

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO



**“La Cultura Organizacional y la Gestión Administrativa en la
Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca”**

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN CIENCIAS
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN
LÍNEA: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

PRESENTADA POR:
PERCY ALAN BENEL COTRINA

ASESOR:
Mg. MARÍA EVA COTRINA SALAZAR

CAJAMARCA, PERU

2014

COMITÉ CIENTÍFICO:

ASESOR

A:

Mis padres por su dedicación llena de amor.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO METODOLOGICO.....	5
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1.1. Selección y Delimitación del Problema	5
1.1.2. Formulación del Problema	6
1.1.3. Justificación de la Investigación	7
1.1.4. Limitaciones.....	7
1.2. OBJETIVOS.....	7
1.2.1. Objetivo general.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	8
1.3. HIPÓTESIS	8
1.3.1. Formulación de la hipótesis	8
1.3.2. Operacionalización de Variables	9
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.1. Tipo de estudio.....	10
1.4.2. Objeto de estudio	11
1.4.3. Población y muestra.....	11
1.4.4. Métodos generales de la investigación	11
1.4.5. Técnicas de recolección de datos	12
1.4.6. Técnicas de procesamiento de datos	12
1.4.7. Técnicas de análisis de interpretación de datos	13
1.4.8. Técnicas de análisis e interpretación de resultados.....	13
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14

2.2. BASES TEÓRICAS	16
2.2.1. La Cultura Organizacional	16
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	62
C A P Í T U L O III.....	64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS- DIREC	64
3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIREC	64
3.2. MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	83
A. Desde el Ser:.....	83
B. Desde el Hacer:	87
C. Desde el Estar:.....	92
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES.....	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120
APÉNDICE.....	123
OBSERVACIONES	136

LISTA DE ILUSTRACIONES

TABLAS

Tabla 1. Criterios a satisfacer.....	59
--------------------------------------	----

CUADROS

Cuadro 01. : Edad de los trabajadores de la DIREC.....	64
Cuadro 02. Sexo.....	65
Cuadro 03. Tiempo que trabaja en la DIREC.....	66
Cuadro 04. Nivel académico.....	67
Cuadro 05. Apoyo mutuo en el trabajo.....	68
Cuadro 06. Satisfacción en el trabajo	69
Cuadro 07. Justicia en los jefes.....	70
Cuadro 08. Autoridad Vs. Autoritarismo en la DIREC.....	71
Cuadro 09. Identificación con la cultura y valores institucionales.....	72
Cuadro 10. Estímulos institucionales.....	73
Cuadro 11. Estabilidad laboral.....	74
Cuadro 12. Práctica del valor solidaridad.....	76
Cuadro 13. Libertad para la realización de labores institucionales.....	77
Cuadro 14. Actuación de los directivos ante sus trabajadores.....	78
Cuadro 15. Trabajo en equipo.....	79
Cuadro 16. Transparencia en la administración pública.....	80
Cuadro 17. Práctica de valores en la DIREC.....	81
Cuadro 18. Conocimiento sobre políticas institucionales.....	83
Cuadro 19. Interrelación positiva de los trabajadores.....	84
Cuadro 20. Libertad de acceder a la información y toma de decisiones.....	86
Cuadro 21. Responsabilidad en las Funciones Asignadas.....	87
Cuadro 22. Comunicación eficiente de los superiores.....	88
Cuadro 23. Orientación para la realización de las actividades.....	89
Cuadro 24. Rapidez en los trámites documentarios.....	90
Cuadro 25. Cumplimiento de las actividades administrativas por los directivos.....	91
Cuadro 26. Conocimiento sobre el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.....	92
Cuadro 27. Trabajo en equipo del personal de la DIREC.....	93
Cuadro 28. Solución de conflictos institucionales.....	94
Cuadro 29 . Estructura organizacional.....	96
Cuadro 30. Aplicación de las políticas y reglamentos institucionales.....	97
Cuadro 31. Existencia de reglamentos, procedimientos y modelos operativos.....	98
Cuadro 32. Control a los trabajadores.....	99
Cuadro 33. Elaboración de planes operativos.....	101
Cuadro 34 . resultados de la gestión institucional.....	102
Cuadro 35. Imagen institucional.....	103

Cuadro 36. Satisfacción de los servicios de infraestructura.	105
Cuadro 37. Ubicación del puesto de trabajo.	106
Cuadro 38. Suficiencia de Recursos Humanos.	108
Cuadro 39. Servicios en la DIREC.	109
Cuadro 40. Existencia de comunicación oportuna.	111
Cuadro 41. Realización de los objetivos institucionales.	112
Cuadro 42. Valoración y estímulo a los trabajadores.	114

GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipos de Autoridad	19
Gráfico 2. Factores que influyen en la innovación tecnológica.....	32
Gráfico 3. Secuencia de la Invención	33
Gráfico 4. : Edad en años cumplidos.	64
Gráfico 5. : Sexo del empleado en la DIREC.	65
Gráfico 6. Tiempo que trabaja en la DIREC.....	66
Gráfico 7. Nivel académico del trabajador en la DIREC.....	67
Gráfico 8. Apoyo entre compañeros de trabajo.	69
Gráfico 9. Satisfacción con las órdenes dadas por sus superiores.	70
Gráfico 10. Jefes actúan en forma justa y legal en la toma de decisiones.	71
Gráfico 11. Confusión entre autoridad y autoritarismo en la DIREC.....	72
Gráfico 12. Cultura y valores que se practican los trabajadores en la DIREC.	73
Gráfico 13. Existencia de estímulos para la formación personal, profesional e innovación en el trabajo.	74
Gráfico 14. Existencia de estabilidad laboral para los trabajadores.	75
Gráfico 15. Existencia de compañeros solidarios en el trabajo.	76
Gráfico 16. Dependencia de las órdenes del jefe en la DIREC.	77
Gráfico 17. Actuación de los administrativos ante sus trabajadores	78
Gráfico 18. Trabajo coordinado entre autoridades, directivos y empleados.....	79
Gráfico 19. Transparencia de los funcionarios y personal administrativo en la DIREC.	80
Gráfico 20. Percepción de la práctica de Valores en la DIREC.	82
Gráfico 21. Conoce la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la DIREC. 83	
Gráfico 22. Interacción positiva de los trabajadores para alcanzar la misión y los objetivos de la DIREC.	85
Gráfico 23. Se da información oportuna y objetiva, para opinar libremente y tomar decisiones.....	86
Gráfico 24, Definición de funciones en el puesto de trabajo y límite de responsabilidades.	87
Gráfico 25. Comunicación de los superiores sobre políticas y normas de trabajo.	88
Gráfico 26. Mi jefe me orienta y me facilita a cumplir con mi trabajo	89
Gráfico 27. Las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. de la DIREC permiten realizar los procesos con agilidad.	90
Gráfico 28. Los directivos de la DIREC obran en forma recta y clara, cumpliendo con sus obligaciones	91
Gráfico 29. Conocimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la DIREC.....	92
Gráfico 30. Las autoridades / directivos y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, para lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos	93

Gráfico 31. Los conflictos entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas	95
Gráfico 32. La estructura organizacional se adapta a las necesidades institucionales	96
Gráfico 33. Existen y se aplican tanto políticas como reglamentos para el desarrollo y promoción del personal administrativo.....	97
Gráfico 34. Existen reglamentos, procedimientos y modelos operativos que facilitan la gestión administrativa.	98
Gráfico 35 . Se controla eficientemente el desempeño que realizan los trabajadores de la DIREC.....	100
Gráfico 36. En la DIREC, se elaboran los planes operativos.	101
Gráfico 37. Los resultados de la gestión institucional en la DIREC se debe a.....	103
Gráfico 38. Percepción sobre la imagen de la DIREC.....	104
Gráfico 39. Está Ud. satisfecho con facilidades y servicios de infraestructura con los dispone la DIREC	105
Gráfico 40. Las instalaciones de la DIREC, en especial con el sitio en donde realiza su trabajo son	107
Gráfico 41. Son suficientes los recursos humanos de la DIREC para alcanzar los objetivos propuestos.....	108
Gráfico 42. Servicios que ofrece la DIREC.....	110
Gráfico 43. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la DIREC.	111
Gráfico 44. Realización de los objetivos propuestos en los planes anuales en la DIREC.....	113
Gráfico 45. Distinción a los trabajadores en la DIREC.	114

AGRADECIMIENTO

A mi padres por su apoyo incondicional en la conclusión de este trabajo

RESUMEN

La cultura organizacional es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común; un sistema de valores y creencias compartidos, donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una determinada cultura puede contribuir al éxito de la gestión de las organizaciones, al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades que realizan los actores de las instituciones.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad caracterizar la práctica de valores en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca (DIREC), en base a los enfoques de la cultura organizacional; con el propósito de identificar el modelo de gestión administrativa y establecer el comportamiento de los indicadores de desempeño en dicha institución, para lo cual se realizó una encuesta por conveniencia a 50 trabajadores de la DIREC. Los valores seleccionados para caracterizar a la cultura organizacional de los actores de la institución en referencia son: autoridad, legalidad, espíritu de servicio, responsabilidad, innovación y transparencia. Los componentes del modelo de gestión institucional han sido abordados desde tres perspectivas: desde el ser, desde el hacer y desde el estar. Los indicadores de medición de desempeño fueron identificados como indicadores de insumo, de producto, de resultado e indicadores de impacto.

El tipo de estudio ha sido tipificado como no experimental observacional, de corte transversal, bibliográfico-descriptivo y de nivel aplicado. Los métodos generales utilizados en el proceso de la investigación son el deductivo-inductivo y analítico-sintético; como técnicas de acopio de datos: el fichaje bibliográfico, la encuesta para

una muestra seleccionada por conveniencia (utilizando como instrumento un cuestionario previamente elaborado en concordancia con los indicadores seleccionados para el estudio); el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados han sido realizados con ayuda de paquetes estadísticos, que facilitaron la elaboración de cuadros y gráficos correspondientes.

El resultado de la investigación confirma la relación directa entre la práctica de valores como caracterización de la cultura organizacional en la DIREC y el modelo de gestión administrativa; asimismo, confirma la relación directa entre el modelo de gestión institucional y los indicadores de desempeño que fueron diseñados en la operacionalización de variables de la hipótesis correspondiente.

Palabras clave: Cultura organizacional, modelo de gestión institucional, valores, indicadores de medición de desempeño.

ABSTRACT

Organizational culture: The set of important understandings that members of a community have in common a system of shared values and beliefs that people(organizational structure), the decision-making processes and control systems that interact to produce standards compartment. A decision culture can contribute to the successful management of organizations, to guide behavior and give meaning to the activities of the institutions actors.

This research aims to characterize the practice of values at Dirección Regional de Educación CajamarcaDRE.CAJ, based on approaches and organizational culture in order to identify the administrative model, while setting the behavior of the performance indicators in the institution, so it was a probability survey of 50 (fifty) workers in The DIREC. The selected values(to characterize the organizational culture of the actors of the referring institution were: authority, legality, spirit of service, responsibility, innovation and transparency. The components of the institutional management model have been addressed from three perspectives: being, doing and being. The measurement of performance indicators were identified as indicators of input, product, out come and impact indicators.

The type of study has been classified as non-experimental observational, cross-sectional, descriptive literature and applied level. The general methods used in their search process were the deductive-inductive and analytic-synthetic, the data collection techniques used: the signing bibliographic survey for a selected sample of convenience using as a previously prepared in accordance with indicators selected for the study. Processing, analysis and interpretation of results were performed using statistical packages that facilitated the construction of tables and charts.

The result of the investigation confirms the direct relationship between practice and values as characterization of organizational culture at The DRE.CAJ and administrative management model, also confirms the direct relationship between the model of corporate governance and the performance indicators that were designed to operationalize the variables corresponding hypothesis.

Keywords: Organizational culture, institutional management model, values, performance measurement indicator

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional juega un papel fundamental en el desempeño de las organizaciones - cualquiera sea su naturaleza - ya que de ella dependerá que las instituciones tengan una orientación definida y establecida para el cumplimiento de su visión y misión, de sus políticas, objetivos y metas trazadas en sus planes de desarrollo institucional y en sus planes operativos de corto plazo.

Actualmente el éxito está vinculado a la habilidad, capacidad de liderazgo, conocimiento y autoridad de quienes dirigen las instituciones u organizaciones para lograr que sus activos intangibles, en este caso la cultura, tomen el núcleo central estable de dicha institución, donde todos los integrantes que la conforman actúen como responsables directos en la toma de decisiones. La gestión en base a su organización, no implica que cada persona sea un jefe, sino que cada persona sea un contribuyente y participante activo en el logro de los objetivos y metas institucionales. Las organizaciones y las instituciones son capaces de funcionar en forma eficaz solo cuando existen valores forjados y compartidos entre aquellos que lo integran, de manera que la cultura ofrece y fomenta una forma de estabilidad, tanto laboral como personal. Sin embargo la cultura organizacional es un tema que si bien resulta muy polémico; tiene un aspecto fuertemente deficitario, particularmente en instituciones públicas, tanto en lo institucional, académico como en lo administrativo.

Se trata de un tema del que mucha gente habla y de la que cada institución quiere alcanzar, pero resulta difícil de reflejarlo en los hechos o en la práctica misma. Cuando se les pregunta a las personas acerca de la cultura, generalmente suelen decir

“No le puedo decir lo que es la cultura organizacional, pero sé lo que es cuando la veo”. La cultura integra valores, principios, símbolos, suposiciones, creencias, conductas y normas, los cuales son ampliamente compartidos en el seno de una organización. Normalmente éstos son implícitos y por ello se nos hace difícil ponerla en palabras, por más que se puedan observar que están plasmadas en documentos como las normas o valores definidos por la organización o institución.

Por otro lado la gestión institucional está íntimamente relacionada con la cultura organizacional, pues depende de ella para ser eficaz; una cultura democrática, participativa, donde las relaciones entre sus miembros sean horizontales, de confianza, y colaboración, esto conforma un ambiente ideal para que prospere una buena gestión institucional; por el contrario si existe una falta de identidad cultural se generará una ineficiencia laboral en el desarrollo y desempeño de los cargos no sólo en los administrativos, sino en todo el personal.

En síntesis este trabajo consta de 3 capítulos, en el *primer capítulo* se ha desarrollado el *planteamiento metodológico*, en el cual se ha hecho mención al problema de investigación sustentado en los siguientes términos: ¿Cómo es la práctica de valores como elemento de la Cultura Organizacional en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca; cuál es el modelo de gestión administrativa y cómo se manifiestan los indicadores de desempeño en dicha institución?. Del problema central se han derivado tres sub problemas que constituyen la base para los objetivos específicos diseñados para el presente estudio. El planteamiento metodológico nos ha llevado también a formular la hipótesis como respuesta anticipada al problema de investigación, cuya coherencia se ve reflejada en los términos siguientes: La cultura organizacional en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca, está caracterizada por una limitada práctica de valores de autoridad, legalidad

(justicia), espíritu de servicio, responsabilidad, innovación y transparencia y tienen relación directa con el modelo de gestión institucional cuyos indicadores de medición del desempeño también resultan limitados. Asimismo, de la metodología, se indican los métodos generales y las técnicas utilizadas en el proceso investigativo.

El *segundo capítulo* sintetiza el *marco teórico*, conformado por los antecedentes del problema, las bases teóricas relacionadas con las tres variables principales: Cultura organizacional, modelo de gestión administrativa institucional y los indicadores de medición institucional y sus respectivos indicadores que permitieron medir a través del uso de escala de Likert –básicamente- las variables seleccionadas en el problema.

El *tercer capítulo* corresponde al *análisis e interpretación de resultados*, donde se ha hecho una interpretación minuciosa de los indicadores que caracterizan a cada variable teórica: la cultura organizacional caracterizada por seis valores escogidos para tal fin; el modelo de gestión institucional de la DIREC, abordado desde tres ángulos diferentes: desde el ser, desde el hacer y desde el estar; y finalmente los indicadores de desempeño en la DIREC, considerando indicadores de insumo, indicadores de producto, indicadores de resultado e indicadores de impacto.

El resultado de la investigación confirma la relación directa entre la práctica de valores como caracterización de la cultura organizacional en la DIREC y el modelo de gestión administrativa; asimismo, confirma la relación directa entre el modelo de gestión institucional y los indicadores de desempeño que fueron diseñados en la operacionalización de variables de la hipótesis correspondiente. Las conclusiones tienen una correspondencia lógica con los objetivos de la tesis.

Finalmente dejamos constancia de que la presente investigación es “perfectible” desde todo punto de vista, pero somos conscientes que este pequeño aporte ha de servir para que los funcionarios de la DIREC bajo conocimiento de causa puedan tomar

decisiones para mejorar la calidad del servicio final que tanto requieren los usuarios; y de otro lado, servirá tal vez a otros investigadores como fuente metodológica para realizar otras investigaciones más acabadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Selección y delimitación del problema

Los problemas detectados en los organismos administrativos del sistema educativo peruano, se han presentado durante décadas, esto ha constituido la base para consolidar una cultura organizacional propia y característica de la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca.

Según hallazgos de una investigación realizada por GRADE (grupo de análisis para el desarrollo), bajo el auspicio de la fundación Ford¹, la cual estuvo orientada al análisis de la problemática de los organismos administrativos dentro del sistema educativo peruano.

Se logró conocer el funcionamiento de las unidades administrativas regionales y ubicar los obstáculos que éstas enfrentan para asumir una adecuada gestión. Uno de los principales ejes de análisis de dicho estudio consistió en determinar cuál es la

¹El estudio forma parte de una investigación comparativa que se llevó a cabo simultáneamente en Argentina, Colombia y Perú y que tuvo por objetivo analizar el rol de los niveles intermedios de los sistemas educativos de esos países. Los resultados de los estudios serán publicados en un libro actualmente en prensa

distancia entre la dimensión normativa y la dimensión real del funcionamiento de los organismos administrativos.

Entre los problemas detectados que enfrentan los organismos administrativos regionales se encuentran: problemas de marco normativo y un estilo burocrático de gestión, la autoridad y legitimidad de los directores, la inestabilidad de los funcionarios en el cargo, los altos niveles de corrupción, el problema con la contratación de personal, el “destaque” de personal por medidas disciplinarias y la falta de recursos económicos.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo es la práctica de valores como elemento de la Cultura Organizacional en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca; cuál es el modelo de gestión administrativa y cómo se manifiestan los indicadores de desempeño en dicha institución?

2.2.1.1. Sistematización del problema

- a. ¿Cómo es la práctica de valores como elementos de la cultura organizacional en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca?
- b. ¿Cuál es el modelo de Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca, desde las dimensiones del ser, el hacer y el estar?
- c. ¿Cómo es la manifestación de los indicadores de la medición del desempeño en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca?

1.1.3. Justificación de la investigación

Justificación social.- La identificación de las características que influyen en la cultura organizacional de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, esto permitirá buscar explicaciones respecto a la percepción que los usuarios tienen de ella. Asimismo es indispensable que los trabajadores de estas unidades realicen un cambio de actitud en las relaciones con sus compañeros de trabajo y con la propia población. De este modo, se buscará desarrollar una imagen positiva de la gestión de la DRE frente a los usuarios internos y externos.

Justificación técnica.- Necesidad de establecer políticas de mejora en la Gestión Administrativa de la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca, basada en la evidencia recabada en el estudio de la misma, para realizar innovaciones en esta institución.

Justificación administrativa.- Existe la necesidad de generar información para las autoridades responsables de la Dirección Regional de la ciudad de Cajamarca

1.1.4. Limitaciones

Financiamiento.- Los gastos en que se incurra en las distintas etapas de la investigación serán asumidos en su integridad por el investigador.

Calidad de información.- El grado de honestidad en las respuestas del personal, nombrado y contratado al cual se aplique las encuestas.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Caracterizar la práctica de valores en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca, en base a los enfoques de la cultura organizacional; con el propósito de

identificar el modelo de gestión administrativa y caracterizar cómo se manifiestan los indicadores de desempeño en dicha institución.

1.2.2. Objetivos específicos

- a. Caracterizar la práctica de valores como elemento de la cultura organizacional en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca.
- b. Identificar el modelo de Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca, desde las dimensiones del ser, el hacer y el estar.
- c. Establecer la caracterización de los indicadores de la medición del desempeño en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca.

1.3. HIPÓTESIS

1.3.1. Formulación de la hipótesis

La cultura organizacional en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca, está caracterizada por una limitada práctica de valores de autoridad, legalidad (justicia), espíritu de servicio, responsabilidad, innovación y transparencia y tienen relación directa con el modelo de gestión institucional cuyos indicadores de medición del desempeño también resultan limitados.

1.3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES TEÓRICAS	DIMENSIONES	Indicadores	Índices
<p>Cultura Organizacional:</p> <p>Es el conjunto de valores que comparten los componentes de un colectivo (comunidad institucional o grupo) provenientes de un modelo de presunciones que ha ejercido la suficiente influencia para que se considere válidas y en consecuencia, sean enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar.</p>	a.- Valores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoridad ✓ Legalidad (justicia) ✓ Espíritu de servicio ✓ Responsabilidad ✓ Innovación ✓ Transparencia 	Escalas de Likert
	a.- Desde el ser	Misión, visión, servicios finales	Escalas de Likert
	b.- Desde el hacer	Funciones, normas, planes, cumplimiento de la misión, prioridades.	
<p>Modelo de Gestión Administrativa:</p> <p>Se llama modelo de gestión a un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia, ordenada y racional en</p>	c.- Desde el estar	Estructuras, organigramas, incentivos	Escalas de Likert
	a.- De insumo	Recursos humanos, físicos y financieros.	
	b.- De producto	Servicios finales	
	c.- De resultado	Cumplimiento de objetivos, actividades y	Escalas de Likert

<p>la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones</p>	<p>d.- De impacto</p>	<p>aprendizaje Incentivos por trabajo y capacitación</p>	
<p>Indicadores de Medición de Desempeño en la DRE-Cajamarca:</p> <p>La medición del desempeño es realizada mayormente a través del uso de indicadores (cuantitativos y cualitativos), el uso de indicadores ayuda a responder a la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no.</p>			

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Tipo de estudio

De acuerdo con el problema propuesto y los objetivos planteados, el tipo de investigación que se realizó corresponde a un diseño no experimental observacional (transversal) de nivel aplicado, de tipo bibliográfico descriptivo. Es un diseño no experimental porque la información necesaria para alcanzar los objetivos serán utilizados sin ninguna manipulación por parte del investigador; es una investigación aplicada por que los resultados estarán orientados a contribuir en la solución de problemas específicos detectados en el proceso investigativo. Es una investigación de

tipo bibliográfico por que la fundamentación del marco teórico se ha establecido en base al uso de libros, textos, diccionarios especializados, tesis, artículos científicos; y una investigación descriptiva porque la caracterización del objeto de estudio se describirá de manera sistemática en concordancia con los objetivos del proyecto de investigación

1.4.2. Objeto de estudio

El objeto de estudio es la Cultura Organizacional y la Gestión Administrativa en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca.

1.4.3. Población y muestra

Por facilidad para la aplicación de las encuestas, se aplicarán a la totalidad del personal del cuadro nominativo de personal de la sede Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca que labora en la Dirección Regional de Educación.

El personal de la sede Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca está conformado por 50 personas distribuidas en las siguientes áreas:

- Órgano de Control Interno : 04 personas
- Dirección de Gestión Pedagógica : 17 personas
- Oficina de Asesoría Jurídica : 03 personas
- Dirección de Gestión Institucional : 09 personas
- Dirección de Gestión Administrativa : 17 personas

1.4.4. Métodos generales de la investigación

- a) **Deductivo-Inductivo.-** Se utilizó este método en razón que se partió de una caracterización general del tema seleccionado y a medida del avance en el desarrollo de la investigación fue particularizando el tema en relación a los objetivos específicos establecidos.

- b) Analítico - Sintético.-** Puesto de manifiesto en el contenido capitular del proyecto; vale decir la desagregación del tema en sub temas, ítems, inciso, etc. Cuyo desarrollo son presentados en las conclusiones del trabajo de investigación
- c) Observación.-** Dada la naturaleza del tema, ha sido necesario el uso de la observación directa a las unidades de análisis, hecho que facilito la generación de información primaria.

1.4.5. Técnicas de recolección de datos

- a) Fichaje.-** Mediante la elaboración de fichas bibliográficas, del autor, de citas textuales, de análisis críticos para la sustentación del marco teórico correspondiente.
- b) Cuestionario:** Con la finalidad de cruzar información para comprobar la calidad de la misma recogida en las encuestas, se procedio a realizar una encuesta a las 50 personas que laboran en la DRE- Cajamarca.
- c) Análisis documental.-** Mediante la revisión de los documentos de la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Cajamarca.

1.4.6. Técnicas de procesamiento de datos

- Uso de la Estadística Descriptiva a través de la determinación de medidas estadísticas, medidas de tendencia central, pruebas de asociación de variables (chi cuadrado, exacta de Fisher) medidas de tendencia central y coeficientes de asociación (coeficiente de correlación de Pearson, Spearman, otros)
- Uso de paquetes Ofimáticos como el EXCELL, SPSS y Procesador de textos.

1.4.7. Técnicas de análisis de interpretación de datos

- La descripción sistematizada de los elementos que caracterizan al objeto de estudio.
- La observación in situ de los hechos o fenómenos seleccionados como objetos de estudio y los relacionados con el mismo.

1.4.8. Técnicas de análisis e interpretación de resultados

El análisis de los resultados obtenidos en la investigación fueron plasmados en tablas, gráficas creadas a través del programa Excel, debido a la facilidad de entendimiento que brinda esta forma de presentar los resultados y la fácil comparación que se puede efectuar entre ellos. Así mismo se recurrió a los gráficos por computadora del programa Excel para poder explicar de una manera didáctica dichos resultados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella.

Las nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las instituciones públicas y empresas privadas se debatan en la necesidad de reorientarse hacia los nuevos cambios que exige el mercado laboral. Entonces las organizaciones son la manifestación de una realidad cultural, que están llamadas a existir en un mundo de permanente cambio, es en este cambio donde el capital humano ha ido tomando importancia en los logros y fracasos de las empresas.

El capital humano, la mística empresarial, así como la gestión empresarial y la cultura organizacional se apoyan en diversos estudios realizados a través de los tiempos, basado en los criterios de los especialistas que abordan el tema Frederick Taylor, Elton Mayo, Abram Maslow, Frederick Herzberg, Skinner, Diego González Serra y Fernando González Rey, donde se puede apreciar cómo la motivación laboral ha sido extrapolada de la motivación humana, y en muchos casos sin hacer análisis profundos de definiciones y categorías que nos permitan verlas como algo que depende de la motivación humana pero presenta sus peculiaridades; pues el contexto en que se desarrolla es el laboral.

Pajares Ruiz, Nancy. (s/f), en su tesis de post grado titulada “Capital humano y mística empresarial como estrategias de posicionamiento en la E.P. S. SEDACAJ S.A. – Cajamarca” concluye que: 1°) No existe una estructura de la organización bien definida y con los puestos de trabajo cubiertos de acuerdo al perfil deseado, desde el gerente hasta los empleados y obreros; motivo por el cual no se cumplen con los objetivos trazados por la empresa. La Gerencia General no promueve ningún tipo de integración entre gerencias ni entre trabajadores, esto se refleja en la falta de coordinación entre áreas para brindar un mejor servicio al cliente. 2°) La conexión entre la empresa y los trabajadores que la componen en relación a los diversos niveles del ser: personal, interpersonal y empresarial no están consolidados, esto incluye también a los gerentes, por lo que el clima organizacional no es muy estable; los empleados y obreros de la empresa aún no mentalizan a SEDACAJ como una empresa que va a perdurar en el tiempo, para que ellos vean su futuro en dicha empresa, y obtener el nivel de servicio más alto que sólo puede venir de trabajadores que pertenecen a una empresa que ha llegado a su alma y corazón, y que su preocupación principal son sus objetivos.

Chilón Camacho. William. 2004. en su tesis de post grado titulada “Cultura y gestión empresarial en Chota” concluye que: 1°) La cultura empresarial de Chota muestra una relativa responsabilidad social de las empresas debido a que no siempre los trabajadores son ayudados a desarrollarse dentro de su actividad (33.3%), no siempre son capacitados, (83.3%), no siempre se les paga sus honorarios puntualmente (16.7%); no siempre importa el servicio al cliente ofreciendo productos de calidad (57.6%), no siempre se genera productos y servicios satisfactorios a los clientes (32.6%); no siempre se paga puntualmente a los proveedores (29.5%); no siempre se mantiene buena relación con los vecinos (23.9%); no siempre los empresarios se

preocupan por el desarrollo de la comunidad (40.9%); y, no siempre se preocupan por la conservación del medio ambiente (28.8%). 2°) El desarrollo del nivel de gestión, los valores empresariales, las creencias y la responsabilidad social, es posible a través de su gestión mediante la creación del Centro de Desarrollo Empresarial de Chota, el cual estará impulsado por la Cámara de Comercio de Chota.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. La Cultura Organizacional

La cultura organizacional expresa los valores, creencias y tradiciones que los miembros de una organización llegan a compartir y proporcionan pautas de conductas y normas las cuales la gente opera, para alcanzar objetivos generalmente compartidos.

En general es posible identificar al menos, dos sistemas culturales en la organización:

1. La cultura formal: Consiste en expresiones idealizadas de la que debería ser, los valores, creencias y comportamientos de los miembros de la organización.
2. La cultura informal: Contiene los comportamientos de los miembros de la organización tal como son en realidad.

Estas dos culturas a veces chocan entre sí con la cultura general de las organizaciones, por ello Deal y Kennedy, 1985; indican varios aspectos que son necesarios tener en cuenta como son:

- La endogamia cultural, se produce cuando no hay intercambio formal e informal entre las culturas
- Los choques entre culturas, aunque sea deseable una sana tensión entre las mismas, si se torna muy pronunciada, se vuelve nociva y puede suponer un problema.

- La exclusividad, cuando la cultura asume los requisitos de los clubes selectos, imponiendo restricciones para poder pertenecer a ellos, exclusiones arbitrarias de algunos individuos.
- Jerarquías culturales, en el caso de que los valores de las culturas tengan prioridad, sobre los valores compartidos de la empresa.

2.2.1.1. Valores Seleccionados Para el Estudio

a) Autoridad

i. Conceptos de autoridad

- Algunos definen la autoridad como “la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros”. Sin embargo, desde el punto de vista eminentemente administrativo, esta definición es estrecha, pues no comprende o explica muchos fenómenos que se dan en la empresa. Podría quizá definirse más bien como “la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos”.
- La autoridad dentro de una organización se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades.
- La autoridad es el poder formal basado en el puesto en vez de en la persona. Como parte del plan de implementación, cada puesto está investido de la autoridad para adoptar ciertas decisiones. Se espera que los subordinados cumplan con las demandas de las personas con un puesto de responsabilidad, a menos que se les pida que hagan algo no ético o ilegal.

- La autoridad y el mando en la empresa: Quien decide es el que tiene la autoridad; el criterio práctico para saber en quién radica la autoridad, es conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tomó no ejerza autoridad.

Parece que el origen inmediato de la autoridad, tiene que buscarse en el convenio, ya que, si no existe un contrato de trabajo o de la sociedad (en la administración privada) no se explica que una persona adquiera autoridad sobre los demás. Pero queda el problema de determinar por qué en la empresa concreta es el empresario capitalista quien ejerce la autoridad, y esto tiene a nuestro juicio que fundarse en el hecho de ser él quien tiene el derecho de propiedad de la misma, evidentemente, con base en el sistema económico-social que reglamenta los contratos de trabajo y sociedad.

- Autoridad en las organizaciones: autoridad es el derecho formal que posee un directivo para tomar decisiones en la gestión de la mano de obra, recursos y activos de la empresa en el mejor interés de los propietarios.

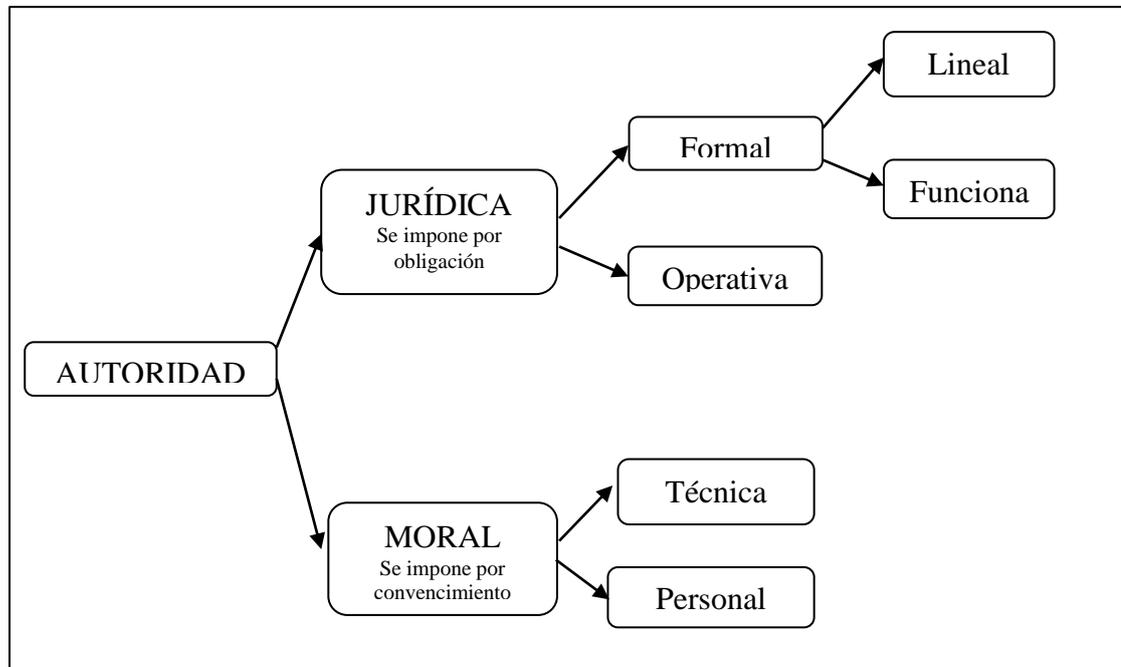
La autoridad reside en el puesto directivo, no en la persona. Se origina en la cúspide de la organización y se basa en el derecho a la propiedad de los propietarios, y fluye hacia abajo a través de la jerarquía organizacional, desde los altos ejecutivos a los directivos intermedios y a los empleados operativos. En general, los puestos en la cúspide de la jerarquía tienen mayor autoridad que los puestos de nivel menor.

ii. Tipos de autoridad

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos: los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral

que da prestigio, los conocimientos y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

Gráfico 1. Tipos de autoridad



Fuente: elaboración propia

- Autoridad formal: Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último término, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esta cadena, haría nulo el ejercicio de autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos

- Autoridad lineal o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

- Autoridad operativa: Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones, por ejemplo la autoridad para comprar, para cerrar una ventana, para lanzar un producto, etc.

Obviamente estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

- Autoridad técnica: Es aquella que se tiene en relación al prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionalista, del técnico, o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.
- Autoridad personal: Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica con un liderato (leadership).
- Autoridad de línea: La autoridad de línea autoriza al directivo a controlar directamente el trabajo de los subordinados, despidiéndolos, evaluándolos y recompensándolos.

Se basa en la relación de autoridad superior – subordinado que comienza en los niveles inferiores, proporcionando lo que denomina la cadena de mando. Los directivos de línea ocupan puestos que contribuyen directamente a los objetivos estratégicos de la organización.

- La autoridad funcional: Sirve para asesorar, recomendar y aconsejar a los directivos y a otros cargos de la organización. Proporciona una experiencia

especializada y no está directamente relacionada con el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Los directivos de staff ayudan a los directivos de línea a alcanzar los resultados globales, pero sólo contribuyen indirectamente a los resultados concretos.

Un ejemplo de ello es el personal de contabilidad, legal y de gestión de recursos humanos de una empresa de fabricación proporciona a los directivos de línea ayuda sobre el control de costes, regulaciones legales y requerimientos del personal.

La clave para determinar si un puesto tiene estatus de línea o staff son los objetivos estratégicos de la organización. En una empresa contable los contables tienen autoridad en línea, ya que su trabajo contribuye directamente al resultado global, mientras que los contables en una empresa de fabricación se emplean por su capacidad asesora, clasificándose así como autoridad de staff.

manera se fomentara los valores a través de diversos frentes.

b) Legalidad (justicia)

El principio de legalidad administrativa, emerge cuando todas las acciones que emanan del poder público se encuentran en completa armonía con las reglas del derecho.

El principio de legalidad aparece a finales del siglo XVIII, sin embargo cabe señalar, que en épocas pasadas regía el aforismo, sobre el cual los actos se regían por la ley suprema dictada por la voluntad del rey y los acólitos que lo representaban, quienes actuaban en nombre de él y de sus leyes supremas (monarquía).

En la constitución Francesa de 1791, en su artículo 3º, sección 1, cap.II, el principio de legalidad, se funda en un principio de la ley proclamado por Rousseau, y acogido por la revolución, donde la ley es la expresión de la voluntad general, por lo que, el

cuerpo legislativo proveniente de la elección popular, es el primero entre los poderes y la ley citada por este cuerpo, tiene en consecuencia, primacía sobre los actos emanados de los demás poderes.

Posteriormente, el principio de legalidad se ha apoyado, no sólo en la concepción tradicional de la supremacía de la ley, sino, además, en el principio de la seguridad jurídica; en tal sentido, podemos señalar que no existe seguridad jurídica si la autoridad no está subordinada a la regla de derecho, es decir, la subordinación de los actos del poder público, las leyes, los reglamentos, ordenanzas y actos normativos.

En la administración pública, tal principio significa, que la prenombrada administración está sometida a las reglas de derecho, recogidas en la constitución, en leyes dictadas por el congreso y las propias de la administración. Este principio, impone a las autoridades, la obligación de ceñir todas sus decisiones al contenido de las reglas jurídicas preestablecidas y los principios no escritos que conforman el ordenamiento jurídico, aplicándose tanto a los actos administrativos individuales, como a los actos administrativos generales; por consiguiente, las medidas o decisiones de carácter particular, requieren para su validez, estar subordinada a las normas generales. Los actos administrativos generales, deben tener su fundamento en la Constitución, por consiguiente, nada valdría, si la efectividad del principio de legalidad no estuviera garantizada contra posibles violaciones del mismo.

c) Espíritu de servicio

El ámbito de las instituciones, es frecuente escuchar las frases de “servicio al usuario y espíritu de servicio” como herramientas para generar satisfacción en los usuarios. Si bien estos conceptos salieron a la luz en las últimas décadas, su origen es tan antiguo como las relaciones entre seres humanos donde los comportamientos recíprocos de ayuda mutua implican la generación de una relación a largo plazo.

Si bien “servicio” y “espíritu de servicio” parecen conceptos análogos, debemos conocer que se tratan de conceptos diferentes aunque emparentados.

El servicio al usuario hace referencia a la asistencia a los mismos en función de sus propias necesidades.

Por su parte el espíritu de servicio implica pasión por el usuario, al involucramiento con sus necesidades más allá de los procedimientos de la institución. Uno puede visualizar el espíritu de servicio en aquellas personas de contacto que hacen una llamada de más para chequear una atención, que explican los procedimientos para que el usuario comprenda el por qué de las cosas.

Veamos que mientras el servicio hace referencia a la asistencia, el espíritu de servicio es una actitud, un deseo genuino de “hacerle la vida más fácil al usuario” interesándose por su bienestar.

Podemos en este momento diferenciar que es el espíritu de servicio lo que marca la diferencia entre un usuario atendido y un usuario satisfecho. Es el contacto entre personas lo que genera relaciones y no el cumplimiento de los procedimientos.

Hay una tendencia a confundir estos conceptos con amabilidad y gentileza o a considerarlo como una actitud superficial, lo que implica la necesidad de diferenciar entre un verdadero servicio y aquel que solo es una “sonrisa comercial”. En este sentido, un buen saludo telefónico y una información a tiempo no son suficientes para garantizar el deleite del usuario. El servicio y el espíritu de servicio, deben basarse en el profundo deseo de complacer a aquellas personas que confían en nuestro servicio, a los fines de darles razones suficientes para ir satisfechos.

Ambos conceptos deben nacer desde el primer contacto con el usuario; es decir, cuando el usuario llega a la institución, nos habla por teléfono o nos envía un mail y permanecer vigentes a lo largo del tiempo.

En otras palabras se trata que la institución sea un gran departamento de servicio, con una verdadera vocación por el usuario. Y esta vocación debe fluir desde la alta dirección.

El servicio y el espíritu de servicio no surgen en un contexto interno de insatisfacción, no prosperan en un mal clima laboral. No se puede cosechar pasión por el cliente” en un ambiente estéril.

d) Responsabilidad

i. Concepto de responsabilidad.

En términos generales, la responsabilidad es la capacidad de toda persona de conocer y aceptar la consecuencia de un acto suyo, inteligente y libre, así como la relación de causalidad que une al actor con el acto que realice. La responsabilidad se exige solo a partir de la libertad y de la conciencia de una obligación. Para que exista la responsabilidad, el autor del acto u omisión que haya generado una consecuencia que afecte a terceros, debe haber actuado libremente y en plena conciencia.

ii. Clases de responsabilidad

La responsabilidad es de una persona y dependiendo del cargo u oficio que desempeñe, puede ser: Penal, Civil, Administrativa y Disciplinaria.

- Responsabilidad penal: La responsabilidad penal es, en derecho penal al deber de afrontar las consecuencias que impone la ley. Dichas consecuencias se imponen a la persona cuando se le encuentra culpable de haber cometido un delito o haber sido cómplice de éste.

La responsabilidad penal la impone el Estado, y consiste en una pena que busca castigar al delincuente e intentar su reinserción para evitar que vuelva a delinquir.

Este tipo de responsabilidad se presenta cuando el funcionario ha realizado una conducta que se tiene tipificada como delito en el Código Penal; entre ellas podemos mencionar: el peculado, el cohecho, el prevaricato; o cuando exista por parte del servidor público un interés ilícito en la celebración de contratos, para provecho propio o de un tercero, en cualquier clase de contrato u operación en que debe intervenir por razón de su cargo o de sus funciones; o cuando tramite cualquier actuación contractual sin el cumplimiento de los requisitos legales o esenciales como la celebración o la liquidación del contrato, para obtener un provecho ilícito para si mismo, para el contratista o para el tercero.

- Responsabilidad civil: En esta se clasifica la responsabilidad de la persona (particular o funcionario público) frente al estado y frente al particular por los perjuicios causados con su actuación en desarrollo y cumplimiento de la actividad función a su cargo.

Respecto a la responsabilidad de los particulares y los funcionarios o servidores públicos, la responsabilidad de los particulares, solamente será por infringir la ley, y que la responsabilidad de los funcionarios públicos, será por las mismas causas (infringir la ley) y por omisión, o extralimitación en el ejercicio de sus funciones.

- Responsabilidad disciplinaria: A este tipo de responsabilidad, pertenecen aquellos actos o hechos de un funcionario o empleado, que sin tipificarse como un delito, son hechos y actos que perturban la normal, cabal y adecuado cumplimiento de las funciones asignadas a la persona.

La acción u omisión de las funciones de una persona, que de una u otra manera perjudique al correcto desempeño de un determinado ente, conlleva una responsabilidad y una sanción disciplinaria, sanción que será gradual según la gravedad o levedad de la falta, y de las consecuencias de ésta.

- Responsabilidad fiscal: La responsabilidad fiscal está relacionada con el manejo y administración de los recursos públicos (del estado). La responsabilidad fiscal se deriva de la gestión fiscal que hagan los funcionarios públicos, o los particulares que administren recurso del estado.

La responsabilidad fiscal, básicamente tiene dos clases o variantes: Sancionatoria y resarcitoria. La primera busca sancionar al responsable del manejo indebido de los recursos públicos, y la segunda busca que el responsable, reintegre o resarza el daño o el detrimento causado al patrimonio público.

- Responsabilidad administrativa: Se llama responsabilidad administrativa a aquella responsabilidad que surge de la comisión de una contravención administrativa propia de quien ejerce cargos directivos en una organización pública o privada.

Existe la responsabilidad administrativa por todo perjuicio o daño causado a terceros por la acción u omisión de un acto administrativo. La responsabilidad administrativa es propia de quienes ejercen cargos directivos, de quienes toman decisiones que luego causan los perjuicios, y son las consecuencias jurídicas de

sus actos las que configuran la responsabilidad administrativa la que bien puede tener implicaciones penales o civiles.

e) Innovación:

i. Los conceptos de innovación.

El termino innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades.

A su vez en el lenguaje común innovar significa introducir un cambio. El diccionario de la Real Academia de la Lengua (1992) lo define como “mudar o alterar las cosas introduciendo novedades”.

Algunas definiciones de innovación son las siguientes:

“La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, proceso o sistema mejorado (Freeman, C., 1982, citado por Medina Salgado y Espinoza Espínola, 1994).

Joseph Schumpeter (1935) definió innovación en un sentido general y tuvo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerado como una innovación. Éstos son: La introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes; el uso de una nueva fuente de materias primas (ambas innovaciones en un producto); la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (innovación de proceso), o la llamada innovación de mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

Por su parte, Howard Stevenson realizó en la década de 1980 un análisis acerca de la mentalidad emprendedora y el concepto de innovación. Según él, innovar no implica sólo crear un nuevo producto, puede innovarse al crear una nueva organización o una nueva forma de producción o una forma de llevar adelante una determinada tarea, etc. Castillo (1999).

De esta manera está agregando al análisis del concepto un nuevo elemento, que Schumpeter no había mencionado, y que es la innovación en la organización. Y puede observarse como, la innovación no tiene únicamente relación con la creación de un nuevo producto o nueva tecnología, sino que es un concepto más amplio.

De todo lo anterior se desprende que el cambio que representa una innovación puede ocurrir tanto en la estructura social, como en la gestión pública, en la elaboración de un producto o en la organización de una empresa, entre otros. Así, la innovación representa un camino mediante el cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, un producto o un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad.

ii. Principales aportes teóricos y evolución del concepto de innovación.

El concepto de innovación, ya se comenzaba a vislumbrarse en los escritos de los clásicos Adam Smith y David Ricardo, aunque no lo mencionaran explícitamente.

Adam Smith en su obra “La riqueza de las Naciones (1776), menciona que la división del trabajo aumenta las facultades productivas del mismo a través de tres caminos, siendo uno de ellos la invención de maquinaria específica.

Explica que el trabajador abocado a una determinada tarea intentará mejorar la forma de llevar a cabo y tendrá incentivo a inventar nuevas herramientas y máquinas para ello.

Por otra parte David Ricardo (1817) habló de las mejoras técnicas y los descubrimientos científicos, y de cómo ambos podrían permitir producir lo mismo utilizando una menor cantidad de mano de obra.

Otro importante autor que se acercó al tema fue Carlos Marx (1867), quien aseguró que la técnica es conocimiento condensado, trabajo cristalizado realizado por hombres en el pasado y a quienes ni siquiera conocemos. Afirmó que las herramientas surgen a raíz de las necesidades y que el hombre empieza a ser hombre cuando supera al animal, que para él es cuando empieza a fabricar sus herramientas. De esta manera se logra aumentar la productividad marginal del trabajo. Marx asegura que el cambio tecnológico es sumamente importante para comprender la dinámica económica y el desarrollo de las fuerzas productivas.

Marx menciona a la invención en su obra “El Capital” diciendo que ésta es parte del mundo de los negocios y establece que la burguesía no puede existir sin revolucionar constantemente los medios de producción (Christopher Freeman 1974).

Sin embargo, si bien Marx fue el primer historiador en considerar la tecnología, dándole importancia, no pudo admitir al empresario innovador dentro de su sistema económico. Según él, todo cambio en la economía que no fuese causado por la

optimización de los recursos, es resultado de las modificaciones en la relación entre el poder y la autoridad, y por ser “política” está fuera del sistema económico en sí (Drucker, 1985)

Schumpeter (1939) estableció la diferencia entre invención, innovación y difusión. Definió invención como aquel producto o proceso que ocurre en el ámbito científico técnico y perdura en el mismo, y a la innovación la relacionó como un cambio de índole económico. Por último, consideró que la difusión, es decir la transmisión de la innovación, es la que permite que un invento se convierta en fenómeno económico social.

Schumpeter (1942) utiliza el término empresario innovador para referirse a aquellos individuos que con sus acciones causan inestabilidades en los mercados. Define al empresario innovador (emprendedor) como una persona dinámica y fuera de lo común , que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Él lo expresa de la siguiente manera en su libro Capitalismo, Socialismo y democracia: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de la producción al explotar una invención, o mas comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.

Nelson y Winter (1980) llamados evolucionistas o neoschumpeterianos debido a que si bien existen diferencias, hay una gran cantidad de similitudes con la obra de Schumpeter.

Los evolucionistas dan un punto de vista diferente a las predominantes en las décadas anteriores, las cuales plantean la dicotomía entre la innovación y su difusión. Aquí puede observarse un punto de disidencia con lo planteado por Schumpeter.

Los actores evolucionistas consideran que la tecnología se va desarrollando gradualmente, y no que es un dato ya realizado en el momento en que nace. La tecnología se desarrolla y a la vez se difunde, y lo hace en un contexto determinado, con ciertas características políticas, económicas, históricas e institucionales, con el cual se va dando un proceso de retroalimentación continua. Por ello, no toda innovación generada por una empresa tendrá el mismo impacto, dependerá de la recepción de la misma en el entorno.

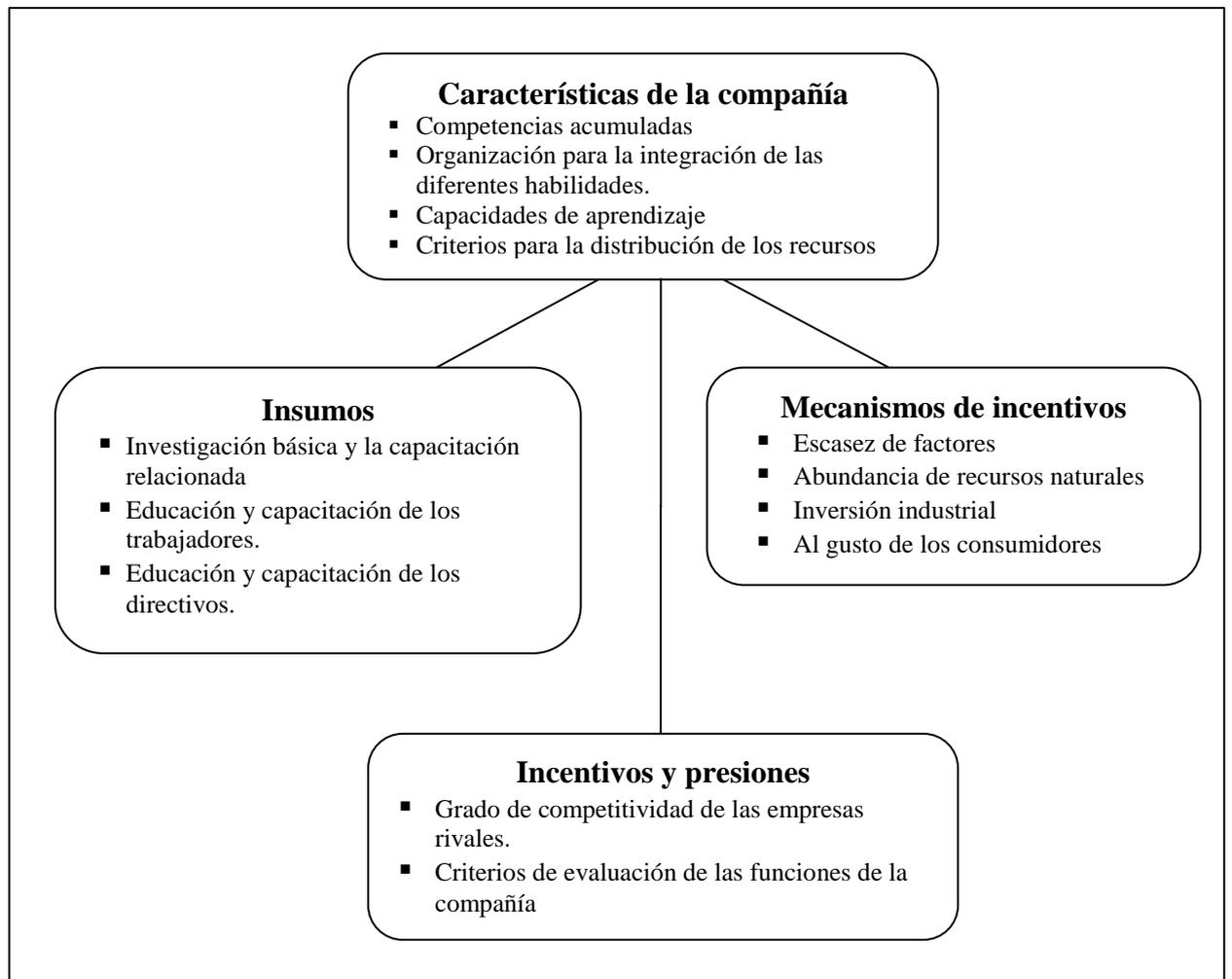
Del mismo modo, para estos autores neoschumpeterianos la capacidad de innovar de una firma estará influenciada por el medio que la rodea. Aquí se observa otra disidencia con Schumpeter, quien considera que el ámbito de innovación está dado dentro de la firma y define a la innovación como el establecimiento de una nueva función de producción

Pavitt y Patel (1995) realizaron un estudio en base a los países de la OCDE, acerca de cómo la distribución de las actividades tecnológicas de las empresas se relaciona con el desarrollo de los países en los cuáles éstas se encuentran. Entre sus conclusiones, mencionan que la habilidad para desarrollar e implementar innovaciones no puede ser reducida a la producción de información, sino que es algo mucho más complejo. Destacan que en el entorno influye en el desarrollo de las actividades innovativas, que las empresas acumulan habilidades a diferente ritmo y en diferentes direcciones

dependiendo de dónde se encuentran, de sus capacidades para acumular aprendizaje y de los incentivos y presiones que provengan de sus competidores, sus proveedores y sus clientes.

Pavitt y Patel resumen los principales factores que influyen en el ritmo y la dirección de la innovación tecnológica en las empresas de la siguiente manera.

Gráfico 2. Factores que influyen en la innovación tecnológica



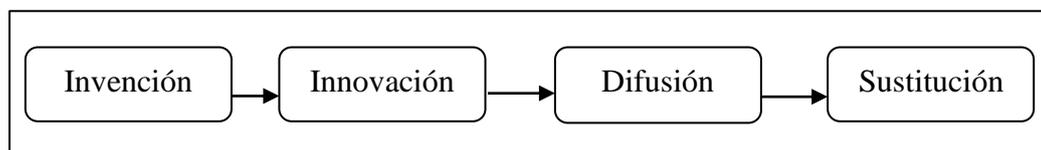
Elaboración: Pavitt y Patel (1995)

iii. Modelos sobre la concepción del proceso de innovación.

Desde fines de la segunda guerra mundial muchos países han usado el enfoque lineal de la innovación. Este enfoque considera que el origen de toda innovación está en las actividades de I y D, siguiendo luego un orden lógico (por eso también se denomina secuencial y que desde el descubrimiento científico se llega necesariamente a la incorporación al mercado de nuevos productos o proceso.

Podríamos analizar una secuencia que parta de la invención, que una vez aplicado al proceso de producción se convierta en innovación continuando con la difusión como transferencia de la innovación a un nuevo contexto, lo que induce, por último, a la sustitución de la antigua tecnología por la nueva.

Gráfico 3. Secuencia de la invención



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la línea de ideas de los modelos interactivos surge la idea de sistemas de innovación (SI) que empieza a desarrollarse a fines de los años 70” y termina de estructurarse en los años 90”.

SI no es una institución o actividad en particular, sino una manera de articular diversas instituciones públicas y privadas, cuyas actividades e interacciones inician, importan, modifican y difunden nuevas tecnologías, creando un ambiente de innovación. La interdependencia entre empresas e instituciones facilita que se formen

redes de cooperación y competencia y que por medio de ellas se generen procesos de transferencia tecnológica que hagan posibles que se produzcan cambios o mejoras técnicas organizacionales y/o institucionales.

Elementos que conforman el sistema de innovación:

- Los centros de investigación y desarrollos públicos, las universidades y las identidades con capacidad tecnológica sin ánimo de lucro.
- Los recursos de innovación de las empresas, incluyendo naturalmente, sus laboratorios y centros de I+D, pero no solo ellos, puesto que el concepto de innovación es mas amplio que el de tecnología.
- Los establecimientos de formación y enseñanza.
- Los organismos gubernamentales encargados de la promoción y control de actividades científicas y tecnológicas y su coordinación con las empresas.
- Los mecanismos de financiación.

iv. Fuentes de innovación

Teniendo en cuenta las diferencias planteadas en el punto anterior entre modelos lineales e interactivos, surge que en el caso de los primeros la única fuente de innovación ha de ser las actividades de investigación y desarrollo.

Mientras que en el caso de los modelos interactivos, las empresas tienen especial importancia y las interacciones entre éstas y el medio tecnológico-institucional también, las actividades de investigación y desarrollo dejan de tener la exclusividad como fuente de innovación.

v. La innovación en la empresa.

- Estrategia innovadora “ofensiva”.

Es aquella que pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado posesionándose primero frente a sus competidores, llevando la delantera en la introducción de nuevos productos (que incluye nuevos procesos). Las empresas que tienen esta estrategia son intensivas en investigación, dependen en gran medida de la investigación y desarrollo que ellas mismas produzcan.

- Estrategia innovadora “defensiva”.

La diferencia con la estrategia ofensiva está en la naturaleza y en el ritmo de las innovaciones. El innovador defensivo no tiene como objetivo ser el primero, pero tampoco quiere “quedarse” atrás del cambio. No quiere asumir el riesgo de ser el primero en innovar o no posee los medios para hacerlo, sin embargo no copia. Las cosas tal cual, sino que saca ventaja de los errores de los demás y mejora sus diseños. El innovador “defensivo”, si no puede pasar a sus competidores, al menos es capaz de seguir el juego.

- Estrategia “imitativa”

La firma “imitativa” no tiene como objetivo pasar a las demás, ni siquiera “mantenerse en el juego”. Se conforma con marchar atrás de los líderes.

- Estrategia “dependiente”

La firma dependiente tiene un papel satélite, subordinado en relación a otras firmas más fuertes. Este tipo de firmas no intenta iniciar o incluso imitar

cambios técnicos en su producto, a no ser que sus clientes o la casa matriz se lo piden específicamente. Muchas veces son firmas sub-contratistas.

- Estrategia “tradicional”

La firma tradicional se diferencia de la dependiente en que su producto cambia poco o no cambia nada. El producto de la firma dependiente puede cambiar muchísimo pero siempre en respuesta a una iniciativa y una especificación desde afuera.

En cambio la tradicional no ve motivo para cambiar su producto, porque el mercado no lo pide y la competencia no la empuja a hacerlo. Aunque sí cambia su diseño muchas veces, esto le da fuerza aunque no realice cambios técnicos.

- Estrategia “oportunista” o “de nicho”

Existe siempre que un empresario detecte alguna oportunidad en un mercado rápidamente cambiante, que le permite encontrar un nicho importante y ofrecer un servicio o producto que los consumidores necesitan, pero que nadie más pensó en suministrarlo.

f) Transparencia

La transparencia es uno de los valores éticos que todo servidor debe aplicar en el ejercicio de su función, de ahí la necesidad de detenernos en su análisis y en su confrontación con otros conceptos tales como el derecho a la información, el acceso a la información y la rendición de cuentas con los que la transparencia convive y se relaciona diariamente en la labor pública.

La transparencia en las instituciones del estado, además de un valor, es un mecanismo fundamental de exigibilidad pública y de responsabilidad para con la sociedad.

El concepto de transparencia está en formación y que genera más dudas que certezas. Hoy se encuentra en debate no sólo el concepto mismo sino también sus alcances y límites dentro del marco legislativo, siendo muy importante elucidar el papel que desempeña dentro de un gobierno democrático. Se trata de una exigencia relativamente nueva, cuyo origen no es precisamente político. Se puede decir que esta idea según José Antonio Aguilar Rivera, nació como consecuencia de una reflexión de talante económico: La piedra de toque que desató ese proceso fue la globalización de los mercados y la necesidad de contar con mayor y mejor información sobre su verdadero funcionamiento, a partir de las regulaciones y la probidad de cada país. De ahí que los promotores principales de las mejores prácticas de transparencia hayan sido, al menos en un principio, los grandes organismos económicos internacionales, con la OCDE y el Banco Mundial a la cabeza.

Según Eduardo Guerrero Gutierrez, la palabra “transparencia” se utiliza de tres formas: “como cualidad de un objeto, como atributo de un sujeto y como atributo de un grupo o colección de sujetos (por ejemplo, un partido político, un sindicato, una agrupación gremial o un gobierno)”

Respecto a la primera acepción, este autor afirma que un objeto es transparente cuando deja paso a la luz y permite ver, a través de él, otras cosas que están en su

entorno, como por ejemplo, una botella de vidrio. Este modo de entender la transparencia hace referencia a una cualidad de su apariencia. En relación a la segunda acepción, señala que una persona es transparente cuando actúa de manera franca o abierta, mostrándose tal cual es y sin ocultar nada. Con ello, se está refiriendo a la cualidad moral de un individuo o de un gobierno que busca actuar con claridad, o sea que el adjetivo señala que el comportamiento de un individuo o de una colectividad se adapta a cierto conjunto de reglas y estándares de conducta. La tercera manera de comprender la transparencia nos sitúa en el entorno de las instituciones políticas públicas, en este punto tomaremos las palabras de José Antonio Aguilar Rivera:

[...] un ente colectivo, como un gobierno, una empresa privada o una asociación civil es transparente cuando hace pública, o entrega a cualquier persona interesada, información sobre su funcionamiento y procedimientos internos, sobre la administración de sus recursos humanos, materiales y financieros, sobre los criterios con que toma las decisiones para gastar o ahorrar, sobre la calidad de los bienes o servicios que ofrece, sobre las actividades y el desempeño de sus directivos y empleados.

Por consiguiente, se puede afirmar que la transparencia es un atributo o cualidad que permite tener más información clara y precisa sobre una persona o algo, lo que redundaría en el aumento de nuestras capacidades de comprensión, vigilancia y comunicación. Esta definición de transparencia parece muy acertada dado que en ella se incluyen tres aspectos:

- Es un atributo o cualidad, es decir, es algo que una persona tiene por el hecho de ser persona.
- Información clara y precisa, lo cual nos indica que la información debe ser comprensible, sin ambigüedades ni claroscuros, para ser debidamente procesada.
- Capacidad de comprensión, vigilancia y comunicación, que resulta necesarias para la plena realización de la persona. Con ello se quiere decir, que la transparencia facilita el acto comunicativo y una relación más comprensiva entre los seres humanos, al tiempo que permite ejercer vigilancia. Si se concibe la transparencia como una política pública, se extiende su zona de influencia hacia los organismos gubernamentales en los que se manifestaría como un conjunto de decisiones y acciones del gobierno que tendría por objeto dar a los ciudadanos (y a los propios funcionarios) información clara, precisa, accesible y abundante sobre diferentes dimensiones del desempeño gubernamental. Aunque no se menciona expresamente nada relativo a la rendición de cuentas, pensamos que de este modo, público y gobierno salen beneficiados por que al hacer pública la información se promueve un mecanismo de rendición de cuentas con lo que es posible determinar los errores, prevenirlos o corregirlos.

Si bien es cierto la transparencia es un derecho ciudadano, democrático por excelencia, no es una “condición natural” de las organizaciones gubernamentales. Es algo que se tiene que elaborar, construir implementar a largo plazo y que debe atender a diversos objetivos en relación a las instituciones estatales: Legales, reglamentarios, políticos, organizacionales, educativos y culturales. La transparencia se ha vuelto necesaria para el ejercicio de un buen gobierno – en el cual exista disposición y

clasificación adecuada, actualización, calidad, claridad y utilidad de información- que se encuentra sujeto a la vigilancia y al escrutinio de la sociedad en su conjunto.

Para Aguilar Rivera la transparencia “ [...] es una práctica o un instrumento que utilizan las organizaciones para publicar o volver público cierto tipo de información o bien para abrir al público algunos procesos de toma de decisiones”, haciendo énfasis en las acciones del gobierno tendientes a brindar la información que el ciudadano necesita.

Es interesante confrontar estas definiciones de transparencia con la que brinda el instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado Mexicano (Infoem), el cual señala: “En el ámbito del derecho de la información, la transparencia es la obligación que tienen los servidores públicos para proporcionar a toda persona interesada en los actos del gobierno, de manera clara y expedita, la información que se deriva de las funciones que desempeñan”. Debemos advertir que, mientras en las definiciones anteriores sugieren, por un lado, la relación entre la transparencia y la rendición de cuentas, y por otro, se refiere a las acciones a las que deben atenerse las organizaciones, en esta última definición, surge el carácter de obligatoriedad por parte de los servidores públicos quienes deben actuar con transparencia, es decir, dando a conocer claramente la gestión pública. De ahí que la transparencia sea el eje fundamental de la democracia. Su exigencia en el mundo contemporáneo tiene raíces profundas en el espíritu humano dado que desde tiempos inmemoriales la búsqueda de la verdad aparece como una urgencia del ser humano, sólo que en este caso se aplica a los asuntos de interés público. En lo que hace a la transparencia, las acciones del

gobierno deben orientarse a maximizar el uso social de la información y dar sentido a los principios democráticos de rendición de cuentas y de publicidad.

i. Concepto de derecho a la información y acceso a la información.

Un concepto estrechamente vinculado con el anterior es el derecho a la información. En algunas ocasiones se lo identifica con el acceso a la información, aunque no son necesariamente sinónimos.

¿Qué es derecho a la información? Cabe señalar que no existe una respuesta unívoca de validez universal, aunque se puede construir una definición que sea compatible con las definiciones recurrentes articuladas desde el ámbito de la comunicación y de la doctrina jurídica. Según Ernesto Villanueva y Jorge Carpizo, el derecho a la información (en un sentido amplio) y de acuerdo a con el artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (UDHR) emitido en 1948, por la Asamblea General de la ONU, es garantía fundamental que toda persona posee a: atraerse información, a informar y a ser informada. El artículo 19 expresa: “Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el no ser molestado a causa de sus opiniones, el investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas sin limitación de fronteras por cualquier medio de expresión” De este derecho se pueden deducir tres cuestiones muy importantes:

- El derecho a atraerse información. Esto incluye las facultades de:
 - a) Acceso a los archivos, registros y documentos públicos.
 - b) La decisión de qué medio se lee, se escucha o se contempla.

- El derecho a informar incluye:
 - a) Las libertades de expresión y de imprenta.
 - b) La constitución de sociedades y empresas informativas.
- El derecho a ser informado, que contiene las facultades de:
 - a) Recibir información objetiva, oportuna y completa.
 - b) Con carácter universal, es decir que la información es para todas las personas sin exclusión alguna.

De lo mencionado anteriormente se desprende que el derecho a la información presenta una doble vía, por un lado, incluye al sujeto que informa, que es el sujeto activo y por otro lado, al receptor de la información que es el sujeto pasivo, quien debe exigir de aquel una cierta calidad de información.

Usualmente se considera que el término transparencia es sinónimo de derecho de acceso de información o de rendición de cuentas lo cual no es del todo correcto pues, aunque es cierto que mantiene relación entre sí, son conceptos diferentes.

Acceso a la información designa aquella información que debe solicitarse para obtenerla. El acceso a la información “es el ejercicio de un derecho ciudadano por medio del cual los gobernados pueden conocer, solicitar y supervisar las acciones de los gobernantes”, por lo que la información debe ser de dominio público a menos que existan razones para reservarla.

Algunas causas de reserva pueden ser: Que se comprometa la seguridad nacional, la seguridad pública, la estabilidad económica y financiera, la seguridad e integridad de

las personas o la defensa nacional. De lo que se trata es que la información fluya “hacia abajo” para que los gobernados puedan conocer, evaluar y supervisar las acciones de los gobernantes, y así ejercer una suerte de control social “hacia arriba”

En un sentido amplio, la transparencia implicaría una “política de transparencia”, en tanto que “acceso a la información”, siendo éste último un instrumento de transparencia, la cual varía según el Estado, región, localidad, dentro de un mismo país. Según Mauricio Merino, “[...] el derecho de acceso a la información pública es, en la práctica, el derecho que tienen las personas para conocer los documentos que producen y manejan las autoridades públicas”, en el ejercicio de sus atribuciones y que puede llegar a ser un verdadero motor de la política de transparencia. En una definición similar, Guerrero Gutiérrez, nos dice que el derecho de acceso a la información pública es, en principio, “la prerrogativa de toda persona para acceder y examinar datos y registros públicos en poder de los sujetos obligados, salvo excepciones legítimas mínimas establecidas en la ley”. En esta segunda definición, aparecen resaltados dos aspectos de este derecho; por un lado, el acceso a la información y la posibilidad de revisar y analizar dicha información y por otro, señala las excepciones a las que puede enfrentarse todo ciudadano y que se expresan a través de lo que se denomina información confidencial y reservada.

El derecho de acceso a la información pública se aplica bajo las mismas reglas esenciales, sea el espacio estatal, regional o municipal, dado que es un derecho fundamental que se debe garantizar a todos los ciudadanos por igual y que tiene que guiarse por el “principio de máxima publicidad”.

ii. La transparencia y la rendición de cuentas

El término rendición de cuentas, está muy vinculado con la idea de controlar al poder, de prevenir y evitar abusos, de limitarlo a ciertas normas y reglas de conducta. Este concepto pone de manifiesto la preocupación por supervisar, controlar y restringir al poder, con lo que adquiere una gran relevancia democrática. Deriva de la palabra inglesa *Accountability*, la cual a veces se traduce como control, otras veces como fiscalización y otras como responsabilidad, pero la traducción más frecuente es como “rendición de cuentas”, incluyendo tanto a los que rinden cuentas como a los que exigen cuentas.

Así como un empleado rinde cuentas a su jefe, la autoridad pública rinde cuentas a la comunidad, es decir que un buen gobierno rinde cuentas explicando sus acciones a la sociedad, logrando así que las autoridades se responsabilicen de sus actos.

Por otro lado, Andreas Schedler dice que la noción de rendición de cuentas encierra nociones básicas. “Incluye, por un lado, la obligación de políticos y funcionarios de informar sobre sus decisiones y de justificarlas en público. Por otro, incluye la capacidad de sancionar a políticos y funcionarios en caso de que hayan violado sus deberes públicos”. Esta definición es mas precisa que la anterior al incluir, no solo el derecho a recibir información por parte de la comunidad, sino también la obligación, por parte de los funcionarios de difundirla, es decir, incorpora el derecho a recibir una explicación como deber de justificar el ejercicio de poder. Concretamente, los gobernantes deben estar abiertos a la inspección pública, deben poder explicar y justificar sus actos, y si incurren en faltas o ilegalidades, deben sujetarse a las

sanciones correspondientes. De este modo, la rendición de cuentas se transforma en un diálogo crítico entre funcionarios y ciudadanos, en un puente de comunicación permanente que se establece entre las autoridades y la sociedad. “Su misión está en reducir las incertidumbres del poder, limitar sus arbitrariedades, prevenir y remediar sus abusos, volver predecible su ejercicio, mantenerlo dentro de ciertas normas y procedimientos preestablecidos”.

La rendición de cuentas para Andreas Schedler incluye tres maneras distintas para prevenir y corregir abusos de poder: “[...] obliga al poder a abrirse a la inspección pública; lo fuerza a explicar y justificar sus actos y lo supedita a la amenaza de sanciones” como se puede advertir este concepto se vincula con términos afines como la vigilancia, monitoreo, auditoría, fiscalización, penalización, coacción, castigo, entre otros y todos comparten la misma inquietud: controlar el ejercicio del poder. De este modo, queda claro que la rendición de cuentas es un elemento imprescindible de la democracia, dado que se opone totalmente a cualquier régimen autoritario. Sus dos dimensiones: la transparencia de hechos y de razones, ponen de manifiesto su aspiración en la lucha contra la opacidad del poder.

El gobierno democrático rinde cuentas cuando explica o justifica sus acciones a los ciudadanos. En contraste, un gobierno es transparente cuando exhibe u ofrece información sobre su funcionamiento y es sujeto de escrutinio público. Con la rendición de cuentas nos aseguramos que las autoridades se responsabilicen ante alguien de sus actos. Con la transparencia exigimos a los funcionarios que actúen de acuerdo con la ley de modo ético. Con la rendición de cuentas el agente (es decir, el

empleado) se justifica ante su principal (es decir, el jefe), y con la transparencia el principal puede averiguar si su agente le está mintiendo.

En un gobierno democrático, la información es el elemento fundamental que posibilita el debate público entre los que exigen y rinden cuentas. Para el servidor público no es posible hoy hablar de un gobierno transparente sin requerir la rendición de cuentas clara y precisa por parte de quienes laboran en la gestión pública. Así la rendición de cuentas se presenta como un verdadero principio de “eficiencia administrativa”

iii. La ética pública y transparencia

Como bien se sabe la transparencia es uno de los valores específicos de la ética de la función pública contemporánea. La ética pública tiene que ver directamente con la integridad del servicio público, que a su vez se hace posible gracias a la aplicación del valor de la transparencia. La transparencia en el gobierno es una exigencia fundamental para su buen funcionamiento porque requiere un mejor comportamiento ético, evitando así que se produzcan y salgan a la luz las prácticas corruptas que pudieran existir en el mismo.

Un gobierno más abierto, donde haya mayor transparencia en el proceso de toma de decisiones, donde haya un mayor acceso público a la información oficial, donde se requiera que los funcionarios declaren sus bienes y donde se aplique una mayor vigilancia por parte de los medios de comunicación, refleja un importante crecimiento en cuanto a la aplicación de los valores y pone de manifiesto un importante desarrollo de ética pública.

La confianza en el gobierno es fundamental en cualquier sociedad, en especial cuando los ciudadanos esperan que los servidores públicos sirvan a la pluralidad de intereses con justicia y que administren los recursos de forma correcta. Desde este modo, la ética se transforma en el soporte ideal para garantizar esta confianza.

La creciente falta de confianza de los gobiernos es muy preocupante dado que el llamado “déficit de confianza” se ha visto propiciado por los grandes niveles de corrupción a los que se ha llegado, debido a la toma de decisiones inapropiadas por parte de los funcionarios, lo cual requiere de cambios y reformas que transformen la manera en que el sector público opera. Es necesario crear un clima donde haya una mayor conciencia de las cuestiones éticas y donde se preste más atención al fomento del comportamiento ético para así precaverse contra la pérdida de integridad.

El aumento de la transparencia en las operaciones de gobierno pone límites a las conductas de los funcionarios, haciendo cumplir estos límites por medio de sanciones y del aumento del escrutinio público, garantizando así que los derechos de los ciudadanos se respeten de forma absoluta, justa y con igualdad.

Hay que reconocer que la transparencia es “una recién llegada” a la práctica democrática aunque nadie puede dudar de la importancia que tiene el acceso a la información pública como condición fundamental para incrementar la calidad democrática, mejorar el servicio público así como la capacidad de control de la sociedad sobre la gestión pública. La transparencia es un elemento “facilitador” de todo gobierno democrático al permitir que cualquier ciudadano pueda acceder

directamente a aquellos datos que le interesen particularmente y a propiciar la divulgación de la información que se encuentra en manos del gobierno. Además, la transparencia es necesaria para exigir cuentas a los gobernantes y funcionarios, por un lado obligando a los servidores públicos a que respondan por lo que hacen y por otro influyendo en los ciudadanos para que sancionen las malas prácticas.

La democracia requiere que lo gubernamental sea transparente, con lo que queremos decir que la información que debe estar a disposición de los ciudadanos es aquella que posibilita la evaluación del desempeño real del gobierno y de sus representantes, a los que se debe exigir la rendición de cuentas para evaluar positiva o negativamente sus acciones. De ahí que un gobierno sea más democrático cuanto más información cierta y precisa esté dispuesto a entregar a la sociedad. Si hay transparencia, surgen rumbos alternativos, el cuestionamiento, mayor apego a la ley y en especial mayor cuidado en todo aquello que el gobierno dice y hace.

La transparencia es un instrumento de control del poder “se espera que la transparencia cumpla un doble papel, por un lado, disuadir la mala conducta de los servidores públicos (por el temor de ser descubiertos) y , segundo, proporcionar a los ciudadanos los medios para detectarla, atacarla y corregirla”, si la información es distorsionada afecta directamente a la calidad democrática. Por ello, no se debe temer transparentar la información y rendir cuentas porque, de eses modo, se genera mayor credibilidad en la sociedad y se puede tomar las decisiones más adecuadas dentro del marco mismo de la democracia.

Así la transparencia se convierte en un valor fundamental para la ética pública. Alcanzar la máxima transparencia y el arraigo de la cultura de la rendición de cuentas en los diversos estamentos y niveles del gobierno es una cuestión de conciencia y compromiso con los valores éticos y sociales pues, sin transparencia, sin acceso a la información y sin rendición de cuentas no hay democracia, no hay un correcto ejercicio del poder, no hay un adecuado desempeño del servicio público, no hay ética pública.

La difusión de los actos del gobierno no es una concesión de los mismos sino, más bien, un derecho legítimo de la sociedad de conocer y evaluar el desempeño de sus servidores públicos, quienes manejan recursos públicos, por lo tanto, estamos hablando de una obligación ineludible del poder político. La transparencia debe ser respetada y reconocida por todos, debe transformarse en parte sustancial de todo gobierno. No puede permitirse situaciones excepcionales porque se manejan recursos de la sociedad, de los trabajadores, por lo que necesariamente debe haber acceso a la información. Es un derecho que está por encima de los intereses particulares: se deben hacer públicos los asuntos públicos, que la información esté abierta a todos, sea verificable, incluyente, y que se emplee con responsabilidad.

El tradicional secreto administrativo basado en la actitud paternalista de los entes públicos, que consideran menores de edad a los gobernados, cambia radicalmente con la implementación de una política de transparencia y contribuye a combatir la corrupción, profundiza la confianza ciudadana en sus autoridades políticas y promueve la eficiencia en los servicios públicos. Por ello decimos que la ética pública es un mecanismo de control de las arbitrariedades y antivalores aplicados en el uso del

poder público. La ética pública se convierte en un factor esencial para la generación y el mantenimiento de la confianza en la administración y sus instituciones.

Se requiere potenciar las políticas de gestión del capital humano, poniendo especial énfasis en la responsabilidad y sensibilidad de los servidores públicos, en la búsqueda de excelencia en la gestión a fin de que el ciudadano sea el destinatario de un servicio de calidad, fortaleciendo el desarrollo continuo de la transparencia. El objetivo de la prestación de servicios públicos es el logro de una sociedad del bienestar.

Se hace indispensable la obtención de una administración pública participativa, con valores, orientada a conjugar las diversas fuerzas o grupos de interés en aras de resolver las necesidades de la ciudadanía, buscando el bienestar social a través del progreso de la ética pública.

2.2.2 Modelo de gestión

Se llama modelo de gestión a un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones.

Siempre hay un modelo de gestión. Toda organización posee un modelo de gestión. Éste puede ser más o menos explícito, más o menos racional, sus prioridades pueden o no ser “transparentes”; pero siempre existen. Siempre están aunque no las veamos a simple vista, aunque no se lo explique directamente. Una modalidad de análisis organizacional consiste justamente en hacer explícito el modelo de gestión vigente. El

analista puede descubrir que fulano está en realidad subordinado a mengano aunque en el organigrama formal esto sea al revés. Puede por ejemplo, detectar que las reparaciones y obras de mantenimiento en un determinado servicio se consiguen cuando alguno de los empleados está informalmente relacionado con el jefe de mantenimiento, y que de poco sirve simplemente mandarle a éste un memorándum.

El concepto de modelo de gestión adquiere relevancia en los años ochenta. Antes se hablaba de estilos de gerencia y se estudiaba a los héroes ó próceres de las grandes corporaciones. Los japoneses demostraron que el éxito empresarial no respondía exclusivamente a una cuestión de liderazgo y que otras variables pueden tener un gran peso como determinantes del éxito, entre ellas adquiere importancia los componentes culturales de cada institución.

2.2.2.1 Modelo de gestión y paradigma administrativo

La noción de modelo de gestión corresponde al equivalente del paradigma científico dentro de la empresa. Para Thomas Kuhn (1970) la noción de paradigma adopta dos sentidos diferentes:

- Como constelación de creencias, valores y técnicas que comparten los miembros de una comunidad dada y un compromiso compartido de dichas creencias.
- Como soluciones concretas de problemas que empleados como modelos pueden reemplazar reglas explícitas, como bases de solución de los recientes problemas de la “ciencia normal”

La idea de paradigma incluye generalizaciones simbólicas o modelos, compromisos compartidos con creencias, valores o predicciones y teorías sencillas, coherentes, probables y compatibles. Se trata de una asociación de conceptos fundamentales capaces de guiar toda una concepción sobre la vida.

La teoría de las organizaciones aún no alcanzó la fase de aquello que Khun llamó “Ciencia Normal”, por lo tanto, ni siquiera para la administración en general se puede aún hablar de paradigmas. Tal vez es por ese motivo que los administradores inventaron esa palabra de alcance intermedio que es “modelo de gestión”.

Así llegamos a una nueva definición de modelo de gestión

- Se trata de la unidad mínima (irreducible) que contiene los elementos de identidad de una organización.
- Expresa un estilo de gerencia
- Expresa jerarquías
- Incluye razón e intuición, lo formal y lo informal.

A) Componentes del modelo de gestión

Definir el modelo de gestión involucra definir cuáles son las principales decisiones que se toman en una institución, cómo se las toma, quién y cuándo las toma. En otros términos, involucra definiciones desde el ser, desde el hacer y desde el estar.

i) Desde el ser

En este punto, lo más importante es la misión, que es la contribución de la institución a la sociedad, aquello por lo cual hace falta que la institución exista. No se puede definir prioridades sin ella. Es a través de ella que definamos la eficacia porque la misión es lo que por definición debe hacer la institución.

“No hay nada menos productivo que hacer eficientemente lo que no debe ser hecho”, advertía Peter Drucker. “Usted puede adquirir insumos, tecnología, infraestructura y hasta excelentes ejecutivos en el mercado pero no puede comprar una misión”.

Definir misión involucra responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué soy?
- ¿Qué hago?
- ¿Quién más puede hacer lo que yo hago?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Cómo sabemos si lo que estamos haciendo lo estamos haciendo bien?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios finales?

ii) Desde el hacer

a. Funciones

Hacer es funcionar. Para alcanzar la misión es imprescindible encontrar un modelo de división del trabajo que defina unidades organizativas capaces de asumir funciones. La coordinación de estas funciones es el proceso de conversión que permite que se alcance la misión. Las funciones son los requisitos que deben ser cubiertos para alcanzar la misión. Cada función constituye un conjunto articulado de actividades que es coherente en si mismo y que facilita el desempeño (funcionamiento) de la organización. La pregunta clave para determinar la función es:

- ¿Qué es lo que no puedo dejar de hacer para cumplir la misión?

Existen funciones finales y funciones intermedias o de apoyo. A medida que estas últimas cobran peso por sobre las primeras los procesos se complejizan y la institución se torna cada vez más burocrática.

b. Actividades

Las actividades son a las personas (actores o empleados) lo que las funciones a las unidades organizativas. El trabajo es organizado de forma que cada actor involucrado asuma un conjunto de tareas que pueda ser más o menos estandarizadas.

La normalización o estandarización se logra por:

- a) Las descripciones de las tareas de cada puesto
- b) Las especificaciones de los resultados a lograr
- c) La estandarización de los procesos

- d) La predeterminación de las habilidades de los agentes.
- e) La regulación de los comportamientos.

Las organizaciones mecánicas o burocráticas controlan las actividades de sus agentes a través de las tareas y procesos, las instituciones más flexibles controlan resultados.

Las preguntas que permiten identificar esta dimensión en la organización son:

- ¿Se pueden describir con relativa precisión las tareas que desempeña cada agente?
- ¿Cuán estables y rutinarias son estas actividades?
- ¿Qué tipos de mecanismos de supervisión o control se realizan sobre las tareas?
- ¿Qué tipos de mecanismos de supervisión o control se podrían realizar sobre las tareas ?

c. Prioridades

En general existen diversos caminos que una organización puede transitar para alcanzar su misión. Definir prioridades es seleccionar caminos en la búsqueda de la misión. Toda organización se enfrenta al problema de como asignar los recursos disponibles para alcanzar su misión y cumplir con las funciones que esta requiere. Para que haya funcionamiento debe haber asignación de recursos y esta siempre obedece algún criterio sea este explícito y transparente o no. Los modelos de gestión que evitan asumir prioridades privilegian el estar al hacer. En otro término, se olvidan de su misión.

iii) Desde el estar

a. Estructuras

Toda actividad a escala requiere de algún modelo de división de trabajo. Esto implica definir funciones, distinguir actividades y asignarlas a los actores involucrados en la institución. Así surge la dualidad subordinación/supervisión. Esto es , una cadena de mando donde hay un jefe y un superior y un subordinado y éste a la vez es superior de otro. Cuando esta jerarquía responde exclusivamente a un modelo racional de división de trabajo se denomina estructura organizativa. Es decir se trata de un orden jerárquico establecido en función del proceso de producción.

Cada posición en esa cadena de mando es denominada unidad organizativa. Son unidades organizativas todas las que desempeñan alguna función explícita. El organigrama es una representación gráfica de la estructura y en él se identifican todas las unidades organizativas. Sin embargo debe considerarse que en la mayoría de las organizaciones hay una brecha entre la cadena de mando real y la representada en el organigrama. Es decir hay subordinados que no responden a sus superiores así como hay flujos de cooperación horizontales entre unidades organizativas que no dependen del mismo superior.

b. Cultura de incentivos

La visión mecanicista no es suficiente para dar cuenta de la dinámica de las organizaciones. A veces las estructuras, por más racionalmente diseñadas que estén

no garantizan el cumplimiento de los amplios recursos. Luego del enfoque mecanicista se ensayaron interpretaciones culturales y conductistas de las organizaciones buscando decodificar las motivaciones de los actores.

Las motivaciones para participar en una organización son múltiples, pero se pueden listar un conjunto de modalidades:

- Aspectos vinculados a la retribución económica directa o indirecta.
- Aspectos vinculados a la capacitación
- Aspecto vinculados al confort
- Aspectos vinculados al ambiente interno
- Aspectos vinculados al ambiente externo.
- Aspectos vocacionales y valorativos en general.

Hebert Simon, quien ganó el premio Nobel de Economía con su teoría de organizaciones, formuló que cuando se puede decodificar lo que las personas buscan dentro de la organización, es factible incorporar estímulos que permitan orientar sus conductas hacia las funciones de la institución. Se trata de los incentivos, que pueden ser definidos como estímulos dirigidos a armonizar los objetivos individuales con la cultura de la organización. Los incentivos no son siempre iguales ni valen para todos los casos.

Por ejemplo, en algunos casos es imprescindible incentivar la productividad de los empleados, en otros la calidad del producto. En determinadas organizaciones se trata

de incentivar la resolutiveidad de los agentes. Esto es incrementar su responsabilidad. Para algunas personas funcionarían los incentivos salariales, para otras no.

Las preguntas que facilitarían el examen de la cultura institucional y sus incentivos son:

- ¿Qué le importa a la gente que está dentro de mi institución?.
- ¿Qué los motiva?
- ¿A quién y por qué respetan?
- ¿Por qué se quedan o se van de las organizaciones?

La clave del éxito del modelo de gestión es adecuar la cadena de mando para obtener una mayor amplitud de control. En esta empresa se puede recurrir a mecanismos de control rígido o flexible. Nuevamente, la determinación de los instrumentos de control adecuados dependerá del contexto en el que se sitúa la organización.

c. Ambiente externo

Todas las organizaciones funcionan en un determinado contexto, un mercado, un momento (coyuntura) y realizan un intercambio con él. La propia conversación es en si un intercambio ya que la organización recibe un conjunto de recursos o insumos y entrega un conjunto de productos o servicios. Pero además se intercambia información, insumos, recursos humanos, subproductos o derivados, etc. En algunos casos la organización beneficia a otra con su funcionamiento, en otros hay otras organizaciones que facilitan el funcionamiento de ésta. Se trata de las externalidades del proceso de conversión o proceso productivo.

2.2.3 Indicadores de medición de desempeño en los organismos públicos

La medición del desempeño es realizada mayormente a través del uso de indicadores (cuantitativos y cualitativos), el uso de indicadores ayuda a responder a la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no. En general los indicadores de desempeño que han sido definidos como indicadores de insumos, producto, resultado e impacto (IPRI) son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objeto específico establecido. Los indicadores de desempeño, como señalan el comité de modernización de la gestión pública en Chile (1996) deben satisfacer, la medida de lo posible, todos los siguientes criterios:

Tabla 1. Criterios a satisfacer

Criterio	Descripción
Pertinencia	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución
Independencia	No condicionado a factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexas de terceros (públicos o privados)
Costo	La obtención de información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable
Confiabilidad	Digno de confianza independiente de quien realice la medición

Simplicidad	Debe ser fácil de comprensión, libre de complejidades
Oportunidad	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión
No redundancia	Debe ser único y no repetitivo
Focalizado en áreas controlables	Focalizado en áreas susceptibles de corregir en el desempeño de los organismos públicos generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y personal a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y personal.
Participación	Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretenden evaluar sea lo más consensual posible al interior de la organización asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso

2.2.3.1) Indicador de insumo

Cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones. Usualmente están expresados en montos de gasto asignado, cantidad de miembros del equipo de trabajo, cantidad de horas o días laborados. Son importantes para efectuar un seguimiento sistemático de las acciones que se viene desarrollando. Por si mismos, no indican la extensión el progreso respecto al cumplimiento de los objetivos.

Un ejemplo de indicador de insumo puede ser el número de capacitadores, las horas de clase impartidas o los kits de materiales distribuidos, en un programa de mejora de recursos humanos.

2.2.3.2) Indicador de producto

Refleja los bienes y servicios cuantificables, producidos y/o provistos por una determinada intervención, y en consecuencia, por una determinada institución. Es resultado de la combinación y uso de insumos señalados anteriormente por lo que es de esperar que estén claramente asociados con ellos. Son importantes para efectuar un seguimiento sistemático de las acciones que se vienen desarrollando. Por si mismos, no indican la extensión del progreso respecto al cumplimiento de los objetivos.

Siguiendo el mismo caso anterior de un programa de capacitación de recursos humanos, un ejemplo de indicador de producto será el número de charlas de capacitación impartidas.

2.2.3.3) Indicador de resultado

Indican el progreso en el logro de los propósitos de las acciones. Los indicadores de resultado reflejan los objetivos (generales y específicos) definidos de los organismos del estado. Por lo general, el resultado de las acciones no puede ser medido sino hasta el final de la tareas que le componen (en el caso de tratarse de proyectos, que por

definición tienen un tiempo definido) o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente.

En la misma línea anterior, un ejemplo de indicador de resultado sería el nivel de aprendizaje (medido por algún tipo de evaluación) logrado por los participantes.

2.2.3.4) Indicador de impacto

Muestra los efectos directos o indirectos, producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre determinado grupo de clientes o población. Usualmente medidos de manera rigurosa, requiere de una definición precisa del tiempo de evaluación (ya que existen intervenciones cuyo impacto solo es verificable en el mediano y largo plazo) y de una identificación y aislamiento adecuados de los factores externos que pueden influenciarlo.

Para concluir con el ejemplo de una familia de indicadores de desempeño para un programa de mejora de recursos humanos, podríamos identificar como indicador de impacto el diferencial salarial que los participantes obtuvieron a consecuencia del incremento de su productividad marginal como resultado de sus conocimientos y habilidades aprendidas en el curso de capacitación.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Adenda: Los valores seleccionados para el presente estudio han sido conceptualizados en el acápite 2.2.1.1; los componentes del modelo de gestión

institucional en el acápite 2.2.2.1 (A); los indicadores de medición de desempeño en el acápite 2.2.3

Cultura organizacional: Es el conjunto de valores que comparten los componentes de un colectivo (comunidad institucional o grupo) provenientes de un modelo de presunciones que ha ejercido la suficiente influencia para que se considere válidas y en consecuencia, sean enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar.

DRE.CAJ: Dirección Regional de Educación Cajamarca

Modelo de Gestión Administrativa: Se llama modelo de gestión a un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones

Medición de desempeño: La medición del desempeño es realizada mayormente a través del uso de indicadores (cuantitativos y cualitativos); el uso de indicadores ayuda a responder a la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS- DRE.CAJ

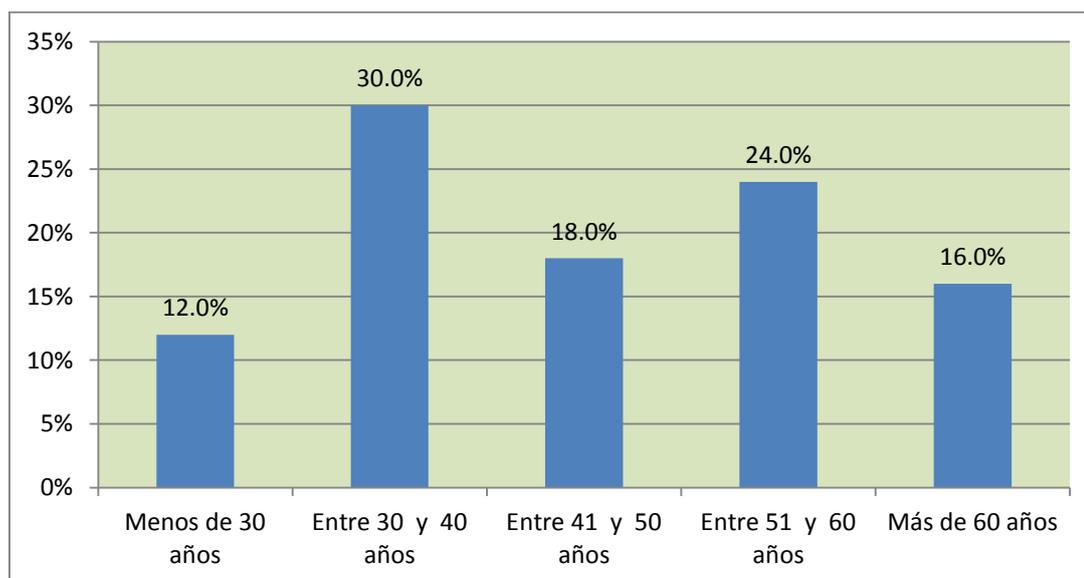
3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA DRE.CAJ.

Cuadro 01. : Edad de los trabajadores de la DRE.CAJ.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Menos de 30 años	06	12
Entre 30 y 40 años	15	30
Entre 41 y 50 años	09	18
Entre 51 y 60 años	12	24
Más de 60 años	08	16
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 4. : Edad en años cumplidos.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 01.

Interpretación:

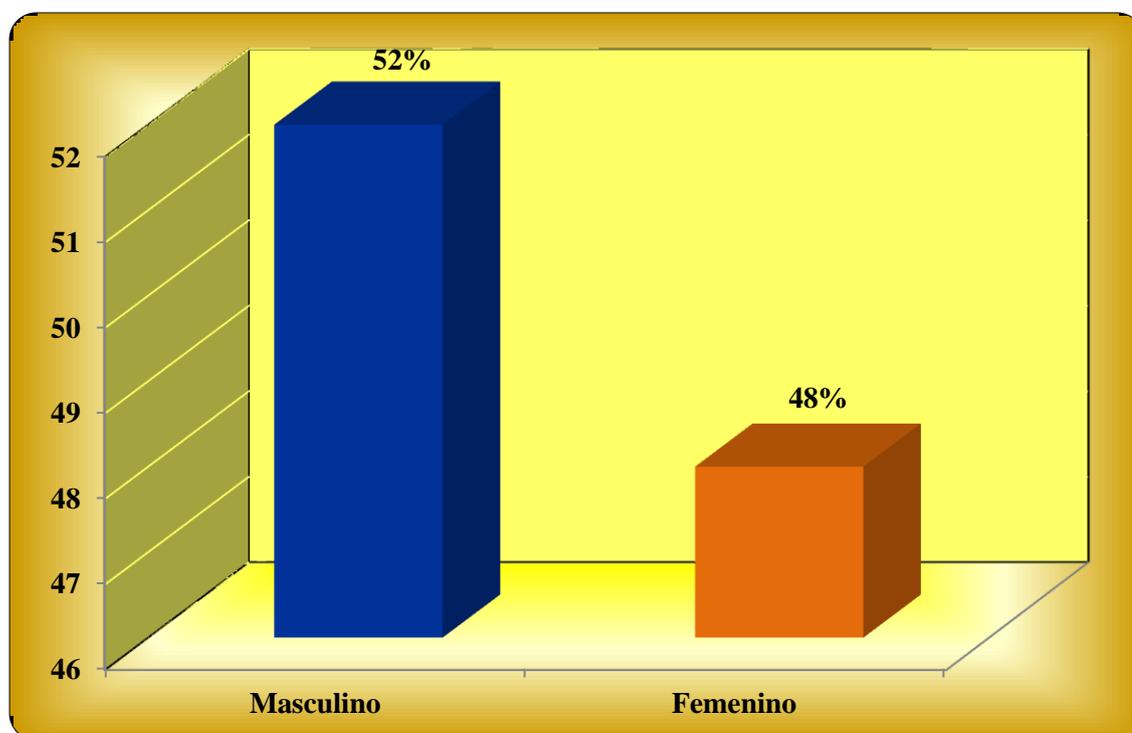
Los trabajadores de la DRE.CAJ, son mayoritariamente jóvenes, que representa el mayor porcentaje, el 60% ; el 24% de trabajadores representa una edad avanzada de entre 51 y 60 años; el 16% tiene más de 60 años.

Cuadro 02. Sexo

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Masculino	26	52
Femenino	24	48
Total	50	100

Fuente: Elaboración del Tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 5. : Sexo del empleado en la DRE.CAJ.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 02.

Interpretación:

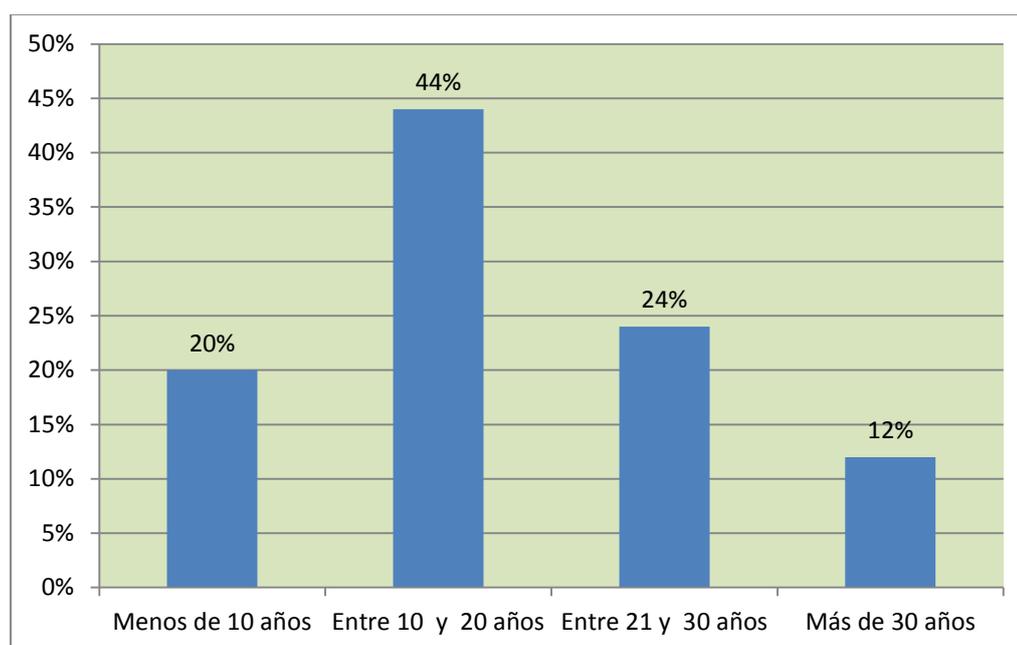
El 52% de trabajadores de la DRE.CAJ son de sexo masculino (hombres) y el 48% son de sexo femenino (mujeres). Se refleja una igualdad de género en la contratación de personal.

Cuadro 03. Tiempo que trabaja en la DIREC.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Menos de 10 años	10	20
Entre 10 y 20 años	22	44
Entre 20 y 30 años	12	24
Más de 30 años	06	12
Total	50	100

Fuente: Elaboración del Tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 6. Tiempo que trabaja en la DRE.CAJ.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 03.

Interpretación:

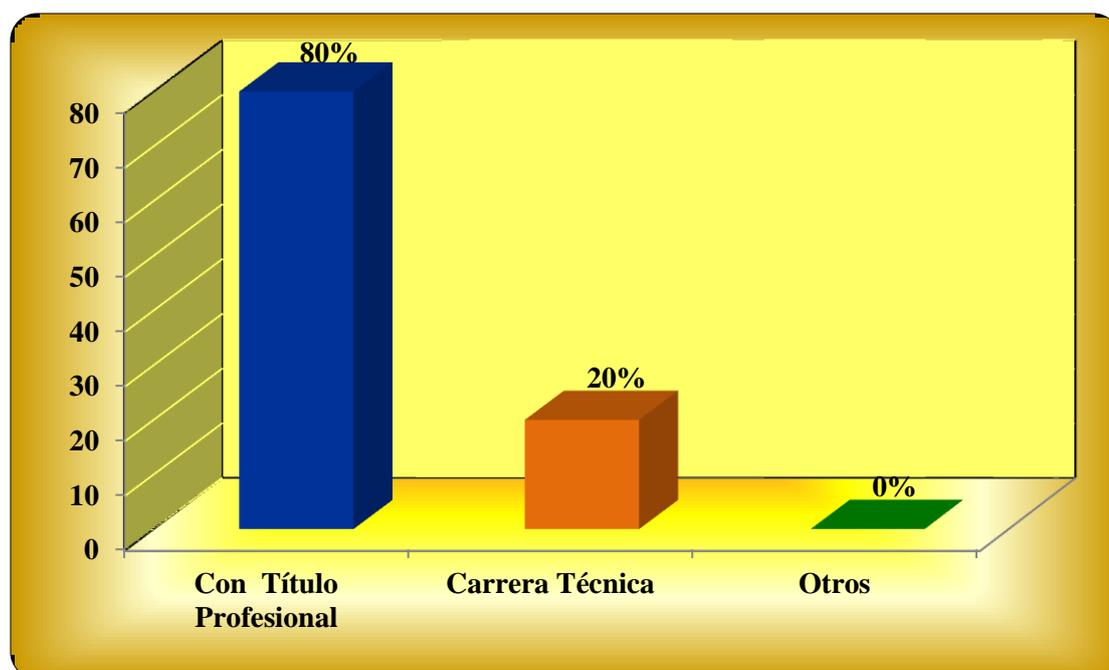
El 44% de empleados de la DRE.CAJ, tiene permanencia en su trabajo entre 10 y 20 años, el 24% entre 21 y 30 años, el 20% un tiempo menor a 10 años, y el 12% labora más de 30 años. El personal de la DRE.CAJ, goza de una estabilidad laboral.

Cuadro 04. Nivel académico.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Con Título Profesional	40	80
Carrera Técnica	10	20
Otros	00	00
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 7. Nivel académico del trabajador en la DRE.CAJ.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 04.

Interpretación:

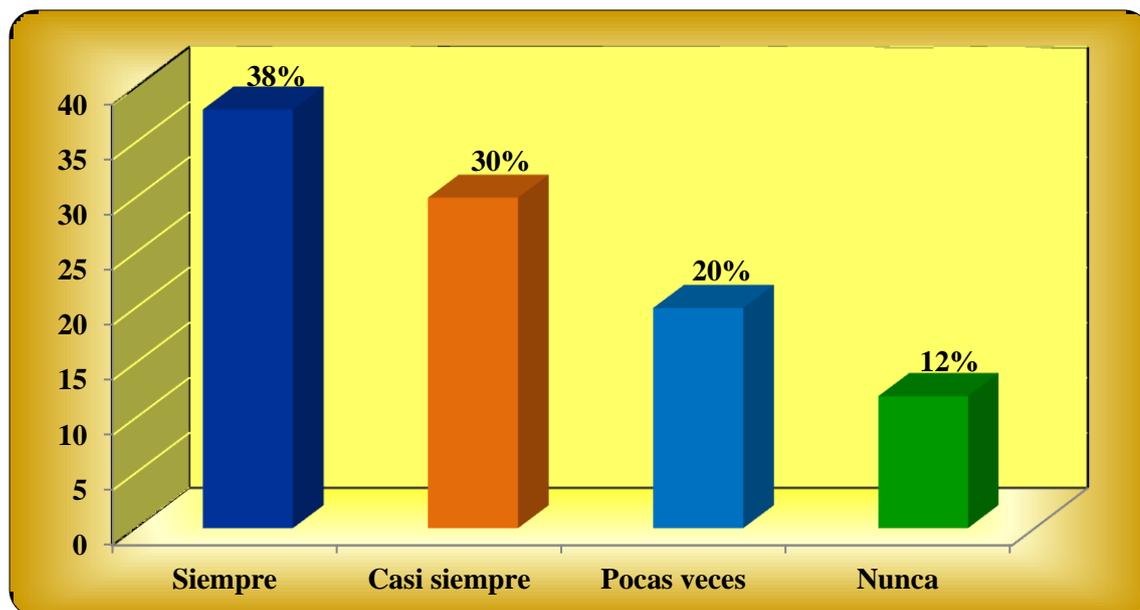
El 80% del personal que labora en la DRE.CAJ, tiene grado académico de Bachiller o Título profesional, algunos manifestaron tener grado académico de maestría. Las menciones del título profesional, son: Administración, Ingeniero Civil, Contador, Profesor en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria; Ingeniero de Computación y Sistemas, Abogado, Psicología, etc. El 20% del personal cuenta con alguna carrera técnica, como: Secretariado, Computación e Informática, Agropecuaria. La DIREC.CAJ , cuenta con personal calificado.

Cuadro 05. Apoyo mutuo en el trabajo.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Siempre	19	38
Casi siempre	15	30
Pocas veces	10	20
Nunca	06	12
Total	50	100

Fuente: Elaboración del Tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 8. Apoyo entre compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 05.

Interpretación:

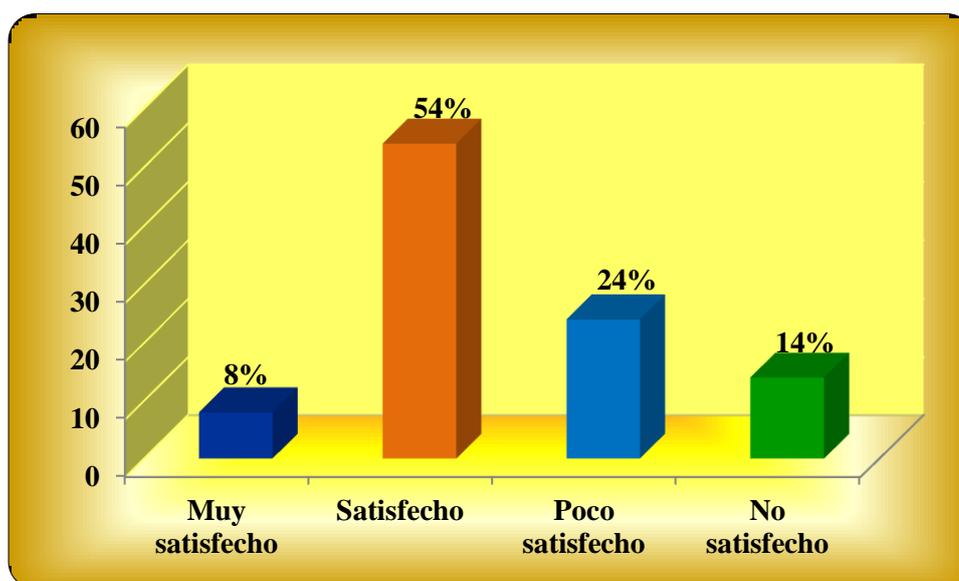
El 38% de empleados siempre trabaja en mutuo apoyo con sus compañeros, el 30% lo hace casi siempre, el 20% pocas veces lo hace y el 12% nunca trabaja con apoyo de sus compañeros. En la DRE.CAJ, hay apoyo entre sus trabajadores.

Cuadro 06. Satisfacción en el trabajo

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy satisfecho	04	08
Satisfecho	27	54
Poco satisfecho	12	24
No satisfecho	07	14
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 9. Satisfacción con las órdenes dadas por sus superiores.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 06.

Interpretación:

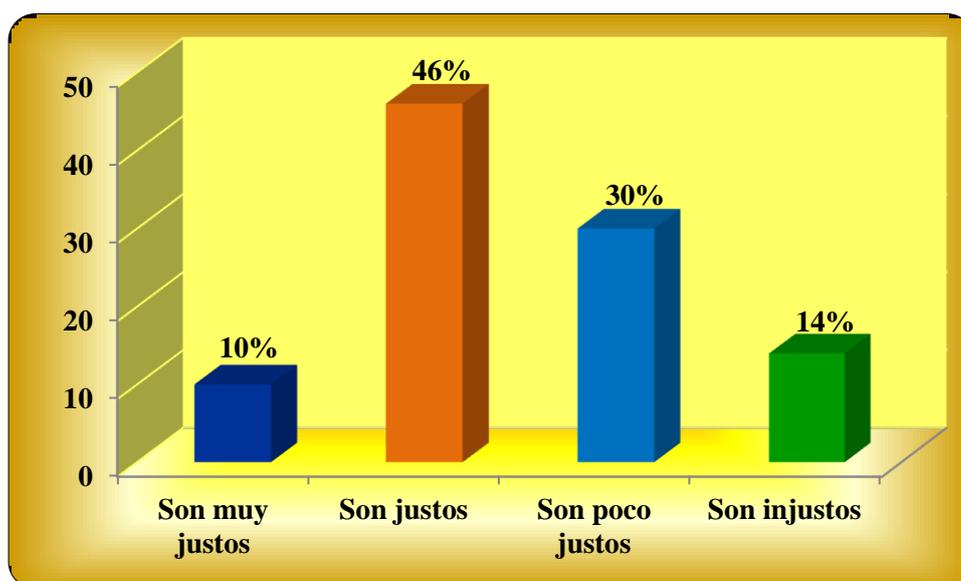
El 54% de empleados están satisfechos con la forma de trabajo de sus superiores o jefes inmediatos, el 24% manifestó estar poco satisfecho, el 14% está nada satisfecho y solo el 08% está muy satisfecho con la forma de trabajo de sus jefes. Los trabajadores de la DRE.CAJ, están satisfechos con las ordenes de sus superiores.

Cuadro 7. Justicia en los jefes.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Son muy justos	05	10
Son justos	23	46
Son poco justos	15	30
Son injustos	07	14
Total	50	100

Fuente: Elaboración del Tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 10. Jefes actúan en forma justa y legal en la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 07.

Interpretación:

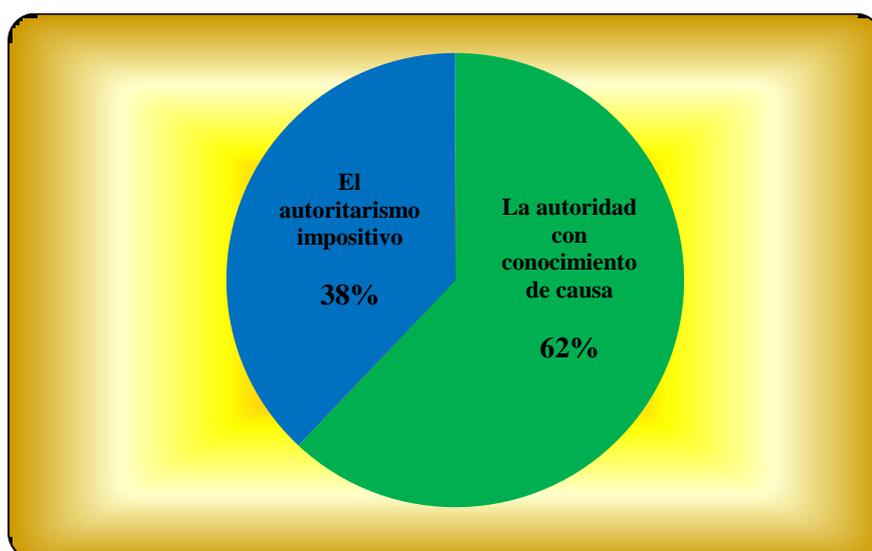
El 10% de los encuestados en la DRE.CAJ, manifestó que son muy justos y legales sus jefes en la toma de decisiones, el 46% son justos y legales, el 30% son poco justos y en la mayor parte de veces son injustos. Los trabajadores de la DRE.CAJ, consideran que sus jefes son justos y legales.

Cuadro 08. Autoridad Vs. Autoritarismo en la DIREC.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
La autoridad con conocimiento de causa	31	62
El autoritarismo impositivo	19	38
Total	50	100

Fuente: Elaboración del Tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 11. Confusión entre autoridad y autoritarismo en la DRE.CAJ



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 08.

Interpretación:

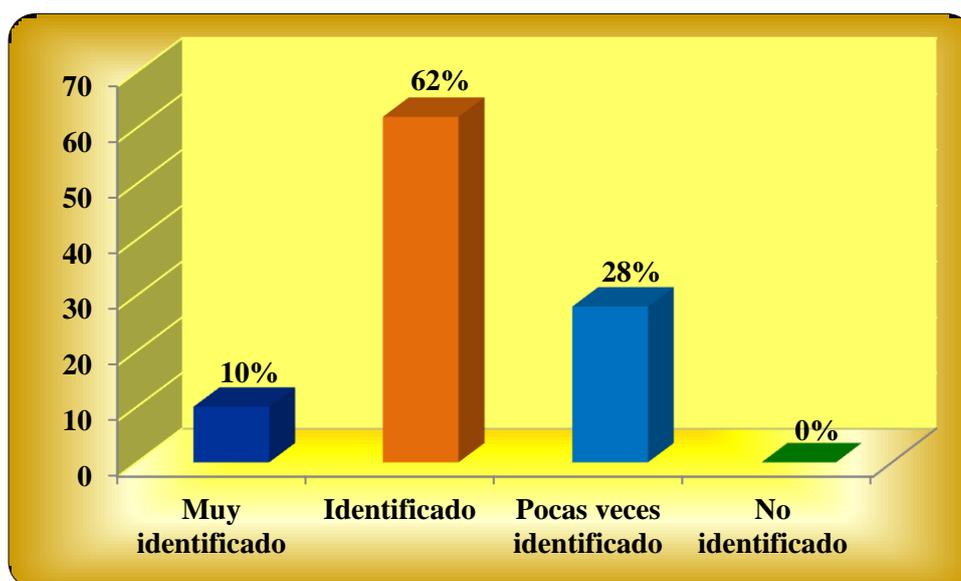
El gráfico muestra que en la DRE.CAJ, el 62% de trabajadores indica que existe autoridad con conocimiento de causa, el 38% manifiesta que se practica autoritarismo impositivo. En la DRE.CAJ, se practica el autoritarismo pero con causa.

Cuadro 12. Identificación con la cultura y valores institucionales.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy identificado	05	10
Identificado	31	62
Pocas veces identificado	14	28
No identificado	00	00
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 12. Cultura y valores que practican los trabajadores en la DRE.CAJ.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 12.

Interpretación:

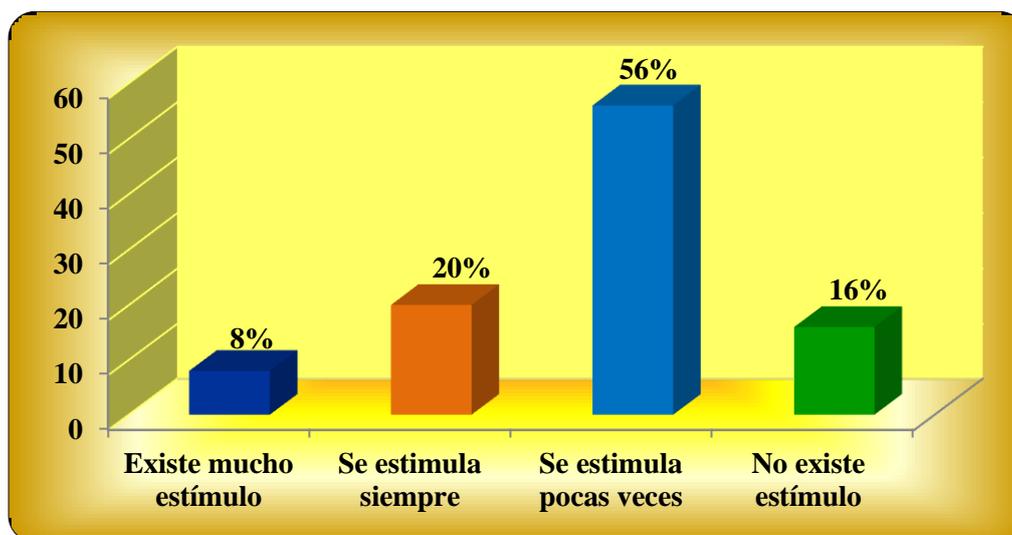
El 62% de empleados en DRE.CAJ, están identificados con la cultura y valores institucionales, el 28% pocas veces está identificado y el 10% se siente muy identificado. Los trabajadores de la DIREC. CAJ están identificados con la cultura y valores de la institución.

Cuadro 9. Estímulos institucionales.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Existe mucho estímulo	04	08
Se estimula siempre	10	20
Se estimula pocas veces	28	56
No existe estímulo	08	16
Total	50	100

Fuente: Elaboración del Tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 13. Existencia de estímulos para la formación personal, profesional e innovación en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 9.

Interpretación:

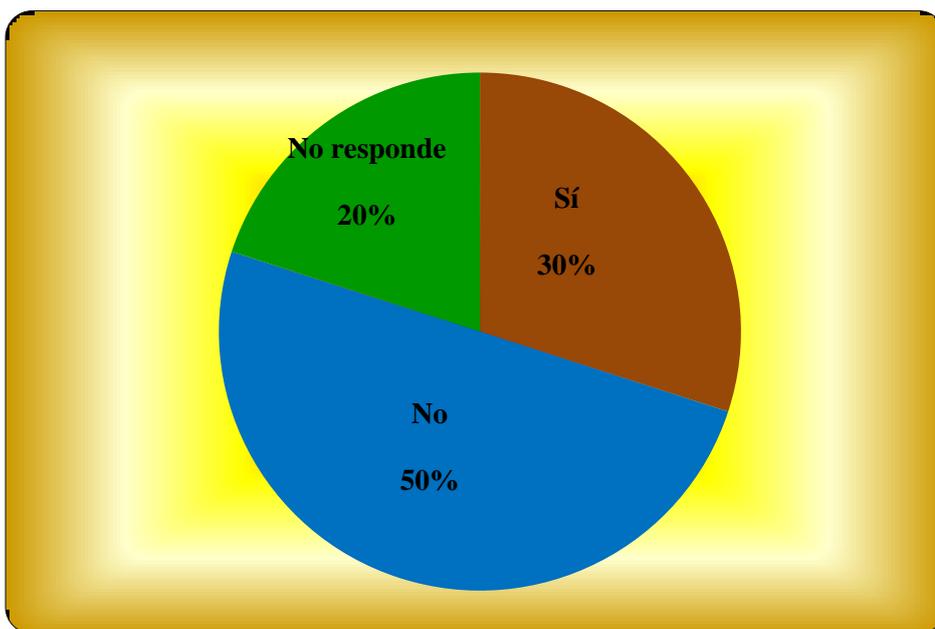
La DRE.CAJ, estimula pocas veces 56% la formación personal, profesional y la innovación de sus empleados, el 28% manifiesta que se da algún estímulo limitado, y para el 16% de empleados no existe estímulo. Los trabajadores de la DRE.CAJ, no reciben un estímulo adecuado por parte de su institución

Cuadro 10. Estabilidad laboral.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Sí	15	30
No	25	50
No responde	10	20
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 14. Existencia de estabilidad laboral para los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 10.

Interpretación:

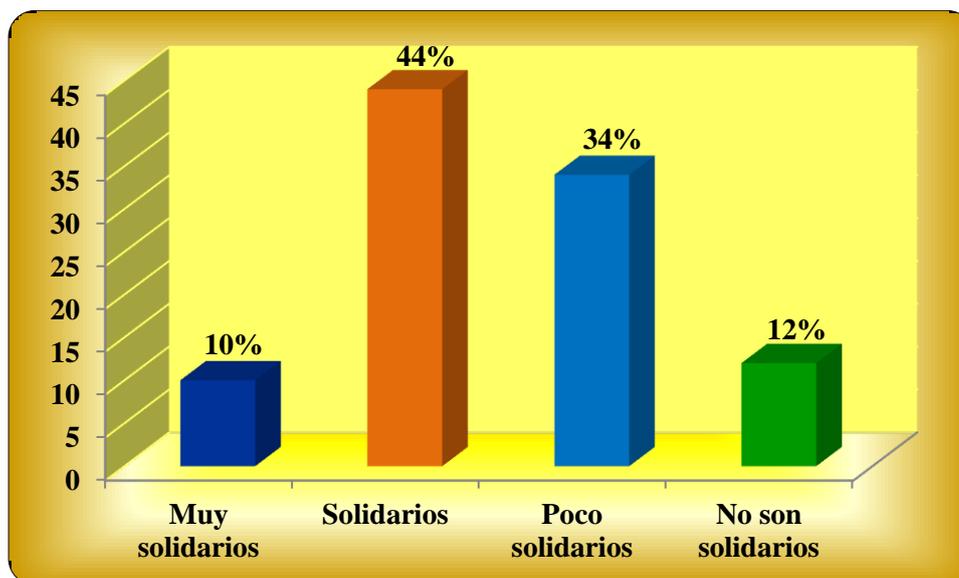
El gráfico evidencia que el 50% de los encuestados respondió que la institución no brinda la estabilidad laboral para que los empleados se desempeñen con eficiencia en sus puestos de trabajo. El 30% percibe estabilidad laboral, el 20% no sabe o no responde sobre el tema. A pesar del 50% que no percibe estabilidad laboral, el 80 % personal en la DIREC. CAJ tiene entre 10 y más de 30 años de servicio.

Cuadro 11. Práctica del valor solidaridad.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy solidarios	05	10
Solidarios	22	44
Poco solidarios	17	34
No son solidarios	06	12
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 15. Existencia de compañeros solidarios en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 11.

Interpretación:

El 44% de las 50 personas encuestadas manifestó que sus compañeros de trabajo practican el valor de la solidaridad, llegando al 10% a ser muy solidarios y el 46% son

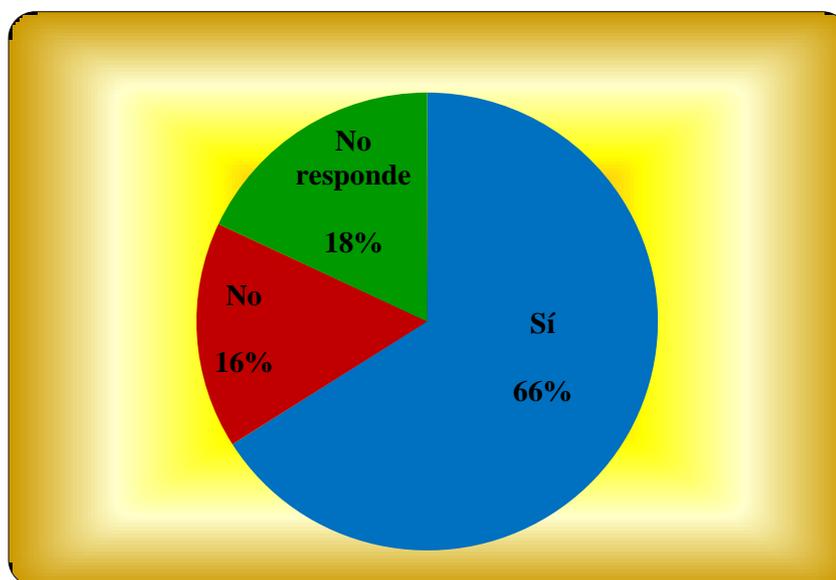
poco solidarios y en algunos casos son individualistas o no practican el valor de la solidaridad. Se refleja una solidaridad entre los trabajadores de la DIREC. CAJ.

Cuadro 12. Libertad para la realización de labores institucionales.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Sí	33	66
No	08	16
No responde	09	18
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 16. Dependencia de las órdenes del jefe en la DRE.CAJ.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 12.

Interpretación:

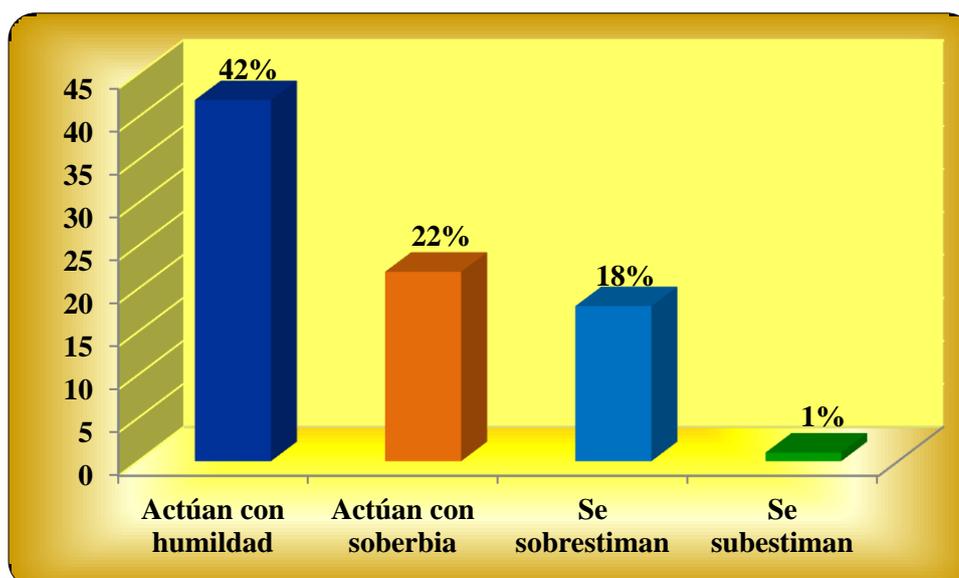
El 66% de trabajadores evidencia que sus jefes o superiores les dan toda la libertad para decidir cómo realizar sus labores o actividades correspondientes dentro de la DIREC. CAJ.

Cuadro 13. Actuación de los directivos ante sus trabajadores.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Actúan con humildad	21	42
Actúan con soberbia	11	22
Se sobrestiman	09	18
Se subestiman	09	18
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 17. Actuación de los administrativos ante sus trabajadores



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 13.

Interpretación:

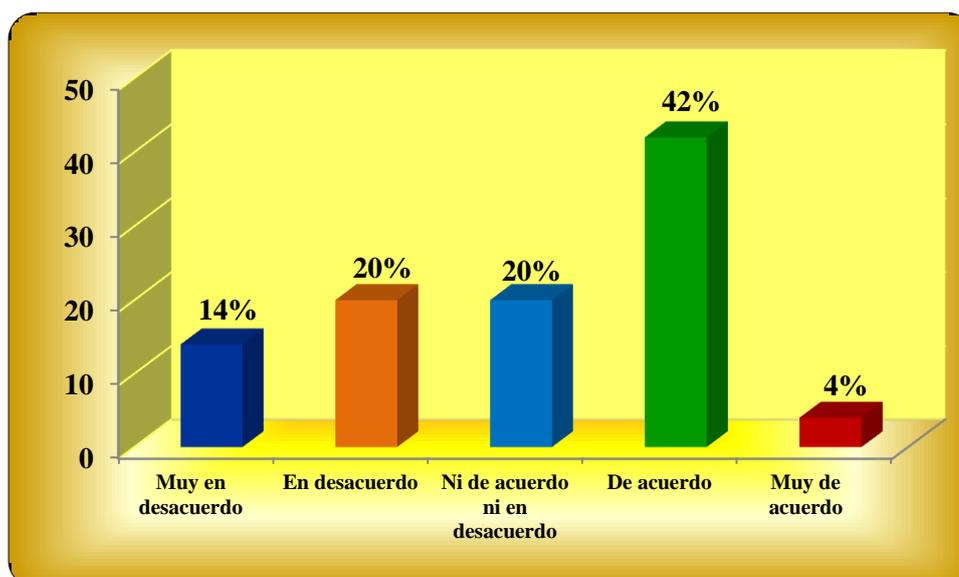
El 42% de los administrativos actúan con humildad, es decir que inspiran respeto y confianza en los trabajadores, sin embargo el 40% actúan con soberbia y se sobreestiman lo que no permite una adecuada gestión administrativa .

Cuadro 14. Trabajo en equipo.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy en desacuerdo	07	14
En desacuerdo	10	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	20
De acuerdo	21	42
Muy de acuerdo	02	04
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 18. Trabajo coordinado entre autoridades, directivos y empleados.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 14.

Interpretación:

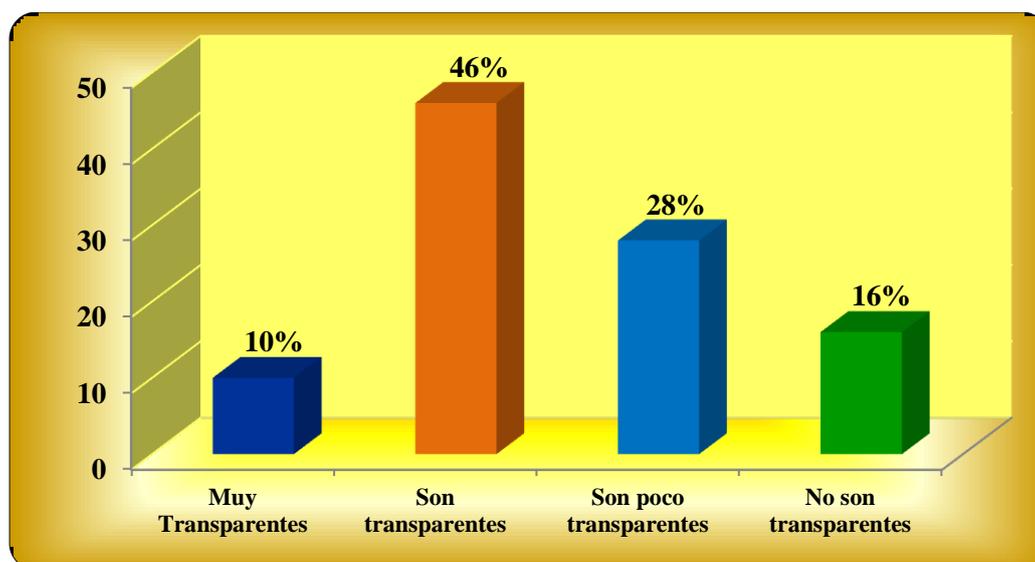
El 42% manifestó que está de acuerdo que las autoridades / directivos y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, para lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos, el 20% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo o en desacuerdo, el 14% está muy en desacuerdo, y el 04% está muy de acuerdo. Se manifiesta una falta de identidad como equipo de trabajo en la DIREC. CAJ.

Cuadro 15. Transparencia en la administración pública.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy Transparentes	05	10
Son transparentes	23	46
Son poco transparentes	14	28
No son transparentes	08	16
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 19. Transparencia de los funcionarios y personal administrativo en la DRE.CAJ.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 15.

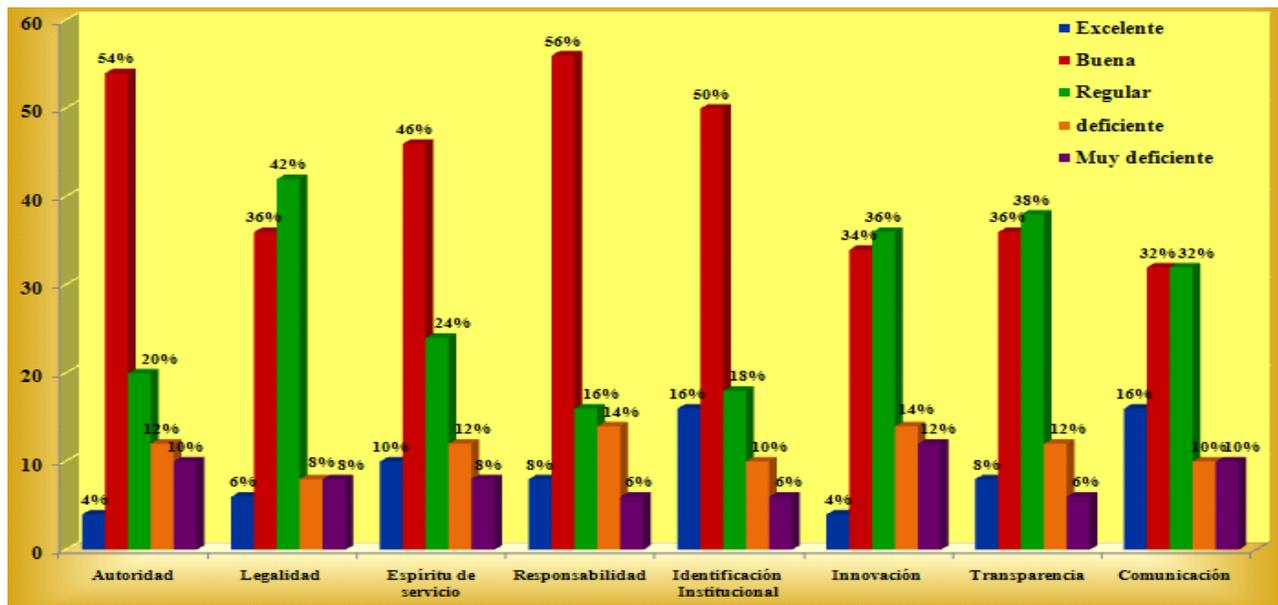
Interpretación:

El 46% está convencido que los funcionarios y personal administrativo trabaja en forma transparente en la DRE.CAJ, el 10% dice ser muy transparente, y el 44% son poco transparentes o en muchas ocasiones no son transparentes en sus actividades administrativas. La transparencia no es una característica claramente definida en al DIREC.CAJ

Cuadro 16. Práctica de valores en la DRE.CAJ.

Alternativas	Excelente		Buena		Regular		Deficiente		Muy Deficiente	
	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje	Encuestados	Porcentaje
Autoridad	2	4	27	54	10	20	6	12	5	10
Legalidad (justicia)	3	6	18	36	21	42	4	8	4	8
Espíritu de servicio	5	10	23	46	12	24	6	12	4	8
Responsabilidad	4	8	28	56	8	16	7	14	3	6
Identificación Institucional	8	16	25	50	9	18	5	10	3	6
Innovación	2	4	17	34	18	36	7	14	6	12
Transparencia	4	8	18	36	19	38	6	12	3	6
Comunicación	8	16	16	32	16	32	5	10	5	10

Gráfico 20. Percepción de la práctica de Valores en la DRE.CAJ.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 16.

Interpretación:

En el gráfico observamos que entre el 38% al 66% de los ítems evaluados sobre percepción de práctica de valores es bueno y excelente, resaltando la identificación institucional y la responsabilidad; lo que significa que existe la práctica de valores favoreciendo a la gestión administrativa y cultura organizacional en la DRE. CAJ.

En el gráfico se observa que los ítems referentes a responsabilidad, autoridad y espíritu de servicio son percibidos por los trabajadores como buenos y destacan sobre los demás valores en el mismo orden.

3.2. MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

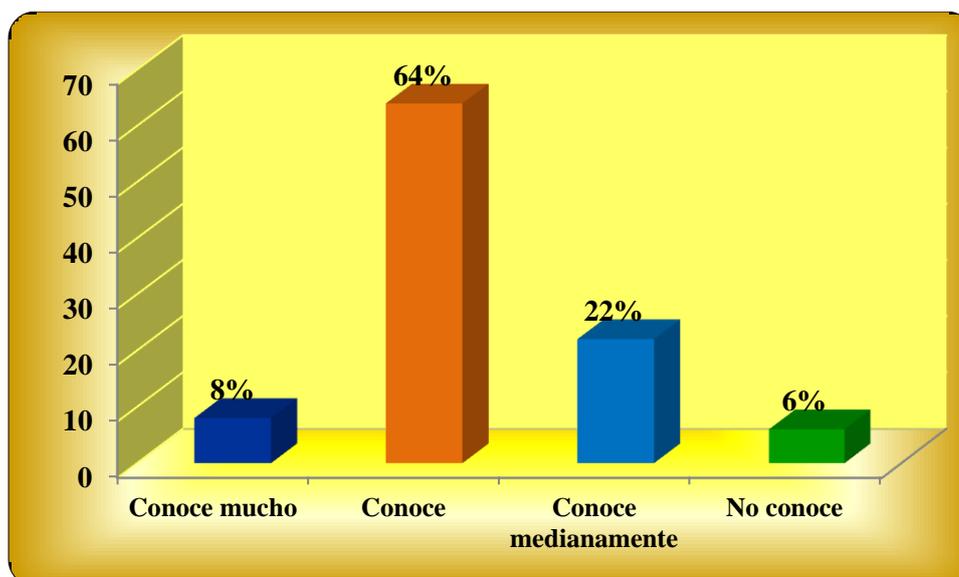
A. Desde el Ser:

Cuadro 17. Conocimiento sobre políticas institucionales.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Conoce mucho	04	08
Conoce	32	64
Conoce medianamente	11	22
No conoce	03	06
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 21. Conoce la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la DIREC.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 17.

Interpretación:

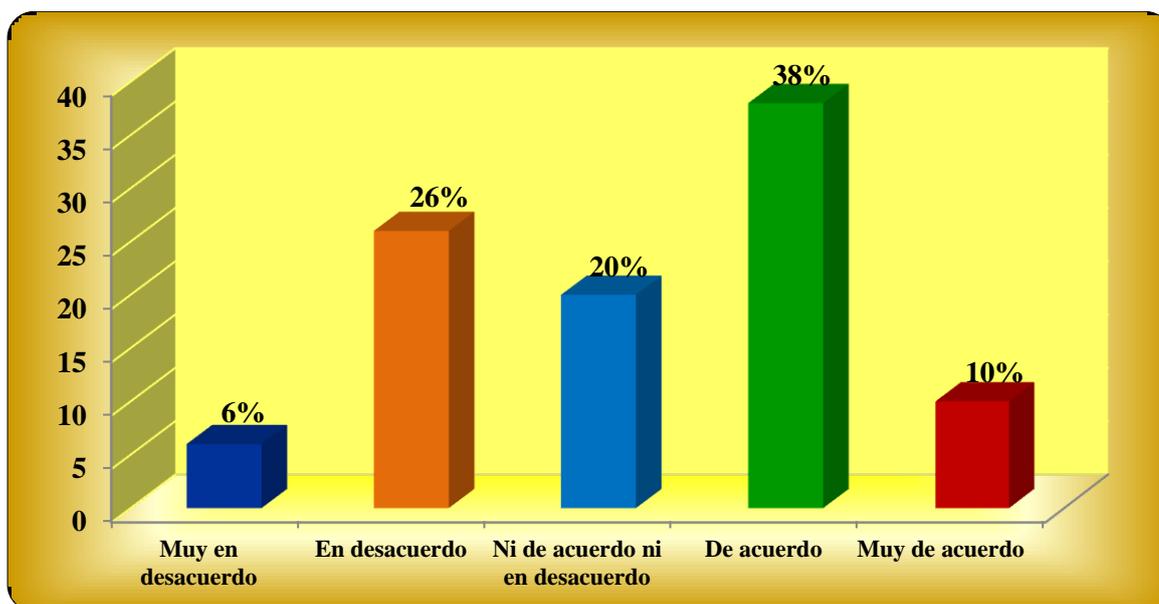
Se contrasta que la mayoría de los trabajadores tiene conocimiento sobre la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la DRE.CAJ. El gráfico muestra que el 64% de los encuestados conoce sobre las políticas institucionales antes mencionadas, el 22% conoce en forma promedio, el 08% tiene mucho conocimiento y 06% no conoce sobre el tema.

Cuadro 18. Interrelación positiva de los trabajadores.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy en desacuerdo	03	06
En desacuerdo	13	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	20
De acuerdo	19	38
Muy de acuerdo	05	10
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 22. Interacción positiva de los trabajadores para alcanzar la misión y los objetivos de la DIREC.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 18.

Interpretación:

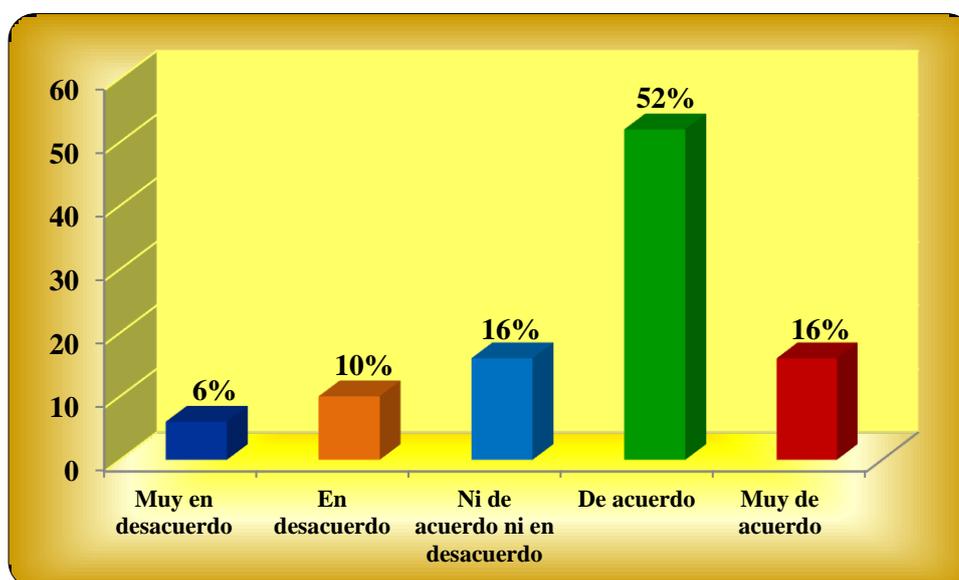
El 38% de los trabajadores están de acuerdo que las personas y las áreas interactúan positivamente como un todo, para alcanzar la misión y los objetivos de la DRE.CAJ, antes que sus intereses personales o sectoriales. El 26% piensa estar en desacuerdo, el 20% tiene ideas neutras – no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 10% tiene un alto nivel de confianza, y el 06% está muy en desacuerdo.

Cuadro 19. Libertad de acceder a la información y toma de decisiones.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy en desacuerdo	03	06
En desacuerdo	05	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	08	16
De acuerdo	26	52
Muy de acuerdo	08	16
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 23. Se da información oportuna y objetiva, para opinar libremente y tomar decisiones



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 19.

Interpretación:

En las áreas o secciones de trabajo, el 52% de encuestados está de acuerdo que exista la posibilidad de informarse oportuna y objetivamente, y así poder emitir opinión

libremente y ser parte de la toma de decisiones institucionales. El 16% tiene alta confianza en la libertad de acceder a la información y toma de decisiones; y el 32% pertenece a la escala ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo. Se aprecia una fluidez de la información en la DIREC.CAJ.

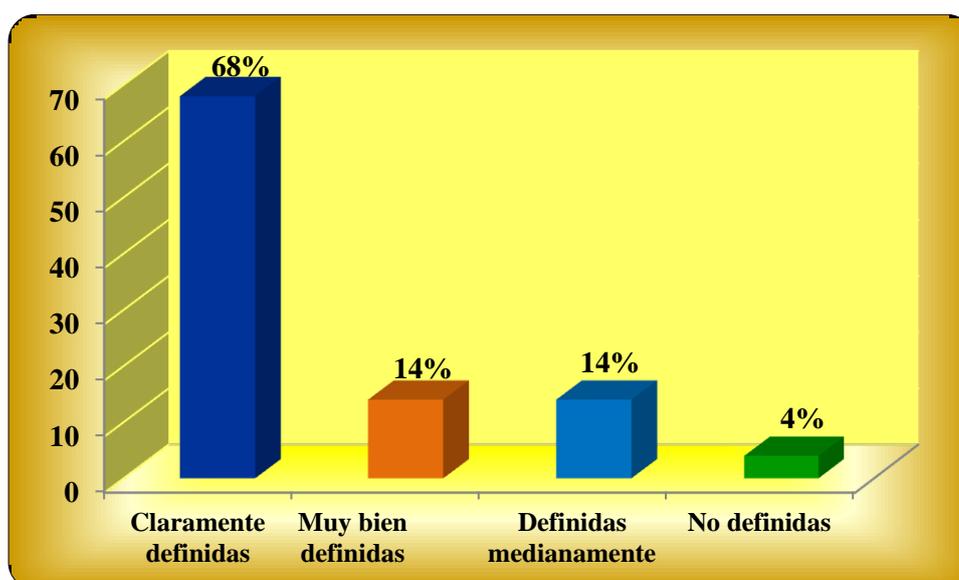
B. Desde el Hacer:

Cuadro 20. Responsabilidad en las Funciones Asignadas

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Claramente definidas	34	68
Muy bien definidas	07	14
Definidas medianamente	07	14
No definidas	02	04
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 24, Definición de funciones en el puesto de trabajo y límite de responsabilidades.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 20.

Interpretación:

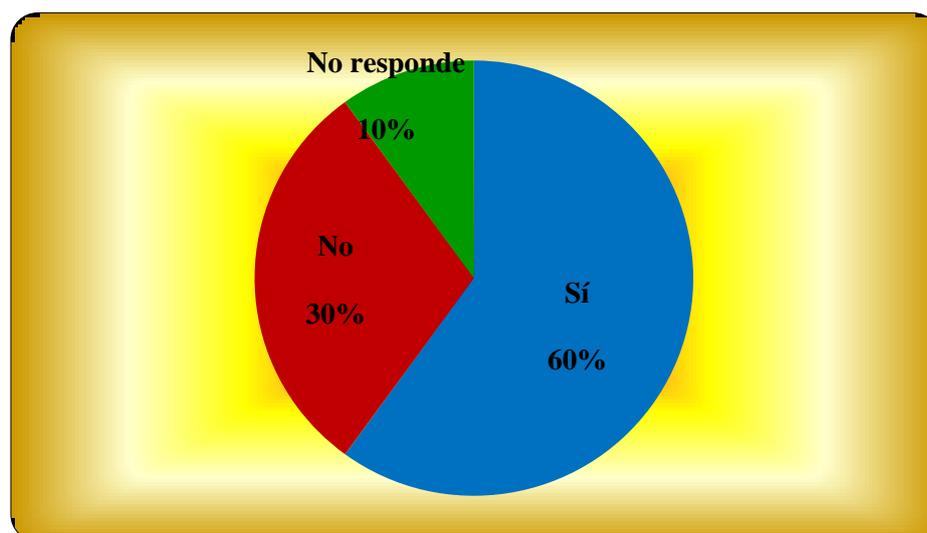
Los empleados de la DRE.CAJ ,tienen ideas claras sobre las funciones de sus actividades administrativas y los límites de sus responsabilidades institucionales. El 68% de los encuestados tiene ideas claras y definidas, el 14% tiene ideas muy bien definidas y definidas medianamente, y solo el 04% no sabe o no conoce sobre sus funciones y responsabilidades de trabajo.

Cuadro 21. Comunicación eficiente de los superiores.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Sí	30	60
No	15	30
No responde	05	10
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 25. Comunicación de los superiores sobre políticas y normas de trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 21.

Interpretación:

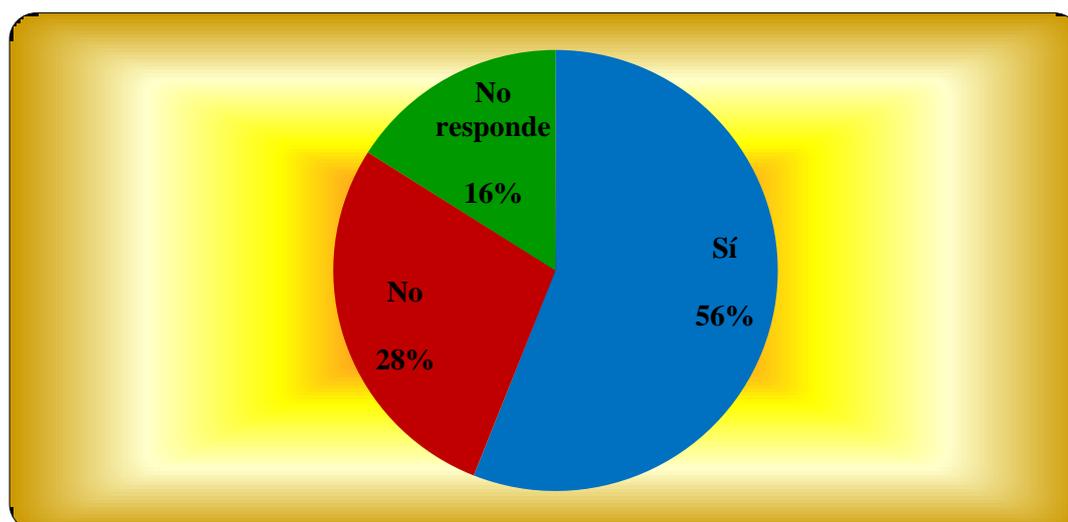
La comunicación por parte de los superiores o jefes en la DRE.CAJ es necesaria para que conozcan íntegramente los trabajadores, las políticas y normas que existen en cada una de las áreas o secciones de trabajo. El 60% de los encuestados afirma que sí existe comunicación de sus superiores , este porcentaje es bajo para el grado de comunicación que debe darse en la institución.

Cuadro 22. Orientación para la realización de las actividades.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Sí	28	56
No	14	28
No responde	08	16
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 26. Mi jefe me orienta y me facilita a cumplir con mi trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 22.

Interpretación:

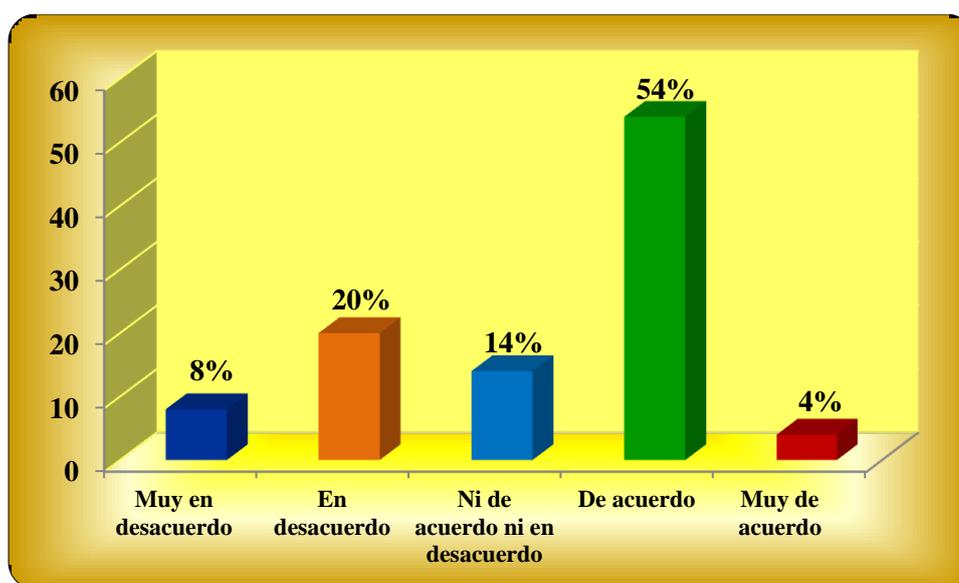
El 56% de las personas encuestadas afirma que su jefe le da orientación y le facilita el cumplimiento en su trabajo de administración. El 28% manifestó no recibir apoyo alguno y el 16% no responde sobre el tema.

Cuadro 23. Rapidez en los trámites documentarios.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy en desacuerdo	04	08
En desacuerdo	10	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	07	14
De acuerdo	27	54
Muy de acuerdo	02	04
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 27. Las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. de la DIREC permiten realizar los procesos con agilidad.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 23.

Interpretación:

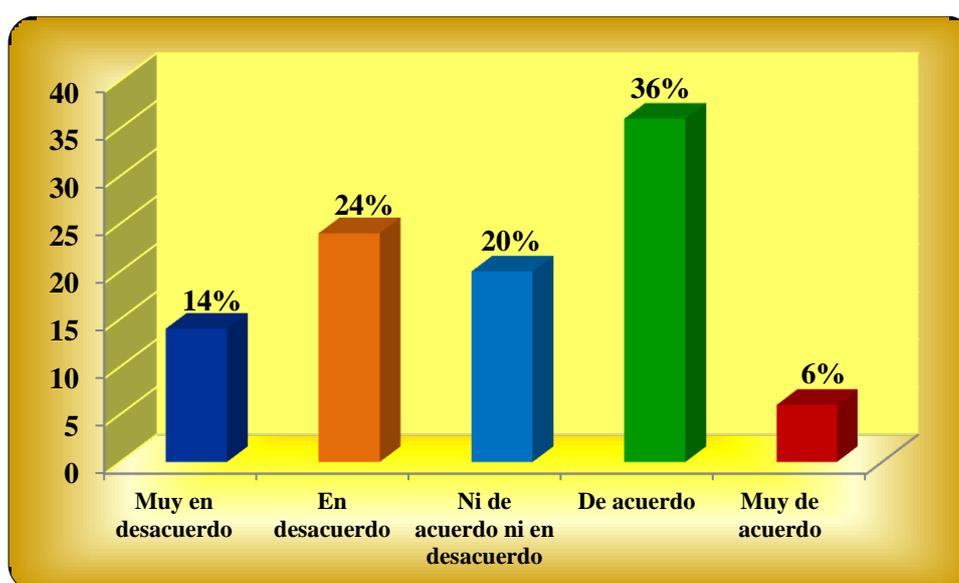
El 54% indica estar de acuerdo que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. de la DRE.CAJ permiten realizar los trámites documentarios con agilidad. El 04% está muy de acuerdo, el 14% afirma estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 20% está en desacuerdo y el 08% está muy en desacuerdo.

Cuadro 24. Cumplimiento de las actividades administrativas por los directivos.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy en desacuerdo	07	14
En desacuerdo	12	24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	20
De acuerdo	18	36
Muy de acuerdo	03	06
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 28. Los directivos de la DRE.CAJ obran en forma recta y clara, cumpliendo con sus obligaciones



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 24.

Interpretación:

El 42% opina estar de acuerdo y muy de acuerdo que sus jefes obren en forma recta y clara, cumpliendo con sus obligaciones administrativas en la DIREC; el 20% cree en la alternativa: ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 38% está de acuerdo y muy de acuerdo, el personal de la DIREC. CAJ, cree que los directivos no obran en forma recta y clara, practicando valores y principios institucionales.

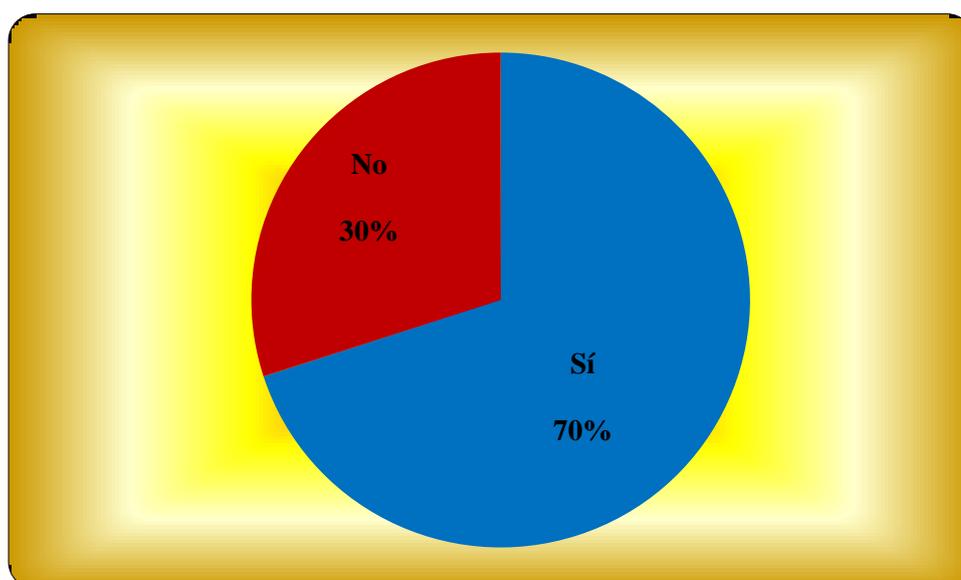
C. Desde el Estar:

Cuadro 25. Conocimiento sobre el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Sí	35	70
No	15	30
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 29. Conocimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la DIREC



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 25.

Interpretación:

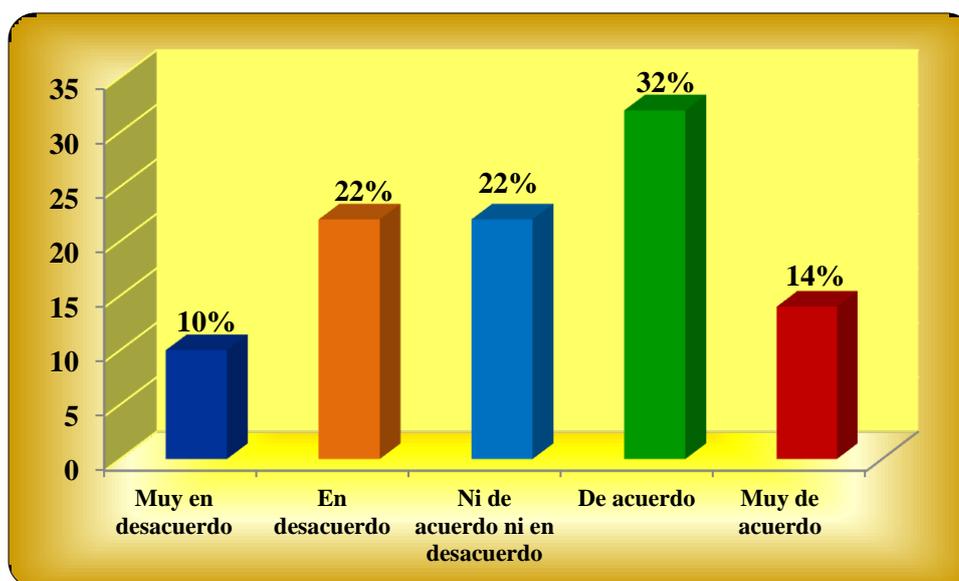
De las personas encuestadas, el 70% manifestó que sí conoce o al menos ha oído hablar sobre el plan estratégico de desarrollo institucional de la DRE.CAJ. El personal que labora en la institución conoce el plan estratégico.

Cuadro 26. Trabajo en equipo del personal de la DRE.CAJ.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy en desacuerdo	05	10
En desacuerdo	11	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	22
De acuerdo	16	32
Muy de acuerdo	07	14
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 30. Las autoridades / directivos y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, para lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 26.

Interpretación:

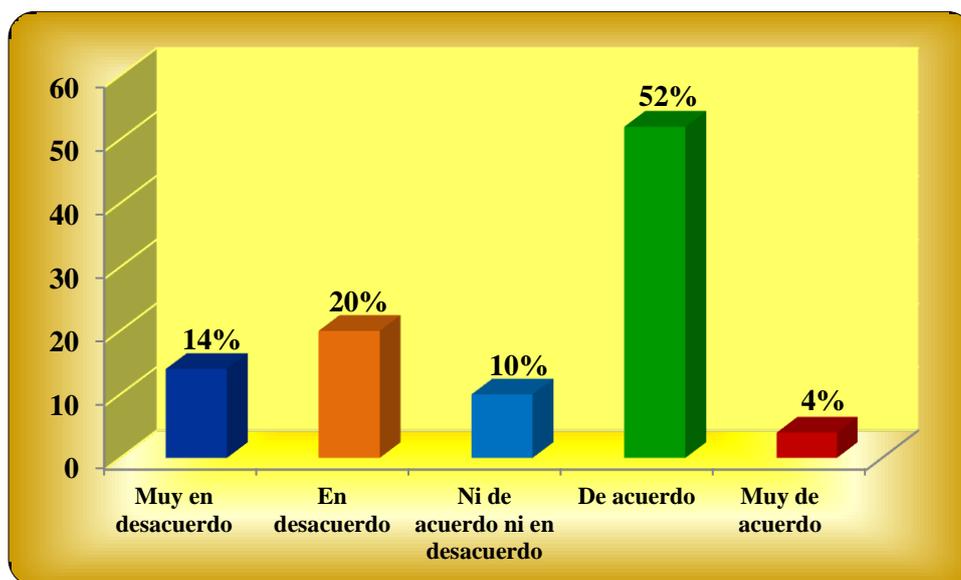
El 32% manifiesta estar de acuerdo y el 14% muy de acuerdo que las autoridades / directivos y empleados deben trabajar en relación estrecha y amistosa, para lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos. El 22% se encuentra en la escala: ni en acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo, el 10% es individualista en sus acciones – está en la escala muy en desacuerdo”

Cuadro 27. Solución de conflictos institucionales.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy en desacuerdo	07	14
En desacuerdo	10	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	05	10
De acuerdo	26	52
Muy de acuerdo	02	04
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 31. Los conflictos entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 27.

Interpretación:

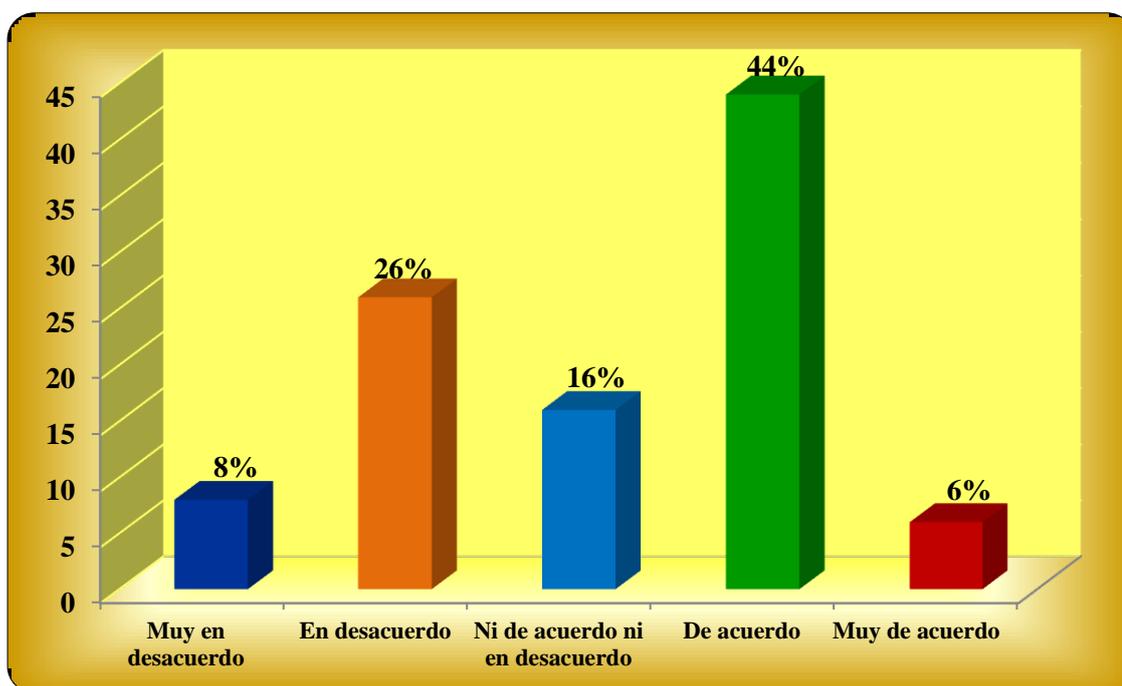
El 52% de los encuestados cree estar de acuerdo y el 4% muy de acuerdo que los conflictos entre trabajadores o entre pequeños grupos existentes en la DIREC. CAJ se deben solucionar oportunamente, procurando arreglos satisfactorios en las partes involucradas. El 10% piensa no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo sobre el tema de conflictos, el 34% está en desacuerdo y muy en desacuerdo sobre la existencia de este problema social.

Cuadro 28 . Estructura organizacional.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy en desacuerdo	04	08
En desacuerdo	13	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	08	16
De acuerdo	22	44
Muy de acuerdo	03	06
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 32. La estructura organizacional se adapta a las necesidades institucionales



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 28.

Interpretación:

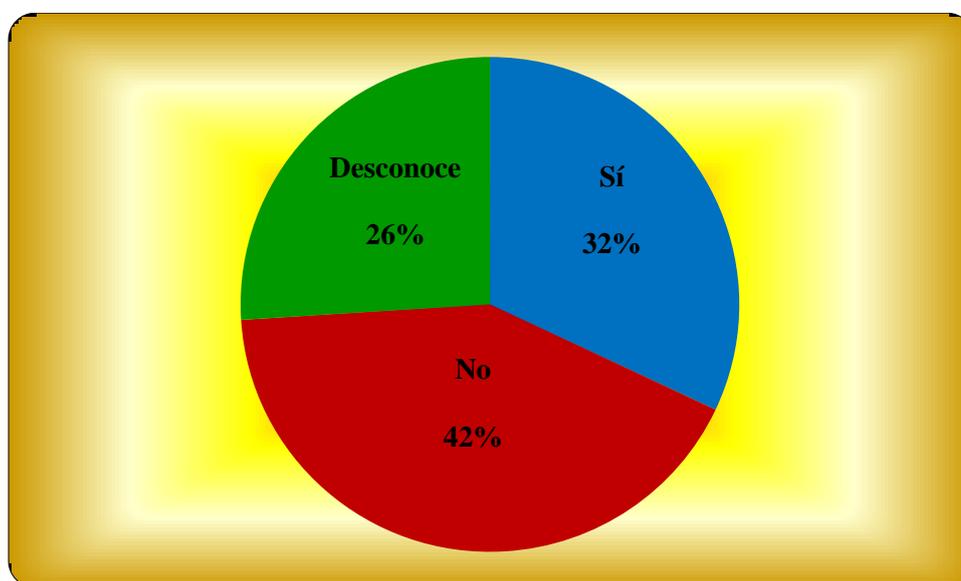
El personal de la DIREC. CAJ están de acuerdo que la estructura organizacional es la adecuada para la institución.

Cuadro 29. Aplicación de las políticas y reglamentos institucionales.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Sí	16	32
No	21	42
Desconoce	13	26
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 33. Existen y se aplican tanto políticas como reglamentos para el desarrollo y promoción del personal administrativo



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 29.

Interpretación:

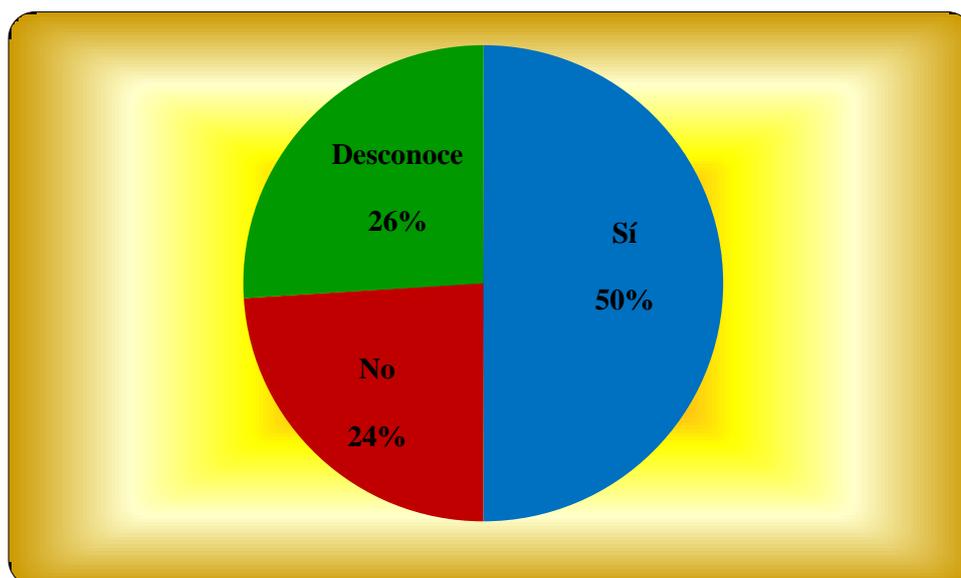
El 42% de los trabajadores administrativos en la DRE.CAJ, manifestaron que no existe, tampoco se aplica reglamentos para el desarrollo y promoción del personal administrativo. El 32% contestó que conoce sobre el tema y el 26% desconoce totalmente sobre la existencia de algún reglamento institucional. El personal de la DIREC.CAJ percibe que no aplican políticas o reglamentos para su promoción.

Cuadro 30. Existencia de reglamentos, procedimientos y modelos operativos.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Sí	25	50
No	12	24
Desconoce	13	26
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 34. Existen reglamentos, procedimientos y modelos operativos que facilitan la gestión administrativa.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 30.

Interpretación:

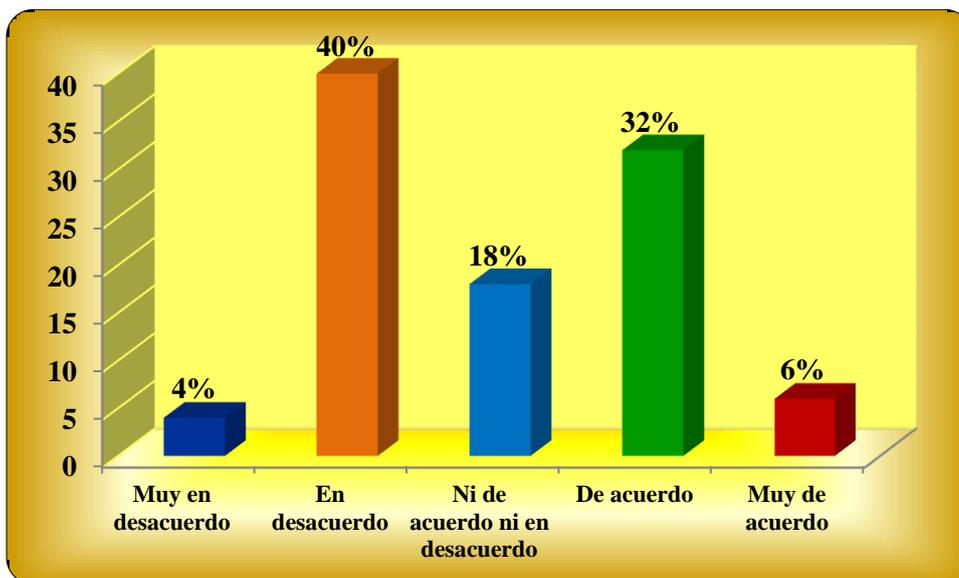
Del total de encuestados, el 50% manifestó que sí existe reglamentos, procedimientos y modelos operativos que facilitan la gestión administrativa. Los documentos institucionales mencionados por los encuestados, son: MOF, ROF, TUPA, CAP, POI, etc., el 24% niega la existencia de tales documentos institucionales y el 26% desconoce la existencia de documentos de gestión administrativa. Se observa un desconocimiento por parte del personal de la DIREC.CAJ sobre los documentos institucionales.

Cuadro 31. Control a los trabajadores.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy en desacuerdo	02	04
En desacuerdo	20	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	09	18
De acuerdo	16	32
Muy de acuerdo	03	06
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 35 . Se controla eficientemente el desempeño que realizan los trabajadores de la DRE.CAJ



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 31.

Interpretación:

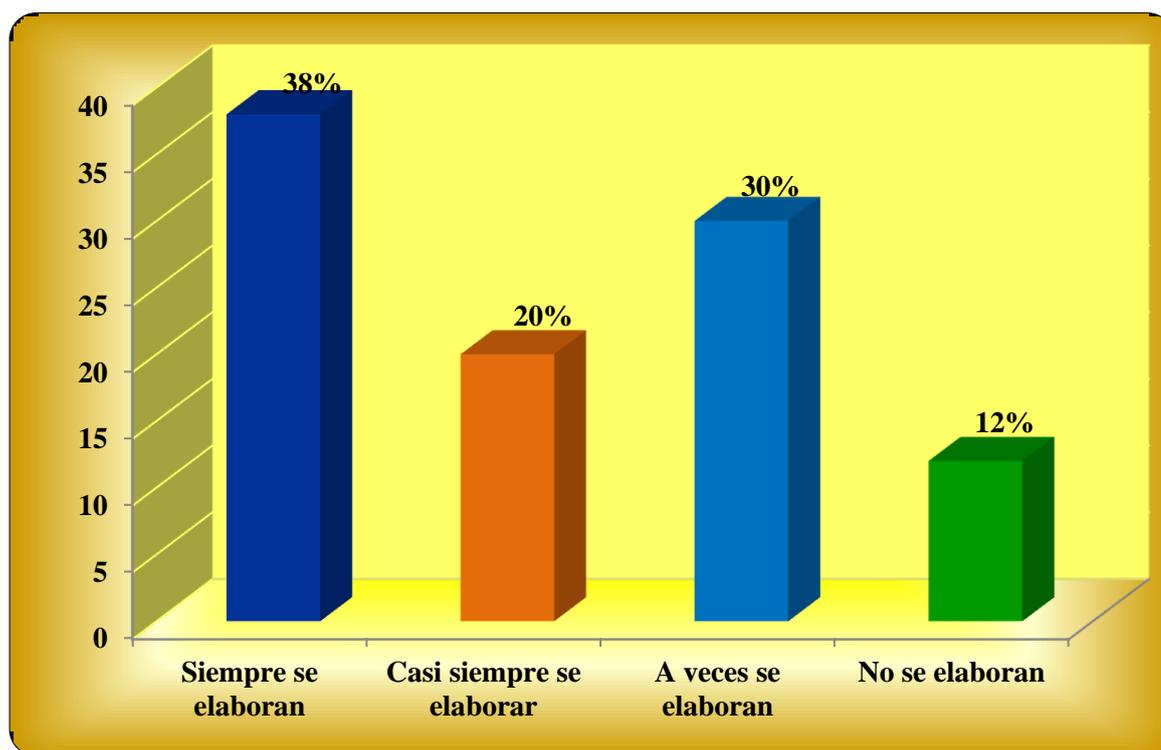
El 40% de los trabajadores de la DRE.CAJ, está en desacuerdo sobre el control del desempeño de sus actividades diarias en sus áreas de trabajo. Solo el 32% está de acuerdo y sujeto al control en su trabajo, el 18% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 06% muy de acuerdo y el 04% de trabajadores están muy en desacuerdo. En la DIREC.CAJ, no hay control por desempeño

Cuadro 32. Elaboración de planes operativos.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Siempre se elaboran	19	38
Casi siempre se elaborar	10	20
A veces se elaboran	15	30
No se elaboran	06	12
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 36. En la DRE.CAJ, se elaboran los planes operativos.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 32.

Interpretación:

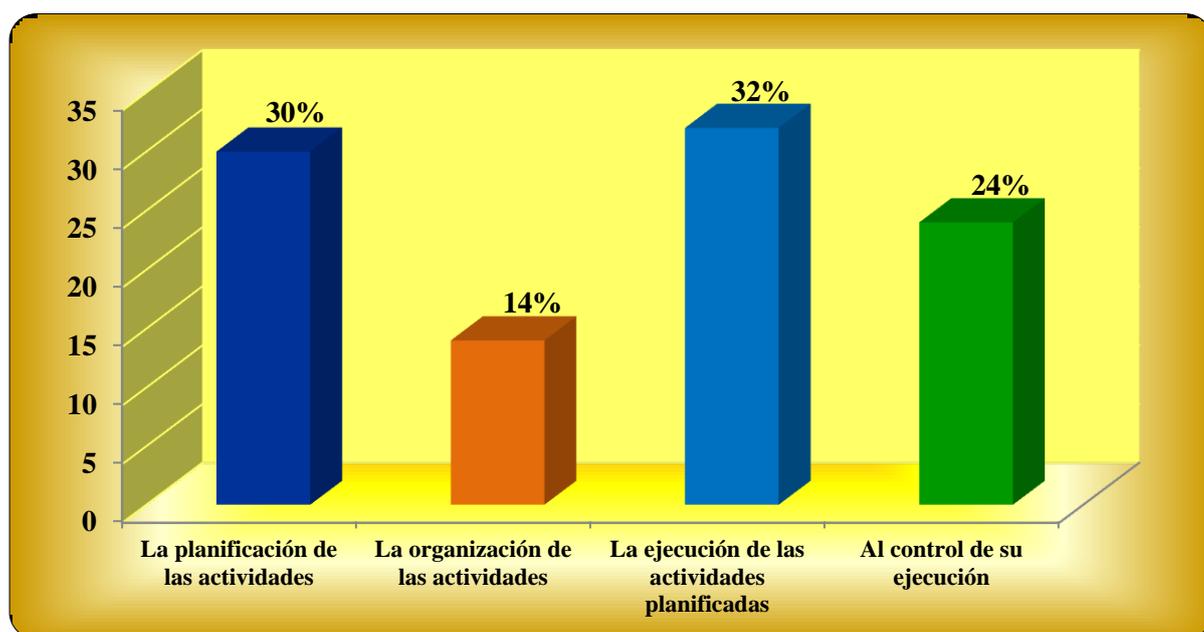
En la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, se evidencia que el 58% de encuestados manifestó que siempre (38%) o casi siempre (20%) se elaboran los planes operativos; es decir, en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca se elaboran planes operativos, el 30% dijo que se elabora de vez en cuando y el 12% manifestó que no se elaboran los planes operativos.

Cuadro 33 . resultados de la gestión institucional.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
La planificación de las actividades	15	30
La organización de las actividades	07	14
La ejecución de las actividades planificadas	16	32
Al control de su ejecución	12	24
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 37. Los resultados de la gestión institucional en la DRE.CAJ, se debe a



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 33.

Interpretación:

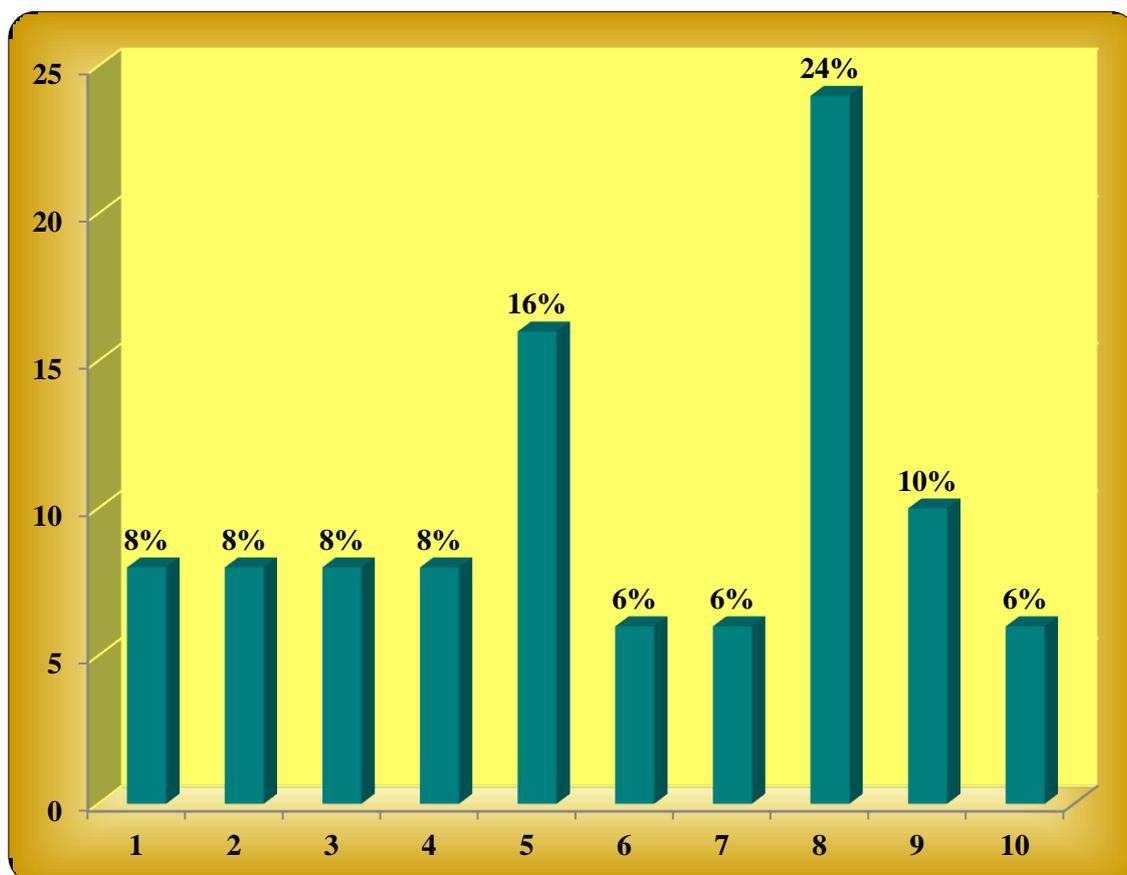
Los resultados de la gestión institucional en la DRE.CAJ, se debe: el 32% a la ejecución de las actividades planificadas, el 30% a la planificación de las actividades, el 24% al control de su ejecución y el 14% a la organización de las actividades. Se aprecia que los resultados de la gestión institucional se consiguen por una adecuada ejecución de lo planificado.

Cuadro 34. Imagen institucional.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
1	04	08
2	04	08
3	04	08
4	04	08
5	08	16
6	03	06
7	03	06
8	12	24
9	05	10
10	03	06
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 38. Percepción sobre la imagen de la DRE.CAJ



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 38.

Interpretación:

De la encuesta aplicada, este ítem corresponde a la evaluación por parte de los trabajadores a la DRE.CAJ, sobre la imagen institucional, en escala decimal. El 24% calificó de 8 puntos, el 16% de 5 puntos, el 10% de 9 puntos, el 8% de 1 a 4 puntos, y el 6% de 6, 7 y 10 puntos respectivamente.

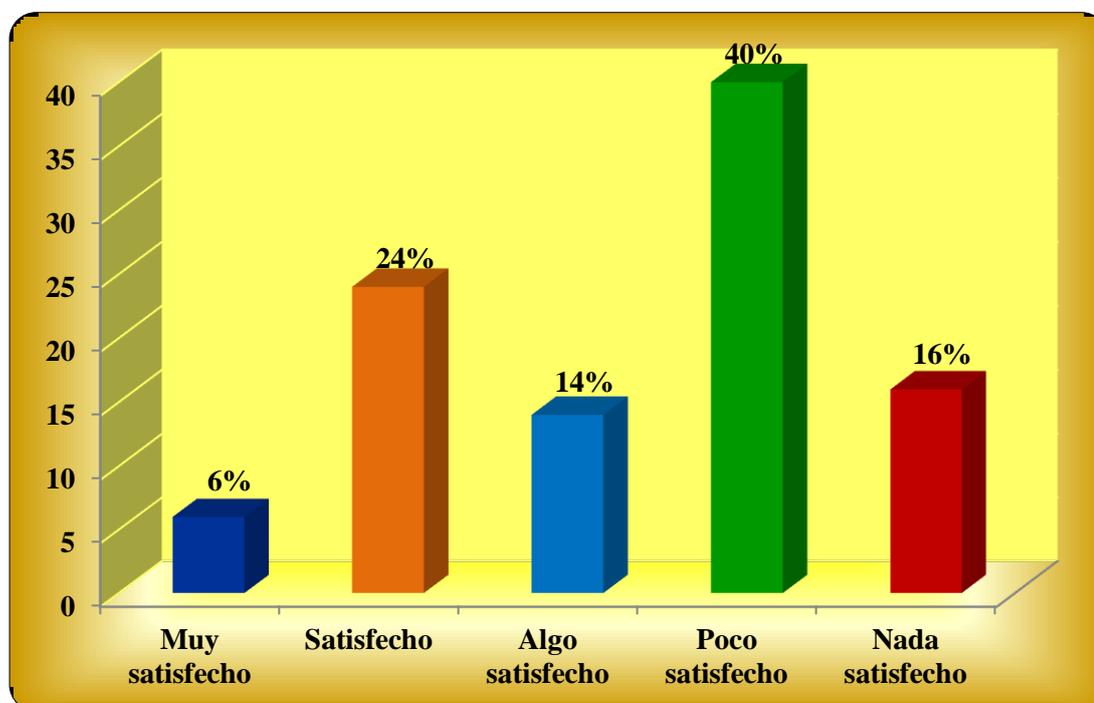
3.3. INDICADORES DE DESEMPEÑO:

Cuadro 35. Satisfacción de los servicios de infraestructura.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy satisfecho	03	06
Satisfecho	12	24
Algo satisfecho	07	14
Poco satisfecho	20	40
Nada satisfecho	08	16
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 39. Está Ud. satisfecho con facilidades y servicios de infraestructura con los dispone la DIREC



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 35.

Interpretación:

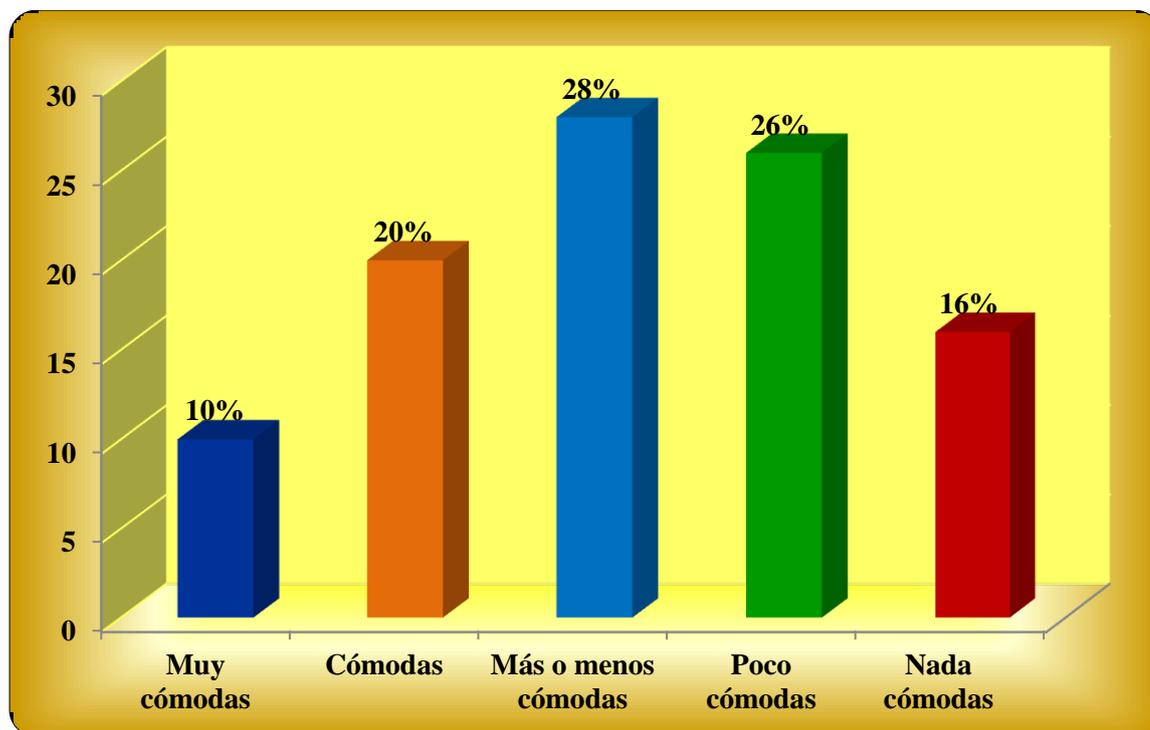
El 40% de los trabajadores de la DRE.CAJ, están poco satisfechos con los actuales servicios de infraestructura con los que dispone la DIREC, el 30% manifiesta estar satisfecho o muy satisfecho, el 14% siente algo de satisfacción, y el 16% no está satisfecho con los servicios de infraestructura. La infraestructura de la DIREC CAJ. Debe ser mejorada el personal no siente que sea un lugar adecuado.

Cuadro 36. Ubicación del puesto de trabajo.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Muy cómodas	05	10
Cómodas	10	20
Más o menos cómodas	14	28
Poco cómodas	13	26
Nada cómodas	08	16
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 40. Las instalaciones de la DRE.CAJ, en especial con el sitio en donde realiza su trabajo son



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 36.

Interpretación:

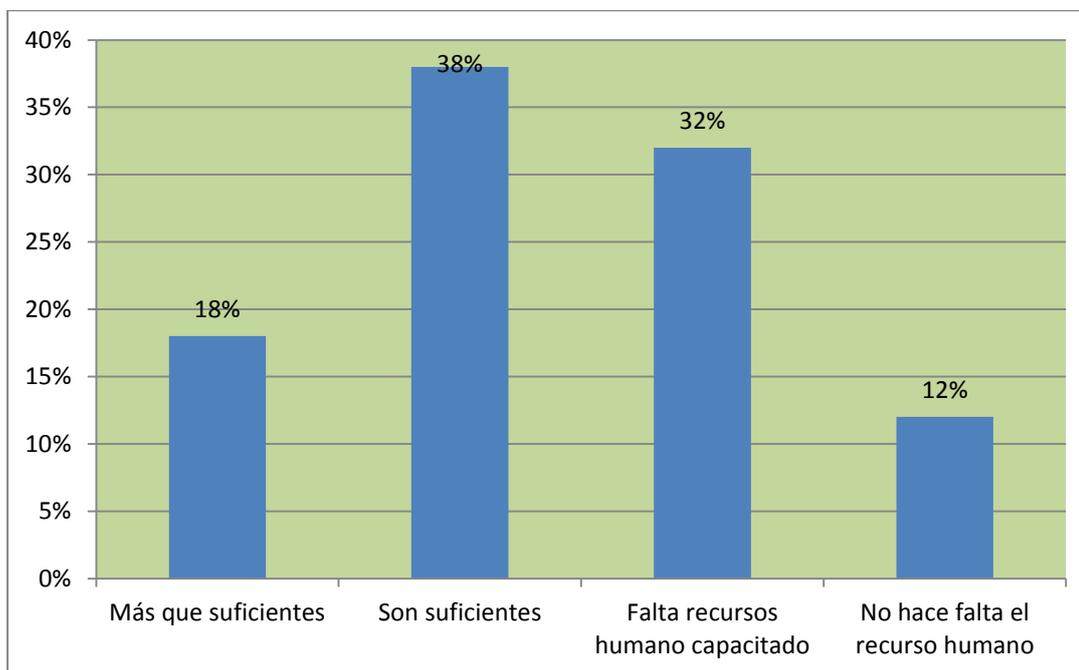
El 26% y el 28% están poco cómodas y más o menos cómodas con las instalaciones de la DIREC, en particular con el área en donde realiza su trabajo; el 30% de las personas están cómodas o muy cómodas; y el 16% no se siente cómoda con las actuales instalaciones institucionales. El personal de la DIREC. CAJ. No tiene comodidad en las oficinas donde trabaja.

Cuadro 37. Suficiencia de Recursos Humanos.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Más que suficientes	09	18
Son suficientes	19	38
Falta recursos humano capacitado	16	32
No hace falta el recurso humano	06	12
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 41. Son suficientes los recursos humanos de la DRE.CAJ para alcanzar los objetivos propuestos



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 37.

Interpretación:

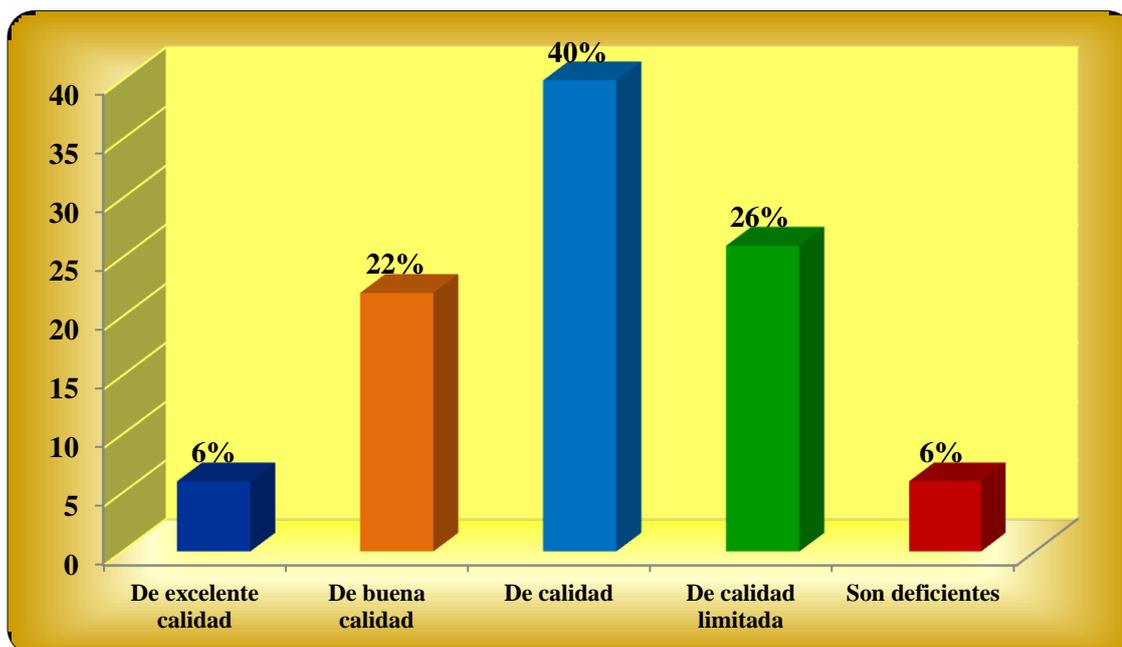
Respecto a la suficiencia de los recursos humanos que dispone la DIREC, el 38% de trabajadores está poco satisfecho, el 32% nada satisfecho, y el 18% algo satisfecho; implicando en la gestión administrativa la no consecución de los objetivos propuestos.

Cuadro 38. Servicios en la DRE.CAJ.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
De excelente calidad	03	06
De buena calidad	11	22
De calidad	20	40
De calidad limitada	13	26
Son deficientes	03	06
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 42. Servicios que ofrece la DRE.CAJ.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 38

Interpretación:

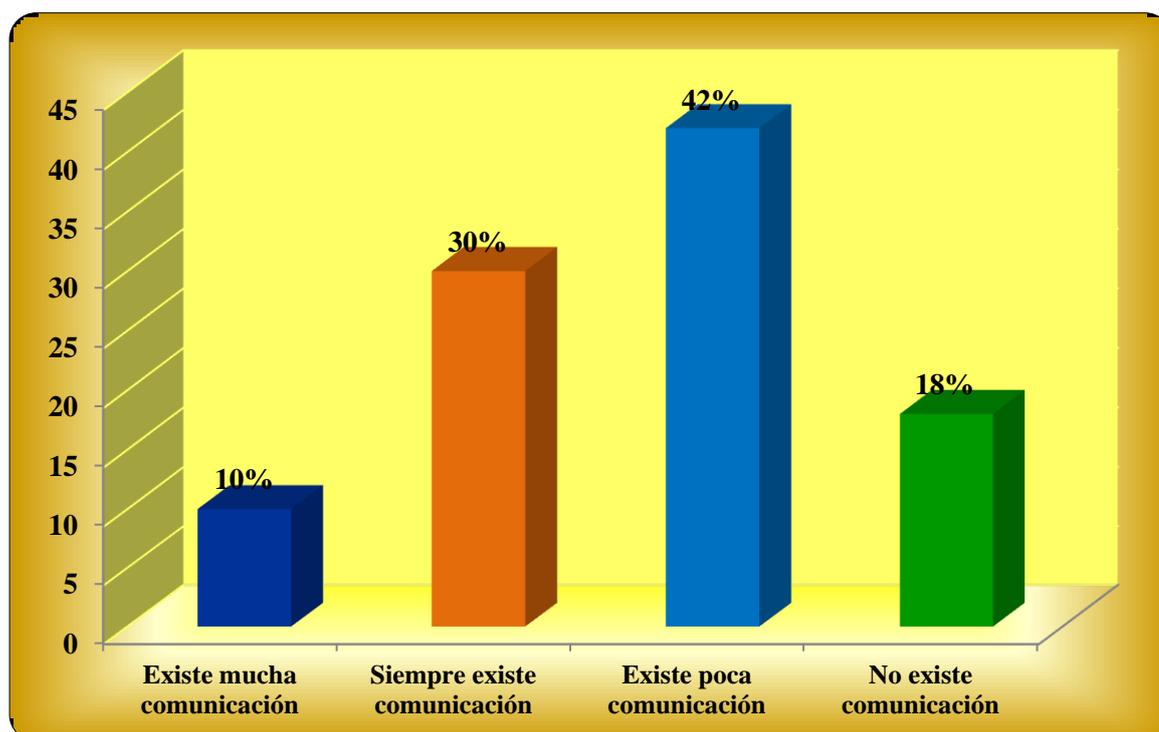
Los servicios que ofrece la Dirección Regional de Educación en la ciudad de Cajamarca, según los datos obtenidos del personal que trabaja en esa institución, son: el 40% de calidad promedio, el 26% son de calidad limitada, el 22% de los servicios son de buena calidad, y el 6% se distribuye para los servicios de excelente calidad y servicios deficientes. Los encuestados coinciden mayoritariamente que su servicio es de calidad.

Cuadro 39. Existencia de comunicación oportuna.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Existe mucha comunicación	05	10
Siempre existe comunicación	15	30
Existe poca comunicación	21	42
No existe comunicación	09	18
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 43. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la DRECAJ.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 39

Interpretación:

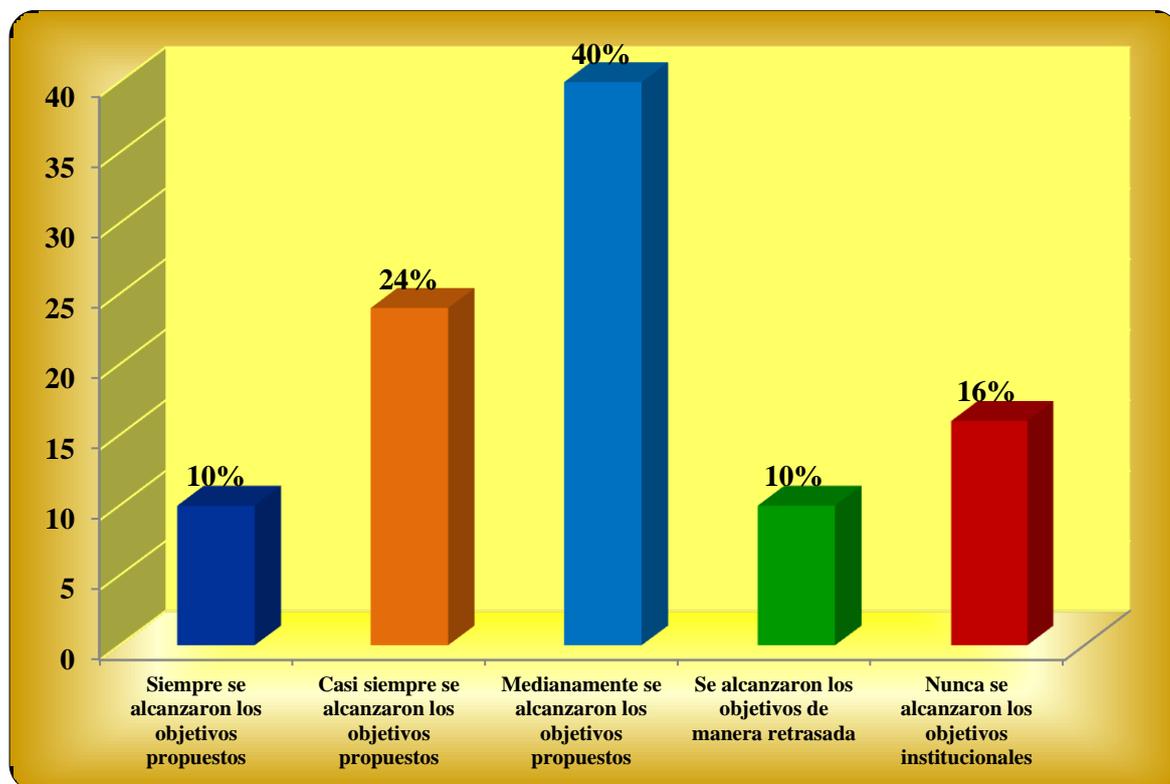
La comunicación en los trabajadores de la DRE.CAJ es limitada, ya que cada trabajador se dedica exclusivamente a su puesto de trabajo, teniendo como resultado la no realización de los objetivos en la DIREC. El 42% de encuestados manifestó que existe poca comunicación sobre los objetivos institucionales, el 30% manifestó que siempre existe comunicación, el 18% considera no tener comunicación alguna, y el 10% manifestó que existe una comunicación eficiente sobre los objetivos institucionales. Se manifiesta una falta de comunicación en la DIREC.CAJ. Que influye en conseguir sus objetivos, metas, incluso en generar problemas internos.

Cuadro 40. Realización de los objetivos institucionales.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Siempre se alcanzaron los objetivos propuestos	05	10
Casi siempre se alcanzaron los objetivos propuestos	12	24
Medianamente se alcanzaron los objetivos propuestos	20	40
Se alcanzaron los objetivos de manera retrasada	05	10
Nunca se alcanzaron los objetivos institucionales	08	16
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 44. Realización de los objetivos propuestos en los planes anuales en la DRE.CAJ



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 40

Interpretación:

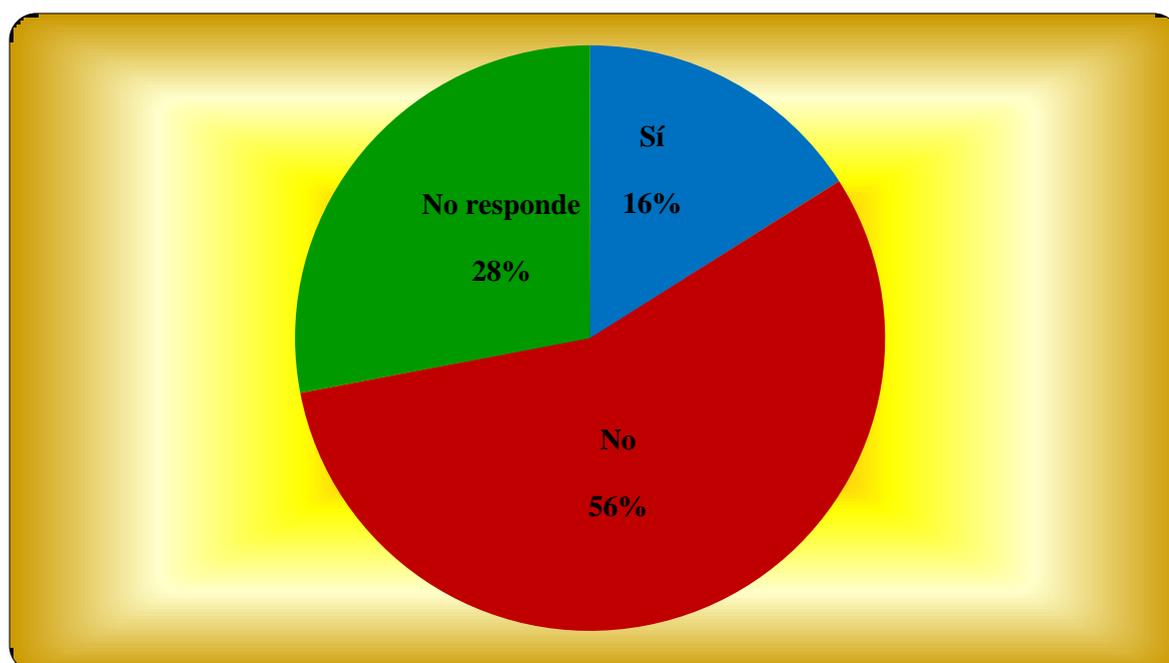
Los objetivos propuestos en los planes anuales de la DRE.CAJ no logran su realización en su totalidad, debido a diversos factores. Del cuestionario aplicado, se tiene que: el 40% respondió que se alcanzan los objetivos propuestos en forma promedio, el 24% y 10% se alcanzan casi siempre y siempre, y el 26% indicó que se alcanzan en forma retrasada o algunas veces no se logra su ejecución.

Cuadro 41. Valoración y estímulo a los trabajadores.

Alternativas	Encuestados	Porcentaje
Sí	08	16
No	28	56
No responde	14	28
Total	50	100

Fuente: Elaboración del tesista en base a información obtenida de las encuestas aplicadas.

Gráfico 45. Distinción a los trabajadores en la DRE.CAJ.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 41

Interpretación:

Los trabajadores de la DRE CAJ, en su mayoría, no reciben ningún tipo de distinción en las modalidades de creatividad, producción intelectual, eficiencia en su trabajo, etc. Significa que los mencionados trabajadores siguen una rutina en sus puestos de

trabajo sin ganas de mejora personal e institucional. Solo el 16% manifestó recibir algún incentivo, el 28% no sabe o no conoce sobre el tema y el 56% nunca recibió algún estímulo institucional.

CONCLUSIONES

1. La cultura organizacional en la Dirección Regional de Educación – Cajamarca (DRE.CAJ) está caracterizada en orden de importancia por la práctica positiva de los siguientes valores: responsabilidad 64% (pag.81, cuadro 16); la autoridad con conocimiento de causa 62 % (pag.72, cuadro 8); la transparencia (muy transparentes, son transparentes) y en ambos casos suman 56% (pag.80,cuadro 15), por la legalidad (muy justos, son justos) y en ambos casos suman el 56% (pag.70,cuadro 7).

2. La cultura organizacional en la Dirección Regional de Educación – Cajamarca (DRE.CAJ) está caracterizada en orden de importancia por la práctica negativa de los siguientes valores: por una débil innovación en la institución (regular, deficiente, muy deficiente) 62% (pag.81, cuadro16); la práctica de solidaridad (poco solidarios y no hay solidaridad) 46 % (pag.76, cuadro 12).

3. El modelo de gestión institucional en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca desde las dimensiones consideradas (positivamente) para el estudio es el siguiente:

- a. Desde la dimensión del SER: el 72 % conoce la política institucional de la DRE.CAJ (pag.83, cuadro 17)
- b. Desde la dimensión del HACER: el 82 % asume que las responsabilidades asignadas están claramente definidas y muy bien definidas (pag.87, cuadro 20).
- c. Desde la dimensión de ESTAR: el 70 % conoce el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (pag.92, cuadro 25).

4. El modelo de gestión institucional en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca desde las dimensiones consideradas (como limitaciones) para el estudio es el siguiente:

- a. Desde la dimensión del SER: el 52 % de encuestados asumen que están muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo con la forma de interrelación positiva entre los trabajadores de la institución (pag.84, cuadro 18).
- b. Desde la dimensión del HACER: el 58 % de encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo con el cumplimiento de las actividades administrativas por los directivos de la DRE.CAJ (pág. 91, cuadro 24).
- c. Desde la dimensión del ESTAR: el 68 % de encuestados manifestaron que no se aplican las políticas y reglamentos institucionales o en todo caso no conocen (pag.97, cuadro 29).

5. Los indicadores de la medición del desempeño en la Dirección Regional de Educación de Cajamarca (DRE.CAJ) está caracterizada por lo siguiente:

- a. Insumos: 38 % de recursos humanos son suficientes para la institución y 32 % asumen que falta recursos humanos capacitados (pag.108, cuadro 37); el 70 % asumen que la ubicación en su puesto de trabajo son: más o menos cómodos 28%, poco cómodos 26% y nada cómodos 16% (pag.106, cuadro 36); asimismo el 70 % están algo satisfechos (14%), poco satisfechos (40%) y nada satisfechos (16%) por la asignación de los servicios de infraestructura (pag.105,cuadro 35)
- b. Producto: el 68 % asumen que los servicios brindados por la DRE.CAJ son de excelente calidad (6%), de buena calidad (22%) y de calidad (40%),

(pag.109, cuadro 38); el 60 % de encuestados (pag.111, cuadro 39) contestaron que existe poca comunicación (42%) y que en todo caso no existe comunicación (18%).

- c. Cumplimiento de objetivos: el 66 % de encuestados (pag.112, cuadro 40) asumen que los objetivos institucionales se cumplen medianamente (40%), se cumplen de manera retrasada (10%) y que nunca se cumplen los objetivos trazados (16%).

RECOMENDACIONES

1. La actual administración de la DRE.CAJ, debe interesarse por generar la práctica de valores en general, pero de manera priorizada la práctica de los valores seleccionados para el estudio; porque se admite que existe poca justicia y que todo caso existe injusticia; existe poca transparencia; falta innovar los procesos institucionales; existe una débil práctica de solidaridad; existe soberbia y sobrestimación de las autoridades y existe necesidad de llegar a un 100 % de responsabilidad.
2. La administración de la DRE.CAJ, debe reforzar dimensiones consideradas (como limitaciones) para el estudio: del SER, con la forma de interrelación positiva entre los trabajadores de la institución; del HACER, con el cumplimiento de las actividades administrativas por los directivos de la DRE.CAJ; del ESTAR, porque no se aplican las políticas y reglamentos institucionales o en todo caso no conocen.
3. La administración de la DRE.CAJ, debe preocuparse porque exista correlación entre la práctica de valores, las dimensiones del ser, hacer y el estar, con los resultados de los indicadores de medición de desempeño institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SCHEDLER ANDREAS, ¿Qué es la rendición de cuentas?, cuadernos de transparencia, núm. 3, Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI), México, 2004.
2. BERNAL CESAR “Metodología de la investigación para administración y economía”, Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogotá, 2000.
3. BUNGE MARIO: “La ciencia, su método y su filosofía “, Ediciones siglo XX, Buenos Aires, 1981.
4. GUERRERO GUTIÉRREZ EDUARDO, Para entender la transparencia, Nostra ediciones, China, 2008.
5. FEDERICO TOBAR FEDERICO. Modelos de gestión [Internet].2012. [Consulta 25 de Marzo]. Disponible en:
http://www.medicina.uncoma.edu.ar/downloadpostgradogestion_auditoriabibliografiamodulo_05modelos-de-gestion.pdf
6. NAESSENS HILDA “Ética pública y transparencia”. Centro de investigación en ciencias sociales y humanidades. Universidad Autónoma de México”[internet] 2006[Consulta 20 de octubre disponible en:
<http://www.inicam.org.pe/2006/descargas/pdf>

7. AGUILAR RIVERA JOSE ANTONIO, Transparencia y democracia: claves para un concierto, IFAI, México, 2008.
8. Indicadores de desempeño en los organismos públicos VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; 2002 Octubre 8-11; Lisboa, Portugal
9. FORMICHELLA MARIA MARTA. “La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo” [Internet] 2005. [Consulta 20 de octubre] disponible en:
<http://inta.gov.ar/Barrow/info/documentos.pdf>
10. MERINO MAURICIO, “El desafío de la transparencia organizacional”, en Jorge, Bustillos Roqueñi, y Miguel, Carbonell, (coords.), Hacia una democracia de contenidos: la norma constitucional en materia de transparencia, UNAM, México, 2007
11. MENDEZ ALVAREZ, CARLOS : “Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas” McGraw-Hill, Colombia 1998.
12. MEDINA SALGADO,C. y ESPÍNDOLA,M. “La innovación en las organizaciones modernas” [Internet].2011. [Consulta 19 octubre]. Disponible en: <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num5/doc06.htm>

13. MEDINA SALGADO,C. y ESPÍNDOLA,M 1994.” La innovación en las organizaciones modernas”. [Internet]. 2011 [Consulta 19 octubre] Disponible en:
<http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num5/doc06.htm>
14. MARIA MARTA FORMICHELLA. “La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo”[Internet] 2011. [Consulta 19 octubre] disponible en:
<http://inta.gov.ar/Barrow/info/documentos.pdf>
15. PAVITT, K PATEL,P. (1995) “Corporate technology satrategies and national systems of innovation” ven “Technology Management and Corporate Strategies: A tricontinental perspectives” (ppp313-347) Ed. J Allouche and Pogorel, 1995
16. SCHUMPETER,J. Capitalismo, socialismo y democracia. Ed. Folio. Pág 118-124, 1942
17. SCHUMPETER,J. “Análisis de cambio económico”. Ensayos sobre el ciclo económico. Ed fondo de cultura económica [Internet].2011. [Consulta 20 de octubre] Disponible en: <http://eumed.net/cursecon/textos/schump-cambio.pdf>

APÉNDICE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO

CUESTIONARIO

INDICACIONES: Esta encuesta está dirigida a los funcionarios, personal administrativo y técnicos de la DIREC. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.

I. CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Edad en años cumplidos:_____ Sexo: (M) (F);Tiempo que trabaja (en años) en la DIREC:_____
2. Profesión:_____ Carrera Técnica:_____ Otro:.....
3. Mis compañeros y yo nos apoyamos con espíritu de servicio
 - a) Siempre ()
 - b) Casi siempre ()
 - c) Pocas veces ()
 - d) Nunca ()
4. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mis superiores
 - a) Muy satisfecho ()
 - b) Satisfecho ()

- c) Poco satisfecho ()
 - d) No satisfecho ()
5. Son justos y legales mis superiores al momento de tomar decisiones
- a) Son muy justos ()
 - b) Son justos ()
 - c) Son poco justos ()
 - d) Son injustos ()
6. La “autoridad” muchas veces se confunde con el “autoritarismo”; en DIREC., se practica:
- a) La autoridad con conocimiento de causa ()
 - b) El autoritarismo impositivo ()
7. Me siento identificado con la cultura y los valores que se practican en la DIREC.
- a) Muy identificado ()
 - b) Identificado ()
 - c) Pocas veces identificado ()
 - d) No identificado ()
8. ¿La institución estimula su formación personal y profesional y la innovación en su centro de trabajo?
- a) Existe mucho estímulo ()
 - b) Se estimula siempre ()
 - c) Se estimula pocas veces ()
 - d) No existe estímulo ()

9. ¿Brinda la institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Sí () No () No responde ()

10. De acuerdo a su criterio, sus compañeros de trabajo son:

a) Muy solidarios ()

b) Solidarios ()

c) Poco solidarios ()

d) No son solidarios ()

11. ¿Su superior le da la libertad para decidir cómo realizar sus labores correspondientes dentro de la DIREC? Sí () No ()

No responde ()

12. ¿Cómo actúan los directivos ante personal administrativo a su cargo?

a) Actúan con humildad ()

b) Actúan con soberbia ()

c) Se sobrestiman ()

d) Se subestiman ()

13. Está de acuerdo con la afirmación “ Las autoridades / directivos y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, para lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos”

a) Muy en desacuerdo ()

b) En desacuerdo ()

c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

d) De acuerdo ()

e) Muy de acuerdo ()

14. Son transparentes las acciones de los funcionarios y personal administrativo en la DIREC?

a) Muy transparentes ()

b) Son transparentes ()

c) Son poco transparentes ()

d) No son transparentes ()

15. Percepción de la práctica de valores en la DIREC

	Excelente	Buena	Regular	deficiente	Muy deficiente
Autoridad					
Legalidad (justicia)					
Espíritu de servicio (solidaridad)					
Responsabilidad					
Identificación Institucional					
Innovación					
Transparencia					
Comunicación					

II. MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

A) DESDE EL SER:

1. ¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la DIREC?

- a. Conoce mucho ()
- b. Conoce ()
- c. Conoce medianamente ()
- d. No conoce ()

2. Está de acuerdo con la afirmación “Las personas y las áreas interactúan positivamente como un todo, para alcanzar la misión y los objetivos de la DIREC, antes que sus intereses personales o sectoriales”

- a. Muy en desacuerdo ()
- b. En desacuerdo ()
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d. De acuerdo ()
- e. Muy de acuerdo ()

3. Está de acuerdo con la afirmación: “En mi área de trabajo, se tiene la posibilidad de informarse oportuna y objetivamente, opinar libremente y tomar parte de las decisiones”

- a. Muy en desacuerdo ()
- b. En desacuerdo ()
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

d. De acuerdo ()

e. Muy de acuerdo ()

B) DESDE EL HACER:

4. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades

a) Claramente definidas ()

b) Muy bien definidas ()

c) Definidas medianamente ()

d) No definidas ()

5. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y normas de trabajo de mi área

Sí () No () No responde ()

6. Mi jefe me orienta y me facilita a cumplir con mi trabajo

Sí () No () No responde ()

7. Está de acuerdo con la afirmación: “las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. de la DIREC permiten realizar los procesos con agilidad”

a. Muy en desacuerdo ()

b. En desacuerdo ()

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

d. De acuerdo ()

e. Muy de acuerdo ()

8. Está de acuerdo con la afirmación: “Los directivos de la DIREC obran en forma recta y clara, cumpliendo con sus obligaciones”

a) Muy en desacuerdo ()

b. En desacuerdo ()

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

a. De acuerdo ()

e. Muy de acuerdo ()

C) DESDE EL ESTAR:

9. ¿Conoce o ha oído hablar usted del plan estratégico de desarrollo institucional de la DIREC?

Sí ()

No ()

10. ¿Según su conocimiento; existen y se aplican políticas y reglamentos para el desarrollo y promoción del personal administrativo?

Sí ()

No ()

11. Está de acuerdo con la afirmación: “Las autoridades / directivos y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, para lograr conjuntamente los mejores beneficios para todos”

a) Muy en desacuerdo ()

b) En desacuerdo ()

c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

d) De acuerdo ()

e) Muy de acuerdo ()

Si su respuesta es Sí, nombre

.....
.....
.....

16. Está de acuerdo con la afirmación: “Se controla eficientemente el desempeño que realizan los trabajadores de la DIREC” ?

- a) Muy en desacuerdo ()
- b) En desacuerdo ()
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d) De acuerdo ()
- e) Muy de acuerdo ()

18. En la DIREC, se elaboran los planes operativos?

- a) Siempre se elaboran ()
- b) Casi siempre se elaboran ()
- c) A veces se elaboran ()
- d) No se elaboran ()

19. Los resultados de la gestión institucional en la DIREC se debe a:

- a) La planificación de las actividades ()
- b) La organización de las actividades ()
- c) La ejecución de las actividades planificadas ()
- d) Al control de su ejecución ()

20. En una escala del 10 al 1 ¿Cómo percibe usted la imagen de la DIREC?:.....

III. INDICADORES DE DESEMPEÑO:

1. ¿Está Ud. satisfecho con facilidades y servicios de infraestructura con los dispone la DIREC?
 - a. Muy satisfecho ()
 - b. Satisfecho ()
 - c. Algo satisfecho ()
 - d. Poco satisfecho ()
 - e. Nada satisfecho ()

2. Las instalaciones de la DIREC, en especial con el sitio en donde realiza su trabajo son :
 - a. Muy cómodas ()
 - b. Cómodas ()
 - c. Más o menos cómodas ()
 - d. Poco cómodas ()
 - e. Nada cómodas ()

3. Son suficientes los recursos humanos de la DIREC para alcanzar los objetivos propuestos?
 - a) Más que suficientes ()
 - b) Son suficientes ()

c) Falta recursos humano capacitado ()

d) No hace falta el recurso humano ()

4. Los servicios que ofrece la DIREC son:

a) De excelente calidad ()

b) De buena calidad ()

c) De calidad ()

d) De calidad limitada ()

e) Son deficientes ()

5. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la DIREC.

a) Existe mucha comunicación ()

b) Siempre existe comunicación ()

c) Existe poca comunicación ()

d) No existe comunicación ()

6. A su criterio, siempre se alcanzaron los objetivos propuestos en los planes anuales en la DIREC?

a) Siempre se alcanzaron los objetivos propuestos ()

b) Casi siempre se alcanzaron los objetivos propuestos ()

c) Medianamente se alcanzaron los objetivos propuestos ()

d) Se alcanzaron los objetivos de manera retrasada ()

e) Nunca se alcanzaron los objetivos institucionales ()

7. ¿A las personas que se distinguen en la DIREC por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

Sí ()

No ()

No responde ()

OBSERVACIONES

FINALES:.....
.....
.....

¡Gracias por su colaboración!