrategias que preferentemente se debe tomar. Entre las variaciones posibles para analizar tendremos:

- **La estrategia DA (Mini – Mini).** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- **La estrategia DO (Mini – Maxi).** La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- **La estrategia FA (Maxi - Mini).** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- **La estrategia FO (Maxi – Maxi).** A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus objetivos y finalidades. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Capítulo II

Una vez determinada en la matriz FODA el tipo de estrategias dominantes (FA - FO - DO - DA), se ordenan sus ítems correspondientes en una tabla final, de dos columnas acompañados cada uno de ellos con los valores promedios de incidencia obtenidos individualmente. Se ordenarán de manera descendente dentro de su categoría por su valor de incidencia.

Se calculará separadamente, por cada columna, una media aritmética de los niveles de incidencia individuales de los ítems. Los ítems en cada grupo cuyos índices estén por encima de la media de la columna se trabajan con preferencia en la redacción de las líneas estratégicas que pretende este diseño orientado a generar los cambios que puedan gestar el escenario donde germine sin obstáculos el incremento de la motivación trascendente.

Estos ítems se tratan de organizar en discursos coherentes y factibles, que ilustren el diseño de la estrategia general, de tal modo que puedan finalmente redactarse como las líneas resultantes una estrategia legítima, factible y necesaria.

2.1.13. Criterios al seleccionar los ítems para redacción de líneas estratégicas.

Los ítems identificados como los de mayor índice relativo, en ambas categorías, resultantes como estrategia FODA dominante, constituyen una fuerte y objetiva fuente de insumos para el diseño de las líneas de la estrategia en diseño. No obstante otros elementos no están excluidos de incorporar, en complementación para optimizar la concepción de las líneas estrategias integrantes de la estrategia general a proponer. Resultaría útil, considerar en general aquellos ítems que signifiquen razonablemente lógicos y coherentes a fin de hacer converger la objetividad con la subjetividad, pues se trata de un estudio anclado en el paradigma antropológico o humanista donde las motivaciones trascendentes del individuo como elemento conductual juegan un papel significativo.

2.2. Acciones en la línea B de la investigación.

Se aborda a los jefes de especialidades de cada PNF, a fin de obtener datos sobre el desempeño de los docentes en sus respectivas unidades de adscripción, dado que es allí donde se ejerce la direccionalidad inmediata, cotidiana y formal sobre la actividad docente. Además, como es en estas unidades donde se focaliza la funcionalidad y desenvolvimiento de la institución, cualquier cambio o avance institucional se instrumenta o refleja desde estas locales unidades académico-administrativo. Aquí desde este ambiente también se monitorea cotidianamente por apreciación, el nivel de motivaciones del docente.

A tal efecto se realizó una entrevista, guiada por un cuestionario. Versada en las actividades de los docentes, más allá del aula de clases. Se busca tener in situ, una aproximación y conocer las condiciones actuales de participación de los docentes que puedan guardar

Capítulo II

vinculación con las dimensiones de la variable de salida considerada en este trabajo y que pudieran aportar, contribuir al análisis del diseño propuesto, tales como: integración al funcionamiento departamental, actividades que se desarrollan, necesidades de cambios organizacionales, apreciación de actitudes efectivas para el cambio, apreciación aparente de niveles de compromiso académico, relaciones interpersonales, entre otras, que pudieron ser detectadas en la percepción inicial del problema.

2.2.1. Muestra para la consulta a directivos.

De los ocho PNF que se dictan en la UPTOS, solo siete se desarrollan en la sede de Cumaná, a la fecha de este estudio. De modo que para la tarea correspondiente a esta línea de desarrollo de la investigación, se tiene como muestra a la totalidad de los correspondientes directivos o Coordinadores de los PNF. Es decir un total de siete docentes los cuales fungen como jefes inmediatos de los docentes activos y son quienes como directivos tienen el contacto diario con ellos y acompañan el funcionamiento total en las respectivas coordinaciones (únicas unidades directas de planificación, ejecución, control y seguimiento de cada PNF), por tanto los que más pueden aportar opinión para la data buscada.

Se excluyen a los adjuntos de los coordinadores, puesto que estos solo manejan algunas responsabilidades de funcionamiento. Igualmente queda excluida el resto de la estructura jerárquica directiva superior institucional ya que es escaso, en la cotidianidad, la interacción o contacto con los docentes.

Se plantea que debe consultarse a las autoridades de la institución, pero en el modelo, estructura, que la UPTOS funciona, no es una realidad que prolifere tal contacto, siendo muy posible que el directivo, la autoridad, incluso llegue a no conocer a muchos de los docentes.

2.2.2. El instrumento para obtener la data.

Se utilizará como instrumento de medición una entrevista, soportado en un cuestionario, versado en: Data de archivo, categorías de funciones activadas a la fecha en cada coordinación, participación y actitudes observables del docente, estatus organizacional, entre otros. Ver instrumento en ANEXO "C"

Los resultados se tabularán en un formato como el ilustrado a continuación. Ver FORMA 3, Registro de encuestas a Coordinadores de los PNF, en página siguiente.

2.2.3. Tratamiento de la data de coordinaciones de los PNF.

Vaciada la data y procesada estadísticamente las inferencias que de la misma se desprenden mediante el análisis pertinente, se procede a evaluar el aporte que pudiera

Capítulo II

contener para las sugerencias conclusivas. Esto último se hará en el escenario final donde converjan los análisis de las otras dos vías: A y C, que conforman metodológicamente esta

Forma 3. Registro de encuestas a Coordinadores de los PNF.

Fuente: Elaboración propia

0	1				1A	2	3	4	S	5	6	7	8			9			
Diferentes Coordinación de PNF, por especialidad																			
Docentes a Dedicación Exclusiva																			
Docentes a Tiempo Completo																			
Docentes a Medio Tiempo																			
Docentes por Horas																			
Total docentes adscritos al PNF																			
Docentes flotantes (adicionales)																			
Gran Total laborando en el PNF																			
Número de diferentes actividades concurrentes																			
Responsables de actividades fuera de aulas																			
Docentes sin asignación específica fuera de aulas																			
Número de docentes colaboradores																			
Necesario introducir cambios																			
No es necesario introducir cambios																			
Incorporarlos a todos																			
No Incorporarlos a todos																			
% Cambios inmediatos																			
Cambios a corto plazo																			
Cambios a Mediano plazo																			
% Cambios a largo plazo																			
De 0 al 25% inclinados a la T.U.																			
De 26 al 50% inclinados a la T.U.																			
De 51 al 75% inclinados a la T.U.																			
De 76 al 100% inclinados a la T.U.																			

2.2.4. Leyenda de la Forma 3.

Columna 0. Nombres de los diferentes PNF, codificados alfabéticamente, para discreción de la data, propuesta por los coordinadores departamentales.

Columnas 1. Agrupa la distribución del personal docente adscrito, por su dedicación laboral.

Columna 1A, adscritos a otra Coordinación, pero tienen horas en la indicada.

Columna 2. Total docentes laborando en la coordinación.

Capítulo II

Columna 3, número de actividades que se desarrollan de las treinta y una (31) consideradas.

Columna 4, número de docentes comprometidos con actividades extra aulas, por coordinación. Algunos docentes pudieran repetirse en varios departamentos a la vez.

Columna 5, docentes que no tienen funciones, extra aulas, asignadas en su coordinación.

Columna 6, docentes que colaboran espontáneamente en actividades en la Coordinación.

Columna 7, visión del Coordinador sobre la necesidad de renovar la estructura interna.

Columna 8, visión del Coordinador sobre la pertinencia de comprometer más al docente.

Columna 9, visión del Coordinador sobre la perentoriedad de los cambios internos.

Columna 10, visión del Coordinador sobre el volumen de sus docentes adscritos, ganados para activar la transformación universitaria.

2.3. Acciones en la línea A de la investigación.

Se hace necesaria una revisión de aquellas debilidades, mayormente identificadas en la matriz FODA y que conforman parte indispensable para el normal funcionamiento de la institución. A esas se les debe ir dando respuestas concretas en señal complementaria de eficiencia, efectividad y eficacia. Generalmente deben consultarse al presupuesto y sucederse dentro los lapsos donde converjan las implementaciones de las acciones de las dos restantes vías de acciones (B y C), establecidas para este trabajo.

En este orden de ideas se implementarán aquellas actividades concretas que den respuestas al entorno donde se aborda esta transformación universitaria, donde se requiere la presencia de una manifestación clara de Motivación trascendente. Acciones de tipo administrativo, estudiantiles, de recursos humanos y académicos, cuya atención posiblemente no aumente la Motivación trascendente del docente, pero su desatención la afectaría negativamente. por ser este elemento de la motivación extrínseca subyacente con la motivación trascendente. Entre las acciones a tomar se contemplan:

Acciones concretas para dar respuesta al entorno que rodea el proceso de transformación, en el área de lo estudiantil. Mesas de dialogo. Actividades trascendentes en las interacciones de miembros de la comunidad universitaria. Propuestas para el sector presupuestario en función de las condiciones de los servicios generales e infraestructuras, así como las dotaciones en general. Las mesas de diálogo y la disposición presupuestaria determinaran lo plausible. Lo demás será planificación y solicitud presupuestaria a futuro. Independientemente de aquellas diligencias que por motivación trascendente tengan a bien emprender algunos miembros de la comunidad regional o nacional, claro que en busca de soluciones alternativas.

Capítulo II

Sin descuidar aquellas acciones de los aspectos administrativos que guardan relación estrecha con lo netamente académico. Deben considerarse acciones que beneficien el aspecto salarial y la organización del personal administrativo y obrero, que surjan de su propio seno.

Una vez culminadas las demás vías (B y C) y antes de iniciar la redacción de las conclusiones, debe evaluarse el nivel de desarrollo de las acciones vía A, independientemente y llevarlas al escenario de elaboración de conclusiones y sugerencias finales. Ver diagrama del procedimiento en ANEXO "D"

2.4.- Acciones en la línea C de la investigación.

Frente a la contingente oportunidad de un concurso de ingreso docente a escala nacional, como consecuencia de dar cumplimiento al Reglamento de Ingreso, Ascenso, Ubicación, Permanencia y Egreso para Docentes de los Institutos y Colegios Universitarios, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.303, de fecha 10 noviembre de 2009, bajo el número 7.038), el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), autoriza en fecha 06 noviembre de 2011, el inicio y cronograma al Concurso Especial de Ingreso de Docentes. Se da entonces inicio oficial al concurso correspondiente al IUT Cumaná, como un capítulo en el marco del concurso nacional.

A tal efecto el MPPEU, publica en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, la designación de dos comisiones jerarquizadas, para el IUT Cumaná: Una Comisión Organizadora del Concurso y la otra, Comisión de Formación Permanente. Como sus nombres lo indican; La primera organizará todo el proceso y la segunda tendrá por funciones cumplir con el desarrollo y control del concurso que incluye una evaluación ponderada con el 40% de la aprobación final del concursante.

El 06 de noviembre de 2011 se da inicio al concurso especial para ingreso, ascensos, permanencia y egreso exclusivamente para los docentes contratados rezagados a noviembre de 2009, lo que representa un total de 137 docentes en la sede de Cumaná.

Una vez, concluido el concurso, de parte de las autoridades, se cierra la autoevaluación con la encuesta, vía escrita. Un tiempo referido al estatus preexistente al inicio del periodo del concurso y otro referida al estatus alcanzado, una vez que el docente ha dado por finalizado el proceso del concurso, cubriendo un periodo de 8 meses. Ver ANEXO "E".

La autoevaluación es una acción planificada y dirigida a detectar en las y los concursantes posibles variaciones consideradas, en las 4 dimensiones del área motivacional trascendente, consideradas en este trabajo.

Capítulo II

Esta accionar adquiere una posición central en el trabajo dado su destacada subyacencia con el objeto del presente trabajo.

La motivación trascendente es un hecho humano, del hombre y de la mujer. Luego es en él y en ella donde por excelencia encontraremos las respuestas al problema planteado.

2.4.1. Población. Muestra para entrevistas a docentes concursantes.

Como el número de concursantes es de 137 docentes, Estos constituyen la población objeto de estudio.

Para el cálculo de la muestra usamos la calculadora electrónica, igual como se hizo el cálculo en el aparte 2.1.6. En esta oportunidad para mayor seguridad y no habiendo criterios de optimización adicionales, utilizamos los parámetros convencionales como tal. Es decir, la distribución de las respuestas esperadas comúnmente establecida en un 50%, el porcentaje de error se mantiene en 5% y para el nivel de confianza el 90%. Esto arroja como resultado una muestra de 102 docentes.

2.4.2. Instrumento.

Se utiliza una encuesta llevando registros escritos, respondida por el mismo entrevistado y en el formato facilitado a tal fin, vía electrónica o en físico. La encuesta está estructurada así; la introducción al encuestado sobre el objetivo buscado con la misma y una segunda parte con cuatro secciones con una interrogante de respuestas cerradas y a dos tiempos. El encuestado declara seleccionando en cada sección las dos alternativas en función de los dos tiempos planteados, pues lo que se trata es en primer lugar es medir cambios (variaciones). Las preguntas conllevan su redacción con distractores, claro que en referencia a una de las cuatro dimensiones, que se trate en cada caso.

Las opciones de cada respuesta a seleccionar están segmentadas en cuatro estancos, lo que obliga al encuestado a ser preciso en sus ubicaciones cuando selecciona, disminuyendo las manipulaciones de respuestas. Estas segmentaciones constituyen categorías de escalas que fundamentan con nitidez las inferencias posteriores. Ver la versión de la encuesta en el ANEXO "E". El ejemplar se entrega a los docentes, para ser devueltos en un plazo máximo de tres días continuos, por todas las vías posibles y en sobre cerrado si es de su preferencia.

2.4.3. Las Variables.

La problemática se puede colocar en un eje que es la UPTOS, donde se diseñan y aplican unas estrategias en el marco del Cambio Organizacional (variable de entrada) en busca de impactar en cuanto a Variaciones de la Motivación Trascendente (Variable de salida) en los docentes del PNF.

2.4.4. Registro y tabulación de la encuesta a concursantes.

Capítulo II

Se introduce aquí, y figura en la tabla de registros, un parámetro “ Δ ” que refiere o indica cuando el docente entrevistado reconoce al declarar, con su selección, un “cambio” de conducta o actitud sostenida, en cada uno de las cuatro dimensiones tratadas. Para diferenciar el cambio en una dimensiones respecto al cambio en otra, se le añadirá como subíndice un numero natural 1, 2, 3 o 4, según aplique en el orden de la tabla de datos.

Entendemos por un “cambio” o salto actitudinal, algunas veces lo llamaremos también “cambio de nivel en grado x”, cuando el encuestado pasa de haber señalado una opción inicialmente, como respuesta a la pregunta del primer tiempo, hacia otra opción en la pregunta posterior, una vez concluido el proceso de formación en el concurso. Asignándosele cero “0” si mantiene la misma respuesta para los dos tiempos, es decir sin cambio. Lo que evidencia la permanencia estática de la actitud, sin efecto alguno adicional o la no influencia del proceso en su caso.

El “1” califica cuando el cambio es de una opción (inicial) seleccionada a otra consecutiva inmediata para el segundo tiempo.

El “2” califica cuando el salto alcanza hasta una segunda opción consecutiva respecto a la opción seleccionada en el primer tiempo. Reflejando que el salto es de mayor impacto, más significativo, comparado con la anterior situación. Y el “3” si el salto alcanza hasta una tercera opción para el segundo tiempo. Este evidencia el mayor impacto posible en el entrevistado. Ejemplificando: Si, “b” es la opción seleccionada para el primer tiempo y “c” la seleccionada para el segundo tiempo, la asignación del cambio o incremento será del nivel 1. De haber seleccionado “d”, la afectación sería de nivel “2”. Otro ejemplo; Si de la opción “a” salta a la opción “d”, la valoración asignada sería “3”. Los cambios involutivos, son tratados como incompatibles, no elegibles para este estudio y sencillamente se ignoran, pues lo que estamos estudiando es la proactividad de una estrategia.

2.4.5. Ponderación de la Motivación trascendente.

A manera de ilustrar matemáticamente las posibles variaciones de la variable de salida “contribuir al desarrollo de la motivación trascendente”. Hemos creado solo como elemento de referencia para este trabajo un vector $\Delta_{MT} = \sum \Delta n$, con $n = 1, 2, 3, \dots$, según el número (n) de dimensiones trabajadas, como hemos referido anteriormente, en nuestro caso es de $n = 4$.

Es decir, si un concursante manifiesta solamente, un salto de grado dos en la segunda dimensión y un salto de tercer grado en la dimensión cuatro, su **MT** será $0 + 2 + 0 + 3 = 5$.

Siendo 0 el mínimo posible **MT** para un docente y 12 el máximo posible pues cada dimensión está estructurada en cuatro alternativas de respuestas, lo que generaría en el mejor de los casos solo cambios de tres saltos.

Capítulo II

Esto permite clasificar los docentes en un máximo de 12 categorías por niveles de cambios, la experimentación dará la clasificación definitiva. Es claro que esto solo son indicadores grupales pues no se trata acá de evaluar las individualidades particularizadamente.

2.4.6. Registros de la autoevaluación de los docentes.

Los registros de la autoevaluación de los docentes se harán en un formato como el siguiente:

Forma 4. Registro de la encuesta a concursantes.

Fuente: Elaboración propia

	1			2			3			4			5			6													
	Carga horaria			Liderazgo relacional			Compromiso laboral			Compromiso instruccional			Liderazgo trascendente			LR	CL	CI	LT										
	1	2	3	1ra	2da	$\Delta 1$	1ra	2da	$\Delta 2$	1ra	2da	$\Delta 3$	1ra	2da	$\Delta 4$	$\Delta 1$	$\Delta 2$	$\Delta 3$	$\Delta 4$										
N				a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d										
9		√		√				0	√			√			1	√			√	2	√			√	3	0	1	2	3
2	√			√				0	√			√			1	√			√	2	√			√	i	0	1	2	
7		√			√			0		√			√		1		√		√	i		√			√	i	0	1	
8		√			√			0		√			√		i		√		√	i		√			√	i	0		
4	√			√				i		√			√		i		√		√	i		√			√	i			
6		√			√			i		√			√		i		√		√	i		√			√	i			

Leyenda. Las columnas numeradas 2, 3, 4 y 5, ordenan las cuatro dimensiones de la variable de salida “Cambio en la Motivación Trascendente”, trabajadas en este estudio.

Las columnas encabezadas como 1ra o 2da identifican el antes y el después en la evaluación en cada dimensión. Las letras a, b, c, y d, identifican en sus columnas correspondientes las opciones seleccionadas por los docentes entre las cuatro que le ofrece cada interrogante en cada tiempo (antes, después) de la encuesta. El número 1 en las casillas de esas columnas identifica cuál de las cuatro opciones ofertadas (a, b, c o d) seleccionó el encuestado y se usa en la encuesta tanto para el primer como para el segundo tiempo.

Las columnas identificadas con los símbolos $\Delta 1$, $\Delta 2$, $\Delta 3$ y $\Delta 4$ respectivamente cuantifican para cada dimensión, el incremento del salto posicional (si lo hay) que el encuestado manifiesta haber experimentado,

Ahora bien, las variaciones dentro de las alternativas seleccionadas, entre una alternativa en el segundo tiempo respecto al primero, como acabamos de describir en el párrafo anterior, se ha identificado con el parámetro Δ , el cual tiene rango en $\{0, 1, 2, 3\}$, para uso en cualquiera de las cuatro dimensiones (Liderazgo relacional, ..., Etc.).

Capítulo II

Al cambio Δ en el Liderazgo relacional, por figurar de primero se le connota por $\Delta 1$, y así sucesivamente, a Compromiso laboral le corresponde $\Delta 2$, Etc.

La columna "N", ordena los 102 participantes en la muestra, permitiendo que las respuestas que dio un encuestado particular, se registren en su única y correspondiente línea.

La columna carga horaria organiza la condición laboral del docente, en algunas horas o medio tiempo; con el número 1, tiempo completo, con el número 2 y a dedicación exclusiva con el número 3. Esto es ilustrativo de si el docente debe permanecer por obligación dentro de la institución poco tiempo, abundante tiempo o permanentemente.

La columna 6, identifica el cuadro resumen de los niveles de variaciones que tubo cada docente en cada una de las cuatro dimensiones consideradas, con encabezamientos de: LR, CL, CI y LT, es un resumen de los niveles de los cambios $\Delta 1$, $\Delta 2$, $\Delta 3$ y $\Delta 4$ anteriores, tomados respectivamente, ya con fines de preparar el camino de los análisis de datos, es decir, es el resumen de las columnas que anteceden. Con esa información se tratará el vector del comportamiento de la variable de salida; "Cambio en la motivación trascendente"

2.4.7. Comportamiento grupal de las dimensiones.

Totalización de los niveles de cambios individuales.

Las anteriores lecturas de niveles de cambio las podemos indizar, parametrando la sumatoria de los niveles de cambios individuales, para la totalidad de las cuatro dimensiones consideradas. Generándose luego las categorías (o agrupamientos) que puedan evidenciar comportamientos grupales y de donde se pueda inferir aportes con significados.

2.4.8. Comportamiento individual relativo de las dimensiones.

Dimensiones con incidencias de cambios comparados.

Al lado derecho se observan dos columnas encabezadas como categorías, que resumen el número de docentes que activó en cada una de las cuatro dimensiones de este trabajo, se analizará aquellas dimensiones que resultaron como más influyentes en los cambios que se sucedan.

Capítulo III

Introducción.

En el presente Capítulo III se expone el tratamiento en detalles, de los resultados que surgieron al aplicar las estrategias metodológicas descritas en el anterior Capítulo II.

Iniciándose con de una caracterización de la institución como referente donde se detectaban las expectativas de la transformación universitaria en ciernes. Esto como punto de partida ante la evidente necesidad de apelar a todos los recursos para el logro de los objetivos de la transformación, con carácter científico estratégico.

De manera que resultó insoslayable, abordar las motivaciones (desarrolladas o no) en los docentes que tienen la gruesa responsabilidad de concluir una vía para transformar el IUT Cumaná en La Universidad Politécnica Territorial del oeste de Sucre, misión que viene de la mano del Plan de la Patria que es Ley de la República Bolivariana de Venezuela.

En consecuencia, sobre ese quehacer se hace necesario promover cambios organizacionales que induzcan una carga de motivación e inventiva, concretamente en lo referente al liderazgo en la convivencia laboral y comunal, enfocado a lo relacional y académico social. También se considera necesario paralelamente, un alto nivel de compromiso para con el fin último que es prioritariamente lo formativo, considerando el énfasis en lo laboral integralmente y en lo instruccional específico.

Incurсионando en el medio, se aplicó una matriz FODA ubicando el escenario actual, a partir del cual se organizaría y aplicaría de manera inmediata y sostenida en el tiempo, las implementaciones concretas, para incidir en el estatus motivacional trascendente.

Como parte de los cambios se implementaron algunas actividades de índole: organizativa, estudiantil, de prestación de servicios básicos, entre otras, abordando el entorno, inevitable condicionante de la motivación en general.

Se estudia lo referente al funcionamiento de las estructuras de mando, dirección y funcionamiento de los departamentos académicos (coordinaciones) y sobre el desarrollo de actividades de participación de los docentes, más allá del aula.

Conjuntamente un amplio sector del personal docente resulta susceptible de circunscribirse al desarrollo de un concurso, que contempla entre otros fines, la estabilización laboral, marcado por un proceso de formación y socialización productiva en el entorno comunitario.

Finalmente se cierra, reafirmando el aprendizaje, con una autoevaluación de los docentes, cuyas respuestas aportaron señales de variaciones que evidencian los cambios para direccionar el logro de los cimeros objetivos de la transición, referentes al docente y la funcionalidad de la universidad en construcción, y del estímulo necesario, que permitiría al cultivarse la motivación trascendente, encontrarse con el clima propicio para su desarrollo.

Capítulo III

3.1. Caracterización del IUT Cumaná, en la sede local.

El IUT Cumaná, nace como una institución de Educación Universitaria, fundada en 1973, durante la gestión de gobierno del Presidente Rafael Caldera. La orientación fue desde entonces, formar profesionales universitarios a nivel de Técnico Superior, perfilados para incorporarse al modelo de desarrollo económico imperante a la época, soportado en un desarrollismo dominante con el modelo de la empresa privada capitalista., fundamentalmente, y en plena expansión en el país nacional y más particularmente en la zona oriental del país donde está ubicado el instituto.

Las autoridades de la institución históricamente han sido designadas desde el nivel central del gobierno nacional. La asignación presupuestaria, administración y dirección, en el presente y últimos lustros, lo ordena el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU). Quedando así regulado el IUT Cumaná totalmente desde el nivel central. Quedando abierta la oportunidad solo de proponer.

La actividad académica se imparte desde cuatro asentamientos municipales diferentes. La sede principal reside en la ciudad de Cumaná, municipio Sucre, donde se concentra el 65% de la capacidad total instalada de la institución. El segundo núcleo, está ubicado en la ciudad de Punta de Mata en el Estado Monagas, alcanzando hasta un 20% de volumen institucional. Esta sede, en proceso terminal de adscripción a otra universidad. El tercer núcleo está ubicado en la ciudad de Cariaco, municipio Ribero, el cual representa un 10% de la institución y finalmente un núcleo de aulas en la ciudad de Cumanacoa, municipio Montes, con un desarrollo académico del 5% de la institución.

La conducción suprema de la institución Interiormente permanece centralizada desde el MPPEU. y hacia el exterior inmediato local la institución es conducida por una Junta Directiva colegiada, de estructura piramidal, denominada “Comisión de Modernización y Transformación del IUT Cumaná”, en triunvirato, constituido por: un Coordinador de la Comisión y dos subdirecciones; La académica y la Administrativa. Actualmente, se ha decretado un rectorado y dos vicerrectoría: Administrativa y Académica.

La representación profesoral, legalmente existente, no activadas en los últimos años, muy a pesar de estar contempladas esas dos funciones en la Gaceta Oficial originaria que reglamenta la materia. Generándose un vacío al nivel de la participación protagónica de este colectivo en la directiva. Solo se dan contactos puntuales y circunstanciales con las directivas de los sindicatos laborales existentes (dos de ellos duplicados: el de docentes y el de obreros). Exponiéndose aquellos docentes, sin afiliación sindical, a un tratamiento patronal diferenciado en relación con algunos beneficios particularizados.

Capítulo III

El segundo nivel de dirección, fundamentalmente operativo, lo constituyen las Direcciones Académicas, seguidas muy de cerca por la extensión universitaria, Oficina de personal y Servicios estudiantiles, según el organigrama estructural vigente hasta el 21-02-2010.

Es importante destacar que el MPPEU espera de las autoridades actuales la presentación de una nueva versión de plan rector, elaborado por y desde los sectores internos de la comunidad, para la revisión y autorización legal definitiva, con activos traspasados ya como Universidad Politécnica Territorial del Oeste de Sucre “Clodosbaldo Russián”.

El tercer nivel de dirección es netamente operacional. Allí están las emergentes Coordinaciones de Especialidades de los distintos Proyectos Nacionales de Formación (PNF), equivalentes funcionalmente a las clásicas Jefaturas de Departamentos por especialidades.

En el año 2009, bajo la organización y supervisión del MPPEU y en el marco de la transformación universitaria, se implementaron los PNF. En su diseño participaron colectivos académicos de todo el país, prevaleciendo los protagonismos de colectivos ante los individuales. Introduciendo modalidades, algunas de ellas en experimentación en La Misión Sucre, convirtiéndose esta en espejo referencial para la transformación universitaria.

Seis áreas, a saber: Electricidad, Instrumentación y Control, Electrónica, Higiene y Seguridad laboral, Procesos Químicos e Informática y más tardíamente Química, en el caso del IUT Cumaná, en la sede principal, son las especialidades del inicio a un cambio curricular, orientado y supervisado totalmente desde el MPPEU.

El nuevo currículo nació anclado al Plan Nacional de Desarrollo “Simón Bolívar” (PNSB 2007-2012) y debía iniciarse con dos secciones pilotos por cada especialidad. Como caso excepcional en el IUT Cumaná, por decisión de Junta Directiva de turno, ordena iniciar los PNF con toda la nueva corte de ingreso correspondiente al año 2009 (93 secciones en lugar de las pertinentes 12 secciones experimentales previstas), incluyendo algunas secciones de primer semestre de algunas especialidades del viejo régimen académico semestral que se acogieron por convalidación íntegramente a los PNF.

Queda la Institución académicamente seccionada en dos porciones amalgamadas y en convivencia, al subsistir unas pocas secciones sobrevivientes del viejo régimen, que irían extinguiéndose progresivamente a medida que egresaran sus usuarios, con una estimación proyectada a cuatro años. El autor de este trabajo asume como Coordinador Académico de las distintas coordinaciones de los PNF.

El talento docente en la sede Cumaná, a la fecha, alcanzaba a 343 profesores activos atendiendo ambos regímenes curriculares (el clásico y el emergente de PNF) clasificados en

Capítulo III

98 profesores fijos, buena parte en las postrimerías de sus carreras laborales y 245 contratados de los cuales 137 datan de antes del año 2009. Para estos se prevé un concurso a fin de estabilizarlos en la institución y concentrarlos en los nuevos PNF, hacia donde apunta el nuevo diseño curricular de la Universidad Politécnica Territorial “Clodosbaldo Russián”. Los restantes docentes irían incorporándose a los PNF, paulatinamente.

Los últimos 137 docentes referidos, en la sede de Cumaná, constituyen población de estudio por ser susceptibles de concursar por vía especial en un primer lote, contemplado en Gaceta Oficial en sintonía con el nuevo reglamento de concurso, para optar a cargos fijos. El autor del presente trabajo fungió como integrante de la Comisión Oficial Nacional paritaria y bipartita, para su diseño y redacción conjuntamente con el MPPEU. Ver ANEXO “G”.

Los restantes 108 docentes contratados en esta sede concursarán posteriormente asumiendo en un segundo proyecto de concurso, por realizar, luego de sistematizar las experiencias, llenar los vacíos, no previstos, que van surgiendo producto de la praxis generada por el primer segmento de profesionales.

3.2. Tabla de opiniones para la matriz FODA, recabadas en el colectivo docente.

Las opiniones emitidas como respuestas a la entrevista realizada para alimentar la matriz FODA, tal como resultaron emitidas por sus originales autores, registradas sin depuración, están en el ANEXO “H”.

A continuación, en la Tabla 3:1. (pág. 5) se presentan los ítems, ya preparados, para la siguiente etapa de asignación de ponderaciones.

3.3. Tipo dominante de las estrategias en la matriz FODA.

Una vez asignadas las ponderaciones, ítems vs. Ítems, registradas en el formato correspondiente, se generó la Tabla 3:2. Registros de ponderaciones en la matriz. Verla en pág. 6

Obtenidos los promedios correspondientes a las cuadraturas, evidenciadas en la Tabla 3:2. y luego de ordenarlos matemáticamente de forma descendiente, en la serie: 2,40; 1,92; 1,82 y 1,25, encabeza como la máxima asignación el valor 2,40. Resultando el primer cuadrante como el escenario donde fundamentalmente orientar el diseño de la estrategia por implementar.

En consecuencia, para el problema en estudio, quedo determinado diseñar estrategias del tipo FO, que es un tipo de estrategias de poder. Esto coloca a la institución en una posición privilegiada de ofensiva, desarrollo y crecimiento.

Capítulo III

Tabla 3:1. Ítems organizados para la matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

<p>FORTALEZAS. 1.- Lote de terrenos disponibles. 2.- Existencia de una revista científica indexada. 3.- Soluciones a demandas de aulas. 4.- Existencia de sedes ubicadas en tres municipios. 5.- Personal técnico administrativo capacitado para administrar la institución. 6.- Existencia de una excelente planta piloto exclusiva para la docencia. 7.- Versatilidad de los PNF al permitir generar nuevas menciones. 8.- Docentes con necesidad de formarse en líneas del PNSB. 9.- Docentes ganados a la transformación universitaria. 10.- Opción de formación de los TSU a ingenieros y a magister. 11.- Autoridades comprometidas con la transformación universitaria. 12.- PNF para desarrollo integral del educando con sensibilidad social. 13.- Docentes aptos para capacitación de vecinos en las comunidades. 14.- Existencia de servicios estudiantiles básicos. 15.- Amplia convención colectiva laboral.</p>
<p>OPORTUNIDADES. 1.- Buenas relaciones con el gobierno y la comunidad. 2.- La vinculación con Misión Sucre. 3.- Organización comunal en los entornos. 4.- Compatibilidad oficial en apoyar proyectos de los PNF. 5.- Convenios para el mejoramiento académico del docente (Cuba - Venezuela). 6.- Los procesos de transformación del IUT a universidad. 7.- Convenios que permiten fortalecer los PNF. 8.- Receptividad de la institución en el seno de las comunidades. 9.- El Concurso para estabilizar a los docentes contratados. 10.- Proyectos comunitarios que articulen producción y conocimientos. 11.- Generación de PNF que respondan a necesidades regionales.</p>
<p>DEBILIDADES. 1.- Inexistencia de un Plan Rector oficial. 2.- Niveles de la relación ingreso/egreso. 3.- Formación al docente respecto a los PNF. 4.- La cultura de investigación por parte del docente. 5.- Orientación de las líneas de investigación. 6.- Proactividad de los docentes a la formación en PNF. 7.- Funcionamiento de las estructuras directivas en general. 8.- Canales, vías de informaciones deficientes o inexistentes. 9.- Métodos actuales de selección para ingreso de los contratados. 10.- Normas de evaluación, control y supervisión académica. 11.- La adquisición oportuna de los equipos necesarios. 12.- La calidad y la atención de los servicios en general. 13.- La conducta estudiantil adecuada. 14.- La integración y organización estudiantil necesaria. 15.- Vinculación con el entorno comunitario. 16.- En actividades de tipo extracadémicas. 17.- Competencias antagónicas entre sindicatos.</p>
<p>AMENAZAS. 1.- Alta demanda de cupos estudiantiles. 2.- El presupuesto asignado a la institución. 3.- Subdesarrollo general de la infraestructura. 4.- La inasistencia oficial frente a demandas de los “Proyectos Comunitarios”. 5.- Luchas políticas foráneas, por el poder y control de la institución. 6.- Insatisfacción por estatus de la convención colectiva laboral.</p>

Capítulo III

Tabla 3.2. Registros de ponderaciones en la matriz.

Fuente: Elaboración propia

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	MFO	A1	A2	A3	A4	A5	A6	MFA	
F1	3	1	3	3	1	2	2	2	2	3	3	2,27	1	2	2	2	1	1	1,50	F1
F2	1	2	1	2	5	2	2	3	2	1	2	2,09	1	1	1	1	1	1	1,00	F2
F3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1,18	4	1	2	1	1	1	1,66	F3
F4	3	3	2	3	2	4	2	1	3	4	4	2,81	3	2	3	2	1	1	2,00	F4
F5	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1,27	1	2	1	1	1	1	1,16	F5
F6	1	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	2,72	1	2	1	2	1	1	1,33	F6
F7	3	2	4	4	2	3	1	4	4	4	4	3,18	1	1	1	2	1	1	1,16	F7
F8	1	2	3	3	5	4	3	3	5	4	2	3,18	1	1	1	1	1	1	1,00	F8
F9	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3,45	1	1	1	1	1	1	1,00	F9
F10	1	1	1	2	2	3	2	1	2	2	1	1,63	1	1	1	1	1	1	1,00	F10
F11	5	3	4	2	3	4	4	5	4	3	4	3,72	2	2	2	2	3	1	2,00	F11
F12	3	3	4	4	3	4	1	4	3	5	4	3,45	1	1	1	1	1	1	1,00	F12
F13	2	1	4	3	1	2	1	4	4	3	3	2,54	1	1	1	1	1	1	1,00	F13
F14	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1,09	1	1	1	1	1	1	1,00	F14
F15	1	1	1	1	3	2	1	1	4	1	1	1,54	1	1	1	1	1	1	1,00	F15
MFO	2,00	1,86	2,33	2,60	2,46	2,86	1,80	2,53	2,86	2,73	2,46	2,40	1,40	1,33	1,33	1,33	1,13	1,00	1,25	MFA
D1	1	1	3	2	1	3	1	1	3	3	3	2,00	3	3	4	3	2	1	2,66	D1
D2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1,18	3	2	4	3	3	2	2,83	D2
D3	1	1	4	3	2	5	1	2	5	5	4	3,00	1	1	1	2	2	1	1,33	D3
D4	1	1	3	4	2	5	3	1	1	4	5	2,72	1	3	2	1	2	1	1,66	D4
D5	1	1	1	4	3	5	4	2	2	4	4	2,81	1	3	1	3	1	1	1,66	D5
D6	1	1	2	4	4	4	1	3	4	4	4	2,90	1	1	1	1	2	1	1,16	D6
D7	1	2	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3,09	1	1	1	4	3	1	1,83	D7
D8	3	1	3	3	1	3	3	1	2	2	2	2,18	3	3	3	3	3	1	2,66	D8
D9	1	1	2	2	1	4	1	1	3	3	3	2,00	1	3	1	1	3	1	1,66	D9
D10	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1,27	1	2	2	1	3	1	1,66	D10
D11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1	1	1	2	1	1	1,16	D11
D12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1	3	1	1	3	1	1,66	D12
D13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,09	1	2	1	1	4	1	1,66	D13
D14	2	1	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1,63	2	1	1	1	4	1	1,66	D14
D15	1	2	3	3	1	3	1	2	2	4	3	2,27	3	1	1	3	3	1	2,00	D15
D16	1	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	1,54	3	3	1	2	4	1	2,33	D16
D17	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1,27	1	1	1	1	4	2	1,66	D17
MDO	1,23	1,11	2,11	2,40	1,52	4,63	1,47	1,57	2,00	2,40	2,35	1,92	1,41	2,00	1,58	1,94	2,76	1,11	1,82	MDA
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	MDO	A1	A2	A3	A4	A5	A6	MDA	

3.4. Delineación de la estrategia. Organizadas las Fortalezas por sus puntajes promedios (columna MFO) de la matriz FODA, e igualmente las Oportunidades (fila MFO), resultó la Tabla 3.3. Organización de prioridades para el diseño de estrategias. Verla en pág. 8.

El orden de cada índice no constituyó influencia decisiva en la redacción, debiendo considerarse si, en insumos para un discurso racional, lógico, factible y claro, en función de alcanzar objetivos previstos en la investigación, como son el introducir cambios

Capítulo III

organizacionales para favorecer la presencia de la motivación trascendente. En ese sentido los ítems menos favorecidos en índice que coadyuvan a complementar la eficacia del diseño estratégico, no fueron del todo desechados.

3.5. Criterios adicionales para la redacción de las líneas estratégicas.

Al contraponer ítems de las oportunidades, inicialmente los de mayores índices, con los ítems de las fortalezas, o conjunto de ellos, fue posible construir discursos para alternativas que resuelvan situaciones que se han estado planteando en la institución. Claro que este proceso es en lo particular así, por ser del tipo FO la estrategia que resultó dominante en este particular estudio. Dada esta resultante es pertinente agregar específicos criterios lógicos y elementales, como los enunciados a continuación enumeradamente. Es decir, lo importante es que las líneas redactadas cumplieran del mejor modo con criterios finales de enlace vinculantes como:

1. Vinculación con los objetivos oficiales institucionales, planes nacionales y/o regionales.
2. Consideración de la factibilidad presupuestaria y/u operativa.
3. Vinculación con la variable de entrada en este trabajo. El cambio organizacional.
4. Vinculación con la variable de salida. La motivación trascendente.

El diseño totalizó una estrategia apuntaladas en seis líneas de soporte para generar los cambios que pudieran influir en la motivación trascendente. Veámoslas descritas a continuación.

3.6. La estrategia. Líneas.

«**Línea 1.-** Dar respuestas a aquellas necesidades internas inmediatas, de orden material y social y organizacional, que coadyuven en generar el ambiente propicio para viabilizar el desarrollo de los PNF y la cotidianidad operativa para el desarrollo institucional, activando el apoyo oficial aunado al nivel de compromiso de la Directiva, para la transformación universitaria.»

Ahora se aprovecharon las oportunidades 4 y 1, usando las Fortalezas 11 y 9.

«**Línea 2.-** Incorporar al docente a las diferentes funciones departamentales que le permitan en las distintas actividades, tareas y procesos, cultivar el tomar decisiones para la transformación universitaria, de manera que tenga oportunidad de poner su mejor empeño y dedicación, ofertando actuaciones en beneficio del buen y mejor funcionamiento de la universidad generando liderazgos que refuercen compromisos entorno a los objetivos del Plan Nacional de la Patria.»

En la confección de esta línea se aprovecha la Oportunidad 9, partiendo de las Fortalezas 9 y 8.

Capítulo III

Tabla 3:3 Organización de prioridades para diseño de estrategias.

Fuente. Elaboración propia.

F	FORTALEZAS	Indice	O	OPORTUNIDADES	Indice
11	Directiva comprometida a la transformación universitaria.	3,72	6	El Concurso para estabilizar a los docentes contratados.	2,86
9	Existencia de Docentes ganados para la transformación universitaria.	3,45	9	Los procesos para la transformación del IUT a universidad.	2,86
12	PNF para desarrollo integral del educando con sensibilidad social.	3,45	10	Proyectos comunitarios que articulen producción y conocimientos.	2,73
7	Versatilidad de los PNF al permitir generar nuevas menciones.	3,18	4	Compatibilidad oficial en apoyar proyectos de los PNF.	2,60
8	Docentes con necesidad de formarse en las líneas del PNSB.	3,18	8	Receptividad del contexto comunal hacia la institución.	2,53
4	Existencia de 3 extensiones municipales.	2,81	5	Convenio Cuba – Venezuela para formación académica.	2,46
6	Existencia de una excelente planta piloto con fines docentes.	2,72	11	Generación de PNF acordes al PNSB y a la economía regional.	2,46
13	Docentes aptos para capacitación de habitantes de las comunidades.	2,54	3	Organización comunal en los entornos.	2,33
1	Lotes de tierras fértil utilizables.	2,27	1	Las relaciones con los entes del gobierno.	2,00
2	Existencia de una revista científica indexada.	2,09	2	La vinculación con Misión Sucre.	1,86
10	Opciones de formación de los TSU a ingenieros y estos a magister.	1,63	7	Convenios que permiten ampliar la plataforma tecnológica.	1,80
15	Convención colectiva laboral amplia.	1,54			
5	Personal técnico administrativo capacitado para administrar la institución.	1,27			
3	Soluciones a construcción de aulas.	1,18			
14	Existencia de servicios estudiantiles básicos.	1,09			

Capítulo III

«**Línea 3.**- Implementar oportunamente, concursos de ingreso a docentes contratados, para estabilizar la permanencia de estos, reafirmando en los mismos, procesos de formación del docente que imprima, entre otras direccionales, estímulos hacia el crecimiento de los docentes como activadores sociales, críticos y solidarios, imbricando esto mediante una praxis curricular para la vida.»

La anterior línea se construyó tratando de aprovechar Oportunidades identificadas con los correlativos 6, 9 10, 5, y 11 partiendo del manejo apropiado de Las Fortalezas identificadas como 11, 9, 12, 7, 8, 4, 6, y 13.

«**Línea 4.**- Incorporar efectivamente a los docentes, con énfasis especial a los de reciente contratación, en una praxis de programas permanentes para un crecimiento profesional humanista. Estimulándoles a integrarse en equipos de trabajo para desarrollar liderazgos participativos activos, en su entorno laboral, el de la institución y de las comunidades regionales, orientados en el Programa Alma Mater.»

En este planteamiento a partir de las fortalezas 9 y 8 se trata de aprovechar las oportunidades 3 y 8

«**Línea 5.**- Enfatizar en lo curricular hacia la elaboración de proyectos socio integradores o socio productivos, conjuntamente con las comunidades, como vía para el desarrollo de la sensibilidad social del docente y del educando hacia su comunidad. Ello siempre bajo normativas que articulen conocimientos y producción.»

En esta oportunidad desde las fortalezas 13, 9, 12, se aprovecharían las oportunidades 10, 11 y 8.

«**Línea 6.**- Materializar el compromiso de las autoridades en cuanto a la planificación, organización, ejecución y el seguimiento continuado de los procesos de la transformación universitaria a implementar y muy especialmente en aquellos que marcan la vía de conversión del IUT Cumaná, en la Universidad Politécnica Territorial “Clodosbaldo Russián”, a fin de incorporar los correctivos necesarios hacia el logro de las metas institucionales.»

Las fortalezas 11, 9 y 4 permiten cimeramente aprovechar las oportunidades 4, 9 y 5.

3.7.- Implementación de las líneas estratégicas.

Para la implementación de las anteriores líneas, dentro de los alcances y posibilidades que permitieron las circunstancias en entorno a este trabajo, se organizaron tres vías básicas de acción. Ver diagrama en el ANEXO “D”. Este accionar conlleva en el trasfondo el referente de ir disminuyendo amenazas y desvaneciendo debilidades, dentro de lo posible. Claro que todo transcurre al trasluz inicial de partir de las fortalezas internas que salen al encuentro de las oportunidades del entorno.

Capítulo III

3.7.1. Implementación Línea estratégica 1.

Las tareas realizadas para implementar la Línea estratégica 1, numeradamente destacan:

I.- Se instrumentó, a fin de controlar la erupción estudiantil, que por variadas causas están presentes, destacándose entre ellas las de orden político, enarboladas por sectores inquietos preexistente o emergentes:

a) Se estimuló la formación de un mayor número de movimientos estudiantiles para darle mayor participación activa a sectores estudiantiles mayoritarios excluidos en la vida organizada institucional. Claro que todo esto se da dentro de los preceptos constitucionales de la libertad de acción, organización, la participación democrática y protagónica en las diferentes tomas de decisiones que son requeridas frecuentemente. Todo en mesas de dialogo organizadas con los directivos de la institución y demás instancias de interacción.

b) Surgieron entonces los nuevos grupos estudiantiles: “Manuelita Sáenz” que agrupa a mujeres por la transformación universitaria, “Arco Iris” grupo cultural y artístico que incluía a las expresiones de la Diversidad sexual, “Conciencia Universitaria” que expresaba la toma de conciencia académica y participación de los sectores menos activos o politizados, pero plenamente identificados con el proceso de cambios que vive el país. Estos grupos junto al dispersado centro de estudiantes y al activo movimiento MEBSU, entre otros, alcanzan un número superior a seis diversas organizaciones estudiantiles en integración transformadora.

II.- Abriendo paso e ir buscando mejoras en las relaciones interpersonales dentro de la institución en busca de nuevos liderazgos, que propicien un clima de unidad, se convocó a los restantes sectores que hacen vida en la institución (obreros, docentes y empleados) para que en asamblea pública, amplia y participativa se conformara un Frente Universitario Socialista, que hiciera vida política activa en la orientación de la transformación universitaria y en las grandes decisiones que habrían de tomarse para la universidad en construcción.

III.- Obtenidos los fondos presupuestarios respectivos, como gestión de una insuficiencia presupuestaria, ante el MPPEU, se ejecutaron las siguientes acciones administrativas:

a) Recuperar y acondicionar todas las unidades de transportes existentes en la institución, fundamentalmente las estudiantiles, dejándolas repotenciadas en estado operativo para iniciar los periodos académicos subsecuentes y en desarrollo.

b) Acondicionar los servicios de iluminación, en aulas y laboratorios, aires acondicionados de aulas y oficinas, garantizar tomas de corriente eléctrica para usar proyectores, pintura y recuperación puertas ventanas, etc.

c) Dotación de pupitres, por autoconstrucción y adquisición, para todas las aulas donde fue requerido.

Capítulo III

- d) Se mejora notablemente los servicios de comedor, incluyendo la calidad del menú.
- e) Acondicionar los servicios sanitarios para los estudiantes, sustituyendo grifos rotos y herrajes de los sanitarios, etc.
- f) Remodelar algunas aulas para albergar cursos avanzados de baja matrícula y que venían ocupando aulas con capacidad de hasta 50 alumnos, generando nuevos espacios, liberando espacios ociosos o mal utilizados.
- g) En respuesta a las necesidades de aulas indispensables para el normal desarrollo de las actividades académicas y de satisfacer también la enorme demanda de cupos para ingresos, se reubican los cursos avanzados en aulas pertinentes en función de los nuevos espacios implementados. Así, se dio respuesta a toda la demanda estudiantil, que oportunamente tocó las puertas de la institución, incrementando en un cuarenta por ciento (40%) el número de ingresos asignados inicialmente por el MPPEU. Logrando dar ingreso a tiempo.

IV.- Abordando la vida interna de las Coordinaciones, en lo propiamente académico, desde el funcionamiento mismo, se activan aspectos iniciales innovadores tales como:

- a) Elaborar, por vez primera, una propuesta de planificación del calendario académico innovando cubrir tres trimestres académicos por año lectivo, en respuestas a solicitudes de los sectores estudiantiles, cursantes de PNF, que planteaban la ralentización consecuente de la implementación del nuevo régimen académico como secuela de los contrastantes cambios curriculares, producto de la transformación universitaria, que incluye la creación de los PNF.
- b) Se diseñan políticas de organización del personal docente, orientadas a optimizar, la dedicación y participación del talento humano en la institución. Específicamente lo referente al tiempo de permanencia de los docentes dentro de los espacios académicos y físicos. En consecuencia aquellos docentes que brindaban sus servicios por ocho o menos horas, mejorados hasta el máximo legal permitido contractualmente (*16 horas-en docencia*), asignándoseles la condición de docentes a tiempo completo. Solo se mantienen con limitada carga académica (Tiempo convencional o Medio tiempo) quienes dado el manejo de conocimientos muy especializados, laboren en otros espacios del sector privado en ejercicios pleno de sus funciones ordinarias o gocen de descargas por beneficios contractuales o de funciones administrativas exigentes, fuera de la institución, tales como; representantes sindicales, médicos, músicos, entre otros.
- c) Fue necesario prescindir temporalmente de algunos docentes que por sus compromisos laborales, en otras instituciones, no podían aceptar con la universidad cargos para desempeño a tiempo completo.

Capítulo III

d) Se ejecutó una auditoría de nómina de la sección académica, regulando al mínimo posible la existencia de docentes que estaban con carga ociosa, es decir carga disponible por utilizar. Esto ayudó a no contratar docentes más que los estrictamente necesarios. Así, se direccionaron estos docentes para resolver la demanda que limitaba el ingreso de nuevos estudiantes sin cupo, por las limitaciones clásicas de horas docentes demandadas.

V.- En relación con las nóminas de pago se canceló, al personal que labora en la institución, todas las deudas, pendientes hasta diciembre de 2010, correspondiéndoles a otra nueva directiva, nombrada en enero de 2012, cancelar las nuevas deudas generadas en 2011.

VI.- En relación al personal administrativo, se dio inicio a redirecciones en el mismo, donde el consenso declaraba necesidades y reorganización de las estructuras de cargos.

3.7.2.- Implementación de la línea estratégica 2.

Entrevistados todos los Coordinadores de los PNF, se obtiene la siguiente información.

Tabla 3:4. Opinión de los Directivos Coordinadores de los PNF.

Fuente: Elaboración propia.

0	1				1A	2	3	4	5	6	7	8			9								
Diferentes Coordinación de PNF, por especialidad	Docentes a Dedicación Exclusiva				Docentes flotantes (adicionales)	Gran Total laborando en el PNF	Número de diferentes actividades concurrentes	Responsables de actividades fuera de aulas	Docentes sin asignación específica fuera de aulas	Número de docentes colaboradores	Necesario introducir cambios	No es necesario introducir cambios	Incorporarlos a todos	No Incorporarlos a todos	% Cambios inmediatos	Cambios a corto plazo	Cambios a Mediano plazo	% Cambios a largo plazo	De 0 al 25% inclinados a la T.U.	De 26 al 50% inclinados a la T.U.	De 51 al 75% inclinados a la T.U.	De 76 al 100% inclinados a la T.U.	
A	8	20	0	0	28	3	31	12	6	25	11	si	si	1								1	
B	3	15	0	0	18	7	25	14	14	11	11	si	si	1								1	
C	5	20	2	1	28	43	71	10	8	63	10	si	si	1								1	
D	1	0	4	6	11	54	65	6	2	63	14	si	si				1					1	
E	3	19	0	0	22	0	22	8	9	13	3	si	si	1					1				
F	1	2	0	0	3	10	13	6	8	7	5	si	si	1					1				
G	2	32	0	2	36	54	90	6	5	85	15	si	si				1				1		
	23	108	6	9	146			De 31				100 %	0	100 %	0	71 %	0	0	29 %	2	0	1	4
																				2	5		

Capítulo III

Inferencias a partir de la data generada por Coordinadores directivos de los PNF.

Las siguientes lecturas permiten visualizar una realidad de la estructura organizacional de y funcionamiento de las coordinaciones.

1	Totalizando los siete PNF, existen tan solo quince (15) docentes, con dedicación inferior a Tiempo Completo. Luego, la casi totalidad de los docentes de PNF deben permanecer en la institución diariamente, cubriendo su compromiso contractual.
2	Hay coordinaciones de PNF que tienen hasta 6 veces más personal docente que otras (caso de la Coordinación F versus la G). Disparidades que no eximen al departamento del cumplir y ejecutar todas las actividades previstas para su funcionamiento, pues por igual concurren en el desarrollo de las mallas de cada PNF.
3	De las treinta (31) categorías de actividades que podrían implementarse en una coordinación académica de PNF, catorce (14) es el número máximo que se activan actualmente y ocurre así solo en una de ellas (caso B). Limitándose la mayoría de las coordinaciones a ejecutar en ellas, menos de una decena (ver casos D, E, F y G).
4	Salvo la excepción de un caso, donde hay 14, es inferior a una decena el número de docentes, al interior departamental, activados en responsabilidades extra aula. Evidenciándose una escasa participación de docentes.
5	El rango de docentes colaboradores en las distintas coordinaciones oscila de 3 a 15. Evidenciándose una baja participación de docentes en condición de colaboradores.
6	La totalidad de los directivos de los PNF, coincide en que deben implementarse cambios en la estructura de mando en la organización interna para el funcionamiento de las actividades que surgen en los respectivos PNF.
7	La totalidad de los actuales directivos coinciden en que cada docente debe incorporarse en alguna responsabilidad dentro de la coordinación a fin de redistribuir y potenciar las múltiples actividades internas, en los respectivos PNF.
8	El (71%) considera que de introducirse cambios en la estructura interna para el funcionamiento del PNF, deberían ocurrir de inmediato. En contrario solo el 28%.
9	La mayoría (71%) de los directivos considera que sus docentes (en más del 51%) son proclives a incorporarse a la Transformación Universitaria. Solo en dos de los siete PNF (29%) se estima un menor número (26%) de docentes proclives para incorporarse a ella

Capítulo III

Se evidencia una baja participación al sintetizar la lectura de los apartes 3, 4 y 5, anteriormente señalados. Esto debe cambiar como se evidencia al interpretar los apartes 1, 6 y 8. Para ello deben incorporarse a algunas actividades que permitan el desarrollo de sus potencialidades, comprometiéndose en ellas, partiendo de las inferencias 2, 4 y 7. Para esto según se lee en el aparte 9, ellos están ganados y tal vez una reorganización total incluyente, interna en los departamentos (Coordinaciones), ayude a generar un incremento de la motivación, que impacte algunos valores reposados y que se buscan reimpulsar como lo orienta la motivación trascendente, centralizadas claro, al estímulo de liderazgos y vinculadas al compromiso, tal como se le ha considerado en este trabajo.

Dada la uniformidad de criterios coincidentes a lo largo de todo el trabajo desarrollado y enfatizado el hecho de la necesidad de reestructurar el funcionamiento u organización interna del sector académico, propiamente dicho el autor ha presentado modelo alternativo para estructurar el funcionamiento de las coordinaciones, que es susceptible de consideración por parte de las bases institucionales y de su evaluación posterior para aplicación de parte de las nuevas autoridades de la Universidad “Clodosbaldo Russián”.

3.7.3.- Implementación de la línea estratégica 3.

Una vez concluido el proceso de concurso, el cual transcurrió en un periodo de tiempo centralizado en 8 meses (comparación del estatus de inicio noviembre 2011, respecto al final julio 2012), los resultados de aplicación de la autoevaluación de los docentes en los dos tiempos contemplados en la data solicitada a los concursantes, en calidad de opinión, la misma arroja la Tabla 3:5. Registro de encuesta de opinión de los docentes concursantes. Verla en ANEXO “I”.

La tabla 3:5. tiene una extensión lateral de dos páginas para este formato de tesis y también una continuidad vertical de dos páginas también, para todas las seis columnas contenidas.

Los detalles metodológicos y de ejecución están desarrollados en el anterior Capítulo II.

Análisis de la data aportada por la tabla 3:5.

Columna 1. Carga horaria de docentes.

En la columna 1, de la Tabla 3.5., se aprecia directamente que el 99% de los docentes de la muestra, están contratados a tiempo completo o/a dedicación exclusiva. Por tanto ese 99% de docentes deben realizar actividades para la universidad y ocupar totalmente su horario de permanencia laboral, es decir la semana completa en modalidad presencial u ocupacional. Esto contradice con la frecuente ausencia de docentes en la institución. Hecho que navega en sentido contrario a la unidad que se generaría con el diario liderazgo relacional.

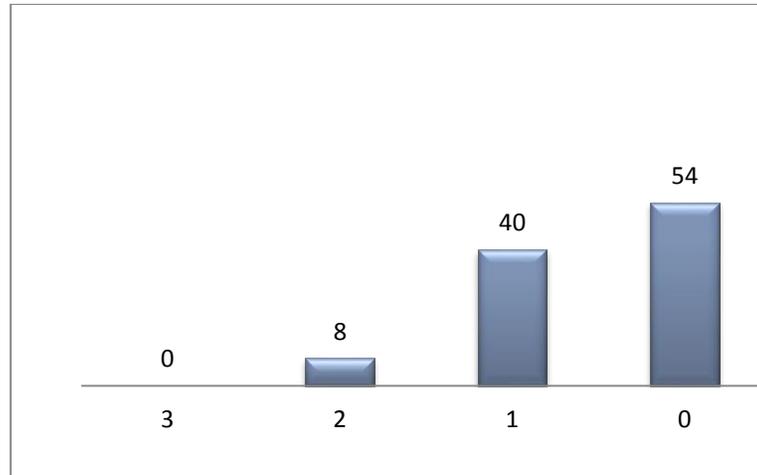
Comportamiento de las dimensiones.

Capítulo III

Columna 2. Dimensión: Liderazgo relacional.

Gráfica 3:1 Liderazgo relacional

Fuente: Elaboración propia.

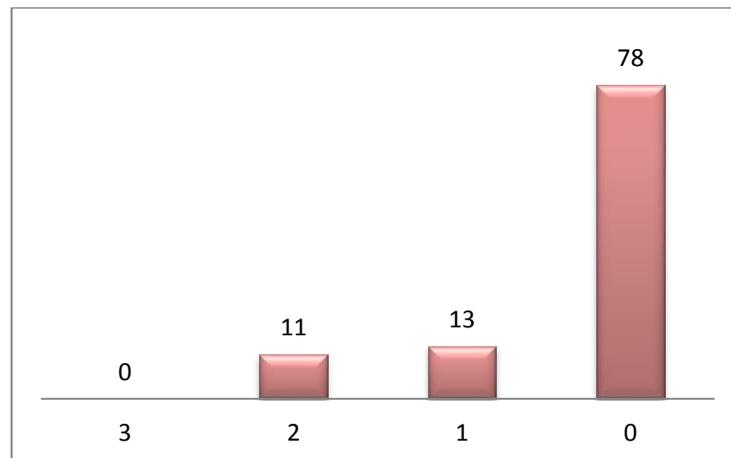


En la dimensión del Liderazgo relacional, como se evidencia desde la Gráfica 3:1, se aprecia que un acumulado del 47% de los docentes, manifiestan cambios de niveles 1 o 2 (cambios). Estructurados estos en un 8% con cambios definidos como del nivel 2 y 39% con incrementos en nivel 1. Evidenciando incidencia positiva en su relacionar cotidiano, al concluir la formación integral imprimida durante el periodo del concurso. Lo que da consistencia al vector de salida “cambio en la Motivación Trascendente”, en el entendido que el liderazgo relacional precede a la unidad, que a su vez lubrica el incremento de la motivación trascendente.

Dimensión: Compromiso laboral. Columna 3.

Gráfica 3:2 Compromiso laboral

Fuente: Elaboración propia.



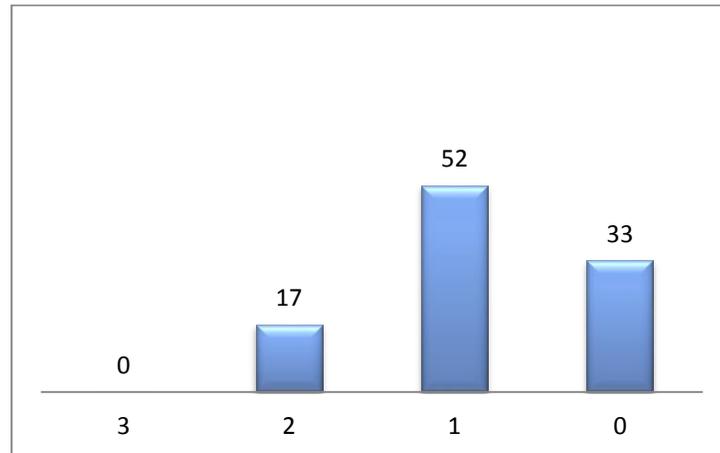
Capítulo III

En la gráfica 3:2 correspondiente al comportamiento manifiesto en la columna 3 de la Tabla 3:5., referente al Compromiso laboral, se observa directamente que 24 docentes manifiestan niveles de cambio. Distribuido este en 11 docentes con cambios acentuados del nivel 2 y 14 docentes con cambios nivel del nivel 1.

Dimensión: Compromiso instruccional. Columna 4.

Gráfica 3:3 Compromiso Instruccional

Fuente: Elaboración propia.

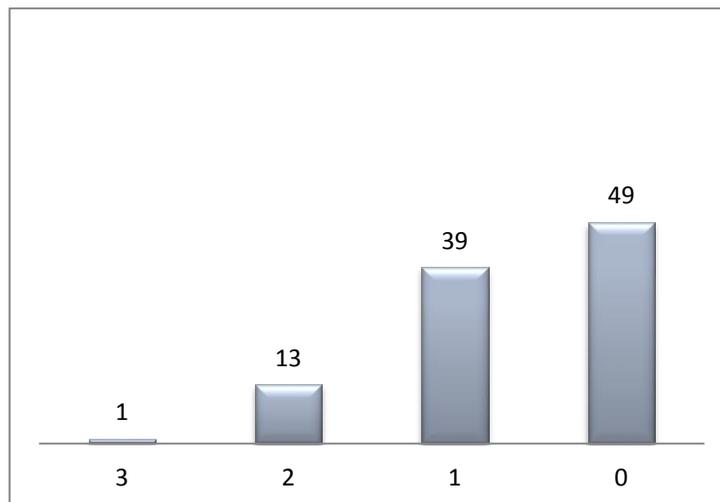


En la categoría del Compromiso Instruccional, ubicado como columna 4 en la Tabla 3:5., el 67% (69 docentes) manifiestan niveles de cambio. Estructurados en un 16% con cambios acentuados (nivel 2) y 51% con algún cambio (nivel 1). Se aprecia la importante influencia que ha tenido los cursos de formación en los docentes.

Dimensión: Liderazgo trascendente. Columna 5.

Gráfica 3:4 Liderazgo Trascendente

Fuente: Elaboración propia



Capítulo III

En la dimensión Liderazgo trascendente, ubicado como columna 5, en los registros de la Tabla 3:5, el 52% (53 docentes) expresan niveles de cambio. Estructurados estos en un 14% con cambios acentuados de nivel 2 y 38% con cambios de nivel 1. Es importante el total de docentes que consideran la necesidad de incursionar en liderazgos que vayan más allá de lo netamente académico o instruccional. Lo que acentúa el evitar excluir la formación docente como un componente de peso en las estrategias para lograr abrir el camino de estimular cambios en la motivación trascendente.

Comportamiento estadístico integral de las dimensiones.

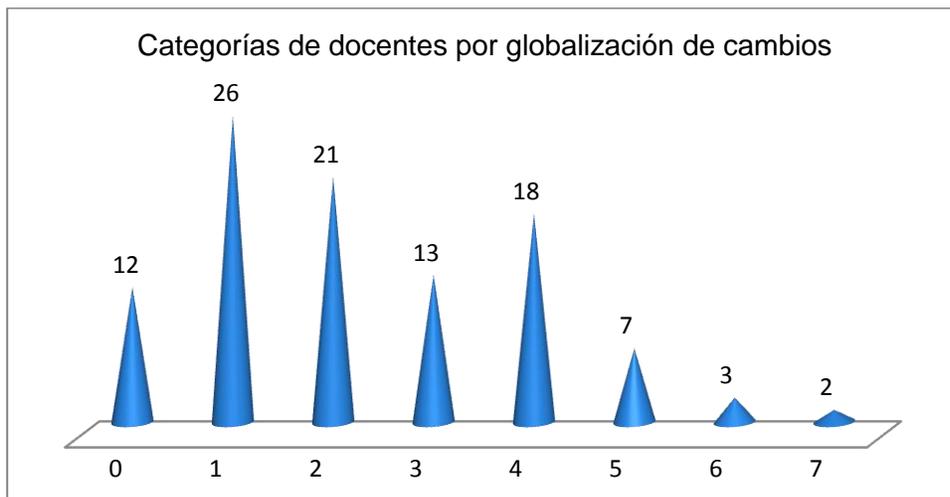
Por totalización de los niveles de cambios individuales.

Las anteriores lecturas de niveles de cambio resultantes por dimensiones individualmente, las podemos agrupar o totalizar para cada docente, mediante la sumatoria de los niveles de los cambios ocurridos, generándose un índice que da un valor globalizante o la totalidad de niveles de cambios a cada docente, en el total de las cuatro dimensiones consideradas. Generándose así, una nueva categoría (o reagrupamiento) de análisis que evidencia comportamientos por el grupo y de donde se infieren aportes con significados, que denominaremos “Globalización de las variaciones”. Véase la Tabla 3:6, en la pág. 18.

La data de la tabla 3:6, se ha representado mediante la gráfica que ilustramos a continuación como la Gráfica 3:5

Gráfica 3:5 Categorías de docentes por globalización de niveles de cambio

Fuente: Elaboración propia



Leyenda de la Gráfica 3:5. En el eje horizontal están representándose los ocho grupos o categorías que resultaron de parametrizar a cada participante con la suma de los niveles de cambios tabulados, registrados en la Tabla 3:6. En el eje vertical están representados el número de integrantes de cada categoría.

Capítulo III

Cuando ordenamos de menor a mayor los resultados de la columna “cambios totales” de la Tabla 3:6, se observa que resultan 8 (ocho) niveles de globalizaciones (0, 1, 2,...7.) y las cantidades de docentes por grupo de niveles en las cúspide de cada pirámide circular.

Análisis de la Gráfica 3:5

Se aprecia la presencia de docentes (12 en total) que no manifestaron cambios en ninguna de las cuatro dimensiones consideradas en este trabajo. Resultado natural en cualquier proceso que implique cambios de conducta. Más, es significativo que ese comportamiento correspondió tan solo a un 11,7 % de los participantes frente al restante 88.3 % que declaró cambios en las distintas dimensiones de las cuatro tratadas y con sus respectivos niveles de variaciones manifestadas. Considerándose este índice como el nivel de influencia respecto al cambio en la Motivación Trascendente del docente, para este trabajo. Estos niveles variarían desde 0 (ninguna variación) hasta 12 (4 dimensiones con 3 cambios de niveles máximos).

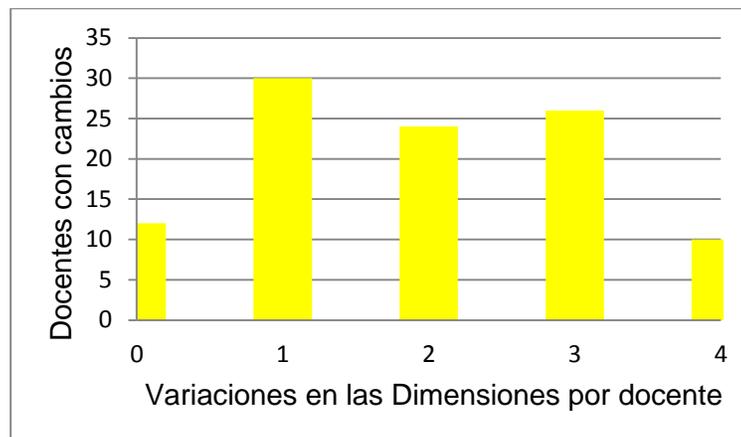
Se observa, que el número de docentes con manifestaciones de cambios más elevados (5, 6, 7 cambios) va disminuyendo progresivamente a medida que se aproximan a la frontera de las categorías de cambios más elevados dados en esta muestra de estudio (8 niveles).

Este hecho es característico que ocurra como resultado en escenarios antropológicos del tipo de actividades acá realizado y más aún, cuando la deflexión se da, como en este caso, ordenadamente.

Por dimensiones con incidencias de cambios.

Gráfica 3:6 Categorías de Dimensiones con incidencias de cambios

Fuente: Elaboración propia



Leyenda de la Gráfica 3:6. En el eje horizontal están representándose las cantidades de dimensiones que por docentes presentaron variaciones (incidencias). 5 grupos, desde los que no presentaron variaciones hasta los que lograron variaciones en las cuatro dimensiones, según la data de la Tabla 3:7. En el eje vertical están el número de docentes.

Capítulo III

Tabla 3.7. Categorías de Dimensiones con incidencias de cambios.

Fuente: Elaboración propia.

Docente	L.R.	C.L.	C.I.	L.T.	N° de Dimensiones con incidencias											Categorías	
	Δ1	Δ2	Δ3	Δ4		52	1	0	2	1	3	0	2				
1	0	0	1	1	2	53	0	0	2	0	1	0	2				
2	1	0	1	2	3	54	0	0	1	0	1	0	2				
3	0	0	0	1	1	55	0	0	0	0	0	0	2				
4	1	1	1	2	4	56	2	0	2	0	2	0	2				
5	1	0	1	1	3	57	1	0	1	0	2	0	2				
6	0	0	1	1	2	58	1	0	0	0	1	0	2				
7	2	0	1	1	3	59	0	0	1	0	1	0	2				
8	1	2	2	1	4	60	0	0	1	0	1	0	2				
9	1	0	1	1	3	61	2	2	1	2	4	0	2				
10	1	0	1	1	3	62	0	0	1	0	1	0	2				
11	1	0	0	0	1	63	0	0	1	2	2	0	2				
12	0	0	1	1	2	64	0	0	0	0	0	1	2				
13	0	0	0	0	0	65	1	1	1	1	4	1	2				
14	0	2	0	0	1	66	0	0	1	1	2	1	2				
15	1	0	1	1	3	67	1	0	0	0	1	1	2				
16	0	0	0	0	0	68	0	0	1	1	2	1	3				
17	0	0	2	2	2	69	1	0	1	2	3	1	3				
18	2	0	2	1	3	70	1	0	2	0	2	1	3				
19	0	0	1	0	1	71	0	0	1	2	2	1	3				
20	1	0	0	0	1	72	0	0	0	0	0	1	3				
21	1	0	0	0	1	73	1	0	0	0	1	1	3				
22	0	0	0	0	0	74	0	0	2	1	2	1	3				
23	1	1	1	1	4	75	0	0	0	1	1	1	3				
24	0	0	1	1	2	76	1	2	0	1	3	1	3				
25	1	0	0	0	1	77	1	1	1	1	4	1	3				
26	0	0	1	0	1	78	0	0	1	0	1	1	3				
27	0	0	0	0	0	79	1	0	0	1	2	1	3				
28	1	1	1	0	3	80	1	0	1	0	2	1	3				
29	0	2	1	1	3	81	1	0	0	1	2	1	3				
30	0	0	2	0	1	82	2	2	1	1	4	1	3				
31	1	1	1	0	3	83	2	0	1	1	3	1	3				
32	0	1	0	0	1	84	0	0	0	0	0	1	3				
33	0	0	1	0	1	85	1	0	1	0	2	1	3				
34	0	0	0	0	0	86	0	0	2	0	1	1	3				
35	0	1	1	1	3	87	2	0	2	1	3	1	3				
36	0	0	0	0	0	88	2	2	2	0	3	1	3				
37	0	0	0	0	0	89	1	0	0	0	1	1	3				
38	0	1	2	2	3	90	0	0	1	0	1	1	3				
39	0	1	1	1	3	91	1	2	1	0	3	1	3				
40	1	0	1	0	2	92	0	2	1	0	2	1	3				
41	0	0	1	0	1	93	1	0	2	2	3	1	4				
42	1	0	0	0	1	94	0	0	1	1	2	2	4				
43	0	1	1	2	3	95	0	2	1	1	3	2	4				
44	0	0	2	3	2	96	0	0	0	1	1	2	4				
45	1	2	2	2	4	97	0	0	1	1	2	2	4				
46	1	1	2	0	3	98	1	0	1	0	2	2	4				
47	1	1	1	2	4	99	0	0	0	0	0	2	4				
48	1	1	1	1	4	100	1	0	1	2	3	2	4				
49	1	0	0	1	2	101	0	0	0	1	1	2	4				
50	0	0	0	1	1	102	0	0	1	1	2	2	4				
51	0	0	0	1	1	5 categorías según las dimensiones impactadas											

Capítulo III

Al lado derecho se observan dos columnas encabezadas como categorías, que resumen el número de docentes con el número de categorías que activó por las cuatro dimensiones de este trabajo. Con esa data se elaboró La Gráfica: 3:6

De donde, conjuntamente con la Tabla 3:7, se puede deducir lo siguiente:

Inferencia 1.- Noventa integrantes de la muestra (88%), manifestó cambio en alguna(s) de las 4 dimensiones consideradas. Lo cual tiene un alto nivel de significación.

Inferencia 2.- Un 8,8% de ellos manifestaron cambios en las cuatro dimensiones. Es decir evidenciaron un alto impacto en su formación durante el concurso.

Inferencia 3.- El 25,5 % manifestó cambios en tres de las dimensiones tratadas.

Inferencia 4.- Un 24,5 % logro un nivel aceptable de impacto al manifestar cambios en dos de las cuatro dimensiones que se estudiaron en este trabajo.

Inferencia 5.- El 29,4 % tan solo se manifestó alcanzado cambios en una de las dimensiones.

Inferencia 6.- Únicamente un 11.7 % de la muestra resulto indiferente al proceso de formación contemplado durante el concurso.

3.7.4. Implementación de la línea estratégica 4.

En el proceso de concurso el docente es sometido a un proceso de formación intensiva con evaluación de un trabajo académico de análisis crítico, en el área objeto del concurso, elaborado por el participante, con un valor del 20 % de la calificación final del concursante. Es obligatoria la asistencia y participación presencial de los docente a los talleres del Plan Nacional de Formación Permanente para Docentes Universitarios, diseñados desde el MPPEU, en el marco de la transformación universitaria, que incluye; tres módulos de formación, con una duración de 30 horas académicas c/u, estructurados así: A - Eticopolítico. B - Pedagogía y Didáctica Crítica y C - Cultura Universitaria.

Independientemente, de eso los docentes previo al concurso habrían recibido una serie de talleres sin evaluación directa, versados en los tres ejes curriculares: Sociocrítico, áreas profesionales y desarrollo de proyectos comunitarios, hecho ocurrido en el transcurso de sus ejercicios como docentes en la institución, en las áreas de los PNF.

3.7.5. Implementación de la línea estratégica 5.

Se realizó un análisis de las mallas de las diferentes especialidades, detectándose en ellas la presencia estructural de tres ejes constituyentes: El profesional, el socio-crítico y el eje Proyecto. Este último recoge con toda precisión el planteamiento para la implementación permanente de la línea estrategia 5.

En el proceso de concurso de ingreso innovadoramente está contemplada la elaboración, de un trabajo socio integrador comunitario, por cada docente participante. El mismo se

Capítulo III

desarrollará en un consejo comunal de la jurisdicción, incluyendo la presentación final de un informe aprobado por parte del consejo comunal respectivo, de manera autónoma, Esto aportaría ante la Comisión Organizadora, el 40% de la calificación final del concursante para su ingreso a la docencia como docente ordinario.

En consecuencia fue creada por las autoridades de turno, a proposición del autor, una oficina, denominada “Vinculación Comunitaria”, cuyas funciones serían constituirse en un soporte fundamental para el desarrollo de la activación del correaje; Eje Proyecto - Comunidades.

3.7.6. Implementación de la Línea 6.

Esta línea debe entenderse como permeabilizante y transversal a todas las líneas de acción por impulsar, dada su evidente naturaleza, implícita e intrínseca, de máxima dirección para el modelaje institucional. En ellos, en la alta directiva, reposa la conducción y la motivación ejemplar indispensable, como condición sine qua non, previa a todo proceso que bajo dirección vertical se pretenda instaurar. En el nivel del compromiso estaría soportada buena parte de la incidencia en los logros propuestos por alcanzar. La directiva debe estar a tono con los máximos objetivos como una garantía de poder tomar las decisiones que más favorezcan el proceso de transformación universitaria en curso.

Conclusiones por líneas estratégicas.

3.8.1. Conclusiones Línea estratégica 1.

Acción I. Esto se traduce, en un evidente viraje de la expresión estudiantil, con el consecuente cambio de ambiente y en la manera de canalizar sus luchas, que conllevaron a mejorar considerablemente la convivencia y participación a un buen nivel de aceptación, manifiesto en la minimización de la conflictividad preexistente. Se consolidó, una mayor oportunidad de controlar las manifestaciones de anarquía, previa al inicio del año 2011 y que venía incidiendo en el clima institucional y funcionamiento de la institución.

Acción II. Un logro que permitió comenzar a cambiar la manera de relacionarse los actores de los tres sectores laborales en un ambiente participativo global. Sin participación no hay ambiente para el desarrollo de motivación trascendente.

Acción III. Un primer abordaje por las necesidades institucionales que resultaban prioritarias para el desarrollo de la identificación con el medio y para con un proceso de transformación anunciado. Tarde o temprano debían ser satisfechas, para el beneficio colectivo de la aceptación y la estimulación al darse, paso inicial de una condición de motivación trascendente.

Capítulo III

Acción IV. El intento de nivelar el ambiente con los ajustes ejecutados bajo estas acciones equilibraba una necesidad en el funcionamiento y organización de los departamentos, que inspiraría algo más de confianza en los docentes. Confianza que abona el camino para el aportar espontáneamente a los colectivos, con beneficio generalizado a los comuneros. Esto es, motivación trascendente.

Acción V. Una acción en el marco de la motivación intrínseca, que como complemento de la motivación trascendente, debe ser atendida a plenitud, como se logró en este caso.

Acción VI. Esta acción abordó una de las necesidades características de la motivación extrínseca, que tal como la acción V, también debe ser tratada ya que apuntala como complementaria a la motivación trascendente, en el docente.

3.8.2 Conclusiones. Línea 2.

Se evidencia una baja participación al sintetizar la lectura de los apartes 3, 4 y 5, anteriormente señalados. Esto debe cambiar como se evidencia al interpretar los apartes 1, 6 y 8. Para ello deben incorporarse los docentes a algunas actividades que permitan el desarrollo de sus potencialidades, comprometiéndose en ellas, partiendo de las inferencias 2, 4 y 7. Para esto según se lee en el aparte 9, ellos están ganados y tal vez una reorganización total incluyente, interna en los departamentos (Coordinaciones), ayude a generar un incremento de la motivación, que impacte algunos valores reposados y que se buscan reimpulsar como lo orienta la motivación trascendente, centralizadas claro, al estímulo de liderazgos y vinculadas al compromiso, tal como se le ha considerado en este trabajo.

Deberían estudiarse otros modelos para la estructura departamental distinta a la existente o realizarse un estudio científico más específico, del como modelar las estructuras académicas necesarias. La alternativa presentada en este trabajo, ver ANEXO “F”, fue diseñada con base, soportada con los resultados de la información aportada por los diferentes coordinadores de los PNF. Es el mismo modelo que se presenta para el funcionamiento de la Subdirección Académica o su equivalente, pues ambas instancias de dirección se comportan como un homomorfismo, en la cotidianidad.

3.8.3 Conclusiones Línea estratégica 3.

El análisis de la implementación de la Línea 3, pone en evidencia que la formación integral dada a los docentes (que concursaron) es de gran impacto en el fortalecimiento del escenario para el desarrollo de la motivación trascendente cuando esta surja o brote en ellos.

Capítulo III

Tan solo un 10% manifestó ser indiferente al proceso de formación. Entendiéndose que no tuvo variaciones, lo cual no acepta otra interpretación posible.

De otra parte también se evidencia que el impacto no es de igual intensidad a todos por igual, como era de esperarse, mas queda también en el ambiente que para el desarrollo de la motivación trascendente no es solo formación lo necesario, eso se evidencia en el análisis detallado de las proporciones de diferentes niveles de impacto apreciable.

De modo que otros elemento deben conjugarse y sobre todo la interviniente praxis en el tiempo se asoma como explorable para futuras investigaciones.

Es oportuno señalar que las dimensiones escogidas pueden o deben ser incrementadas a fin de buscar mayor precisión en el diagnostico buscado.

3.8.4. Conclusiones. Línea estratégica 4.

La formación per se cómo fin último, dejaría muchas expectativas sin ser satisfechas, mas sin embargo la ausencia de formación sería una oportunidad negada para que el docente desarrolle conocimiento para la toma de consciencia y el desarrollo de la sensibilidad social que si es un terreno fértil para el brote espontaneo de la motivación trascendente por imperativo categórico. Esta formación impartida, entrelazada con una praxis transformadora sería mucho más conducente a los grandes objetivos si las condiciones objetivas lo permiten o estimulan para el impacto de la motivación trascendente, si crece al contacto con las comunidades en el ejercicio de la actividad docente y donde se parta del establecimiento de unas buenas relaciones interpersonales como fuente de cultivo de la unidad necesaria, aunado al compromiso laboral y académico en lo específico.

3.8.5 Conclusiones Línea estratégica 5

El desarrollo del vínculo Universidad Comunidad, constituiría un terreno fértil para que el docente cuando comience a desarrollar motivación trascendente pueda encontrar canales para su consolidación. Constituyéndose a simple examen este accionar en un camino excelente para la praxis de la transformación universitaria.

3.8.6. Conclusiones. Línea estratégica 6.

Esto, el compromiso de las autoridades para con la transformación universitaria y por ende el necesario modelaje para que con su accionar se ayude a cultivar la motivación trascendente en la institución y particularmente en el personal docente es reducidamente función primaria del MPPEU quien asigna las autoridades.

4.- Conclusiones del Capítulo 3.

1.- Por los resultados obtenidos en general, la matriz FODA resultó útil para diagnosticar la institución, pues permitió asertivamente ayudar a delinear unas estrategias ad hoc.

Capítulo III

- 2.- Como resultado del estudio, se diseñaron seis líneas estratégicas coherentes con los objetivos del trabajo. De las cuales se ejecutaron plenamente en la praxis; las líneas 1 y 3. Quedan abiertas en desarrollo las líneas 4 y 5. La línea 6 permanecerá desarrollándose permanentemente y la línea 2 se da por cerrada con una propuesta, como modelaje, para consideración de las bases universitarias.
- 3.- La línea 1, se desarrolla y avanza logrando cambios de conducta apreciable en los colectivos.
- 4.- en relación con la línea 6, el desempeño de las autoridades, como tal, condujo a que el MPPEU, concediera definitivamente el paso de la Institución a universidad politécnica territorial, como reza en las gacetas oficiales.
- 5.- Los jefes o Coordinadores de especialidades coincidieron todos en la necesidad de reestructurar las divisiones académicas en relación con su estructura y funcionamiento.
- 6.- Se desarrollaron los concursos oficiales, con énfasis en las etapas de formación necesitadas y contempladas legalmente. Atendiéndose debidamente lo pautado en la línea 3
- 7.- Se detectó que las mallas curriculares contemplaban los elementos requeridos para la Línea 5. Justificándose así su pertinencia.
- 8.- El autor, a manera de modelaje, presenta una alternativa de funcionamiento para las estructuras académicas como alternativa en la línea 2.

Conclusiones.

- 1.- Se logró un adecuado diagnóstico del IUT Cumaná, tal como se tenía previsto, resultó ampliamente útil a la consecución del trabajo propuesto.
- 2.- Se establecieron seis líneas básicas como ejes de la estrategia, orientadas al cambio organizacional necesitado, para mover en avance indicadores de mejoras en la motivación trascendente.
- 3.- Todas las líneas de la estrategia diseñada alcanzaron niveles de implementación dejando algunas concluidas, otras en pleno desarrollo y una quedó en calidad de propuesta para ser ejecutada por los directivos del IUT Cumaná.
- 4.- La institución logró crecer con la implementación de la estrategia, apreciable esto, en los niveles de organización que se adelantan a todo nivel, en lo relacional personal y compromisos institucionales.

Recomendaciones.

- 1.- Quienes puedan estar interesados en los procesos de transformación del IUT Cumaná a Universidad Politécnica Territorial, pueden profundizar este estudio y enriquecerlo, además del beneficio de avanzar en la investigación como estrategia de crecimiento académico y de cambio organizacional.
- 2.- Las líneas de la estrategia, ya aplicadas, pueden servir de norte u horizonte a quien pretenda transitar por una transformación universitaria con sólidos basamentos científicos.

Bibliografía.

- Aduana, A. y Guillén, I. La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio del caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. Estudios Gerenciales [en línea] 2008, 24 (enero-marzo): [Fecha de consulta: 24 de marzo de 2013]. Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21210603>>
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación (Edición 5). Venezuela: Editorial Episteme.
- Ayestarán, R., Rangel, C. y Morillas, A. (2012). Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor. Madrid: ESIC Editorial
- Balestrini, M. (2001). Como se elabora el proyecto de investigación (Edición 5). Venezuela: BL Consultores asociados.
- Bigott, L. (2011). Plan nacional de formación permanente de docentes universitarios. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela.
- Casado, L. (2001). Organizaciones y sistemas humanos: una nueva gestión empresarial. España: Editorial Kairos.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. [online: 23 de marzo 2013]. Disponible en: <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>
- Davis K., Newstrom J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. (Edición 11) Mexico: McGrawHill.
- Drucker, P. (2004). Gerencia de sí mismo. Harvard Business Review. Marzo. Boston.
- Dubrin A. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional. (Edición 2). México: Cengage Learning Editores.
- Editorial Vértice (2007). Coordinación de equipos de trabajo. España: Publicaciones Vértice
- Fernández, A. (2010). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid: Ediciones Díaz de Santo
- Ferrer, J.; Romero, D. y Rivera, A. (2002). La universidad del Zulia frente al proceso de transformación organizacional. Perspectiva de algunos actores del proceso.

Bibliografía.

- Revista de Ciencias Sociales. Vol VIII, N° 2, 328-343. Agosto 2002. [Fecha de consulta: 10 de octubre de 2012]. Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/280/28080210.pdf>>
- Ferreyra, H., Gallo, G., y Zecchini, A. (2007). Educar en la acción para aprender a emprender. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
 - Finch, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1997). Administración (Edición 4). (México). Pearson.
 - Fuguet, A.; Vivas, D. y Sosa, P. [en línea]. La visión de la universidad en tiempos de cambios. SAPIENS. dic. 2005, vol.6, no.2 [Fecha de consulta: 10 de octubre de 2012], p.101-114. Disponible en: <http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152005000200009&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1317-5815.
 - Gómez, J. (1999). Fundamentos del comportamiento humano en la Empresa. Madrid: Ediciones Encuentro.
 - González, H. (2008). La Educación Superior en la Revolución Bolivariana. Noviembre. [Fecha de consulta: 10 de octubre de 2012]. Disponible en: http://www.google.co.ve/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.oncti.gob.ve%2Findex.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26download%3D31%3Ameu%26id%3D3%3A nacionales%26Itemid%3D78&ei=9QmRTOOFBYG8lQf1nPHkAQ&usq=AFQjCNF4zv60yNtcmL08bw-mHnQZY7RDrw
 - Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional. (Edición 10). México: Thomson.
 - Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill.
 - Houtar, F. (2006). La ética de la incertidumbre en las ciencias social. La Habana. Editorial de Ciencias sociales.
 - Labarca, N.; Ferrer, J.; Villegas, E. Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. Revista de Ciencias Sociales, Maracaibo, v. 12, n. 1, abr. 2006. [Fecha de consulta: 10 de octubre de

Bibliografía.

- 2012]. Disponible en:
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000100006&lng=es&nrm=iso
- Llapa, E. (2009). Compromiso organizacional y profesional del equipo de salud. [online: 12 de diciembre 2013]. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1695-61412009000300013&script=sci_arttext
 - López, M. y otros. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. [online: 28 de mayo 2013]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=84927487022>
 - Martínez, J. (2013). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
 - Mejía, R. y Sandoval, S. (2003). Tras las vetas de la investigación cualitativa: perspectivas y acercamientos. (Edición 3). México: TESO
 - Morles, V. [en línea]. La universidad latinoamericana actual: necesidad de replantear su misión. Revista de Pedagogía, Caracas, número especial, 1999. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/22144/1/articulo9.pdf>
 - Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. [online: 12 de diciembre 2013]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=20628498008>
 - Ñeco, M. (2007). El cambio social y su impacto en una pedagogía basada en las Competencias. [online: 23 de marzo 2013]. Disponible en: http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Publicaciones_profesores/Modesto%20%C3%91eco/EI%20cambio%20social%20y%20su%20impacto%20en%20una%20pedagogia%20basada%20en%20las%20competencias.pdf
 - Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. [online: 24 nov 2013]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283128328007>
 - Ollarves, Y. [en línea]. Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. Investigación y Postgrado. jun. 2006, vol.21, no.1 [Fecha de consulta: 05 de marzo de 2013], p.125-151. Disponible

Bibliografía.

- en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100006&lng=es&nrm=iso.
- Raineri, A. (1998). Creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado. [online: 14 de abril 2013]. Disponible en: http://www.cepchile.cl/dms/archivo_1485_335/rev70_raineri.pdf
 - Ramírez A., Esmeralda, D., Cinthia A. y Ramírez, P. (2011). Cambio organizacional desde distintos enfoques. [online: 14 de abril 2013]. Disponible en: https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&cad=rja&uact=8&ved=0CE4QFjAEOAo&url=http%3A%2F%2Fsgpwe.izt.uam.mx%2Ffiles%2Fusers%2Fuami%2Fdmf%2FCambio_Org_resumen_eq._2__2-4pmENSAYO_MANDAR.doc&ei=phxHU7yPI4zRsQTZmIGoCw&usg=AFQjCNEClfj8bIfqP1MXVJnCJTQivB5zvw&sig2=K1G5rKNWgWL5MMdctN4NPg&bvm=bv.64507335,d.cWc
 - Ramírez, J. (1997). Elementos Metodológicos Para la Planificación Estratégica en Programas de. San José C.R.: IICA.
 - Ramírez, T. (1995). Cómo hacer un proyecto de investigación (Edición 3). Venezuela: Editorial Carhel.
 - Rivera, R. (2002). La resistencia al cambio en equipos de trabajo. [online: 12 de diciembre 2013]. Disponible en: <https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CDMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fxa.yimg.com%2Fkq%2Fgroups%2F17511108%2F1017664612%2Fname%2Fresisuch.doc&ei=qTxHU8D7G6qqsASA3YDgDw&usg=AFQjCNHnZD-DplqBsFj6TxOWRAOitsbLLw&sig2=EK569CRnuBm0b9EpuyjROA&bvm=bv.64507335,d.cWc>
 - Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (Edición 10). México: Pearson – Prentice Hall.
 - Robbins, S. (2005). Administración. (Edición 8). México: Pearson Educación.
 - Rodríguez, E. (2005). Metodología de la investigación. México: Univ. J. Autónoma de Tabasco.

Bibliografía.

- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. [online: 14 de abril 2013]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oe?id=81828692004>
- Sabino, C. (1998). El Proceso de Investigación. (Edición 2). Santafé de Bogotá: Panamericana Editorial.
- Salvador, C. Validez predictiva de los componentes del compromiso del cliente y su relación con la satisfacción. [online: 12 de diciembre 2013]. Disponible en: http://www.um.es/analesps/v21/v21_2/13-21_2.pdf
- Sandoval, W. (2003). La motivación. [online: recuperado el 10 de octubre de 2013]. Disponible en: <http://publiespe.espe.edu.ec/articulos/liderazgo/motivacion.pdf>
- Schein, E. (1982). Psicología de las organizaciones. Madrid: Prentice Hall Internacional.
- Sierra, R. (2002). Técnicas de Investigación en las Ciencias Sociales. Caracas: Editorial Panapo.
- Terán, O. (2005). Modelando Organizaciones. Venezuela. Consejo de Publicaciones ULA.
- Topa, G.; Lisbona, A.; Palaci, F.; y Alonso, E. [en línea]. La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupo. *Psicothema*. 2004, 16 [fecha de consulta: 1 de julio de 2012]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/727/72716304.pdf>.
- Urcola, J. (2008). La motivación empieza en uno mismo. (Edición 2). Madrid: ESIC Editorial.

Bibliografía.

Documentos legales

- Autorización a dictar los primeros PNF (Resolución N° 3191, 2008, Octubre 20) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.058, Noviembre 13, 2008.
- Creación de los primeros PNF (Resolución N° 3140, 2008, Octubre 7) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.032, Octubre 7, 2008.
- Creación de la Misión Alma Mater (Decreto N° 6.650). (2009, Marzo 24). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.148, Marzo 27, 2009.
- Creación de las primeras cinco UPT (Decreto N° 7.565). (2010, Julio 16). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (extraordinaria), 5.987, Julio 16, 2010.
- Creación de la UPT del Oeste de Sucre “Clodosbaldo Russian” (Decreto N° 8.804). (2012, Febrero 14). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.902, Abril 13, 2012.
- Designación de la Comisión de Modernización y Transformación del Instituto Universitario de Tecnología Cumaná. (Resolución Ministerial N° 161) (2006, Febrero 07). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.374, Febrero, 2006.
- Designación de la Comisión de Modernización y Transformación del Instituto Universitario de Tecnología Cumaná. (Resolución Ministerial N° 666) (2010, Octubre 14). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.530, Octubre, 2010.
- Designación de la Comisión de Modernización y Transformación del Instituto Universitario de Tecnología Cumaná. (Resolución Ministerial N° 2917) (2012, Enero 30). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.853, Enero, 2012.
- Designación del Consejo Directivo Provisional de la UPT del Oeste de Sucre “Clodosbaldo Russian”. (Resolución Ministerial N° 3160) (2012, Abril 27). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.911, Abril, 2012.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. (2009). Misión Alma Mater. [Documento en línea]. [Fecha de consulta: 9 de septiembre de 2011], Disponible en:

Bibliografía.

http://www.mppeu.gob.ve/web/uploads/documentos/documentosVarios/pdf21-12-2009_07:30:40.pdf

- Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37522, Septiembre 06, 2002.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5929 (extraordinario), Agosto 15, 2003.
- Reglamento de Ingreso, Ascenso, Ubicación, Permanencia y Egreso para los Docentes de los Institutos y Colegios Universitarios. (Decreto N° 7.038). (2009, Noviembre 10). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.303, Noviembre, 2009.
- Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios. (Decreto N° 865). (1995, Octubre 31). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 4.995, Octubre, 1995.
- Reglamento del personal docente y de investigación de los institutos y colegios universitarios (Decreto N° 1.575). (1974, Enero 16). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 30.320, Enero, 1974.
- Regulación de los Programas Nacionales de Formación en Educación Superior (Resolución N° 2963, 2008, Mayo 13). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.930, Mayo 14, 2008.

ANEXO "A"

CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA

¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	10 %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	85 %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida
¿Cuál es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	343	¿Cuál es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.
¿Cuál es la distribución de las respuestas? La elección más conservadora es 50%	50 %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.
La muestra recomendada es de	46	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación

Escenarios alternativos para su muestra

Con una muestra de	100	200	300	Con un nivel de confianza de	90	95	99
Su margen de error sería	6.07	3.29	1.47	Su muestra debería ser de	57	76	113
	%	%	%				

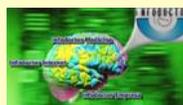
Mariano Moreno 1240 Corrientes - República Argentina - CP: 3400 Teléfonos: (54) 3783-423155/422290 - Fax: (54) 3783-425508

Departamento de Sistemas Informáticos Integrales de la Facultad de Medicina - Universidad Nacional del Nordeste

Consultas: medicina@med.unne.edu.ar

Departamento de Sistemas Informáticos Integrales de la Facultad de Medicina - Universidad Nacional del Nordeste

Consultas: medicina@med.unne.edu.ar



Biblioteca Nacional de Medicina de los Estados Unidos (MEDLINE)	Herramientas y calculadoras interactivas	Biblioteca Virtual de Salud (Bireme - OPS) Cochrane: full Text libre para Latinoamérica (Bireme - OPS)
---	--	--

ANEXO "B"



Gobierno Bolivariano
de Venezuela

Ministerio del Poder Popular
para la Educación Universitaria

Instituto Universitario de
Tecnología de Cumaná



Encuesta para el Diagnóstico Inicial

Estimado profesor con el objetivo de establecer una estrategia de desarrollo para mejorar **la motivación de todos los docentes** en función de alcanzar la condición de Universidad Politécnica que tenemos planteada, la transformación universitaria y la implantación de los PNF, se pretende contar con el criterio de Usted. Para ello iniciamos un proceso de consultas que en su primera tapa contempla una muestra piloto de opiniones originadas en nuestro colectivo docente.

El objetivo de este estudio es comprender mejor la institución, para fundamentar su estrategia de desarrollo y principalmente la instauración de los PNF, sus lineamientos, etc. "Descubrir las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos. Actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo y lograr una amplia participación que permita hablar del plan rector como labor colectiva, en la transformación a universidad politécnica territorial".

En este trabajo hemos adoptado el análisis funcional que tiene por objeto estudiar lo que la institución está realizando en cada una de sus instancias organizativas y de funcionamiento: Docencia, Investigación, Extensión y Producción.

En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: Análisis de la estructura organizativa, Dominio y conocimiento de los objetivos institucionales por parte de todos los miembros de la organización, Estilos de liderazgo, Sistemas de información, planificación y control, etc.

Análisis externo:

Las **oportunidades**, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en lo exterior al IUTC sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión, si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué está ocurriendo en el entorno del IUTC y que podemos aprovechar? ¿Qué hacer para potenciarlas a favor de lo institucional? (Estas dos preguntas son un modelo)

Las **amenazas**, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el exterior del IUTC, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la nueva misión del IUTC. ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué hacer para contrarrestarlas? (Estas dos preguntas son un modelo)

Análisis interno:

Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios del IUTC que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya el cumplimiento de la misión. ¿En qué

Muchas gracias por la atención al prestar su colaboración.

ANEXO "B"

somos muy buenos? ¿Qué hacer para potenciarlas? (Estas dos preguntas son solo un modelo)

Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios del IUTC que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la institución y que, en definitiva, esta debe luchar al máximo por convertir esos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a los demás institutos? ¿Qué no hacemos bien? ¿Qué hacer para eliminarlas? (Estas tres preguntas son un modelo)

Data externa:

1.- Describa Usted, enumerada y sucintamente, cinco (cuando máximo) de las primeras amenazas que circunscriben al IUTC

2.- Describa y enumere Ud., al máximo, cinco de las visibles oportunidades del entorno del IUTC

Data interna:

3.- Describa y enumere Ud., cuando máximo, cinco de las evidentes debilidades que subsisten en el IUTC

4.- Enumere Ud., cuando máximo, cinco de las principales fortalezas de nuestra institución.

Usted podrá ser consultado nuevamente, ya que **por su labor** ha sido seleccionado en una muestra significativa y clasificada, en esta institución. Se le agradece su disposición a continuar colaborando, estableciendo una referencia de contacto al reverso de esta página. No obstante, si lo prefiere no necesita firmar el instrumento. La consignación debe hacerla en la secretaría provisional de la Subdirección académica, (Secretaría), en los próximos **tres días hábiles**, a más tardar.

Muchas gracias por la atención al prestar su colaboración.

ANEXO"B"

Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor? ¿En qué somos muy buenos? ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son preguntas clave para analizarlas. Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿Qué no hacemos bien? ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo y en él debe aplicarse la filosofía de trabajo similar a la descrita en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial: "Descubrir las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos; actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo; lograr una amplia participación que permita hablar del plan como labor colectiva y cuestionárselo todo".

La literatura consultada describe diferentes formas para abordar el análisis interno de la organización. En nuestro trabajo hemos adoptado el análisis funcional que tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones básicas: Marketing, Producción, Servicio, Calidad, Recursos humanos, Economía, Investigación y desarrollo, etc.

En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva, a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces, que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: Análisis de la estructura

Muchas gracias por la atención al prestar su colaboración.

ANEXO "B"

organizativa, Dominio y conocimiento de los objetivos empresariales por parte de todos los miembros de la organización, Estilos de liderazgo, Sistemas de información, planificación y control, etc.

Para el análisis interno se deben revisar documentos institucionales tales como: Informes, Balances, Actas del Consejo de Dirección, Consejos Asesores, Memorias de talleres y otros eventos. Además se deben aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas y realizar una buena observación. También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la Tormenta de ideas, para que el grupo genere tantas fortalezas y debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso es imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en este sentido (Votación ponderada, Valoración de criterios, Reducción de la lista, Comparaciones apareadas, etc.).

Análisis externo: Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos entorno tanto general como específico y la evolución futura de éstos. *El análisis externo* se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Las **oportunidades**, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que podemos aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

Las **amenazas**, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daños o frenarnos? ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué hacen nuestros competidores que nos afecta? ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?, son criterios esenciales que se deben considerar.

Muchas gracias por la atención al prestar su colaboración.



Estimado profesor, en el marco de la Transformación Universitaria que se desarrolla en el IUT Cumaná, se han venido aplicando una serie de herramientas - instrumentos que aporten información para la organización del diagnóstico de la planificación científica que se requiere, orientada a crear una estratégica institucional pertinente. En esta oportunidad corresponde a las seis jefaturas de los PNF que existen en la sede de Cumaná, que son un referente en la construcción de esos nobles objetivos.

En consecuencia mucho sabríamos agradecer su información como data estadística, acá requerida, a fin de contribuir al aceleramiento e impulso de la transformación del IUT Cumaná hacia la UPT "Clodosbaldo Russián"

Solicitamos la óptima descripción posible, para ello giraremos sobre un programado cuestionario genérico, que excluye la identificación particular del aportante y del departamento.

Una vez tabulada la información, el aporte, el cuestionario pasará a reserva del archivo del conductor de este trabajo y oportunamente será eliminado.

En ningún momento esta encuesta es vinculante con la evaluación institucional del desempeño de los Coordinadores.

ENCUESTA

1.- Clasificando a los docentes por el tiempo de su dedicación laboral semanal, el número nominalmente adscritos, bajo su dirección es: A Dedicación Exclusiva ___ A Tiempo Completo ___ A Medio Tiempo ___ Por Horas. ___. En total suman: ___.

2.- El Total de docentes *-Adscritos más los Flotantes** que laboran bajo su dirección asciende a: _____

* "Flotantes", para un PNF particular, son quienes nominalmente laboran adscritos a más de un PNF.

3.- A continuación se clasifican algunas actividades que se desarrollan, de una u otra similar manera y en menor o mayor número, en algunas coordinaciones de PNF. Incluyendo las actividades que ineludiblemente ejecuta Usted solo, como Coordinador y su Adjunto respectivo, en este sentido marque "x" en todas aquellas actividades, que en la cotidianidad, se realizan real y efectivamente en la Coordinación del PNF que regenta;

De orden pleno académico: Coordinación del Eje proyecto ____, Coordinación del eje Socio-crítico ____, Coordinación del Área Profesional ____, Coordinación de los laboratorios ____, Otra, menciónela: _____.

Orientadas a lo social: Pasantías ____, Trabajos comunitarios ____, Vinculación Comunitaria ____, Manos a la Siembra ____, Deportes ____, Eventos y medios ____, Protocolo ____.

En referencia a la formación del docente: Investigación ____, Postgrado ____, Producción ____, Recursos instruccionales ____, Apoyo y acompañamiento al Docente ____, Didáctica crítica ____.

A manera de soporte: Análisis de instrumentos y disposiciones legales ____, Aulas, mobiliario y servicios ____, Comité de enlaces ____, Transporte ____, Web y plataforma informática ____, Horarios ____, Vinculación estudiantil ____, Bienestar estudiantil ____.

Para el desarrollo académico: Análisis y desarrollo curricular ____, Publicaciones ____, Promociones ____, Bibliotecas ____, Territorialización ____, Idiomas ____.

Puede añadir otras al reverso.

4.- A la presente fecha, indique el número de docentes, responsables o coordinadores, si los hay, que le asistan para la planificación, desarrollo y seguimiento en cada una área de las categorías de actividades siguientes, si estas se realizan en esa Coordinación de PNF;

Para el Eje proyecto ____, Eje Socio-crítico ____, Eje Profesional ____, Coordinación de los Laboratorios ____, Pasantías ____, Trabajo comunitario ____, Vinculación Socio Comunitaria ____, Manos a la Siembra ____, Deportes ____, Eventos y medios ____, Protocolo ____, Postgrado ____, Producción ____, Recursos instruccionales ____, Apoyo y acompañamiento al docente ____,

Didáctica crítica ____, Análisis de Instrumentos y disposiciones legales ____, Aulas, mobiliario y servicios ____, Comité de enlaces ____, Transporte ____, Web y plataforma informática ____, Horarios ____, Vinculación estudiantil ____, Bienestar estudiantil ____, Análisis y desarrollo curricular ____, Publicaciones ____, Promociones ____, Bibliotecas ____, Territorialización ____, Idiomas ____.

Puede añadir otras al reverso de esta hoja.

5.- El número de docentes colaboradores* integrados en estas actividades es: ____.

6.- Para avanzar por la Transformación Universitaria planteada, ¿Cree necesario incrementar la estructura directiva interna para el funcionamiento del PNF a su cargo? Si ____ No ____.

7.- Para efectos de acelerar asertivamente la Transformación Universitaria planteada desde el MPPEU ¿Considera usted beneficioso incorporar a todos los docentes adscritos a ese PNF en alguna función o actividad de las enumeradas en el anterior tercer ítem?

a) Si ____ b) No ____.

8.- Los cambios para la Transformación Universitaria que puedan producirse vinculados a la estructura interna operativa para el funcionamiento de esta coordinación, estima Usted deberían implementarse en:

a) Lo inmediato ____ b) Corto plazo ____ c) Mediano plazo ____ d) Largo plazo ____.

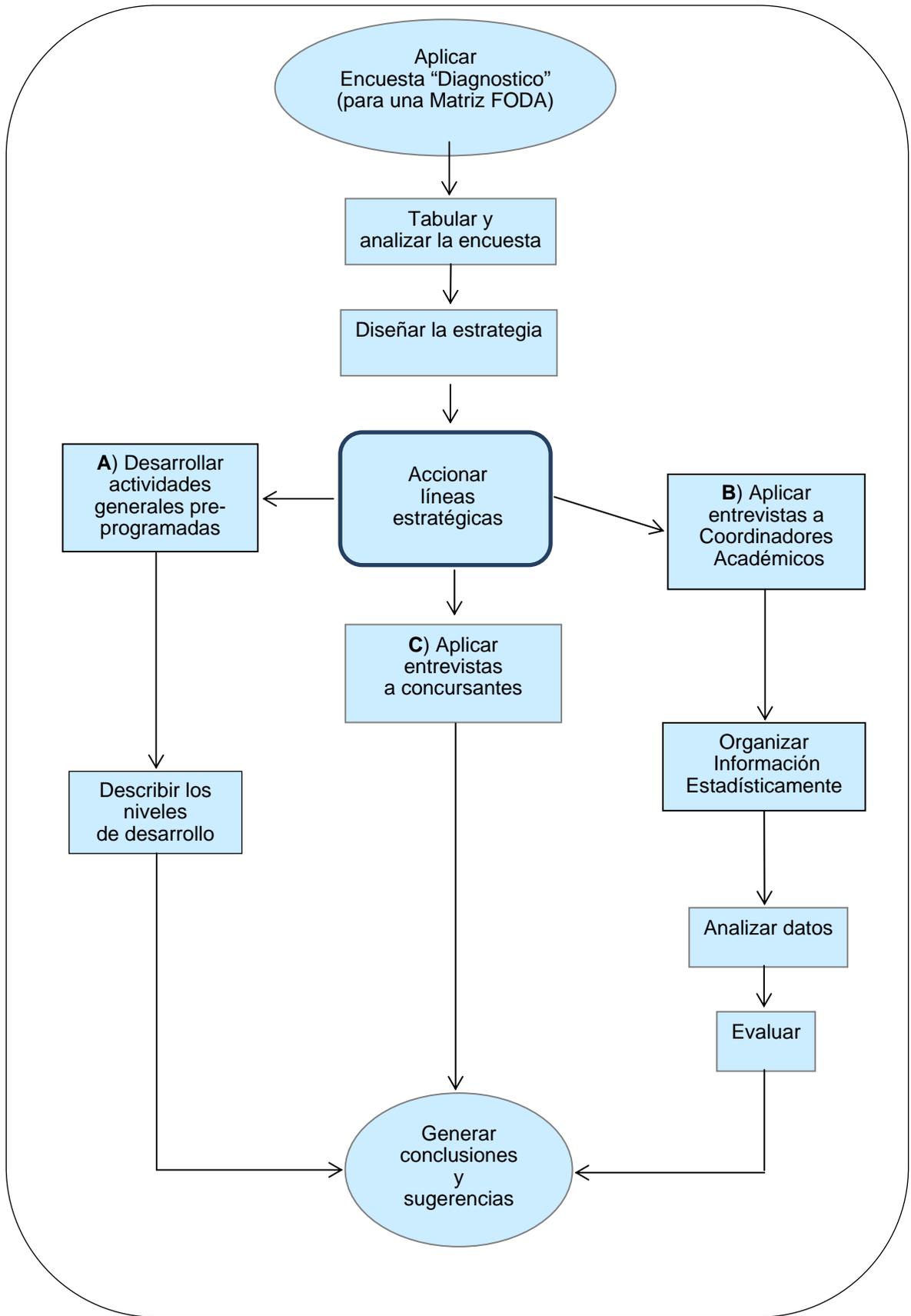
9.- En el libre desempeño de la actividad laboral del docente, a Usted como directivo se le presentan oportunidades de apreciar a partir de reiteradas observaciones (Dudas, interrogantes, propuestas, colaboraciones, participaciones, praxis pedagógica, resistencias, evasiones, dedicaciones, entrega, entre otros) por los cuales se puede interpretar que un docente en particular, aparentemente y por sus manifestaciones, pudiera clasificarse como ganado para la Transformación Universitaria. Desde este punto de vista la proporción de docentes, correspondientes al PNF bajo su dirección, inclinados hacia la Transformación Universitaria podrían estimarse dentro del rango porcentual siguiente:

a) De 1 al 25% ____ b) De 26 al 50% ____ c) De 51 al 75% ____ d) Del 76 al 100% ____.

Gracias, por su paciencia en la colaboración prestada.

** Docente colaborador es aquel que voluntaria y sin asignación de primas económicas, coopera con alguna frecuencia en algunas actividades, trascendiendo lo laboral o contractualmente establecido para él.*

ANEXO "D"



Universidad "Clodosbaldo Russián"

Comité de Sistematización, Socialización y Formación Docente, para la Transformación Universitaria.

Estimado profesor, en el marco del proceso de transformación del IUT Cumaná hacia la Universidad Politécnica Territorial del Oeste del Estado Sucre "U.P.T. Clodosbaldo Russián", están previstas e incorporándose una serie de actividades axiales y contextualizadoras del mismo proceso, sin carácter singular.

En esta oportunidad adquiere significación grupal conocer su opinión, como profesional de la docencia, sin efectos particulares, mas si para la caracterización de cambios organizacionales de efectos grupales. Por tanto se agradece su aporte como integrante de un universo de estudio puramente estadístico.

Esta encuesta, debe responderla y enviarla hoy mismo o a más tardar el próximo lunes 07, del mes en curso, o podrá consignarla en la oficina del Concurso Especial. Si lo prefiere puede llenar este mismo formato en la mencionada oficina. No deje espacios sin contestar. Debe ser lo mas objetivo y transparente posible, en sus selecciones.

Esta actividad no tiene efecto alguno sobre su evaluación particular y se garantiza éticamente la confidencialidad por parte del comité que adelanta el estudio en curso.

ENCUESTA

(Favor lea cuidadosamente y marque con una X, una única respuesta en cada ítem)

1.- Su dedicación en el IUT Cumaná antes de iniciarse el proceso de Especial de Concurso era a:

Tiempo Convencional _____ Medio Tiempo _____ Tiempo Completo o Dedicación Exclusiva _____

2.1.- Antes de iniciar el Concurso Especial ¿Cómo califica sus relaciones personales con el resto de los docentes y demás integrantes de la comunidad, dentro de la Institución?

a) Algo limitadas _____ b) Aceptables _____ c) Muy Buenas _____ d) Excelentes _____

2.2.- Concluido el Concurso Especial ¿Cómo califica sus relaciones personales con el resto de los docentes y demás integrantes de la comunidad, dentro de la Institución?

a) Algo limitadas _____ b) Aceptables _____ c) Muy Buenas _____ d) Excelentes _____

3.1.- Más allá del tiempo estipulado por su obligación contractual, antes de iniciar el Concurso Especial. ¿Cuántas horas dedicaba a Proyectos, Programas, Comunidades, actividades u otras necesidades que se originen en la institución?

a) Menos de seis _____ b) Hasta seis _____ c) Seis y más _____ d) Las necesarias _____

3.2.- Más allá del tiempo estipulado por su obligación contractual y una vez concluido el Concurso Especial. ¿Cuántas horas dedicaría a Proyectos, Comunidades, actividades u otras necesidades que se originen en la institución?

a) Menos de seis _____ b) Hasta seis _____ c) Seis y más _____ d) Las necesarias _____

4.1.- Independientemente de las estrategias que ha utilizado cotidianamente en los procesos de su ejercicio docente con sus estudiantes, antes de iniciar el Concurso Especial ¿aplicaba usted cambios notorios, innovaciones de importancia para el mejor aprendizaje de los alumnos?

- a) Muy poco _____ b) En algo _____ c) Mucho _____ d) Constantemente _____

4.2.- Independientemente de las estrategias que ha utilizado cotidianamente en los procesos de su ejercicio docente con sus estudiantes y concluido ya el Concurso Especial. ¿Aplica usted cambios notorios, innovaciones de importancia para el mejor aprendizaje de los alumnos?

- a) Muy poco _____ b) En algo _____ c) A menudo _____ d) Constantemente _____
-

5.1.- El liderazgo es una función inherente a la docencia. Puede también, ir más allá del aula en otras dimensiones, antes de iniciar el Concurso Especial ¿incursionaba Usted hacia alguna otra opción de liderazgo, con ocasión de sus funciones como docente, donde prive el interés de otros antes que el suyo?

- a) Nunca _____ b) En algo _____ c) Con frecuencia _____ d) Necesariamente _____

5.2.- El liderazgo es una función inherente a la docencia. Puede también, ir más allá del aula en otras dimensiones. Una vez concluido el Concurso Especial ¿incursiona Usted hacia alguna otra opción de liderazgo, con ocasión de sus funciones como docente, donde prive el interés de otros antes que el suyo?

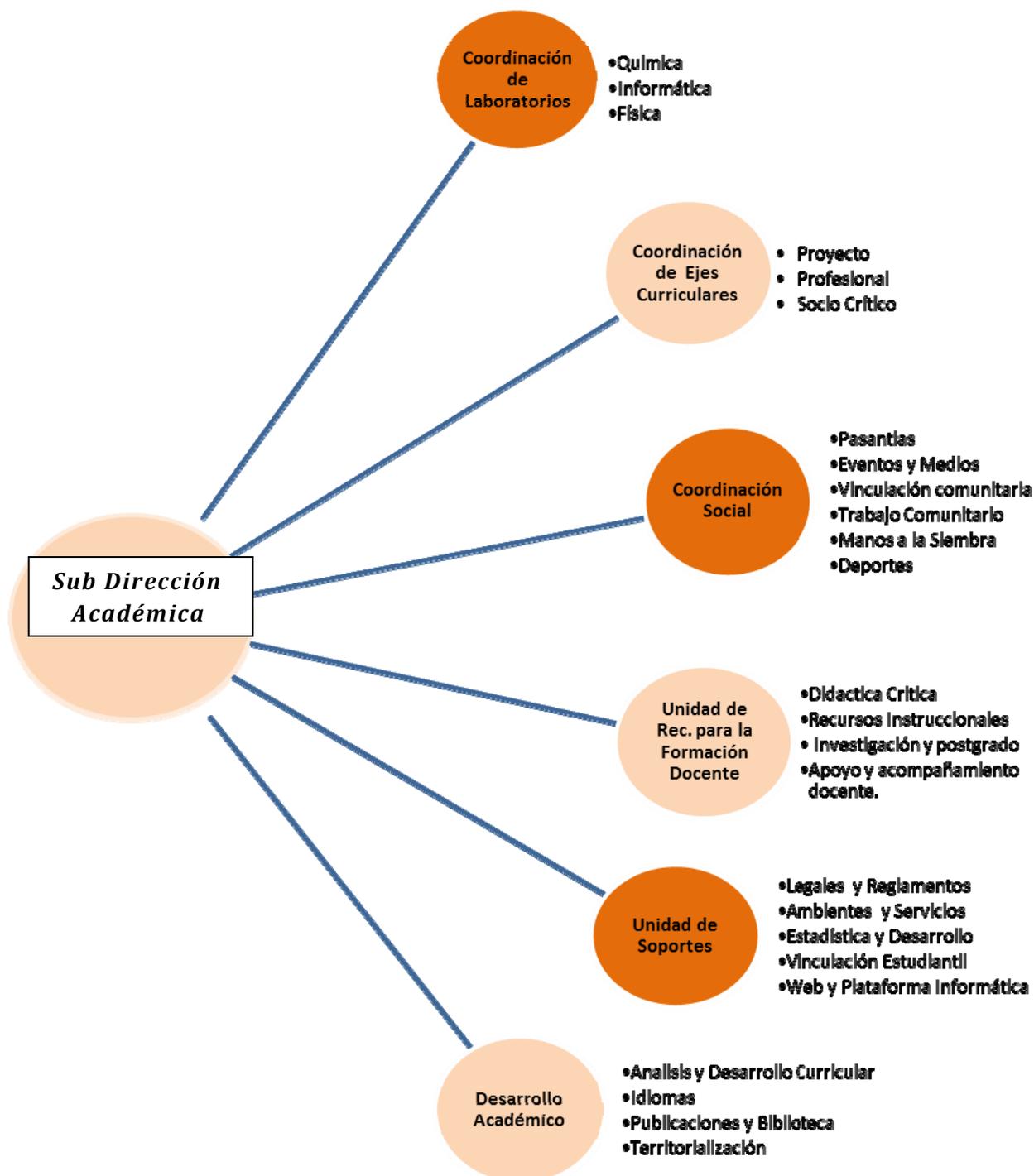
- a) Nunca _____ b) En algo _____ c) Con frecuencia _____ d) Necesariamente _____
-

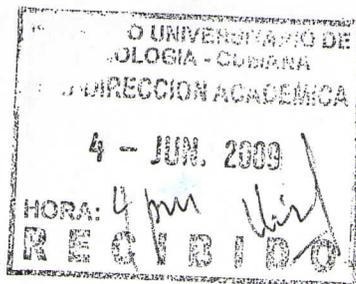
-0-

Muchas gracias

Estructura para funcionamiento de la Subdirección Académica

Propuesta al Plan Rector UPT del Oeste “Clodosbaldo Russián”





www.fenasinpres.org

Tu punto de encuentro con el gremio

Caracas, 14 de Febrero de 2008

COMISIÓN PARA LA DISCUSIÓN DEL PROYECTO DE REGLAMENTO DE CONCURSOS DE OPOSICIÓN

Para: Prof. José Miguel García

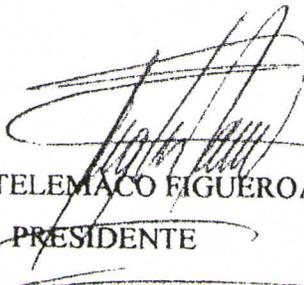
Por la presente se le informa que por decisión de la Junta Directiva Nacional usted ha sido designado integrante de la Comisión Bipartita y Paritaria que discutirá el Proyecto de Reglamento de Concursos de Oposición propuesto por la FENASINPRES al Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPES). Esta Comisión se reunirá los días 22 y 23 de febrero de 2008 en la ciudad de Caracas. Se le recomienda re-leer el proyecto, el cual puede ser descargado desde nuestro portal.

Finalmente, requerimos confirmar su asistencia, antes de la fecha del evento.

Lugar: Caracas,
Hora: 9am

Por la Junta Directiva Nacional

Atentamente,


PROF. TELEMACO FIGUEROA
PRESIDENTE



HG/hg/2008

E-3

Registro bruto - respuestas a cuestionario para la matriz FODA			
Externas		Internas	
Amenazas	Oportunidades	Debilidades	Fortalezas
Las limitaciones presupuestaria del estado.	Convenio Cuba-Venezuela.	Déficit de los servicios estudiantiles.	Existencia de una excelente planta piloto.
Inseguridad.	Formación continua de los egresados.	Relación ingreso-gresado, desfavorable.	Personal capacitado académicamente.
La no concreción de la ley de universidades.	Ausencia de una comunidad organizada.	Aplicando el reglamento de evaluación.	Los PNF, según la necesidad laboral.
Ausencia de recursos para financiar proyectos.	Zona con potencial gasífero y agro/marino.	Déficit de los servicios estudiantiles.	Intercambios académicos internacionales.
Insuficiencia de transporte urbano.	Políticas de Alma Mater en el MPPEU.	Falta de oficina para el personal docente.	Contrato laboral docente, avanzado.
Peligrosidad de las vías de acceso.	Único IUT oficial en Cumaná.	Falta de contraloría social.	Sala de Alma Mater.
Inseguridad ciudadana.	Ubicación geográfica.	Planta piloto para la docencia.	Buena preparación de los egresados.
Modelo de financiamiento inadecuado.	En Organizaciones o consejos comunales.	Falta de espacio físico.	Personal con altos deseos de superación.
Deficiencia del servicio eléctrico.	Visión mejorada de la universidad en las empresas.	Infraestructura comunicacional creíble.	Calidad de materiales y equipos.
Presupuesto deficiente.	Los PNF para elevar los TSU, de la zona, hasta ingenieros.	La infraestructura comunicacional escrita o hablada.	Asueto vacacional satisfactorio.
La inseguridad dentro y fuera del IUTC.	Crear normas de comportamiento.	Aplicando el reglamento de evaluación.	Presencia de docentes investigadores.
Surgimiento de otras universidades en la zona.	Proyecto gasífero que demanda profesionales.	Falta de identificación institucional.	Excelente trayectoria del IUT.
Material informativo de apoyo.	Apoyo oficial para algunos programas estudiantiles.	Canales internos y externos inadecuados.	Intercambios académicos internacionales.
Deterioro de los laboratorios y equipos.	Aumento de la cultura emprendedora.	Dotación de los laboratorios.	Terreno para crecimiento de planta física.
Falta de motivación para estudiar, bajo promedio, etc.	Facilidad en la titulación progresiva.	Inseguridad dentro de la institución.	Áreas deportivas
Falta de divisas para la adquisición de nuevos equipos.	Excelente relaciones con los entes gubernamentales.	Ausencia de cubículos para docentes.	Ampliar gama de profesionales a formar.
Déficit de recursos para la infraestructura necesaria.	Convenio para formación Cuba-Venezuela.	Falta de la cultura de la investigación.	Matrícula estudiantil consolidada.
Demanda elevada para ingresar al IUT.	Incorporar enseñanza virtual con Moodle.	Bajo presupuesto universitario.	Historial de desarrollo tecnológico.
Urgencia de rutas públicas en horario nocturno.	Utilizar el software para incursiones en nuevas tecnologías.	Desconocimiento de filosofía de los PNF.	Una planta física en ambiente muy natural.
Falta de normativas claras para la ejecución de los PNF	La variedad de centros educativos en la región.	Criticas a falta de información sobre transformación a Univ. Politécnica.	Necesidad de los colectivos de prepararse para el P.N.S.B.
Eleoriente no ilumina la vía pública del sector.	Comunidades organizadas en espera de ayuda.	Estructura organizativa muy poco funcional.	Reconocimiento de esta institución por parte de otras.
Deterioro de servicio e instalaciones del comedor.	Mejor visión de las empresas sobre la politécnica.	Deterioro de planta física institucional.	Profesores de distintas áreas para variadas carreras.
El cupo estudiantil sin planificación de espacio físico.	Aprovechamiento de nuestros recursos inmediatos.	Bajo desempeño estudiantil.	La institución proyecta calidad en la educación.
Se ha dado sin control mucho poder al estudiante.	Atender la demanda educativa histórica insatisfecha.	Bajo nivel de compromiso con el proceso.	Personal laborando comprometido con la institución.
La mala política que están haciendo los gobernantes.	Apoyo político a la elección presidencial.	Falta de infraestructura física.	Personal docente capacitado académicamente
Retardo del ingreso del presupuesto.	Mesas de trabajo sobre transformación universitaria.	Motivación de instructores y restante personal.	Autonomía en la elaboración del presupuesto.
Delincuencia y sin inserción en el espacio universitario.	Involucrar a la comunidad con la institución.	Alta deserción de estudiantes.	Personal académico con investigaciones calificadas.
Eliminación de la ley paraguas para la incorporación de nuevos equipos.	Cercanos vínculos con los gobernantes y las comunidades para planificar.	Desarrollo académico, talleres, ambientes.	Gran variedad de profesionales en el área técnica.
Déficit presupuestario para la institución.	El complejo petroquímico en la región oriental.	Falta de plan de desarrollo de planta física.	Trayecto histórico de la institución en términos de calidad.
Bajo nivel de compromiso político.	Lineamientos del MPPEU hacia mejoras.	Carrera técnica poco atractivo para la zona.	Voluntad de cambio en algunos docentes.

Descomposicion política de los medios del gobierno.	Existen organismos con información en tecnológica, para la enseñanza.	Bajo clima organizacional.	Equipos humanos motivados al logro.
Fuentes financieras esperando proyectos de los PNF, para inversión.	Procesos de transformación de los IUT a universidades politécnicas.	Insuficiencia de planta física.	Intercambio académico internacional.
Comunidades organizadas y en espera de ayuda.	Excelente referencia de la calidad de los egresados.	Falta de un plan rector consolidado.	Vinculación con las escuelas técnicas de la zona.
Formas de ingreso del personal contratado.	Complejo gasífero GMA como fuente de trabajo.	Falta de identificación institucional.	Contar con salas de informática al servicio estudiantil.
Gobernador y alcalde a favor de la transformación universitaria.	Condiciones naturales adecuadas para generar desarrollo.	Canales Internos y externos inadecuados.	Fomento de la vinculación comunitaria a través de los PNF.
Conflictos y disturbios estudiantiles de la oposición.	Aprovechamiento del mar, del turismo, de la industria química y agrícola.	Desinformación sobre implantación de PNF y su Organigrama.	Trayectoria académica reconocida de los egresados.
Asignación de presupuesto deficitario por parte del MPPEU.	Aumento de la cultura emprendedora, en la sociedad.	Juegos de invite dentro de las instalaciones del IUT.	Reconocimiento de la institución por parte de diversas comunidades.
No existe una política clara para la dotación de equipos por parte MPPEU.	Aprovechar del liderazgo gerencial, su capacidad técnica y experiencia política.	Insuficiencia en servicios estudiantiles (transporte, comedor, biblioteca).	Capacidad para atender académicamente diferentes carreras.
Inadecuada estructura de transporte y comunicaciones.	Docentes dispuestos a prepararse en PNF.	Incumplimiento del horario de clase por parte del docente.	PNF que permiten desarrollar un alumno identificado con su sociedad.
Incertidumbre acerca de la consolidación del modelo PNF.	Egresados orientados al trabajo comunal y al progreso nacional.	Incumplimiento en la salida de rutas por parte de los chóferes.	Plantilla profesional ordinario y personal administrativo y obrero.
Escasa integración de los docentes.	Creación de grupos y líneas de investigación en pro del desarrollo de áreas pertinentes.	Baja motivación del personal para integrarse a las actividades.	Los servicios estudiantiles: biblioteca, comedor, transporte y becas.
Organizaciones políticas de derecha que perturban el clima institucional.	Estudios de 4to nivel para el crecimiento académico, dirigidos a docentes.	Falta de espacios tecnológicos para capacitar estudiantes en uso de las TICs.	Convenios de cooperación con estudiantes extranjeros.
Perdida de reconocimiento del futuro egresado por la sociedad.	Los proyectos comunitarios y el eje conocimiento producción.	Mal estado en los servicio básicos: Filtro, baños A/C.	Planta profesoral con estudios de maestrías y doctorados.
Asignación insuficiente del presupuesto requerido por el IUT.	Necesidad del gobierno de resarcir la desatención a algunos colectivos.	Las competencias y luchas intersindicales.	Nueva comisión modernizadora y transformadora del IUT.
Incertidumbre acerca de la consolidación del modelo PNF.	Vinculación con Misión Sucre.	Poco sentido de pertenencia hacia la institución, en algunos docentes.	Demanda nacional e internacional de estudiantes .
Inseguridad que influyen en la deserción estudiantil.	Establecer vínculos que enriquezcan y consoliden los PNF.	Falta de proyección de los servicios de bienestar estudiantil.	Conocimiento y cambio de concepción del sistema educativo.
Falta de valores : respeto, identidad, compromiso, solidaridad.	Las alcaldías poseen diagnósticos de comunidades.	Implementar cursos de actualización para formar profesionales en distintas áreas.	Servicio estudiantiles, comedor, transporte, médicos becas.
Bajo número de empresas donde insertar los egresados.	Las líneas del MPPEU que permiten administrar proyectos.	Falta de información sobre el cambio y los beneficios.	Disponibilidad de terrenos para construir nuevas infraestructura.
Resistencia al cambio y a la transformación universitaria.	Instituciones que financian proyectos sociales y apoyan los PNF.	Acondicionamiento insuficiente para la infraestructura eficiente.	Preparación académica de la planta profesional.
Confrontaciones políticas sin ningún fin productivo y coherente.	Los programas nacionales: Misión Sucre, Barrio adentro, Manos a la siembra.	Deficiencia de la planta física (Aulas, laboratorios, oficina, Biblioteca, comedor).	Sentido de responsabilidad y dedicación de los trabajadores del IUT.
Luchas políticas grupalistas, por el control del poder institucional.	Formación continua de los egresados.	Poca información sobre PNF versus régimen tradicional.	Personal técnico preparado para el desempeño.
Porcentaje de ingresos de bajo promedio estudiantil y la deserción.	PNF con variadas oportunidades de estudio.	Deficiencias en planta física.	Poseer una planta profesoral de calidad.
Profesores no motivados al logro por dificultades de la contratación colectiva.	Establecer convenios para ampliar la plataforma y apoyar los PNF.	Poca información sobre la transformación a Politécnica y sus ventajas.	Posee una planta física y terreno para "crecer".
El retraso de la firma de las contrataciones colectivas laborales.	Solicitar el apoyo al gobierno para solventar problemas de la planta física.	Programas de actualización docente.	Autoridades comprometidas con la transformación universitaria.

Capacitación de los habitantes de las comunidades.	Aligerar líneas estratégicas compatibles con el gobierno para fortalecer los PNF.	Falta de actualización de software y equipos tecnológicos.	Biblioteca bien administrada, atiende la misión para la cual fue concebida.
Falta de información en la educación media sobre los PNF.	Vinculación con Misión Sucre y la Formación convenio Cuba - Venezuela.	Falta de aplicabilidad del reglamento de ascenso.	Docentes jóvenes motivados a pesar de la inestabilidad laboral.
Retrasos en la discusión de los contratos colectivos, generando ansiedad en el personal.	Entes financieros esperan proyectos para invertir y apoyar la educación universitaria.	Los estudiantes extranjeros, no concluyen el ciclo de formación de los PNF	Nuestra ubicación geográfica posee excelente condiciones ambientales.
La suciedad entrando al IUT, etc. hace difícil el caminar del peatón.	Acordar aportes con entes y emprender proyectos de ciencia y tecnologías.	Compra a tiempo de equipos y materiales.	Plataforma tecnológica para desarrollar los PNF.
Temor a los cambios y transformaciones en la sociedad.	Nueva academia que permite al IUT organizar proyectos socio productivos.	Falta de aplicabilidad del reglamento de ascenso.	Poseer tres sedes (Cariaco y Punta de Mata y Cumanacoa.
Reducidos recursos para implementar políticas institucionales.	Buenas relaciones con el entorno empresarial y/o político y en el área social.	Los estudiantes extranjeros, no concluyen el ciclo de formación de los PNF.	El espacio y reconocimiento institucional, hasta ahora ganando frente a su estado.
Presencia de grupos disociados, que generan violencia y agresión estudiantil.	Conexión con el sector productivo para ajustar los PNF.	Insuficiencia de actividades extra-académicas.	Las potencialidades que posee, en áreas académicas y de investigación.
Presupuesto insuficiente para equipos, oficinas e infraestructura para responder demandas.	Los programas de formación en agropecuaria se adaptan a las necesidades actuales del país.	No existen canales de comunicación entre los departamentos.	La activación de los PNF, que en corto tiempo darán cambios positivos, en términos valorativos y de posturas políticas.
Manifestaciones de violencia y alcohol, juegos de envite, en nuevos ingresos.	Pedir apoyo a la gobernación para la construcción de los espacios físicos.	Necesidad de supervisión de las clases dictadas en las aulas de clase.	Disponibilidad de terrenos y recursos utilizables para proyectos.
Falta de sensibilización en la comunidad sobre conservación de espacios físicos.	Participación y proyección en congresos y proyectos que se desarrollan en el IUT.	Falta de incentivo a realizar investigación, en el personal docente y el estudiantil.	Entre el IUT Cumaná se dictan 8 PNF y 5 Maestrías convenio Cuba-Venezuela.
Elevada demanda estudiantil.	Críticas contra la implantación de los PNF, por desconocimiento de su nueva filosofía.	Falta definir controles (Supervisión) al proceso desarrollo académico.	Gremio sindicales que establecen apoyo a lineamientos gubernamentales.
	Talento humano que puede lograr recursos utilizables para funcionamiento.	Escasa motivación y falta de sentido de pertenencia.	Transformación educativa con propuesta coherente para las necesidades reales.
	Políticas de transferir saberes y tecnologías para formular proyectos.	Escasa motivación y falta de sentimiento del trabajo en ejemplo.	Implementación de ocho(8) PNF para la educación universitaria.
	Existencias de consejos comunales organizados	Conflictos estudiantiles ocasionan perdida de clase.	Existencia de equipos, laboratorios y recursos tecnológicos.
	La apertura de los concursos para el ingreso de docentes.	Falta de reglamento interno que sancione a los estudiantes.	Se cuenta con espacio físico para eventos académicos.
	Los PNF, según las necesidades reales del país.	Falta de estructura físicas adecuadas para desarrollar actividades académicas.	Pertener al grupo de instituciones apegadas al P.N.S.B.
		Desorganización e indiferencia estudiantil.	Servicios estudiantiles gratuitos.
		Falta de recursos para la dotación de equipos de laboratorio.	Ley de servicio comunitario que favorece la vinculación con la comunidad.
		En los servicios estudiantiles, transporte, comedor, áreas de esparcimientos.	Existe profesionales con preparación académica de post grado.
		Falta plan de mantenimiento de la planta física.	La institución se caracteriza entre las primeras en eventos de investigación.
		Falta de control de los pupitres en la aulas de clases.	El egresado podrá ir al campo laboral a crear empresas de producción social.
		Ausencia o deficiencias de normas supervisión académica.	La institución posee extensiones de tierra sin utilizar que sirven para nuestros PNF.
		No se le pone freno al irrespeto del estudiante.	La comunidad cercana esta organizada y con población joven.

		Los programas de formación profesional para profesionales de la zona.	Estructura administrativa adecuada para responder a la institución.
		Gran parte del personal es contratado.	Trayectoria académica de los egresados.
		Los espacios físicos son insuficientes para el crecimiento que se está dando.	Docentes con expectativas por la transformación universitaria.
		Falta de integración institucional y social de los gremios y grupos en el instituto.	Disposición académica y administrativa hacia la universidad buscada.
		Existencia de docentes inclinados a la formación sobre los PNF.	Personal idóneo e infraestructura para formar profesionales en muchas carreras.
		Muy poca información sobre las bondades de los PNF y sobre su necesidad.	Capacidad para atender estudiantes en los espacios físicos ya existentes.
		El consumo de bebidas alcohólicas de los estudiantes en el instituto.	
		Desconocimiento del mecanismo del cambio a universidad.	
		Proyección débil de la institución en su entorno comunal.	
		Lineamientos de convivencia para mejorar las relaciones entre miembros de la comunidad.	
		Sistema de información poco fiables para mejorar o controlar la praxis académica de los docentes.	
		Aprovechamiento inadecuado de los espacios libres.	
		Actualización del organigrama al proyecto de los PNF.	
		Actividades muy rutinarias de la extensión universitaria.	
		Reglamento estudiantil que sancione.	
		Débil evaluación, control y seguimiento de la función docente.	
		Espacio para desarrollar nuevas carreras.	
		Transporte para los programas extensión y de producción.	
		Falta de equipos y herramientas instruccionales.	
		Los PNF en agropecuaria no responden a las exigencias actuales del país.	
		Ausencia de identificación institucional.	
		Falta de información efectiva, para conocer la necesidad de impulsar los PNF.	
		Masificación que excede la institucional.	
		Exceso de personal contratado.	
		Deficiencia presupuestaria.	
		Efímera formación sobre PNF.	
		Funcionalidad de los cuadros de dirección.	
		Conducta estudiantil anárquica.	
		Actividades de extensión universitaria.	

51		v		v		v		0		v		v		0
52	v			v		v		1		v		v		1
53		v		v		v		0		v		v		0
54		v		v		v		0		v		v		0
55		v		v		v		0		v		v		0
56		v		v		v		2		v		v		2
57		v		v		v		1		v		v		1
58		v		v		v		1		v		v		1
59		v		v		v		0		v		v		0
60		v		v		v		0		v		v		0
61		v		v		v		2		v		v		2
62		v		v		v		0		v		v		0
63		v		v		v		0		v		v		0
64		v		v		v		0		v		v		0
65		v		v		v		0		v		v		0
66		v		v		v		1		v		v		1
67		v		v		v		1		v		v		1
68		v		v		v		0		v		v		0
69		v		v		v		1		v		v		1
70		v		v		v		1		v		v		1
71		v		v		v		0		v		v		0
72		v		v		v		0		v		v		0
73		v		v		v		1		v		v		1
74		v		v		v		0		v		v		0
75		v		v		v		0		v		v		0
76		v		v		v		1		v		v		1
77		v		v		v		1		v		v		1
78		v		v		v		0		v		v		0
79		v		v		v		1		v		v		1
80		v		v		v		1		v		v		1
81		v		v		v		1		v		v		1
82		v		v		v		2		v		v		2
83		v		v		v		2		v		v		2
84		v		v		v		0		v		v		0
85		v		v		v		1		v		v		1
86		v		v		v		0		v		v		0
87		v		v		v		2		v		v		2
88		v		v		v		2		v		v		2
89		v		v		v		1		v		v		1
90		v		v		v		0		v		v		0
91		v		v		v		1		v		v		1
92		v		v		v		0		v		v		0
93		v		v		v		1		v		v		1
94		v		v		v		0		v		v		0
95		v		v		v		0		v		v		0
96		v		v		v		0		v		v		0
97		v		v		v		0		v		v		0
98		v		v		v		1		v		v		1
99		v		v		v		0		v		v		0
100		v		v		v		1		v		v		1
101		v		v		v		0		v		v		0
102		v		v		v		0		v		v		0

Registro de encuesta a concursantes (autoevaluación)																						
	4										5				6							
	Compromiso instruccional										Liderazgo extracademico				LR	CL	CI	LE				
	1ra				2 da				Δ3	1ra				2 da				Δ4	Δ1	Δ2	Δ3	Δ4
	a	b	c	d	a	b	c	d		a	b	c	d	a	b	c	d					
1	v				v				1					v				1	0	0	1	1
2	v				v				1					v				v	1	0	1	2
3				v				v	0			v						v	0	0	0	1
4	v				v				1		v						v	2	1	1	1	2
5	v				v				1		v						v	1	1	0	1	1
6			v					v	1				v					v	0	0	1	1
7			v					v	1									v	2	0	1	1
8	v							v	2		v			v				1	2	2	2	1
9			v					v	1				v					v	1	0	1	1
10			v					v	1				v					v	1	0	1	1
11				v				v	0				v			v		v	1	0	0	0
12			v					v	1				v					v	0	0	1	1
13				v				v	0				v					0	0	0	0	0
14			v				v		0				v					0	2	0	0	0
15	v						v		1				v				v	1	0	1	1	1
16				v				v	0		v			v				0	0	0	0	0
17	v							v	2		v						v	0	0	2	2	2
18	v							v	2				v					2	0	2	1	1
19			v				v		1				v				v	0	0	1	0	0
20				v				v	0				v					1	0	0	0	0
21				v				v	0				v					1	0	0	0	0
22				v				v	0				v			v		0	0	0	0	0
23	v						v		1				v					1	1	1	1	1
24			v					v	1				v					v	0	0	1	1
25			v				v		0				v					1	0	0	0	0
26			v					v	1				v					0	0	1	0	0
27				v				v	0				v					0	0	0	0	0
28			v					v	1				v					1	1	1	0	0
29			v					v	1		v			v				0	2	1	1	1
30	v							v	2				v					0	0	2	0	0
31			v					v	1				v					1	1	1	0	0
32			v				v		0				v					0	1	0	0	0
33			v					v	1				v					0	0	1	0	0
34				v				v	0				v					0	0	0	0	0
35	v						v		1				v					0	1	1	1	1
36				v				v	0		v			v				0	0	0	0	0
37				v				v	0				v					0	0	0	0	0
38	v							v	2		v			v				0	1	2	2	2
39			v					v	1				v					0	1	1	1	1
40			v					v	1				v					1	0	1	0	0
41			v					v	1				v					0	0	1	0	0
42				v				v	0				v					1	0	0	0	0
43	v						v		1				v					0	1	1	1	2
44	v						v		2		v							0	0	2	3	3
45							v		2		v							1	2	2	2	2
46							v		2				v					1	1	2	0	0
47			v					v	1				v					1	1	1	1	2
48			v					v	1				v					1	1	1	1	1
49			v				v		0				v					1	0	0	1	1
50				v				v	0				v					0	0	0	1	1

51		v		v	0		v	1	0	0	0	1
52	v			v	2		v	1	1	0	2	1
53	v			v	2		v	0	0	0	2	0
54		v		v	1		v	0	0	0	1	0
55			1	v	0		v	0	0	0	0	0
56	v			v	2		v	0	2	0	2	0
57		v		v	1		v	0	1	0	1	0
58		v		v	0	v		v	0	0	0	0
59		v		v	1		v	0	0	1	0	0
60		v		v	1		v	0	0	1	0	0
61	v			v	1		v	2	2	1	2	2
62	v			v	1		v	0	0	1	0	0
63		v		v	1		v	2	0	0	1	2
64		v	v	v	0		v	0	0	0	0	0
65	v			v	1		v	1	1	1	1	1
66		v		v	1		v	0	0	1	1	1
67		v	v	v	0		v	0	1	0	0	0
68		v		v	1		v	0	0	1	1	1
69	v			v	1	v	v	2	1	0	1	2
70	v			v	2		v	0	1	0	2	0
71	v			v	0	v		2	0	0	1	2
72		v		v	0		v	0	0	0	0	0
73		v	v	v	0		v	0	1	0	0	0
74	v			v	2		v	1	0	2	1	1
75		v		v	0		v	1	0	0	0	1
76		v		v	0		v	1	2	0	1	1
77	v			v	1		v	1	1	1	1	1
78		v		v	1		v	0	0	1	0	0
79		v		v	0	v		1	0	0	0	1
80		v		v	1		v	0	1	0	1	0
81		v	v	v	0		v	1	0	0	0	1
82		v		v	1		v	2	2	1	1	1
83	v			v	1	v		2	0	1	1	1
84		v		v	0		v	0	0	0	0	0
85	v			v	1		v	0	0	1	0	0
86	v			v	2		v	0	0	2	0	0
87	v			v	2		v	1	2	0	2	1
88	v			v	2		v	0	2	2	0	0
89		v		v	0		v	1	0	0	0	0
90		v	v	v	1		v	0	0	1	0	0
91		v		v	1		v	0	1	2	1	0
92		v		v	1		v	0	2	1	0	0
93	v			v	2		v	2	1	0	2	2
94		v	v	v	1		v	0	0	1	1	1
95		v		v	1		v	0	2	1	1	1
96		v		v	0		v	0	0	0	0	1
97	v			v	1		v	1	0	0	1	1
98	v			v	1		v	0	1	0	1	0
99		v		v	0		v	0	0	0	0	0
100		v		v	1		v	1	0	1	2	2
101		v		v	0	v		1	0	0	0	1
102		v		v	1		v	1	0	1	1	1

ANEXO Tabla 3.5

Fuente: Elaboración propia

N	1			2							3											
	Carga horaria			Liderazgo relacional							Compromiso laboral											
	1	2	3	1ra				2 da			$\Delta 1$	1ra				2 da			$\Delta 2$			
				a	b	c	d	a	b	c	d		a	b	c	d	a	b	c	d		
1			1				1				1	0				1				1	0	
2			1		1					1		1			1						1	0
3			1				1					1	0				1				1	0
4			1		1					1		1									1	1
5			1		1					1		1									1	0
6			1				1					1	0								1	0
7			1		1							1	2								1	0
8			1			1						1	1		1						1	2
9			1			1						1	1								1	0
10			1			1						1	1						1			0
11			1		1					1		1	1			1						0
12			1			1				1		1	0				1				1	0
13			1				1					1	0								1	0
14			1			1				1		0		1							1	2
15			1			1						1	1								1	0
16			1				1					1	0								1	0
17			1			1				1		0									1	0
18			1		1							1	2								1	0
19			1			1				1		0									1	0
20			1			1						1	1								1	0
21			1			1						1	1								1	0
22			1				1					1	0								1	0
23			1			1						1	1			1					1	1
24			1			1				1		0				1					1	0
25			1		1					1		1		1			1					0
26			1			1				1		0					1				1	0
27			1				1					1	0								1	0
28			1			1						1	1			1					1	1
29			1			1				1		0		1							1	2
30			1				1					1	0				1				1	0
31			1			1						1	1			1					1	1
32			1			1				1		0				1					1	1
33			1			1				1		0			1						1	0
34			1			1				1		0				1					1	0
35			1			1				1		0		1				1				1
36			1				1					1	0								1	0
37			1				1					1	0								1	0
38			1			1				1		0		1				1				1
39			1				1					1	0			1					1	1
40			1			1						1	1				1				1	0
41			1			1				1		0					1				1	0
42			1			1						1	1				1				1	0
43			1				1					1	0			1					1	1
44			1				1					1	0				1				1	0
45			1		1					1		1		1							1	2
46			1			1						1	1				1				1	1
47			1			1						1	1				1				1	1
48			1			1						1	1				1				1	1
49			1		1					1		1					1				1	0
50			1			1				1		0					1				1	0

ANEXO Tabla M1

....Continuación vertical de las columnas 1, 2 y 3

N	1			2					3										
	Carga horaria			Liderazgo relacional					Compromiso laboral										
	1	2	3	1ra				Δ1	1ra				2 da			Δ2			
	a	b	c	d	a	b	c	d		a	b	c	d	a	b	c	d		
51			1			1								1				1	0
52	1					1								1				1	0
53			1			1								1				1	0
54			1			1								1				1	0
55			1			1								1				1	0
56			1			1								1				1	0
57			1			1								1				1	0
58			1			1								1				1	0
59			1			1								1				1	0
60			1			1								1				1	0
61			1			1								1				1	2
62			1			1								1				1	0
63			1			1								1				1	0
64			1			1								1				1	0
65			1			1								1				1	1
66			1			1								1				1	0
67			1			1								1				1	0
68			1			1								1				1	0
69			1			1								1				1	0
70			1			1								1				1	0
71			1			1								1				1	0
72			1			1								1				1	0
73			1			1								1				1	0
74			1			1								1				1	0
75			1			1								1				1	0
76			1			1								1				1	2
77			1			1								1				1	1
78			1			1								1				1	0
79			1			1								1				1	0
80			1			1								1				1	0
81			1			1								1				1	0
82			1			1								1				1	2
83			1			1								1				1	0
84			1			1								1				1	0
85			1			1								1				1	0
86			1			1								1				1	0
87		1				1								1				1	0
88		1				1								1				1	2
89		1				1								1				1	0
90		1				1								1				1	0
91		1				1								1				1	2
92		1				1								1				1	2
93		1				1								1				1	0
94		1				1								1				1	0
95		1				1								1				1	2
96		1				1								1				1	0
97		1				1								1				1	0
98		1				1								1				1	0
99		1				1								1				1	0
100		1				1								1				1	0
101		1				1								1				1	0
102		1				1								1				1	0

ANEXO Tabla M1

...Continuación lateral derecho. Columnas 4, 5 y 6.

N	4							5							6			
	Compromiso instruccional							Liderazgo trascendente							LR	CL	CI	LT
	1ra		2 da		Δ3	1ra		2 da		Δ4	Δ1	Δ2	Δ3	Δ4				
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d						
1	1					1			1					0	0	1	1	
2	1					1						1		1	0	1	2	
3			1				1			1				0	0	0	1	
4	1					1			1					1	1	1	2	
5	1					1				1				1	0	1	1	
6		1					1				1			0	0	1	1	
7		1					1					1		2	0	1	1	
8	1						1		1					1	2	2	1	
9		1					1			1				1	0	1	1	
10		1					1			1				1	0	1	1	
11			1				1				1			1	0	0	0	
12		1					1			1				0	0	1	1	
13			1				1				1			0	0	0	0	
14		1				1					1			0	2	0	0	
15	1					1					1			1	0	1	1	
16			1				1		1					0	0	0	0	
17	1						1		1					0	0	2	2	
18	1						1		1					2	0	2	1	
19		1				1				1				0	0	1	0	
20			1				1			1				1	0	0	0	
21			1				1			1				1	0	0	0	
22			1				1				1			0	0	0	0	
23	1					1			1					1	1	1	1	
24		1					1			1				0	0	1	1	
25		1				1					1			1	0	0	0	
26		1					1			1				0	0	1	0	
27			1				1			1				0	0	0	0	
28		1					1			1				1	1	1	0	
29		1					1		1					0	2	1	1	
30	1						1		1					0	0	2	0	
31		1					1			1				1	1	1	0	
32		1				1					1			0	1	0	0	
33		1					1			1				0	0	1	0	
34			1				1			1				0	0	0	0	
35	1					1			1					0	1	1	1	
36			1				1		1					0	0	0	0	
37			1				1			1				0	0	0	0	
38	1						1		1					0	1	2	2	
39		1					1		1					0	1	1	1	
40		1					1		1					1	0	1	0	
41		1					1		1					0	0	1	0	
42			1				1			1				1	0	0	0	
43	1					1			1					0	1	1	2	
44	1					1			1					0	0	2	3	
45	1						1			1				1	2	2	2	
46	1						1		1					1	1	2	0	
47			1				1		1					1	1	1	2	
48			1				1		1					1	1	1	1	
49			1			1			1					1	0	0	1	
50				1			1		1					0	0	0	1	

ANEXO Tabla M1

...Continuación vertical lateral derecho de las columnas 4, 5 y 6.

	4							5							6							
	Compromiso instruccional							Liderazgo trascendente							LR	CL	CI	LT				
	1ra				2 da			Δ3	1ra				2 da			Δ4	Δ1	Δ2	Δ3	Δ4		
	a	b	c	d	a	b	c	d	Δ3	a	b	c	d	a	b	c	d	Δ4	Δ1	Δ2	Δ3	Δ4
51			1					1	0									1	1	0	0	1
52		1						1	2									1	1	1	0	1
53		1						1	2									1	0	0	2	0
54			1					1	1									1	0	0	1	0
55				1				1	0									1	0	0	0	0
56		1						1	2									1	0	2	0	0
57			1					1	1									1	0	1	0	0
58			1				1		0									1	0	0	0	0
59			1					1	1									1	0	0	1	0
60			1					1	1									1	0	0	1	0
61		1						1	1									1	2	2	1	2
62		1						1	1									1	0	0	1	0
63			1					1	1									1	2	0	0	2
64				1				1	0									1	0	0	0	0
65		1						1	1									1	1	1	1	1
66			1					1	1									1	1	0	1	1
67				1				1	0									1	0	0	0	0
68			1					1	1									1	1	0	1	1
69		1						1	1									1	2	1	0	1
70		1						1	2									1	0	1	2	0
71		1						1	1									1	2	0	0	2
72			1					1	0									1	0	0	0	0
73				1				1	0									1	0	0	0	0
74		1						1	2									1	1	0	2	1
75				1				1	0									1	0	0	0	1
76				1				1	0									1	1	2	0	1
77		1						1	1									1	1	1	1	1
78			1					1	1									1	0	0	1	0
79			1					1	0									1	1	0	0	1
80			1					1	1									1	0	1	0	0
81				1				1	0									1	1	0	0	1
82			1					1	1									1	1	2	1	1
83		1						1	1									1	2	0	1	1
84			1					1	0									1	0	0	0	0
85		1						1	1									1	1	0	1	0
86		1						1	2									1	0	0	2	0
87		1						1	2									1	2	0	2	1
88		1						1	2									1	2	2	2	0
89				1				1	0									1	0	0	0	0
90			1					1	1									1	0	0	1	0
91			1					1	1									1	2	1	0	0
92			1					1	1									1	0	2	1	0
93		1						1	2									1	1	0	2	2
94				1				1	1									1	0	0	1	1
95			1					1	1									1	2	1	1	1
96				1				1	0									1	0	0	0	1
97		1						1	1									1	0	0	1	1
98		1						1	1									1	0	1	0	0
99				1				1	0									1	0	0	0	0
100			1					1	1									1	0	1	2	0
101			1					1	0									1	0	0	0	1
102			1					1	1									1	0	1	1	1