

## **APORTES AL PROCESOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL IUACJ (Sede Mdeo)**

### **Equipo de investigación EDO-IUACJ:**

Dra. María Inés Vázquez (Coord.)

Mag. Leonardo Barrios

Mag. Fernando Borgia

Mag. Rita Fagundez

Lic. Serrana Álvarez (Asistente)

Montevideo, febrero de 2018

## Índice general

<b>1. Encuadre teórico.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1- ¿Por qué impulsar procesos de mejora? .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2- Fases del proceso y apoyos a medida.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3- Fases del cambio a nivel organizacional.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4- Estadios de desarrollo organizacional .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5-El aprendizaje organizacional .....</b>	<b>12</b>
<b>1.6- Creación y gestión del conocimiento (CGC).....</b>	<b>13</b>
<b>2. Propuesta metodológica .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1- Análisis documental .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2- Entrevistas semiestructuradas.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3- Encuesta.....</b>	<b>15</b>
<b>3- Análisis de evidencias desde cada técnica .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1- Entrevistas .....</b>	<b>15</b>
3.1.1. Dominio 1: Imagen y dinámicas Institucional .....	16
3.1.2- Dominio 2: Propuesta formativa.....	19
3.1.3- Dominio 3: Alumnado .....	21
3.1.4- Dominio 4: Profesorado .....	22
3.1.5- Dominio 5: Desafíos .....	24
<b>3.2- Análisis documental .....</b>	<b>26</b>
3.2.1- Análisis de Reglamentos .....	27
3.2.2- Estructura.....	29
3.2.3- Funciones organizativas.....	29
3.2.4 – Análisis documental de actas a partir de la grilla (Ver anexo I) .....	32
3.2.5- Temas recurrentes .....	43
3.2.6– Análisis documental: Planes de estudio .....	45
<b>3.4. Encuestas .....</b>	<b>48</b>
3.4.1- Los docentes y las carreras en el IUACJ .....	48
3.4.2-La encuesta a docentes.....	49
3.4.4- Desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.....	51
3.4.5- Estructura.....	54

3.4.6- Sistema relacional .....	57
3.4.7- Funciones organizativas .....	57
3.4.8- Dirección .....	58
3.4.9- Gestión y funcionamiento del IUACJ.....	59
<b>4- A modo de conclusiones .....</b>	<b>63</b>
<b>5- Bibliografía.....</b>	<b>65</b>
<b>6. Anexos.....</b>	<b>67</b>

## Índice de imágenes

Imagen 1. Estadios de desarrollo organizacional. ....	8
Imagen 2. Dominio 1. ....	15
Imagen 3. Dominio 2. ....	17
Imagen 4. Dominio 3. ....	19
Imagen 5. Dominio 4. ....	20
Imagen 6. Dominio 5. ....	22
Imagen 7. Modelo para Entrevistas. ....	23
Imagen 8. Modelo para Reglamentos. ....	28
Imagen 9. Modelo para Actas 2016 LEFRyD. ....	30
Imagen 10. Modelo para Programas. ....	42
Imagen 11. Modelo final de Análisis documental. ....	43
Imagen 12. Modelo para Encuestas .....	57
Imagen 13. Modelo final. ....	58

## Índice de tablas

Tabla 1. Categorías de análisis a nivel organizacional. ....	11
Tabla 2. Aplicación de las técnicas de investigación. ....	13
Tabla 3. Imagen y dinámicas Institucional. ....	17
Tabla 4. Propuestas Formativas. ....	18
Tabla 5. Alumnado. ....	20
Tabla 6. Profesorado. ....	21
Tabla 7. Desafíos. ....	22
Tabla 8. Códigos de Análisis documental de Reglamentos. ....	24
Tabla 9. Codificación de Programas. ....	41
Tabla 10. Docentes del IUACJ por carrera. ....	44
Tabla 11. Formación y años de docencia en el IUACJ. ....	47

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Sexo del personal docente. ....	45
Gráfico 2. Edad del personal docente. ....	46

Gráfico 3. Grado académico del personal docente. ....	46
Gráfico 4. Currículum de la carrera. ....	47
Gráfico 5. Revisión de contenidos de enseñanza ....	48
Gráfico 6. Necesidades de aprendizaje de los alumnos. ....	48
Grafico 7. Procesos educativos ....	49
Grafico 8. Concepción del docente ....	49
Grafico 9. Cultura de trabajo. ....	50
Grafico 10. Características del profesorado. ....	51
Grafico 11. El alumnado ....	51
Grafico 12. Los recursos materiales ....	52
Grafico 13. Los horarios de trabajo semestrales. ....	52
Grafico 14. Comunicación interna. ....	53
Grafico 15. Procesos de evaluación ....	54
Grafico 16. La gestión del director. ....	54
Grafico 17. Liderazgo del director. ....	55
Grafico 18. Normas del IUACJ. ....	55
Grafico 19. Imagen de los estudiantes. ....	56
Grafico 20. Imagen de actores institucionales. ....	56

## Introducción

El presente trabajo tiene como principal objetivo el Identificar los niveles de desarrollo organizacional (Gairín, 2000)<sup>1</sup> en que se ubica el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ), como institución terciaria dedicada a la educación física, la recreación y el deporte.

Para enmarcar la propuesta el equipo de investigación<sup>2</sup> definió tres objetivos específicos: (i) analizar las estrategias y procedimientos internos definidos por los representantes de cada una de las cuatro carreras consultadas; (ii) sistematizar y estudiar parte de los registros que dan cuenta de las dinámicas habituales puestas en juego y (iii) identificar avances y dificultades en la implementación de las actividades previstas.

El trabajo tuvo una duración total de 11 meses, iniciando en marzo de 2017 y finalizando en febrero de 2018 con la entrega del Informe de investigación.

El abordaje del estudio ha sido de corte cualitativo, siguiendo la metodología de casos y las técnicas aplicadas fueron entrevistas a informantes clave, encuesta a docentes y análisis documental.

Este Informe ha sido organizado en tres partes. La primera da cuenta de un encuadre teórico que permite focalizar la mirada desde perspectivas conceptuales previamente definidas. Le sigue una segunda parte en la que se presenta la propuesta metodológica, las fases en que fue organizado el estudio y los criterios que organizar el análisis de los datos. La tercera aborda el análisis de las evidencias a partir de las diferentes técnicas aplicadas y comparte algunas reflexiones finales a modo de conclusiones del trabajo.

El equipo que tuvo a su cargo este estudio, ha sido integrado por docentes que comparten tareas en la institución desde el área de "Proyectos Académicos" en la Licenciatura de Educación Física, Recreación y Deporte y como equipo técnico del Proyecto Oracle (2017-2019), asociado a la creación de un Observatorio de Equidad y Calidad a nivel de Latinoamérica, financiado por la Unión Europea.

### 1. Encuadre teórico

Las dinámicas del mundo actual desafían a las organizaciones educativas a desarrollar estrategias que les permitan acompañar los vertiginosos cambios que se producen de forma constante y simultánea en diferentes campos del quehacer humano (social, científico, tecnológico, político, económico, cultural, etc.). Tal como lo expresa Aguerrondo, *"la era del*

---

<sup>1</sup>Gairín, J (2000) Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. Los retos de las nuevas organizaciones educativas. Nº27, Revista Educar. Barcelona :UAB

<sup>2</sup> El equipo ha sido integrado por docentes del área "Proyectos Académicos" en la Licenciatura de Educación Física, Recreación y Deporte. También integran el equipo técnico del Proyecto Oracle (2017-2019), asociado a la creación de un Observatorio de Equidad y Calidad a nivel de Latinoamérica, financiado por la Unión Europea.

*conocimiento se basa en otro conocimiento, uno que no entiende el cambio como disrupción del orden sino como innovación prometedora”(Aguerrondo, 2009:4).*

Ello requiere de instituciones que desarrollen aprendizajes sistémicos, no solo en los espacios de aula sino en todos los demás sectores de la organización, lo que implica promover dinámicas globales y articuladas a través de prácticas colaborativas.

En este sentido, proponer estudios desde la perspectiva del desarrollo organizacional, permite trabajar el análisis desde una visión sistémica a partir de la tipología de los estadios de desarrollo propuestas por el Dr. Joaquín Gairín. Contextualizar el análisis desde esta óptica aporta parámetros desde los cuales identificar factores en revisión y proyectar su mejora.

### **1.1- ¿Por qué impulsar procesos de mejora?**

*“Un centro educativo pierde su sentido si no intenta mejorar, (...), entender que (...) está en un proceso de cambio, con el fin de ir haciendo mejor (...) su objetivo final, la educación y formación de sus alumnos”(Bernal, 2006:275).*

La organización de los centros educativos adquiere sentido cuando se dirige a la mejora. Estos procesos son considerados innovaciones cuando se producen a nivel de cada Centro, como propuestas contextualizada que se definen y desarrollan con la participación de todos los actores con el propósito de alcanzar mejoras pedagógicas, administrativas, logísticas, tecnológicas, vinculares, etc . (Aguerrondo et al., 2002).

De acuerdo con Castoriadis (1997) tanto el cambio como la innovación llevan implícitos la interacción dialéctica entre fuerzas. Por una parte actúa "lo instituido" como fuera que pretende mantener estables las pautas tradicionales de funcionamiento y por otra "lo instituyente", que promueve nuevas prácticas. De la interacción entre estas dos fuerzas depende la profundidad del impacto. Ello implica que el solo hecho de impulsar una innovación no asegura *perse* que se logre el cambio buscado. Desde esta perspectiva, Vázquez (2011) analiza la evolución de los procesos de innovación de acuerdo a las características del escenario organizacional en el que se produce y a las políticas de gestión del cambio que sean promovidas desde ese contexto.

En definitiva, no alcanza con proponer innovaciones para alcanzar las mejoras proyectadas. Es necesario complementar este impulso con estrategias de acompañamiento, revisión y apoyo que den sustento a los nuevos procesos que se procuran consolidar.

### **1.2- Fases del proceso y apoyos a medida**

Los cambios que se operan en las organizaciones educativas, representan procesos de mediano o largo plazo, que pasan por diferentes momentos o fases. *“Hablar de cambio nos remite a la noción de movimiento. Sin embargo, el movimiento no siempre implica ir hacia adelante. En ocasiones el propio proceso de cambio promueve la vuelta hacia atrás, retomando situaciones en apariencia ya superadas”* (Vázquez,2011:29).

En esta misma línea Murillo y Krichesky (2012) sostienen que las estrategias de cambio se van regulando sobre la marcha, “en un proceso recursivo y no lineal” (2012:29), es contextualizado, único e irrepetible.

El proceso de cambio pretendido hacia organizaciones que funcionan como proyecto colectivo orientado a las necesidades sociales se dará siempre y cuando confluyan factores personales relacionados con la motivación y la actitud (querer), los conocimientos en sentido amplio (saber), las condiciones mínimas (poder) y exista incentivación (estímulos externos e internos) relacionados con el reconocimiento de lo realizado. (Gairín, 2010:16).

El éxito que alcancen estos procesos, dependerá de las condiciones organizacionales, las dinámicas de trabajo, el estilo de liderazgo, la disposición y compromiso de los actores y los apoyos que pueda obtener.

Toda propuesta de cambio representa un conjunto de emprendimientos colectivos de largo alcance que requieren de la convicción y del esfuerzo de los actores educativos para alcanzar sus cometidos (...) también se necesita una visión global sobre la gestión del cambio y de saberes específicos para direccionar y fortalecer estos procesos. (Vázquez, 2011:44).

La transformación real se logra cuando los cambios se sedimentan, orientados a producir transformaciones reales que incidan en los aprendizajes. La organización deja de ser solamente un marco de acción y pasa a ser agente de transformación por medio del auto aprendizaje e institucionalización de los procesos de mejora. Efectivamente, las innovaciones que logran instaurarse son las que se abordan con compromiso de acción colectiva, permitiendo su institucionalización.

### **1.3- Fases del cambio a nivel organizacional**

Fullan (2012) plantea tres fases: (i) *iniciación*, que refiere al proceso que lleva a adoptar la decisión del cambio respondiendo a una necesidad del ámbito educativo; (ii) *implementación*, que incluye la aplicación inicial de lo novedoso, llevando adelante las primeras acciones proyectadas y (iii) *institucionalización*, que se concreta cuando el cambio se incorpora a las prácticas cotidianas.

*“El cambio es un proceso, no una acción”* (Fullan, 2012:82), por lo cual el tiempo que cada una de las fases requiere dependerá del contexto donde se desarrolle, las decisiones adoptadas, la profundidad de las resistencias y la intensidad de las dinámicas que se desarrollen para impulsarlo. *“La gente no aprende ni alcanza cambios complejos cuando se le explica o muestra lo que tiene que hacer. El sentido profundo y el cambio sólido solo se alcanzan con el tiempo”* (Fullan, 2012:82 - 107).

Vázquez (2011) en esta misma línea, integra una cuarta fase que denomina de *sustentabilidad*, asociada a la presencia de dispositivos y estrategias de monitoreo y apoyo que aseguren la continuidad del cambio en el tiempo y su eventual ajuste o revisión.



## 1.4- Estadios de desarrollo organizacional

El análisis integral de los procesos organizativos permiten ubicar a cada centro en un nivel de desarrollo de acuerdo con la evolución que ha logrado en sus dinámicas colectivas hacia la mejora.

Centrar el cambio en la capacidad innovadora de las personas consideradas individualmente no ha producido resultados (...) Se hace preciso comprender la organización en la que se quiere innovar (...) descubriendo el conjunto de factores facilitadores u obstaculizadores del cambio pretendido. (Gairín, 2005:36).

La situación de cada organización suele ser diferente, aunque nos movamos en un mismo contexto socio-cultural. La especial manera como se relacionan sus componentes, el estilo de liderazgo de los jefes institucionales, la forma como se abordan los cambios, la propia historia institucional y sus expectativas en relación con la mejora, configuran diferencias y le otorgan un perfil único y particular a cada escenario organizacional y los procesos que impulsa y configura.

Desde una perspectiva analítica, podríamos considerar que las organizaciones presentan diferentes estadios de acuerdo con el grado de desarrollo colectivo alcanzado por el centro y sus equipos para producir y generar conocimiento (Vázquez, 2013).

La identificación de estadios de desarrollo en una organización permite visualizarla en sus características, percibir y prever necesidades en el camino hacia la mejora y adoptar las decisiones en forma contextualizada (Gairín ;2009).

Este autor distingue cuatro niveles de desarrollo organizacional, que son presentados en la Imagen 1. Cada estadio representa un cierto “momentos” o “fase” en el marco de procesos de evolución y desarrollo organizacional que le otorgan características específicas al centro en ese “aquí y ahora”.

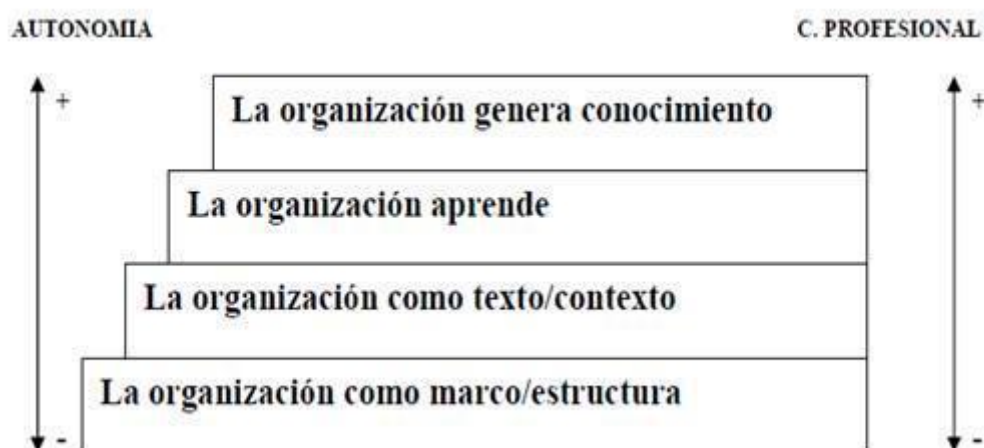


Imagen 1.-Estadios de desarrollo organizacional. Fuente: Gairín(2009)

El autor analiza estos procesos de evolución en relación con los niveles de autonomía organizacional y colaboración profesional logrados, como dos componentes fuertes que habilitan o dificultan los procesos de cambio.

El primer estadio le asigna un papel secundario a la organización. Lo importante es el programa de intervención y la organización es el soporte que podrá favorecer o no a su desarrollo. Si el programa de intervención no funciona, se podría desarrollar en otro marco de actuación, pasando a ser la organización un soporte sustituible.

(...) el proceso organizativo actúa como “soporte” a un programa educativo, proporcionando para su desarrollo espacios, tiempos, normativa, recursos humanos u otros requerimientos; esto es, adecuando los recursos a las tareas asignadas con la pretensión de alcanzar los propósitos establecido. (Gairín 1998:4).

El segundo estadio refiere a la organización como contexto, adoptando una posición activa con directivas explícitas en el proyecto que define las metas que la organización trata de conseguir. Implica el compromiso de todos sus actores que se involucran en su realización. Institucionalizar los cambios es una meta de mayor compromiso que el simple desarrollo de proyectos, para lograrlo se necesita mecanismos de autoevaluación organizacional y el compromiso con el cambio.

Existen directrices institucionales explícitas recogidas en el proyecto educativo, proyecto curricular u otros instrumentos que definen las metas que la organización trata de conseguir. Este compromiso exige una toma de conciencia colectiva que obliga a reflejar compromisos más allá del espacio del aula o de la acción individual del profesor. (Gairín 1998:4).

El tercer estadio implica una organización que aprende, que *“facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma...”* (Gairín, 2007b:5). Ha desarrollado sus acciones en función de un Proyecto Educativo con metas precisas, marcando un camino con el que el colectivo se ha comprometido generando un aprendizaje que la identifica como institución. Ese aprendizaje organizacional habilita a la resolución de problemas poniendo en práctica habilidades nuevas. *“Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son sino por su capacidad de dejar de ser lo que son”* (Gairín et al, 2009:3). Su virtud reside justamente en la capacidad de adoptar nuevas estructuras que les permiten adecuarse a nuevas realidades cuando sea necesario. *“Podemos hablar que ha habido un aprendizaje organizativo, que ha contribuido a conformar parte de la historia de la institución...”* (Gairín 1998:5)

El cuarto estadio se conforma por organizaciones que, frente a situaciones nuevas, su colectivo es capaz de desarrollar respuestas adecuadas generando nuevas habilidades y creando conocimiento. Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no son aquellas que se mueven con comodidad en el presente, sino las que han desarrollado estrategias colectivas para enfrentar desafíos en el futuro. No son fuertes por las estructuras que han desarrollado, sino por su capacidad de modificarlas cuando sea necesario. A su vez generan, gestionan y

difunden conocimiento, así contribuyen al desarrollo social, contribuyendo a la mejora de otras organizaciones. *“Este nivel de desarrollo conlleva el difundir los aprendizajes realizados y contrastados, sometiendo a debate público y científico los avances (...) con un claro sentido de socializar y compartir el conocimiento adquirido”* (Gairín, 2007b:5). Se alimenta así un proceso continuo entre investigación, formación, producción y difusión inter-organizacional.

Palmeros (2010) elabora y valida un dispositivo de registro y análisis de los estadios de desarrollo de Gairín, que integra diferentes categorías de análisis tal como lo muestra el cuadro que sigue (Tabla 1).

Categorías de análisis	Componentes	Aspectos referidos
<b>Planteamientos Institucionales</b>	<b>Diseño curricular</b>	Grupos académicos. Organización de los procesos de investigación. Intereses, valores, creencias, principios educativos, modelos de enseñanza. Existen dos fases en relación con el currículo: una fase de diseño (qué enseñar, qué aprender) y otra de desarrollo (plan de acción).
	<b>Contenidos de enseñanza</b>	Contenidos programáticos. Comprenden dos sistemas: de conocimientos y habilidades de las asignaturas. Los primeros representan el cuerpo teórico (conceptos, teorías, leyes, principios, etc.), los segundos son las actividades o conjunto de acciones que responden a un objetivo.
	<b>Necesidades de aprendizaje</b>	Demandas desde docentes, estudiantes, comunidad.
	<b>Procesos educativos</b>	Organización de los procesos de enseñanza. Organización de los procesos de investigación.
	<b>Cultura de trabajo</b>	Individualista, Balcanizada, Colegiada, Colaborativa, Mosaico móvil (tomado de Hargreaves, 1996).
	<b>Plan de desarrollo</b>	Estructura de organización de las acciones para el crecimiento institucional que, partiendo del marco de misión, visión, políticas y objetivos, busca hacer realidad esos propósitos planteados mediante planeación estratégica y prospectiva.
<b>Estructura</b>	<b>De los recursos humanos</b>	Profesores, alumnos, directivos, coordinadores, personal no docente.
	<b>Recursos materiales</b>	Asignación de recursos para grupos académicos y áreas de investigación. Espacio escolar, el mobiliario y el material didáctico.
	<b>Recursos funcionales</b>	Normas. Planificación de los horarios de los alumnos, profesores, directivos.
<b>Sistema relacional</b>	<b>Interrelaciones entre alumnos y profesores.</b>	Formas y grado de participación real entre ambos actores.

	<b>Comunicación</b>	Red consolidada de conversaciones plasmadas en diferentes formatos y múltiples direcciones y sentidos.
	<b>Participación</b>	Intercambio de opiniones, modos de pensar, relatos de experiencias y realizaciones, análisis de propuestas, corregir errores o distorsiones en los proyectos.
	<b>Toma de decisiones.</b>	Tipos de toma de decisiones: consenso, mayoría, minoría, expertos, promedio, etc.
<b>Dirección</b>	<b>Gestión</b>	De recursos, directiva, pedagógica, de planificación, de participación, o de comunicación.
	<b>Liderazgo.</b>	Liderazgo distribuido, cuyo principio básico es el de un liderazgo compartido por toda la institución escolar.
<b>Funciones organizativas</b>	<b>Planificación</b>	Analiza la situación de la institución y construye una visión de futuro que sirve de guía para la actuación en el presente.
	<b>Promoción de la difusión social de los productos de investigación.</b>	Funciones sustantivas (docencia, investigación, difusión cultural y extensión), así como las adjetivas (administración, finanzas y gobierno).

Tabla 1. Categorías de análisis a nivel organizacional. Fuente: Palmeros (2010)

Cada estadio de desarrollo organizacional puede ser determinado en función a la caracterización que adquiere cada categoría de análisis presentada en la tabla y desarrollada en el Anexo 1.

(...) el estudio de las organizaciones, sea para comprenderlas o para intervenir sobre ellas, exige la delimitación de las variables relevantes que las configuran (...) aun asumiendo que el proceso de categorización resta necesariamente riqueza al análisis y nos enfrenta a los reduccionismos propios de cualquier visión parcial. (Gairín y Darder, cit. en Palmeros, 2010: 120 )

### 1.5-El aprendizaje organizacional

El cambio implica la acción de las personas, su motivación constituye el motor que retroalimenta la evolución organizacional. Aguerrondo (1993) plantea que una organización que aprende es aquella que acepta el desafío que el entorno le plantea, y se aprovecha de él como motor de la transformación institucional, muchas veces requiriendo del desarrollo de nuevas habilidades y competencias. El cambio se logra cuando a nivel organizacional se percibe como un proceso viable, cuando el colectivo implicado lo asume como posible y necesario. Se impulsa mediante acuerdos, una planificación consensuada, y la revisión de rutinas que si bien aparecen muy arraigadas, tal vez ante nuevos desafíos, requieren ser re-significadas.

La promoción de aprendizajes colectivos a nivel organizacional constituye un factor clave para el cambio, focalizando en los problemas o desafíos propios de la organización y orientado a mejorar sus prácticas.

Trabajar conjuntamente no es simplemente una forma de construir relaciones y buscar una resolución colectiva. También es una fuente de aprendizaje (...) probablemente el recurso más importante para la renovación organizativa en la era postmoderna. (Hargreaves et al. 1999:274).

Peter Senge (1992) afirma que *“Las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”* (Senge, 1992:179). Según el autor, para que ello sea posible, es necesaria la presencia en simultáneo de cinco componentes: :

- El *pensamiento sistémico* atendiendo a los procesos organizacionales, dejando de lado la consideración de los problemas en forma aislada.
- El *dominio personal* buscando profundizar la mirada en la realidad objetiva. Los modelos mentales relacionados con supuestos, generalizaciones e imágenes que poseemos aplicadas a la interpretación de la realidad.
- Poseer *amplitud mental* frente a nuevos planteamientos favorece a la solución de situaciones problemáticas.
- La *construcción de una visión compartida* como necesidad para lograr una intervención a nivel organizacional.
- El *aprendizaje en equipo* que tiende a un pensamiento conjunto donde el diálogo es un factor fundamental.

## **1.6- Creación y gestión del conocimiento (CGC)**

Para impulsar el aprendizaje organizacional es importante conocer y gestionar sus activos intangibles, es decir conocimientos, habilidades, valores y actitudes de sus integrantes, buscando alinear sus esfuerzos hacia un proceso de innovación.

El siglo XXI, considera al conocimiento como un bien de valor estratégico, de ahí la necesidad de considerar el capital intelectual de las personas que forman parte de la organización. Ello implica el diseño y ejecución de estrategias que promuevan la creación y gestión del conocimiento (CGC) en un proceso espiralado y continuo de mejora.

El capital intelectual de una organización aumenta significativamente si se trabaja desde una perspectiva sistémica, buscando captar, potenciar y poner en acción los conocimientos individuales y colectivos para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Martínez (2010) plantea que el conocimiento no es gestionable, lo que se puede hacer es crear el entorno para identificarlo y favorecer su circulación. La única forma de gestionar el conocimiento es identificarlo en los miembros de la organización y definir estrategias para que quienes lo posean, lo quieran y puedan compartir con otros.

Una adecuada gestión de estos procesos beneficiará a la organización mediante un proceso continuo y dinámico posibilitando que el conocimiento tácito y personal se convierta en explícito y utilizable por otras personas. Cuando el conocimiento individual de las personas se formula explícitamente y se comparte, pasa a incorporarse a la organización como un activo

muy valioso. *“Aprender es acumular experiencia reutilizable en el futuro y depende de tres factores: motivación, tiempo, oportunidad de practicar”.* (Martínez, en Gairín, 2010:75)

El mayor desafío para ubicarse en la capacidad organizativa de la institución para identificar sus puntos fuertes y débiles y establecer un plan de trabajo que le permita avanzar a la siguiente fase de desarrollo organizacional, consolidando acuerdos colectivos y definiendo un mapa de ruta que le permita tener claros los objetivos que se plantea.

## 2. Propuesta metodológica

Este estudio fue realizado en cuatro fases: (i) diseño de la propuesta (marzo, 2017); (ii) implementación del estudio (abril-noviembre); (iii) análisis de datos (noviembre-diciembre) y (iv) elaboración del informe de investigación (febrero, 2018).

El abordaje desde el cual se definió los referentes teóricos y metodológicos de investigación fue desde un encuadre cualitativo, perspectiva desde la cual adquiere especial relevancia aspectos como las características contextuales del escenario en estudio; la percepción de las personas implicadas en los aspectos en estudio y las prácticas colectivas que dan cuenta de una cierta cultura organizacional .

Los instrumentos utilizados durante la fase de relevamiento de datos fueron tres: (i) análisis documental, (ii) entrevistas a informantes clave y (iii) encuesta de opinión. El cuadro que sigue, aporta la secuencia y destinatarios asociados con las diferentes técnicas aplicadas.

Técnica	Destinatarios	Período aplicación	Aportaciones
Análisis documental	Registros de reunión; reglamentos y planes de estudio	Abril- agosto	24
Entrevistas semiestructuradas	Directores de las carreras vigentes	Setiembre-octubre	4
Encuestas	Personal docente de todas las carreras	Noviembre	92

Tabla 2- Aplicación de las técnicas de investigación. Elaboración propia (2018)

A continuación se hace una breve presentación y fundamentación de los instrumentos utilizados.

### 2.1- Análisis documental

La variedad y monto de documentación institucional disponible resultó tan amplia que fue necesario establecer algunos criterios que permitieran seleccionar el material que efectivamente sería integrado al presente estudio.

Los criterios definidos para realizar la selección documental fueron: (i) documentación asociada con las dimensiones de análisis contenidas en la caracterización de los estadios de desarrollo (Palmeros, 2006); (ii) la cercanía temporal de los registros (se optó trabajar con las Actas de reunión de coordinadores de área de LEFRyD, con los reglamentos vigentes, y con los programas de carreras y maestría); (iii) la diversidad de aportes, atendiendo a las distintas carreras y personas implicadas en el estudio.

Más allá de esto, el mayor volumen de los registros utilizados se encuentran asociados a la Licenciatura de Educación Física, Recreación y Deporte, por tratarse de la carrera más consolidada a nivel institucional.

La grilla utilizada para el análisis documental se presenta en el Anexo I.

## **2.2- Entrevistas semiestructuradas**

La entrevista fue diseñada para sistematizar la opinión de los directores de carrera a dos niveles: uno general asociado al escenario organizacional y otro específico relacionado con la carrera a cargo en cada caso. Se trabajó con una pauta relativamente breve, que daba lugar a aportes más amplios de acuerdo al desarrollo que cada entrevistado compartiera en relación a cada aspecto consultado. La pauta utilizada fue la misma en todos los casos y es presentada en el Anexo II.

## **2.3- Encuesta**

La encuesta fue el recurso utilizado para captar el mayor número de opiniones posibles a nivel del plantel docente. Se trabajó a partir de un formulario en línea que le fue enviado a todos los docentes, tomando el registro enviado por el sector de RRHH de la institución. Fue necesario realizar tres recordatorios de solicitud de aportes para así asegurar el mínimo requerido para validar la representatividad de las respuestas obtenidas. Los diferentes campos que organizaron la consulta fueron asociados a las dimensiones de análisis que tomamos como referencia para las entrevistas y el análisis documental (Palmeros, 2006), de forma que habilita luego a la triangulación de datos. El cuestionario elaborado y aplicado es presentado en el Anexo III.

# **3- Análisis de evidencias desde cada técnica**

## **3.1- Entrevistas**

Todas las entrevistas fueron codificadas como E1,E2,E3,E4, atendiendo al principio de confidencialidad del estudio. En el Anexo II se presenta la pauta que fue utilizada para realizar todas las entrevistas, con el fin de asegurar la misma consulta sobre ciertos núcleos temáticos, integrando tanto la perspectiva particular de cada carrera como la general de la Institución.

Con el propósito de profundizar en el análisis argumental de cada discurso, se trabajó en base al método Spradley (1980)<sup>3</sup>, que permite trascender la mera descripción de lo registrado y avanzar en la construcción de significados a partir de ciertos dominios organizan el análisis argumental de cada discurso. Las relaciones semánticas que se establecen entre los significados asociados a cada dominio, permitiendo a su vez identificar connotaciones (positiva o negativa) en relación a los diferentes temas consultados.

Al tratarse de un modelo que toma como principal insumo la palabra de los implicados, representa una puerta de acceso directa al análisis de creencias, supuestos y representaciones que consideramos componentes sustanciales para comprender las lógicas que sustentan las prácticas colectivas asociadas a los procesos de cambio. (Vázquez, 2015:15).

Para organizar el análisis de las entrevistas, fueron definidos cinco dominios o temas centrales, a saber:

- Dominio 1: Imagen y dinámicas Institucional
- Dominio 2: Propuestas formativas
- Dominio 3: Alumnado
- Dominio 4: Profesorado
- Dominio 5: Desafíos

A continuación son presentados los diagramas que surgen al analizar cada dominio, asociados a cada dominio, que fueron elaborados a partir de los aportes integrados en los cuadros que aparecen asociados.

### **3.1.1. Dominio 1: Imagen y dinámicas Institucional**

Este diagrama (Ver Imagen 2) corresponde a las representaciones que aparecen asociadas al ámbito institucional, tanto a nivel global como en relación a las carreras que los consultados tienen a su cargo. Resulta un dominio clave, considerando que refiere al "escenario" en el cual se producen todas las dinámicas que se integran a los ámbitos de acción de cada directivo.

---

<sup>3</sup>Spradley, J (1980) Participant Observation. New York: Holt, Rinehart & Winston



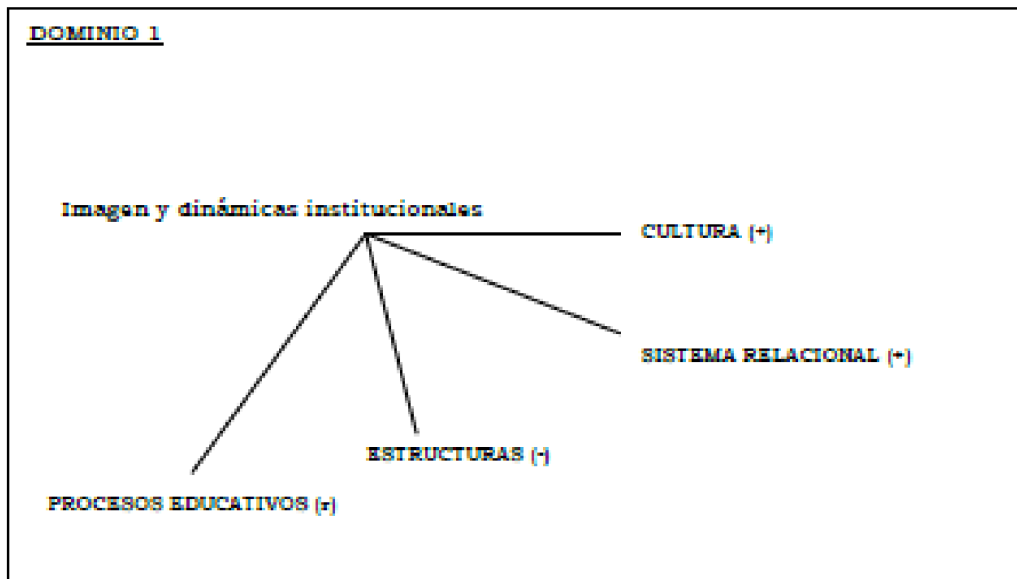


Imagen 2: Dominio 1. Fuente: Elaboración propia

Componente	Aportes
<p><b>Procesos educativos</b></p>	<p>"La fortaleza creo que es el currículum (...) el gran desafío que tenemos a corto plazo es la transversalidad de contenidos. (...) Vienen complicadas las generaciones; cuanto menos puedan estudiar mejor"(E1:4-6).</p> <p>"Lo más fuerte son los docentes, sin dudas. Son los que salen a la cancha donde se juega el partido, todo lo demás es preparar( las condiciones), la cancha"(E2:2)</p> <p>"Todas las expresiones del prácticum más todas las propuestas de trabajo metodológico (...) son una fortaleza de la carrera (...)tenemos prevista la revisión curricular para acortar la carrera y atender las especializaciones posteriores" (E3:2-6)</p> <p>"La maestría está muy compartimentada en asignaturas (...) hay que pensar en optativas (E4:2)</p>
<p><b>Cultura</b></p>	<p>"Es una institución que crece, con gente comprometida tanto de la ACJ como del IUACJ(...) ha generado una identidad en Uruguay en el ámbito educativo. (...)Hubo un reconocimiento a nivel laboral(...)respeto en todos los órdenes" (E2:1-3-7).</p> <p>"ser un producto de la Asociación Cristiana de Jóvenes te pone en un lugar en el Uruguay y el mundo (...) Nos genera ventajas asociadas a la marca" (E3:1).</p> <p>"es como una institución familiar(...)hay empleadores que solicitan gente nuestra "(E1:2-11).</p> <p>"El núcleo de gente que conoce el Instituto y demás, es muy sólido (...) tiene muy buenas referencias que hablan muy bien de la institución" (E4:1).</p>
<p><b>Sistema relacional</b></p>	<p>"Es un proyecto que permite desarrollar a las personas(...)en un buen clima laboral(...) un ambiente de trabajo que habilita que las personas continúen sus recorridos profesionales en una línea de crecimiento(...)la discusión colegiada de los problemas fortalece mucho las decisiones institucionales" (E3:1)</p> <p>"se está haciendo un esfuerzo importante por profesionalizar todas las áreas (...) coordinar reuniones de coordinación es complicadísimo(...) A veces la administración y la academia no se llevan muy bien"(E1:2-5-8).</p> <p>"Dispuestos a trabajar en equipo, pero por la forma contractual trabajan desde la asignatura, desde los contenidos específicos" (E2:4).</p> <p>"Requiere de algunos impulsos en diferentes aspectos que haría a un instituto universitario"(E4:1)</p>
<p><b>Estructuras</b></p>	<p>"La carrera no cuenta con personal administrativo (...) hay horarios de atención de bedelía a la noche, pero si el tema es netamente administrativo tiene que venir antes de las 17:00 hs (...) se carece de personal y de espacios" (E1:1-2).</p>

	<p><i>"La institución siempre está pensando en crecer y tiene algunas limitaciones en infraestructura y recursos humanos para la gestión(...)después la debilidad de internet; la conexión no es buena cuando necesitas trabajar con los grupos" (E2:1-6).</i></p> <p><i>""si un profesor viene a dar una asignatura semestral con una carga semanal de dos horas, tiene un límite en lo que podés pedir (...) tiene una realidad laboral de multiempleo (...) hay una diferencia entre las asignaturas semestrales y las anuales" (E3:3)</i></p> <p><i>"Desde el punto de vista de las instalaciones está muy limitado (...) desde el punto de vista administrativo, el tema de la gestión informatizada on line, es un tema a mejorar" (E4:5).</i></p>
--	--

Tabla 3: Imagen y dinámicas Institucional. Fuente: Elaboración propia

Las evidencias dan cuenta de una visión global positiva sobre la imagen institucional, en particular sobre su tradición y reconocimiento, así como sobre las relaciones que se establecen entre los distintos sectores que la integran. Aparecen jerarquizados atributos grupales como los de "compromiso", "identidad", "respeto". En cuanto a las propuestas educativas, el foco aparece en todos los casos asociado a posibles ajustes de la currícula que se presentan como "en revisión", sin integrarse otros aspectos relacionados con las dinámicas de trabajo colectivas, o los diferentes apoyos que se podrían dispensar entre carreras. En foco de preocupación aparece relacionado con aspectos estructurales, en particular sobre aspectos asociados con las limitantes de infraestructura y otras disfuncionalidades que se estarían produciendo entre el soporte administrativo y los requerimientos académicos. Queda en evidencia la falta de espacios, personal y apoyos también referidos a cada una de las carreras.

### 3.1.2- Dominio 2: Propuesta formativa

Las propuestas formativas son las que le otorgan identidad a la institución, teniendo en cuenta su perfil educativo. Definen los niveles de formación que se ofrecen así como las áreas de especialidad que son jerarquizadas en la oferta educativa. En este caso, la consulta integra visiones de directivos que tienen a su cargo tecnicaturas, carreras de grado y de posgrado.

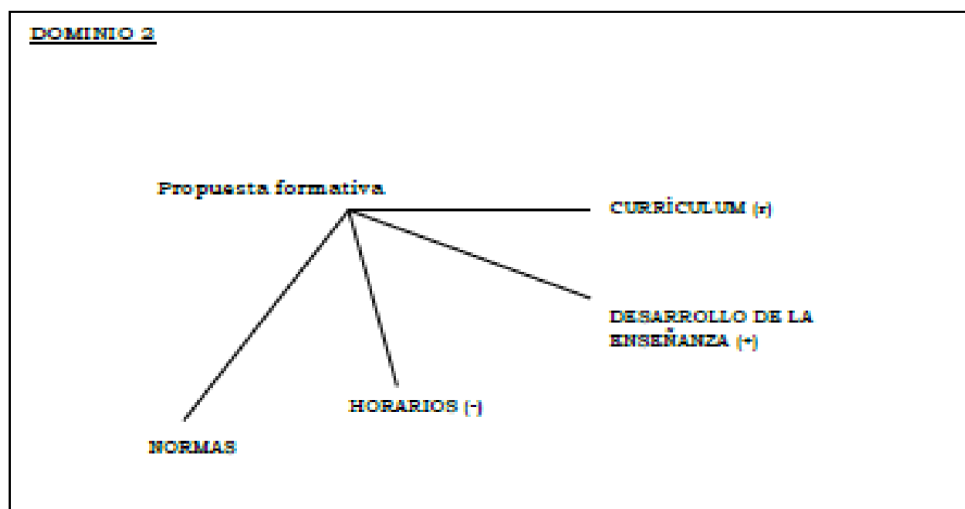


Imagen 3: Dominio 2. Fuente: Elaboración propia

Componente	Aportes
<b>Currículum</b>	<p>"El currículum ha sufrido varias transformaciones desde 2001(...) si bien tiene algunos bemoles que la idea es irlos atacando, creo que está muy fortalecido" (E1:3).</p> <p>" Estamos en constante revisión del currículum (...) la licencia usaba un plan 2008, en 2013 se pasó a un plan por licencias que es lo que pedía la FIFA y ahora hay una actualización 2017" (E2:2-3).</p> <p>"El primer reto que tenemos es abordar una revisión curricular del plan 2012 (...)Aparentemente tenemos una carrera super exigente en cuanto a demanda horaria" (E3:2-3).</p> <p>"La propuesta curricular ha sido demasiado asignaturista (...)hay que pensar en la optatividad de muchas de las asignaturas(...) se está pensando en tener unas asignaturas básicas (...) y luego las especializaciones"(E4:2).</p>
<b>Desarrollo de la enseñanza</b>	<p>"Tengo una orientación que está muy fortalecida, muy bien diseñada y está funcionando muy bien. Pero tengo una orientación que todavía me está quedando ahí algunos bemoles"(E1:4).</p> <p>"Hay mucha práctica dentro de los cursos, eso de aprender haciendo (...) se trabaja mucho en cancha" (E2:2).</p> <p>"como la carrera es de intervención, necesitamos vincular a los mejores profesionales de intervención con las propuestas académicas, ese es un desafío del que no nos tenemos que bajar y lo contrario, si tenemos académicos muy académicos con poco vínculo con el campo de intervención también hay que generarles ese vínculo"(E3:2).</p> <p>"creo que la propuesta es bastante atractiva, es muy interesante, creo que puede tener buen mercado, que está gustando a los alumnos (...) están satisfechos y creo que es una propuesta para nuestro instituto, muy sólida.(E4:2)</p>
<b>Horarios</b>	<p>"Se maneja con una estructura básica basada en la licenciatura y el resto de las carreras un poco tenemos que manejarlos(...) Funciona todo de nueve a cinco de la tarde, pero la carrera funciona de 19 a 22(...)hay horarios de atención de bedellía a la noche" (E1:1-7).</p> <p>"Por la infraestructura tienen pocas horas de práctica en relación a las que deberían tener"(E2:2).</p> <p>"Aparentemente tenemos una carrera super exigente en cuanto a la demanda horaria que le exigimos a los estudiantes"(E3:2-3).</p> <p>"Creo que hay determinados ámbitos de coordinación importantes que pueden funcionar(...) obviamente le falta coordinación" (E4:3)</p>
<b>Normas</b>	<p>"Hay un reglamento que se le entrega al estudiante cuando se inscribe y es con el que nos manejamos cuando es necesario aplicarlo" (E2:7).</p> <p>"Creo que las reglas están claras y en los diferentes programas, asignaturas, como han funcionado las evaluaciones creo que son claras" (E4:5).</p>

Tabla 4: Propuestas Formativas. Fuente: Elaboración propia

Si bien todos los directivos consultados consideran positivo el desarrollo de sus propuestas formativas definiéndolas como "fortalecidas", "atractivas", "interesantes", todos también concuerdan en la necesidad de revisar y ajustar la currícula como principal estrategia para la mejora. Como segunda alternativa de mejora aparecen las estrategias de formación y actualización profesional. Las limitantes edilicias son vividas en la mayoría de los casos como un condicionante a la hora de generar dinámicas que promuevan el trabajo colectivo y las

actividades prácticas. Este último aspecto aparece claramente asociado a las limitantes de infraestructura que ya fueron identificadas antes. Surge la percepción de inequidad en la distribución de los recursos existentes.

### 3.1.3- Dominio 3: Alumnado

Los estudiantes son los principales destinatarios de las propuestas formativas que ofrece la institución. Resulta de particular importancia analizar el tipo de vínculo que establecen con los diferentes representantes de la organización, así como identificar las representaciones que los jerarcas institucionales tienen de ellos.

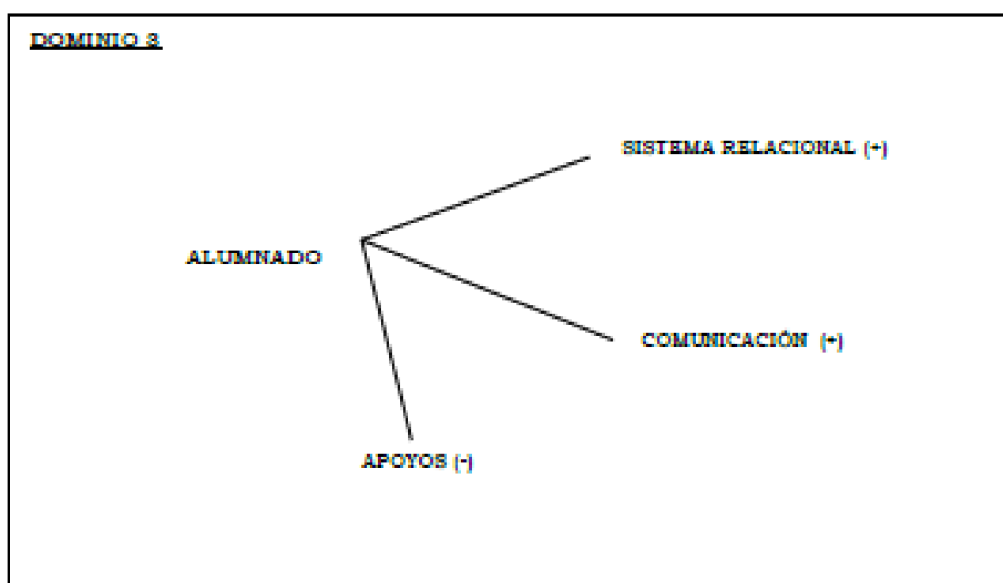


Imagen 4: Dominio 3. Fuente: Elaboración propia

Componente	Aportes
<b>Sistema relacional</b>	<p>"como todo milenio, el concepto de inmediatez con el mínimo esfuerzo (...)no quiero ser tan categórico, pero vienen complicadas las generaciones" (E1:6).</p> <p>"Hay mucha diversidad (...)Tenés sujetos muy activos y hay gente pasiva que viene por la necesidad del diploma para dirigir" (E2:4).</p> <p>"Hay chiquilines super interesados que de arranque se involucran en el ser universitario y hay otros que van haciendo un proceso"(E3:5)</p> <p>"Esta maestría nace con la intención de acreditar cierto grupo de profesores" (E4:4)</p>
<b>Comunicación</b>	<p>"a fin de año hacemos un seminario (...) se van tirando preguntas como para que los estudiantes tengan la posibilidad de desahogarse y decir todo lo que tengan ganas de decir sobre la carrera (...) me hizo ver que la mayoría de los alumnos evalúan en función de la evaluación o del fallo final" (E1:11).</p> <p>"(sobre la evaluación docente) siempre escuchamos la misma queja, "para qué si no hacen nada con esto" (...) ellos perciben que nada cambia (E2:9).</p> <p>"he tratado de desarrollar la cultura de que para hablar con el director es un problema que no pudo resolver nadie antes" (E3:9)</p>

	<i>"La participación en clase es muy alta (...) se tiene en cuenta la opinión de los estudiantes" (E4:4)</i>
<b>Apoyos</b>	<p><i>"Todos nos ocupamos de todo y en definitiva nadie se ocupa de nada (...) esta división difusa de dónde termina lo mío y dónde empieza lo tuyo (...) esto no salió por culpa de quienes de acá o de allá. "Si vos quieres hacer alguna cuestión formal vinculada a la carrera, tenés que venir temprano (...) antes de las 17 horas" (E1:2)</i></p> <p><i>"El diálogo con los estudiantes, con los docentes, con el personal administrativo es constante y creo que es positivo" (E2:7).</i></p> <p><i>"para que las cosas funcionen bien desde la bedelía como desde el apoyo a las clases o las instalaciones, el apoyo tiene que ser importante. En ese aspecto hay cosas buenas y no tan buenas" (E4:5)</i></p>

Tabla 5- Alumnado. Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la consulta sobre los estudiantes brinda respuestas no homogéneas. Si bien en la mayoría de los casos se destaca una buena relación y comunicación con los jóvenes, también aparecen comentarios que cuestionan los niveles de compromiso que ponen en su proceso de formación, así como los sistemas de retroalimentación que la institución genera teniendo en cuenta sus planteos. En cuanto a los apoyos, surgen aportes que ponen en evidencia posibles disfuncionalidades entre los distintos sectores organizacionales. A pesar de la buena disposición generalizada de colaborar, se transmite cierta falta de definición en las tareas y responsabilidades a cargo de cada sector.

### 3.1.4- Dominio 4: Profesorado

El cuerpo docente representa un componente clave de cualquier institución educativa. En esta institución lo integran más de doscientas personas, quienes tienen a su cargo distintas asignaturas de las mallas curriculares correspondientes a una o más de las cuatro carreras consultadas. En su enorme mayoría, son docentes que cuentan con contratos zafrales asociados a las horas que tienen a cargo en cada semestre.

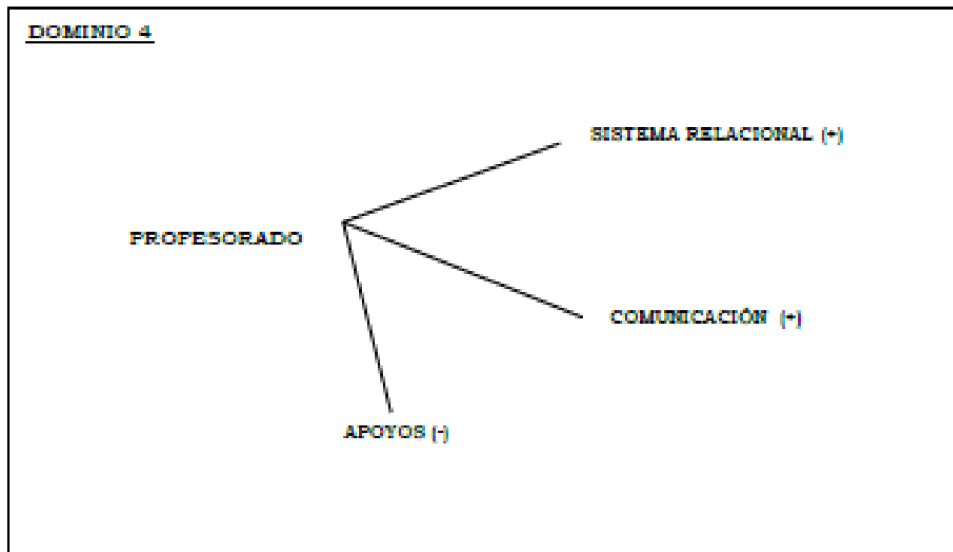


Imagen 5: Dominio 4. Fuente: Elaboración propia

Componente	Aportes
<b>Sistema relacional</b>	<p><i>"El docente es la piedra angular del currículo. El drama es tener un docente que viene muy esporádicamente (...) que me cuesta mucho comprometerlo (...)</i>  <i>Tengo docentes muy centrados en su aula, en su propio programa y me cuesta que puedan ver el currículo como algo más integral" (E1:4-5).</i></p> <p><i>"Son los que salen a la cancha donde se juega el partido (...) están muy dispuestos a trabajar en equipo pero la forma contractual trabaja desde las asignaturas, desde los contenidos específicos"(E2:2-4).</i></p> <p><i>"Hay una diferencia (...) asignaturas semestrales y anuales" (E3:4)</i></p> <p><i>"Hemos logrado un buen equilibrio entre profesores de aquí y profesores de afuera" (E4:2).</i></p>
<b>Comunicación</b>	<p><i>"Soy de los que me gusta recibir al profe, preguntarle como le fue, como le va (...) es como que intento que él se enganche" (E1:5)</i></p> <p><i>"Hay un proceso muy colegiado de toma de decisiones (...) No hay forma de gestionar una organización si todos los actores no están empoderados" (E3:7).</i></p> <p><i>"Creo que hay determinados ámbitos de coordinación importantes que pueden funcionar; otros que son individuales" (E4:3)</i></p>
<b>Apoyos</b>	<p><i>"Darles la posibilidad de una actualización a nivel de diploma (...) que tengan como un escalón más formal (...) eso estaría faltando (E1:6).</i></p> <p><i>"Lo que no contempla la formación generalmente son contenidos específicos, la formación tiene siempre un corte más pedagógico, que apuesta más a la enseñanza (E2:4) .</i></p> <p><i>"Las necesidades de formación son variadas, por otra parte el instituto tiene que trabajar en la conformación de un perfil docente, ¿Cuál es el docente que desea tener acá?" (E3:4).</i></p> <p><i>"Falta una política importante de grupos de investigación, de líneas de investigación, sólidos, estable." (E4:2)</i></p>

Tabla 6- Profesorado. Fuente: Elaboración propia

Tal como sucedió con los aportes sobre los estudiantes, en el caso de los docentes, aparecen opiniones en general positivas sobre el sistema relacional y los niveles de comunicación logrados, si bien no se identifican estrategias ni dispositivos que promuevan su participación (mesas redondas, paneles de discusión, exposiciones conjuntas, etc.). En cuanto a los apoyos, aparecen algunas carencias asociadas a las modalidades de contratación y a las propuestas de formación permanente que la institución ofrece a sus planteles docentes. Esta modalidad contractual dificulta la consolidación de equipos de trabajo estables.

### 3.1.5- Dominio 5: Desafíos

Para analizar este dominio, fueron tomados como componentes los mismos aspectos que se integraron en el asociado a las dinámicas institucionales. De esta forma es posible analizar puntos de relación entre "como se ven" y "como desearían estar".



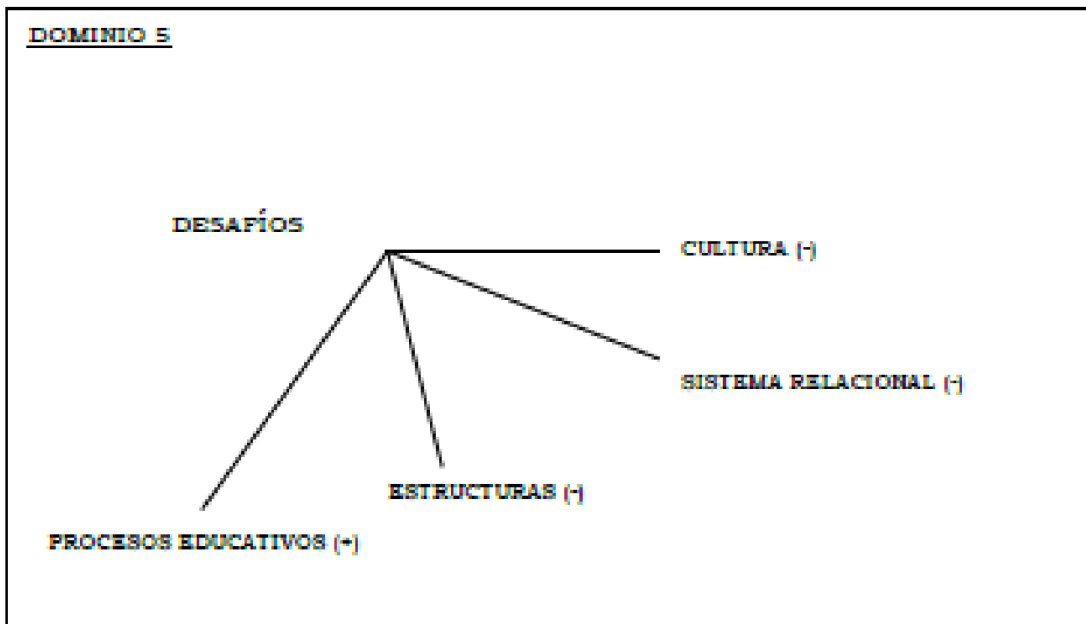


Imagen 6: Dominio 5. Fuente: Elaboración propia

Componente	Aportes
<b>Procesos educativos</b>	<p>"El gran desafío es lograr la transversalidad de contenidos (...) ver el currículum como algo más integral" (E1:3).</p> <p>"facilitar el acceso a cursos internacionales específicos para los docentes. (...).desarrollar líneas de investigación desde l curso de técnico deportivo" (E2:4)</p> <p>"el desafío es cuando discutamos el próximo plan de revisión (...) como forma de acotar la carrera y atender las especializaciones a posteriori (E3:6)</p> <p>"el tema de la gestión informatizada, on line, facilitadora para los profesores es básica (...) cómo se va a tratar el tema de la investigación" (E4:5-8)</p>
<b>Cultura</b>	<p>"como que todos interactúan en todo (...) si bien se está haciendo un esfuerzo importante en profesionalizar la mayoría de las áreas (...) esa división difusa donde termina lo mío y empieza lo tuyo" (E1:2).</p> <p>"Todo el mundo tiene que poder desarrollarse en su trabajo (...) sentirse libre, que tiene voz y voto" (E3:7)</p>
<b>Sistema relacional</b>	<p>"todos nos ocupamos de todo y en definitiva nadie se ocupa de nada (...) hay áreas que todavía están confusas" (E1:2).</p> <p>"está faltando un trabajo de equipo, de información, junto a las necesidades que tiene el personal administrativo y las que tenemos desde la dirección" (E2:5)</p> <p>"Empoderar a la gente para que resuelva sus problemas (E3:8)</p> <p>"falta de una política importante de grupos de investigación"(E4:2)</p>
<b>Estructuras</b>	<p>"Disponemos de un solo salón que es nuestro entonces a veces uno tiene que andar haciendo maravillas"(E1:10)</p> <p>"Tenemos necesidad de crear espacios deportivos, canchas" (E2:6).</p> <p>"unas cuantas cosas a corregir (...) el problema de infraestructura, los horarios, la extensión, los traslados de los estudiantes"(E3:9)</p> <p>"la institución necesita un nuevo momento de reestructuración" (E4:7)</p>

Tabla 7- Desafíos. Fuente: Elaboración propia

En los aportes asociados a "desafíos" sí surgen una serie de componentes que superan elementos estructurales, jerarquizando otros asociados a las dinámicas y lógicas de funcionamiento organizacional. Hacen referencia a la necesidad de "transversalidad", de relaciones con el afuera, "cursos internacionales", a la necesidad de acceso a otras modalidades de formación en línea. Si bien se recupera aquí como un componente valorado el "buen clima" de trabajo, también aparecen aportes asociados a la necesidad de contar con políticas que organicen y ordenen las prácticas. También aparecen como aspiraciones, componentes propios de los procesos de aprendizaje organizacional, relacionados con el manejo de la información y el fomento de la investigación.

En suma, las evidencias analizadas a partir de las entrevistas dan cuenta de aspectos que ubican a la institución entre los estadios "organización marco" y "organización texto/contexto". En la Imgen 7 se jerarquizan algunos de los aspectos más relevantes asociados con cada uno de estos dos estadio.

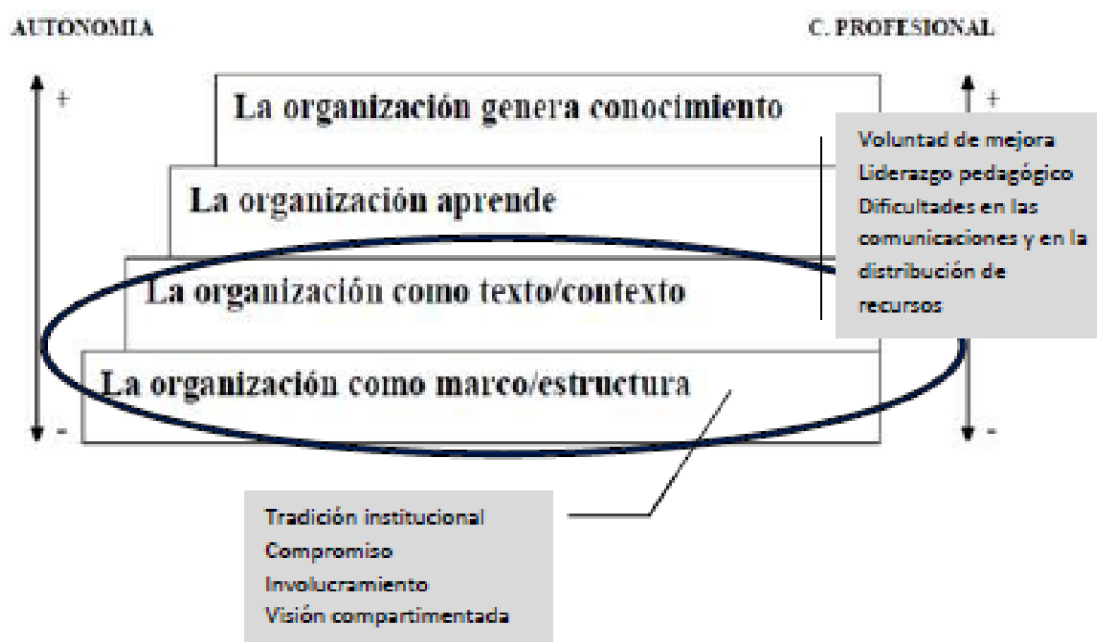


Imagen 7: Modelo para Entrevistas. Fuente: Elaboración propia

### 3.2- Análisis documental

Como fue mencionado en la propuesta metodológica el análisis documental se realizó en base tres conjuntos de evidencias.

En total fueron:

- 18 Actas de reunión de coordinación de LEFRYD.
- 4 Planes de estudio.
- 4 Reglamentos.

Lo primero que se realizó fue tomar la grilla (ver Anexo I) que permitiera leer los documentos identificando elementos comunes y relacionados con las características de cada uno de los estadios de desarrollo organizacional. Luego se seleccionaron los documentos donde era posible identificar similitudes y diferencias entre los ellos

Para presentar las evidencias, se toman las categorías de análisis como elementos que transversalizan los documentos y nos permiten relacionar con los estadios de desarrollo.

### 3.2.1- Análisis de Reglamentos

A continuación se presenta el análisis de los Reglamentos, las actas de reunión y los planes de estudio.

Análisis de reglamentos utilizando las categorías:

Lista de codificación

Documento	Código
Reglamento instructor en fitness 2017	RIF
Reglamento Técnico en fitness 2017	RTF
Reglamento CTD 2009 periodo 2017	RCTD
Reglamento LEFRYD 2017	RL

Tabla 8- Códigos de Análisis documental de Reglamentos. Fuente: Elaboración Propia

#### 3.2.1.1- Planteamientos institucionales

##### a) Contenidos de enseñanza

Para los contenidos de enseñanza, en los reglamentos se plantea que estos se llevan a cabo en forma individual (Estadio 1) por cada docente. *“Los programas de cada asignatura son presentados por el Profesor al Director de la Carrera”* (Artículo 48 RIF - RTF, pág. 13; Artículo 22 del RCTD, pág. 8 y Artículo 25 de RL, pág. 6).

Además se menciona que *“respetándose el principio de libertad de cátedra por el cual todo docente podrá confeccionar el programa respectivo y estructurar el plan del curso”* (Artículo 50 RIF - RTF, pág. 13). En el Artículo 11 RCTD,(pág. 5) , se establece que *“cada docente titular será el responsable de proponer el programa de la asignatura, el que será aprobado por el Director del curso. Los programas serán elaborados de acuerdo a la pauta de creación del proyecto del curso”*, estos elementos coinciden con las características del Estadio 1.

### **b) Cultura de trabajo**

En cuanto a la cultura del trabajo, el Artículo 50 del RIF y RTF, refuerza lo ya especificado en los Artículos 11, 22, 25 y 48 de los mismos reglamentos, que promueven un estilo de cultura institucional Individual, en la que cada profesor es el único responsable de la enseñanza y el aprendizaje de sus alumnos al mencionar que *“los programas serán diseñados por el Profesor siguiendo la pauta general de creación del Curso”* (Artículo 50 RIF - RTF, pág. 13), correspondiente al Estadio 1.

Asimismo en el Artículo 7 del RCTD (pág. 3) se menciona que las *“Áreas que se articulan en forma interdisciplinaria para la formación y/o el perfeccionamiento integral del técnico deportivo. Ello exige que los docentes trabajen conformando un equipo con sólida coherencia teórico – metodológica, sin perjuicio de la libertad de cátedra que los ampara”* planteando en este caso un segundo estadio de desarrollo organizacional donde los docentes se unen en pequeños grupos trabajando en proyectos comunes.

Sin embargo en el Artículo 25 RCTD (pág. 9) y Artículo 28 del RL (pág. 7) se plantea que *“La comunidad académica está compuesta por: a) el personal docente en funciones, b) los alumnos admitidos, c) aquellos cargos de carácter docente que se desempeñan en tareas de apoyo y coordinación académica. Dirección, coordinación y apoyo académico de la carrera. Todos, desde su particular posición, son responsables de la contribución a la tarea de superación permanente del IUACJ para la obtención de sus fines institucionales, fundamentalmente aquellos orientados a la tarea educativa y científica”*. Este planteo de comunidad educativa se inscribe en el tercer nivel de desarrollo organizacional.

### **c) Objetivos planteados**

En el reglamento de la tecnicatura e instructorado los objetivos se plantean son generales, con predominio de prácticas colectivas consensuadas, *“la actividad del IUACJ se orienta a la formación integral de todos sus componentes, a su superación permanente y al desarrollo – en todos los campos – de la Educación Física”* (Introducción RIF - RTF pág. 1) ubicando a la

institución en un segundo estadio promoviendo una cultura de tipo colaborativa a diferencia de los artículos analizados anteriormente.

### **3.2.2- Estructura**

En cuanto a las normas, estas dan cuenta de un recurso institucional que habilitan ejercer la supremacía de la postura organizativa. *“Las decisiones adoptadas por el IUACJ en cuanto al ingreso, son inapelables”* (Artículo 2 RIF – RTF, pág. 2 y Artículo 4 de RL pág. 1). *“Los aspirantes admitidos tendrán derecho a comenzar las clases y permanecer en los registros de las mismas mientras den cabal cumplimiento a los aspectos reglamentarios”* (Artículo 4 RIF – RTF, Pág. 2 y Artículo 3 RCTD, pág. 2). *“Asimismo, (el estudiante) será responsable de las consecuencias resultantes de la no observación de esta disposición, que puede llegar a no acreditar la aprobación de cursos o exámenes verificados parcial o totalmente en infracción”* (Artículo 4 RIF - RTF, pág. 3). *“Los fallos y resultados de un curso o de un examen son inapelables”* (Artículo 43 RIF – RTF, pág. 12 y Artículo 21 de RL pág. 5). En cuanto a los derechos de los estudiantes, cuando existan resoluciones que por razones médicas los inhabiliten a cursar alguna asignatura, *“la resolución de inhabilitación podrá ser apelada por el estudiante y será fundada exclusivamente en razones médicas y científicas. En tal caso, se podrá recurrir a la designación de un Tribunal Arbitral cuyos miembros serán profesionales, uno designado por cada una de las partes y un tercero de común acuerdo entre éstos. El informe del Tribunal Arbitral será inapelable En el caso de situaciones médicas que impidan al estudiantes a continuar el estudio en algunas asignaturas podrá”* (Artículo 5 RIF - RTF, pág. 3).

Por otra parte en el Artículo 4 del RCTD (pág. 2) establece, *“El alumno ingresado deberá admitir en cualquier momento del curso someterse a examen médico previsto por las autoridades del IUACJ, según disposición de la Dirección Académica. El no cumplimiento de esta obligación continua, apareja la automática separación del alumno de los registros del Instituto y la pérdida de todos sus derechos”*.

En los Artículos 27 y 28 de RCTD (pág. 10 y 11) y Artículos 30 y 31 del RL (pág. 7 y 8) se habla de los derechos y obligaciones de los docentes, pero en ningún momento se habla de los derechos de los estudiantes que según el reglamento de RCTD dice *“Son los que figuran en el Reglamento General de Estudiantes”* (pág. 11).

### **3.2.3- Funciones organizativas**

Evaluación. La evaluación prevista en el reglamento es de corte normativo, atendiendo a requerimientos de cada docente y asignatura. *“Cada asignatura, en función de su*

*característica y metodología aplicada podrá prever un régimen de evaluación diverso, el que será seleccionado en función de revestir el medio más idóneo para relevar el nivel de conocimientos y habilidades en cuanto a los desempeños alcanzados por el alumno”* (Artículo 24 RIF - RTF, pág. 7 y Artículo 13 de RL, pág.4), a su vez cada una de *“las asignaturas contenidas en el plan de estudios tendrán previsto su sistema de evaluación, el que podrá ser sugerido por el Profesor respectivo y contará con la aprobación del Director de la Carrera”* (Artículo 25 RIF - RTF pág.7). Situación que también se repite en Artículo 12 RCTD (pág. 5), *“Cada asignatura, en función de sus características, objetivos formativos y metodología definirá un régimen de evaluación y certificación propio”*

Sin embargo, en el Artículo 31 aclara, *“se entiende por evaluación académica un proceso permanente, continuo, sistemático y formativo que tiene por objeto orientar a los alumnos en el desarrollo y apropiación de las diferentes competencias profesionales, así como también, promover aprendizajes significativos y meta-cognitivos para el desarrollo de la capacidad de “aprender a aprender”* (Artículo 31 RIF - RTF, pág. 9) formando parte de una aspiración del tercer estadio cuando se piensa en una evaluación integral centrada en la mejora y el cambio.

**En suma:**

- Es difícil precisar con claridad un solo estadio con el cual interpretar los reglamentos, a diferencia, hay aspectos que se podrían relacionar con el primero segundo o aspiraciones de tercer estadio. En algunos casos se presentan algunos elementos opuestos como por ejemplo en cultura de trabajo, donde por un lado se promueve la cultura individualista y luego el trabajo en comunidades de aprendizaje.
- Los elementos que pueden estar relacionados con los estadios 1 son:
  - La presentación de los contenidos de enseñanza.
  - En cuanto la estructura las normas aparecen como recurso institucional que habilita la supremacía de la institución por sobre los intereses y necesidades de los estudiantes. Por ejemplo En los Artículos 27 y 28 de RCTD (pág. 10 y 11) y Artículos 30 y 31 del RL (pág. 7 y 8) se habla de los derechos y obligaciones de los docentes, pero en ningún momento se habla de los derechos de los estudiantes que según el reglamento de RCTD dice *“Son los que figuran en el Reglamento General de Estudiantes”* (pág. 11).
  - La evaluación de cada asignatura es de corte normativo, atendiendo a requerimientos de cada docente y asignatura, según dice el Artículo 12 RCTD (pág. 5), *“Cada asignatura, en función de sus características, objetivos formativos y metodología definirá un régimen de evaluación y certificación propio”*. Sin embargo, en el Artículo 31 aclara, *“se entiende por evaluación académica un proceso permanente, continuo, sistemático y formativo...”* (Artículo 31 RIF - RTF, pág. 9) formando parte del tercer estadio cuando se piensa en una evaluación integral centrada en la mejora y el cambio.

- En el segundo estadio se podrían ubicar como se presentan objetivos de enseñanza y actividades en los reglamentos.
- Entre los 4 reglamentos analizados no se observan diferencias significativas, estos establecen con claridad las obligaciones y deberes de los estudiantes así como también se prevén las sanciones a aplicarse en el caso del incumplimiento de algunas de las normativas.
- Los reglamentos están redactados desde una postura con escasos márgenes de negociación con los estudiantes. *“No se distinguirá entre inasistencias con o sin justificación, aun cuando las mismas respondan a motivos fundados, causa mayor, etc., siendo todas ellas computables a los efectos del requisito de la presencialidad en el aula”* (Artículo 8 RCTD, pág. 4).
- El reglamento está elaborado desde la perspectiva de lo que deben hacer lo estudiantes. En ningún pasaje de los reglamentos puede verse la contrapartida o las responsabilidades que asume la institución como prestadora de un servicio educativo. Se deposita la total responsabilidad en el estudiante: *“El estudiante es a todos los efectos responsable por el conocimiento completo y la observación cuidadosa del plan”* (Artículo 10 RCTD, pág. 4) y *“será responsable de las consecuencias resultantes de la no observación de esta disposición, que puede llegar a no acreditar la aprobación de cursos o exámenes verificados parcial o totalmente en infracción”*(Artículo 5 de RL, pág. 2).
- En el RIF o RTF las palabras *“deberá”* y *“deberán”* aparece en 24 oportunidades especificando las obligaciones de los estudiantes, la palabra *“obligación”* en 2 oportunidades y *“obligados”* en 1 ocasión. Sin embargo solo en 2 oportunidades se mencionan los *derechos de los estudiantes* (Artículo 4 pág. 2; Artículo 33 RIF - RTF, pág. 9).
- En ninguno de los reglamentos se contemplan las necesidades o demandas de aprendizaje; estas no son tomadas en cuenta.

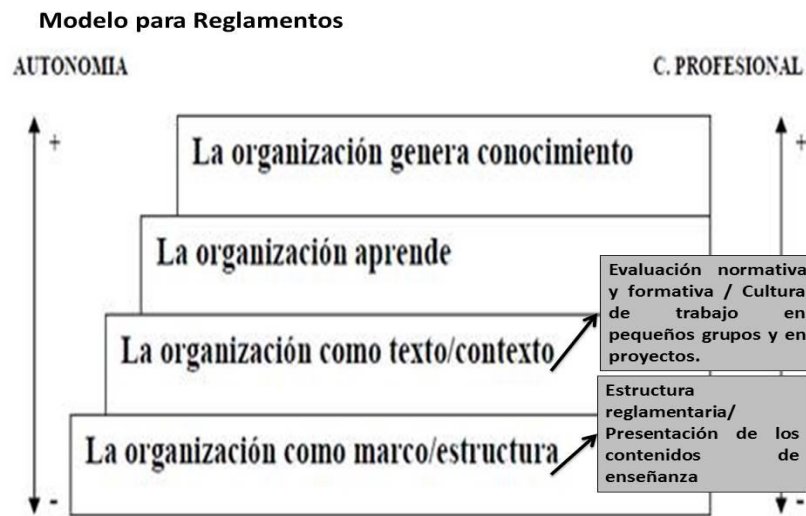


Imagen 8: Modelo para Reglamentos. Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.4 – Análisis documental de actas a partir de la grilla (Ver anexo I)

Se analizaron las Actas del año 2016, desde febrero (Acta 1, del 4 de febrero) a diciembre (Acta 18, 22 de diciembre) de las reuniones de coordinadores de área de la LEFRYD, haciendo foco en las coordinaciones de la Licenciatura, por ser la única carrera que mantiene durante todo el año reuniones sistemáticas con sus coordinadores.

Entre los aspectos generales podemos decir que las reuniones se mantienen una frecuencia quincenal y los temas tratados son variados, si tomamos en cuenta las dimensiones del campo institucional podríamos decir que las dimensiones que fueron más trabajadas son las organizativa, seguida por la administrativa y la didáctico pedagógica fundamentalmente en el armado y seguimiento de las comisiones que estuvieron trabajando las observaciones realizadas por el MEC.

Todas las reuniones cuentan con una convocatoria, la cual es enviada previamente a los participantes con el punteo de temas a trabajar en la reunión.

En cuanto a las actas como documento estas se redactan como transcripción textual de la reunión, lo que dificultó identificar con claridad los acuerdos alcanzados en cada uno de los temas tratados.

En relación a la organización de las reuniones estas se desarrolla a partir de la lista de temas a tratar. Algunos temas son recurrentes y son trabajados en la reunión sin generar caminos para darle respuesta o solución.

A continuación pasamos al análisis por categorías.



### 3.2.4.1- Planteamientos institucionales

#### a) Diseño curricular

En lo que tiene que ver con el diseño curricular según las actas hay disparidad en los criterios de exigencia entre las diferentes áreas. Los registros dan cuenta del interés por saldar este problema y generar acuerdos comunes de exigencia según lo que se espera de cada año, "(...) *en otro orden de cosas, plantea que el TFG abre líneas para distintos lados, observa que los criterios de rigor, y calidad no son los mismos. Se están teniendo diferentes criterios. Los estudiantes son los que señalan estos elementos. (...) va a estar en los trabajos finales de los diferentes trayectos para ver si hay criterios de corrección disímiles*"(Acta 1 LEFRYD, pág.2).

Otro aspecto que tiene que ver con el diseño curricular, en las actas puede verse reflejado que hay un interés por mejorar la propuesta curricular y generar una mejora continua de la institución, esto queda reflejado cuando "*volviendo sobre el tema (.....) propone estudiar un autor un año, otro al siguiente*" (Acta 2 LEFRYD, pág. 2), *así mismo " (.....) colaboró en el armado del documento para su presentación en MEC*" (Acta 3 LEFRYD, pág. 1) en el diseño curricular se identifican con un 2do estadio según ha sido elaborado por un grupo de profesores y consensuado y aprobado por la mayoría.

En relación a los perfiles de egreso por cada trayecto "*(...) ofrece materiales para pensarlos, comenzando por jerarquizar criterios. (.....) plantea la necesidad de jerarquizar y que lo que se propone como perfil de egreso no sea tan amplio*" (Acta 5 LEFRYD, pág. 2). Estos elementos aspiran a posicionar al IUACJ dentro del tercer estadio cuando dice que el diseño curricular es un instrumento de cambio que permite la mejora continua de la institución.

En uno de los cursos de formación en "*el segundo día se dieron cuenta por donde venía la evaluación y qué cambios había que realizar, entonces modificaron de acuerdo a como se fue dando el curso, no por imprevisión o desorden*" (Acta 2 LEFRYD pág. 2). Este elemento de la modificación del currículo del curso de perfeccionamiento coincide con algunos elementos del tercer estadio donde dice se actualiza, se modifica permanentemente a partir de su evaluación continua.

Por su parte "*(...) señala estar de acuerdo con lo planteado en el módulo, no ve, como así lo ven dos compañeros, que haya que suspenderlo, hay que dar cierre al Plan de Formación planteado. Se intercambia sobre los contenidos del módulo. La idea no es concurrir para tomar un curso sino trabajar en conjunto sobre el tema Evaluación por Competencias. En el intercambio surge el tema de los enfoques de la evaluación*"(Acta 13 LEFRYD, pág. 2), aquí se decide si darle continuidad o no a ciertos cursos.

El director propone "*tener en cuenta 1, 2, 3 prioridades que deben ser tenidas en cuenta desde las áreas para su desarrollo. Relacionar estas prioridades o necesidades en cada una con las dimensiones, investigación, enseñanza, extensión. (.....) ve esto relevante para la Comisión de*

*Revisión Curricular"* (Acta 13 LEFRYD, pág. 2) Este elemento se desarrolla en el segundo estadio de los planteamientos institucionales en lo que tienen que ver con diseño curricular, donde ha sido elaborado por un grupo de profesores y consensado y aprobado por la mayoría. Se elaboran por materia y con actitud cooperativa.

#### **b) Propuestas de Formación**

En cuanto a las propuestas de formación o las capacitaciones que se ofrecen para los docentes, en las actas aparece el registro indistintamente cuando se habla de los contenidos de los cursos (asociado a la dimensión identitaria) y cuando se habla de lo administrativo, en lo que tiene que ver con la promoción y venta de los cursos. Por ejemplo *"sobre situación de la Maestría. El Decano ya dio el visto bueno, están en el momento de la búsqueda y armado de programas. En relación al vínculo con el Prof. "X", espero para comunicarle tener lo económico definido"* (Acta 12 LEFRYD, pág. 2) y se continua diciendo *"Se apoyó la posición de (.....) con respecto a los tutores. (.....) comenta que también le propuso al Decano que ofreciera porcentaje a los que vendan o aseguren lugares para la maestría"* (Acta 12 LEFRYD, pág. 3).

Por otro lado, *"(...) debe armar la presentación de resultados de investigación, la cual queda para la mañana"* (Acta 1 LEFRYD, pág. 1), este elemento coincide con el estadio uno donde dice que los contenidos de enseñanza se llevan a cabo en forma individual, cada uno se hace responsable de su programa de estudios

En el mismo sentido, con respecto a qué enseñar en el curso de ETRA" *se propone cambiar cuestiones de forma en autores, cuerpo del texto y referencias. (...) se remite a lo que hace el estudiante en el curso, informes, fichas. Hay ciertos criterios básicos que todos deberíamos cumplir"* (Acta 1 LEFRYD, pág. 2), este elemento de esta asignatura tiene que ver cómo son tratados los contenidos de enseñanza para el 2do estadio, se elaboran por materia y con actitud cooperativa para alcanzar acuerdos entre los docentes.

#### **c) Desarrollo de la enseñanza**

En lo que tienen que ver con el registro de las actividades por plataforma de cada una de las asignaturas, *"las actividades no presenciales de cada asignatura deben ser listados"*(Acta 3 LEFRYD, pág. 2) evidenciando un bajo registro de las actividades que se hacen por plataforma.

#### **d) Cultura de trabajo**

Por lo que puede verse reflejado en las actas hay interés desde el equipo de coordinación de participar en actividades académicas realizadas por la institución o por otras instituciones. Este elemento coincide con el objetivo de acceder al tercer estadio de las instituciones que aprenden. Por ejemplo la participación en el "Congreso Sextas Jornadas de Primera Infancia y Educación Inicial", también TUMP (Taller Uruguayo de Música Popular) resaltando "el vínculo que se generó para el año que viene hacer cosas más importantes" (Acta 13 LEFRYD, pág. 1) o las "noticia Congreso de Bs. As. ISEF Romero Brest" (Acta 13 LEFRYD, pág. 2) donde participaron algunos integrantes de IUACJ. Además "se está trabajando con docentes

investigadores del ISEF, Universidad Federal de Minas Gerais y la ACJ en el archivo histórico de esta última" (Acta 17 LEFRYD, pág. 2). En el mismo sentido se destaca la visita de un profesor " argentino, director de UFLO (Universidad de Flores, Buenos Aires) para la Conferencia en marzo "Educación física, actividad física y deporte. Una compleja relación"" (Acta 17 LEFRYD,pág.3). Actividad de intercambio académico entre universidades, elemento muy importante para las universidades que aprenden correspondiendo al tercer nivel de desarrollo organizacional.

En lo que tiene que ver a la cultura del trabajo, en varias ocasiones la división de tareas lleva al trabajo de forma conjunta, estableciendo criterios comunes por ejemplo cuando "(...) *consulta cuál es el procedimiento para pasar un trabajo por el comité. (...) armará el procedimiento*" (Acta 1 LEFRYD, pág. 2) y en otro ejemplo cuando "*se solicita subscripción a alguna revista importante para cada una de las áreas*" se pide "*centralizar en (...), armando un documento solo*" (Acta 2 LEFRYD, pág. 3) volviendo a trabajar de forma centralizada y con designación de responsabilidades, esto se asocia a una cultura de trabajo Individual, en donde cada profesor es el único responsable.

#### **e) Plan de desarrollo institucional**

Uno de los temas que más se trabajó este año han sido las comisiones de trabajo por los comentarios a la resolución del MEC, presentado informes parciales y elaborando un informe general. El armado de los grupos del MEC puede asociarse a una cultura de trabajo colaborativa del segundo estadio en el cual se conforman grupos de trabajo que colaboran para un proyecto colectivo, "*Intercambio de Grupos de trabajo para respuesta a MEC en relación al Reconocimiento del Consejo Consultivo de Enseñanza Terciaria Privada. Se intercambia sobre el trabajo de los grupos*" (Acta 8 LEFRYD, pág. 1). El grupo de diseño curricular por competencias, comienza revisando las que aparecen en el Plan de Estudios, todos comparten que se debe reducir la cantidad y priorizar "*Se discute como bajar la cantidad de competencias, las cuales son muchas. Se plantea que agregar las competencias, que son las diseñadas por el país...*" (Acta 5 LEFRYD, pág 2). Claramente en debate que se ha generado sobre este punto tiene que ver con planteamiento institucionales, con el diseño curricular en su segundo nivel de desarrollo organizacional siendo razón de la coordinación entre autoridades y docentes para establecer una propuesta.

En relación a las competencias "*En general quedaron las competencias específicas. Se menciona la excesiva cantidad de horas del plan y el enfoque asignaturista, se compara con el Plan del ISEF que tiene 2400 hs, alrededor de 1000 menos que el nuestro. Son temas para la nueva Curricular*" (Acta 12 LEFRYD, pág. 3) Hay una intencionalidad de reevaluar el plan de estudios, este elemento hace al nivel 2 cuando diseño curricular es un instrumento de cambio.

#### **f) Nuevas Ofertas**

En lo relativo a la carrera de maestría se muestra como un instrumento de cambio que permite la mejora de la institución, esto corresponde al tercer estadio. En lo que tienen que ver con los contenidos de enseñanza estos se elaboran por materia y con actitud cooperativa para alcanzar acuerdos en el o los programas de estudio: *"atendiendo el egreso de los estudiantes se propone y se está trabajando en el Master en Educación, especificidad en educación física.(...) ha sido designado para conducir y trabajar en el proyecto de modo de que este pronto antes del 30 de setiembre. Se le solicita a (...) colabore en este aspecto"* (Acta 9 LEFRYD, pág. 2).

Cuando el curso se presenta formalmente se pide que *"los compañeros coordinadores realicen comentarios, hay tiempo para hacerlo hasta el miércoles 10 de agosto"* (Acta 10 LEFRYD, pág. 2) mostrando un trabajo colaborativo y participativo de los coordinadores de área.

### 3.2.4.2- Estructura

#### a) Profesorado

En varios pasajes de las actas prevalece la visión de los docentes como agentes activos, participativos, interesados en las actividades que se promueven desde el instituto, las dificultades en relación a los docentes han surgido en la designación, convocatorias para los exámenes ordinarios, mesas especiales y en algunos aspectos administrativos.

Por ejemplo cuando se habla de la capacitación para profesores (aspecto importante según lo solicitado desde MEC) *"los profesores quedaron enganchados para el segundo módulo"*(Acta 2 LEFRYD, pág. 1), *"importancia de la sistematización y de la realización de una comunidad de aprendizaje, desde la cual se pueda salir a investigar y fundamentar las actividades de extensión "* (Acta 2 LEFRYD, pág. 1). Esta idea se relaciona con un estadio 2 donde los docentes se unen a pequeños grupos de acuerdo con su materia o departamento. Sobre la participación también se comenta que el *"curso de la tarde comenzará hoy jueves con 59 participantes, el mismo se extenderá hasta el viernes. Para el sábado hay 32 anotados, se había mencionado que está dirigido a los profesores de 1º año, pues el trabajo será más específico"*(Acta 9 LEFRYD, pág. 1).

En cuanto al plenario docente se *"observó mucho docente nuevo así como asistieron docentes aspirantes"* (Acta 3 LEFRYD pág. 2) generando una visión positiva de la participación, *"como podemos(...) ofrecer a los docentes un camino formativo, de modo también de responder a los señalamientos que hace el MEC"*(Acta 5 LEFRYD, pág. 1). Este comentario corresponde al estadio 2 según en el cual los docentes son mediadores, centrados en la organización de experiencias para lograr los fines educativos.

Existe interés de integración de nuevos docentes, recién egresados, al respecto se comparte que de los *"licenciados que están haciendo la aspirantía docente (...) se destaca su nivel de*

*análisis, sutil y muy fino, de cosas que los docentes hacemos y no hacemos. Es bueno invitarlos de cara a la Revisión Curricular, también son un buen insumo"*(Acta 12 LEFRYD, pág. 4).

### **b) Alumnado**

En relación a la visión del alumnado, esta es variable, en algunos pasajes se valora su potencial de participación y en otros son tomados como sujetos pasivos de sus procesos de aprendizaje.

Por ejemplo en el día internacional del juego se *"instalarán en el hall central juegos de mesa de 11 a 13 hs., el que pase o se acerque puede jugar, esto será conducido por los estudiantes del curso de Teoría de la Recreación y el Tiempo Libre"* (Acta 6 LEFRYD, pág. 2) teniendo una perspectiva de los estudiantes es posible ubicar a los estudiantes como activos y capaces de colaborar entre sí en proyectos.

Por otra parte se plantea que *" el foco no es solo la ortografía sino también la falta de lectura de los estudiantes, se observa que les cuesta mucho la abstracción y la relación y vínculos entre ideas"* (Acta 7 LEFRYD, pág. 3), los estudiantes son vistos como sujetos pasivos y además con dificultades cognitivas según la prueba de ingreso.

### **c) Recursos materiales**

A nivel administrativo las actas dan cuenta de dificultades en la operativa con bedelía; también se identifican problemas de difusión de los cursos y utilización de la plataforma, *"(...) plantea que tenemos como organización dificultades importantes, manejo de base de datos, uso de banner que identifiquen y oficialicen el mensaje de correo electrónico, etc "* (Acta 6 LEFRYD, pág. 1) Este elemento corresponde al primer estadio en cuanto al estructura, los materiales son un soporte a la enseñanza en el que su utilización depende sólo del esquema de trabajo planteado por la institución.

En relación a la compra de materiales didácticos *"se constata que a pesar de haber asesorado, informado en tiempo a la Administración (...) los materiales que se compran son muy malos, pelotas muy ordinarias que se rompen en los primeros contactos"* desde la dirección se asesoró a *"la Administración en este punto vinculándola con un importador, recordando que hay impuestos, que por ser una institución educativa, no se pagan. Se planteó que si el precio es conveniente, se debería hacer un pedido para dos años o tres. Se debe tener en cuenta que estos materiales significan mucho para la institución receptora y para la nuestra, es la devolución que se ha pactado por la posibilidad de hacer allí la Práctica Docente"*(Acta 10 LEFRYD, pág. 1).

### **d) Horarios**

En relación a los cambios de horarios, se registran dos situaciones diferentes, cuando se realizó la *"propuesta de cambio de fechas de cursos de formación"* (Acta 1 LEFRYD, pág. 1) esta fue aceptada, ajustando los horarios a diferentes necesidades, pero cuando *"se consulta si se*

*pueden hacer cambios en los horarios y si los estudiantes pueden salir 14.30 o 15.00, la respuesta es negativa, se debe cumplir el horario pactado en el compromiso que firman los estudiantes” (Acta 2 LEFRYD, pág.2) Este elemento se relaciona con el primer nivel de desarrollo donde horarios son rígidos.*

### **3.2.4.3- Sistema relacional**

#### **a) Relaciones alumnos**

Al igual que en la categoría estructura, la visión de los estudiantes oscila entre sujetos pasivos, cuyo desempeño y aprendizaje puede ser arreglado desde el exterior y sujetos participantes, activos y capaces de colaborar entre sí en proyectos.

Cuando se elaboran las estrategias de la *"presentación de trayectos, (se piensa la posibilidad de que) algún estudiante cuente la experiencia de trabajo" (Acta 3 LEFRYD, pág. 4), "el vínculo con los docentes, lo testimonial, que ellos capten a otro estudiante. (...) remarca la importancia de presentar trabajos, el contacto con los egresados, la difusión de lo que se ha hecho, que circule en los corredores, posters"(Acta 3 LEFRYD pág. 3) Esta perspectiva de los estudiantes los ubica en el 2do estadio como sujetos participantes y activos.*

Por otro lado se *"plantea como problema que ingresando a investigación de grado del trayecto recreación y tiempo libre y se encuentra con estudiantes que no tienen interés en el trayecto, su interés es y se anotan en la asignatura, solo porque les sirve el horario" (Acta 3 LEFRYD, pág. 2). Esta visualización corresponde al 1er estadio donde se visualiza a los estudiantes como pasivo y se ajusta a lo establecido por la institución.*

## **b) Relaciones profesores**

En las actas puede valorarse que la perspectiva de los docentes varía entre transmisores, en el que el reforzamiento y el control son lo más importante y por otro lado mediadores, centrados en la organización de experiencias para lograr los fines educativos.

En relación a las *"pautas para la elaboración de trabajos académicos, se consulta sobre niveles de exigencia, según año que cursa el estudiante. Se observan diferencias entre los docentes y según las áreas en las que participan. Se pregunta (...) si tiene sentido que un docente de otra área dedique una hora a trabajar las normas, cree que hay que seguir a ETRA"* (Acta 7 LEFRYD, pág. 3), los profesores son transmisores donde el control y seguimiento de las normas es lo importante.

En otro pase de las actas se *"aprovecha para pedirle a los coordinadores que en la bibliografía básica no incorporar no solo libros, incorporar también revistas. Aún hay compañeros docentes que fotocopian material sin referencias"* (Acta 7 pág. 3) Aquí se ve a los docentes como reproductores y que no logran alinearse con lo solicitado desde las coordinaciones de área.

A su vez en la *"evaluación Retiro Docente, queda demostrado que los docentes quieren discutir elementos de su práctica y que tienen, a su vez, elementos para hacerlo"* (Acta 11, pág. 1) visualizando a los docentes centrados en la organización de experiencias para lograr los fines educativos, Activos y con deseo de participar. Sobre el mismo tema "(...) recuerda que se había pensado también para este Retiro, mandar material antes, pero bueno, *"la gente no lee"* (Acta 10, pág. 1) Esta visión de los docentes se contrapone con la visión de actores activos e interesados. Tal vez haya elementos que permitan analizar esta diferencia a la hora de la respuesta de los docentes, por ejemplo que tal vez los docentes que participan por interés propio en algunas instancias se involucran y son activos, tal vez los docentes que participan por obligación o compromiso institucional no tienen la misma actitud.

En otros momento se *"destaca la confianza entre los docentes, la valoración de los docentes que hace el Decanato y como las coordinaciones y la Dirección permanentemente buscan generar medios para que los docentes se desarrollen"* (Acta 12, pág. 2). Este comentario y visión de los docentes es importante, ubica de forma natural a la institución en un segundo nivel de desarrollo organizacional y por otro lado *"La pregunta que se hace (el director) es que se hace con la formación académica que precisa la institución para sus docentes"* (Acta 13, pág. 1) siendo la formación académica de los docentes uno de los elementos observados por el MEC.

## **c) Comunicación organizacional**

En cuanto a la comunicación organizacional pueden verse muchos problemas y dificultades, hay importantes inconvenientes con la difusión que se hace desde bedelía.



En la relación a la *"difusión de la información. Se le ha pedido a (...) y equipo revisar este tema, lo que hay que reconocer es que cada vez menos gente dice "no me enteré" (Acta 1, pág. 2). Este planteo corresponde al estadio 2 donde la comunicación facilita la coordinación de tareas entre iguales, pero por otro lado paso que al generar "la invitación a los cursos a docentes de primaria y secundaria donde hacen las prácticas. Le sorprendió que (...) no supiera de los cursos" (Acta 2, pág. 2).*

Otra dificultad de comunicación se en la forma en que circulan los planes estratégicos y programas *"circulan en la Plataforma, el DROPBOX está bueno pero no todos lo miramos. Se plantea armar un Zip con todos los planes, y enviarlo a todos los coordinadores. Responsable: Asistencia de Dirección" (Acta 2, pág. 3) Temas de comunicación interna, no a todos les llega la información y no todos se ocupan por acceder a la información.*

En el caso de *"Investigación de Grado y de Proyectos lo que ha generado algunos inconvenientes es la confección de las listas y esto en el número de estudiantes previstos en las clases debido al ingreso de estudiantes del plan anterior" (Acta 3, pág. 3), "en la asignatura Proyectos no alcanzaron las previsiones realizada, plantea (...) que esa fue la razón por la cual decidiera armar grupos de tres y no de dos como se había acordado, (...) plantea reconocer la omisión de transmitir a los compañeros de investigación la decisión, frente a la emergencia solicitó la autorización de Dirección y siguió" (Act 4, pág. 1). Este fue un tema trabajado en dos reuniones sin llegar a generar acuerdos de trabajo.*

El tema de la difusión de los trayectos es un tema recurrente y que no logra resolverse. Como cuando y con que son las dudas más grandes *"difusión de los trayectos. Fecha y modalidad de difusión de los mismos" (Acta 4, pág. 2).*

Uno de los participantes de la reunión planta que *"Nuevamente se observa que hay un tema de difusión que no está del todo resuelto. Pues hay pocas personas enteradas de que asiste. En el caso de la difusión (...) plantea que cuando se lo ha planteado a la responsable de Marketing aseguran no tener infraestructura para vender los cursos interesantes que se están teniendo. (...) solicita informar esto por correo electrónico y observa que no es una señal buena que no se venda, que no se conozca, (...) reafirma con su experiencia en el curso de discapacidad, no se visibilizan las acciones en relación a los cursos que la facultad genera" (Acta 4, pág. 3). En otras de las reuniones se plantea la pregunta "¿cómo y dónde se ha difundido?. Se planteó revisar procedimientos" (Acta 7, pág. 1) manifestando preocupación por la difusión de las diferentes actividades y propuestas de la institución.*

Entonces *"Surge como tema la dificultad de la comunicación con bedelía por email pues todos responden emails diferentes y no parecen, todos, seguir los temas de otros. Se solicita enviar cualquier correo a Bedelía, incluyendo siempre a "X" (Acta 10, pág. 2).*



Por otro lado se plantea que *"no se ha podido hacer por la plataforma la evaluación docente de Didáctica y Orientadores de la Práctica. A esto se agrega, la autoevaluación docente, no está claro el procedimiento para recibirla por los coordinadores"* (Acta 12 pág. 4) Nuevamente problemas con bedelía y la comunicación.

Nuevamente de plantea problemas en la *"difusión y organización de las actividades generales. Se señalan dificultades de seguimiento de los eventos, como ejemplo, la semana anterior se superpusieron la presentación del libro del Prof. Zipitría con el curso de Competencias"* (Acta 16, pág. 4). *"(...) señala que varios de los docentes del área que coordina no recibieron la información, se solicita avisar a los coordinadores desde su base de datos"* (Acta 17, pág. 1), y nuevamente *"surge el tema recurrente de la difusión de las actividades. Se ve como un problema lo endogámico de la relación ACJ-IUACJ, haciéndose cosas valiosas no se logra buena difusión de las mismas"* (Acta 17 pág. 4).

#### **3.2.4.4- Dirección**

##### **a) Gestión y Liderazgo**

Gestionar es hacer que las cosas sucedan (Blejman, 2007). Representa acciones que promueven la construcción de acuerdos comunes con los miembros de la institución manteniendo un liderazgo que dinamiza los vínculos y la comunicación. El análisis de los registros, estaría mostrando algunas dificultades en estos aspectos.

En relación a citación a los profesores a examen se llega a un acuerdo y *"se establece hacerlo a la lista de prelación establecida por el coordinador del área respectiva"* (Acta 1, pág. 2) y a su vez para la organización de los cursos *"se realizará un borrador de procedimiento que se distribuirá a los colegas coordinadores para sus comentarios"* (Acta 4, pág. 1) llegando a un acuerdo de cómo proceder, en esta forma de gestión se generan acuerdos consensuados.

A la hora de planificar el retiro docente los temas son trabajados por todos los participantes, todos hacen diferentes aportes: *"se propone citar 8:45 y comenzar con la charla magistral a las 9:00 hs. ¿mesa redonda? Actividad física y salud propone trabajo por áreas. Se propone que cada coordinación podría definir los temas que le gustaría discutir. Se puede también plantear "un tema transversal que se discuta también intra área. Algunos plantean la charla magistral que nutre a su vez los talleres. (...) propone el tema de las neurociencias en relación al aprendizaje. ¿Es posible el desarrollo de las neurociencias desde cada área específica?"* (Acta 10, pág. 2), estos elementos se relacionan con una forma de liderazgo dinamizadora de los equipos de trabajo.

En relación a la participación del decano en tareas específicas *"el Decano transmite su conformidad frente a lo que ha hecho en tan poco tiempo"* (Acta 3, pág. 1) Esta forma de estar y establecer vínculos con las áreas se relaciona con el 2do estadio, con una forma de liderazgo instructivo, dinamiza la institución educativa y utiliza las relaciones y la comunicación.

La dirección plantea *"generar una estrategia para abordar los temas que surgen del documento enviado. La idea no es que se traten en esta mesa todos los temas pues no es operativo, se propone formar pequeños grupos para hacerlo, tomando tiempo de la coordinación"* (Acta 6, pág. 3) El armado de grupos para trabajar este tema del MEC se caracteriza en el segundo estadio según el cual la forma de dirección gestiona acuerdos comunes con los miembros de la institución además de generar una cultura de trabajo colaborativa. Liderazgo instructivo, dinamiza la institución educativa y utiliza las relaciones y la comunicación, la dirección *"plantea que nos preparamos para recibirlos habiendo formado tres grupos de trabajo sobre los tópicos que surgen del documento enviado, además de tomar en cuenta el informe final de evaluación del plan, el cual estará en julio"* (Acta 6 pág. 3).

En relación a la resolución MEC sobre las pautas para valoración de componentes virtuales de un programa de estudio *"se solicita compartir con los docentes, haciendo énfasis en que toda actividad virtual debe ser respaldada"* (Acta 10 pág. 1), este tema es trabajado desde una planificación diversificada, según las necesidades y acuerdos del grupo.

### **3.2.4.5- Funciones organizativas**

#### **a) Planificación y Evaluación**

El tema de la evaluación es recurrente en las reuniones, la *"Coevaluación y Evaluación integrada"*(Acta 2, pág. 3), se relaciona con el 2do estadio donde la evaluación es de manera criterial, coevaluativa y se aproxima al tercer nivel centrada en el cambio, autoevaluación y la planificación diversificada, según las necesidades de cada área.

En una de las reuniones la dirección solicita *"escribir y fundamentar las propuestas académicas presentándolas siempre al Decano con copia a la Dirección"* (Acta 4, pág. 4) Este elemento corresponde al estadio uno donde las planificaciones se llevan a cabo en forma individual, cada uno se hace responsable de su programa de estudios

En otro sentido de la evaluación se solicita que *"se prepare un cronograma tentativo de visitas a los docentes, los criterios son propios de cada coordinación"* (Acta 3, pág. 2), en tal sentido se *"consulta si la visita debe quedar registrada y donde. (...) señala que si, debe quedar registrada, no es con afán controlador, se busca apoyar el proceso pedagógico. La hojita del informe de visita es una ayuda para la evaluación del docente"* (Acta 3, pág.2), esta forma de evaluación del desempeño docente consolida a la institución en el segundo estadio realizándose de criterial y co-evaluativa.

Al realizar la evaluación del retiro *"se puede consultar a los docentes, en general, proponer una encuesta sobre lo que desean trabajar, propuestas, etc. tomar nota para la organización del próximo(...)* se recuerda que a nivel de contenidos en el Retiro sigue faltando un momento para el trabajo por áreas, que trasciende el trabajo de las coordinaciones mensuales" (Acta 12, pág.

2) En esta instancia de evaluación del retiro es importante el lugar desde donde se realiza, ya que es centrada en el cambio, autoevaluación.

Persisten las dificultades en el tema de las "*evaluaciones y autoevaluaciones docentes. Siguen las dificultades para la gestión de las mismas. No está claro el procedimiento, ni hay certeza sobre cuando se realizan, quien y como llega a las manos del coordinador para su utilización*" (Acta 13 pág. 2) se mantienen las dificultades a la hora de las evaluaciones y es tema que vuelve a ser trabajado en otras reuniones "*Sistematización de la Evaluación docente, se necesita optimizar el funcionamiento, no se tiene la información en el momento que se precisa*"(Acta 17 pág. 4).

### **3.2.5- Temas recurrentes**

A lo largo del año se han generado temas que han sido recurrentes en las reuniones, algunos por su importancia institucional y otro por ser problemas recurrentes a los cuales no se les ha encontrado caminos para su solución.

Tema MEC. Tema trabajado en actas 3, 4,5,6, 7,8, 9, 10, 12, 13, 14, 17 y 18, se conformaron comisiones de trabajo, se generaron encuentros de trabajo, intercambiaron informes y se discutió sobre varios puntos que se detallan como aspectos a mejorar por parte del Ministerio. El armado de los grupos del MEC puede asociarse a una cultura de trabajo colaborativa del segundo estadio en el cual se conforman grupos de trabajo que colaboran para un proyecto colectivo.

Tema Maestría. El tema de la maestría es trabajado en el acta 3 donde se presenta la posibilidad del armado de este curso de postgrado, luego es trabajada en el acta 5, 9 y en acta 10 se hace la presentación. Posteriormente se retoma en el acta 12, 13, 16, 17 y 18.

El tema Comité de Ética fue un tema trabajado en las reuniones 1 y 4 pero fue un tema al cual no se llegó a ningún acuerdo. Se le planteó a un grupo de profesores que armen algunos protocolos (Acta 4, pág. 3) pero nunca llegaron a trabajarse esos avances.

#### **En suma:**

En relación al diseño curricular la institución se identifica con un 2do estadio según el curriculum ha sido elaborado por un grupo de profesores y consensado y aprobado por la mayoría. Aunque también hay elementos (Acta 5 LEFRYD, pág. 2) que permiten acercar a la institución al tercer estadio cuando al considerar la propuesta curricular como un instrumento de cambio que permite la mejora continua de la institución. Este elemento se reafirma cuando en el (Acta 2 LEFRYD pág. 2) se plantea la modificación del currículo del curso de perfeccionamiento a partir de su evaluación continua o cuando el director propone tener en

cuenta 1, 2, 3 prioridades que deben ser tenidas en cuenta para la Comisión de Revisión Curricular (Acta 13 LEFRYD, pág. 2).

En lo que tiene que ver con la cultura del trabajo por lo que puede analizarse en las actas (Acta 13, 17 LEFRYD), hay interés desde el equipo de coordinación de participar en actividades académicas realizadas por la institución o por otras instituciones. Este elemento coincide con aquella cualidad de las instituciones que intentan aprender a través del intercambio con otras organizaciones..

En lo relativo a la carrera de maestría se muestra como un instrumento de cambio que permite la mejora de la institución (Acta 9 LEFRYD, pág. 2).

En varios pasajes de las actas prevalece la visión de los docentes como agentes activos, participativos, interesados en las actividades que se promueven desde el instituto, las dificultades en relación a los docentes han surgido en la designación, convocatorias para los exámenes ordinarios, mesas especiales y en algunos aspectos administrativos.

En relación a la visión del alumnado, esta es variable, en algunos pasajes se valora su potencial de participación y en otros son tomados como sujetos pasivos de sus procesos de aprendizaje.

A nivel administrativo en las actas dan cuenta de grandes dificultades en la operativa con bedelía; también se identifican problemas de difusión de los cursos y utilización de la plataforma. Este elemento corresponde al primer estadio en cuanto a la estructura, los materiales son un soporte a la enseñanza en el que su utilización depende sólo del esquema de trabajo planteado por la institución.

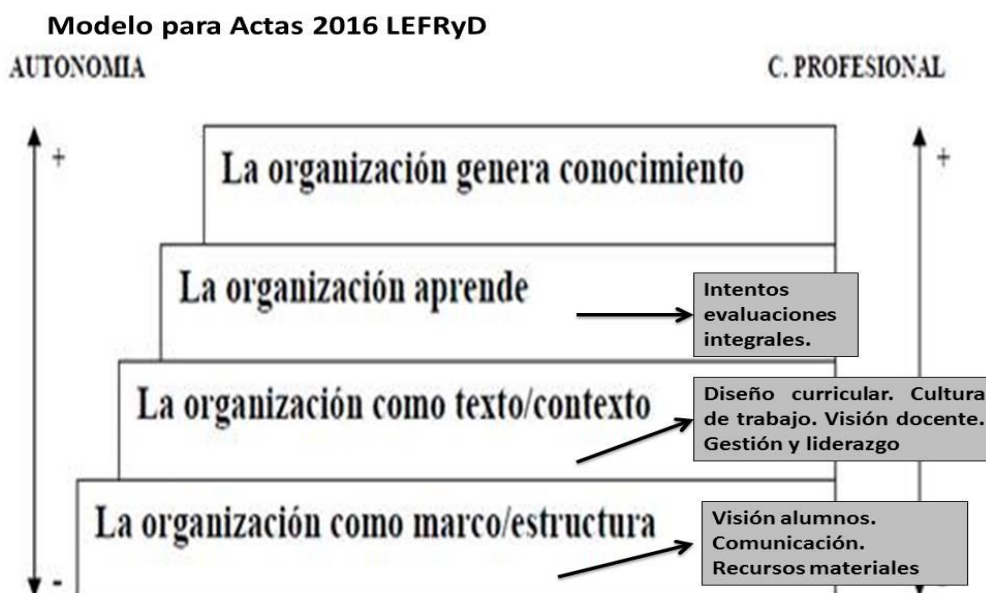


Imagen 9- Modelo para Actas 2016 LEFRyD. Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.6– Análisis documental: Planes de estudio

#### Lista de codificación

Documento	Código	Observaciones
Plan de estudios 2012 Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte	PELEFRyD	Presenta malla curricular, contenidos y visión del estudiante. Menciona capacidades actitudinales
Plan de estudios Tecnicatura e Instructorado en fitness - plan de estudios 2007 (act. 2016)	PEF	Presenta malla curricular, se mencionan diferentes ámbitos de trabajo y los módulos que se subdivide la formación.
Plan de estudio Técnico Deportivo 2011	PTD	Presenta malla curricular, perfil de egreso, propósito y breve descripción de la carrera.
Plan de estudios Maestría en Educación Física y Deporte	PEMEFyD	Presenta malla curricular, presentación de la carrera, perfil de egreso, objetivos generales y específicos, también se presenta la modalidades de investigación.

Tabla 9- Codificación de Programas. Fuente: Elaboración propia.

A través de un link en la web se puede acceder a cada una de las carreras que se dictan en Montevideo y Maldonado, en ese sitio se ofrece información general acerca de los perfiles de egreso y objetivos de las carreras, apuntando a captar nuevos estudiantes.

Algunos de los planes de estudios analizados carecen de fundamentación de la carrera, no integran los contenidos, estrategias metodológicas, antecedentes de la institución, misión, fines y perfil de ingreso.

Al analizar la información que se ofrece de LEFRyD, menciona los contenidos que se imparten y presenta de manera muy sólida la visión que se tiene del estudiante, como agente activo de cambio, comprometido y responsable, incidiendo en los procesos de aprendizaje. Estos elementos se aproximan según la grilla de análisis con el tercer estadio (Estructura; Alumnos)

El plan de estudios de la Tecnicatura e Instructorado en Fitness es el mismo y en la página web se ofrece información sobre los posibles ámbitos de trabajo y describen los 2 módulos complementarios en los que se subdivide la formación.

Para el curso de Técnicos Deportivos en el perfil de egreso hace referencia a la sólida formación y menciona las tres etapas de formación del deportista donde el profesional podrá trabajar. Al igual que en la licenciatura presenta una visión del estudiante, futuro profesional

como agente de cambio: “entrenador deportivo como educador y motor de cambios positivos en la comunidad deportiva y la sociedad toda”; relacionado con el cuarto estadio de desarrollo organizacional donde los estudiantes son un ser social, protagonista de las múltiples interacciones en que se involucra a nivel interno y externo (Sistema relacional; Relación Alumnos). Por otro lado muestra a los horarios como adaptables de acuerdo con las necesidades educativas: “Propuesta combinada de horarios intensivo-extensivos, que garantiza el acceso de aquellos que ya trabajan en ámbitos deportivos específicos o pretenden hacerlo en el mismo”; este elemento está relacionado con indicadores del tercer estadio de desarrollo organizacional.

En la Maestría, donde los estudiantes tienen título de grado y se encuentran trabajando en diferentes ámbitos, se hace mayor énfasis en la investigación como centro de la formación, donde el egresado habrá adquirido habilidades de investigación para mejorar su práctica y generar producción académica de calidad que genere conocimientos nuevos en el ámbito nacional. Se destaca la importancia de la generación de nuevos conocimientos, este elemento está relacionado con el cuarto estadio de desarrollo organizacional. Dentro de los objetivos específicos está el (2) “Elaborar y ejecutar proyectos de investigación que generen conocimientos nuevos y (3) “Fomentar la realización publicaciones académicas y científicas en el área”, ambos elementos están relacionados con la producción y gestión del conocimiento, aspectos que aspiraciones para llegar al tercer y cuarto estadio de desarrollo organizacional.

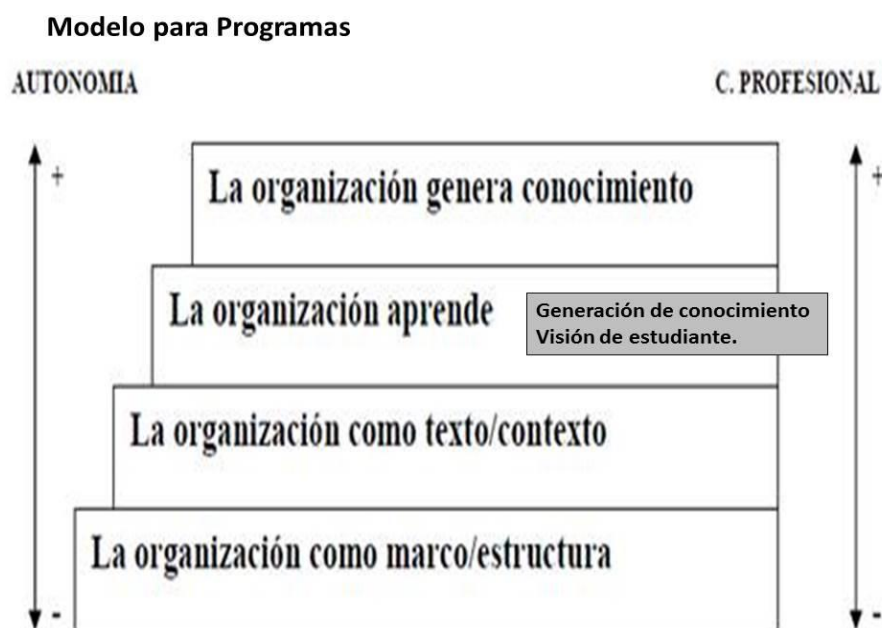


Imagen 10- Modelo para Programas. Fuente: Elaboración Propia

Como puede verse en la imagen 10 luego del análisis documental pueden identificarse elementos que corresponden a diferentes estadios de acuerdo con el grado de desarrollo

colectivo alcanzado aunque el mayor número de aspectos consolidados en las prácticas cotidianas se encuentran en los estadios dos y uno

PRESENTACIÓN MODELO FINAL DE ANÁLISIS DOCUMENTAL:

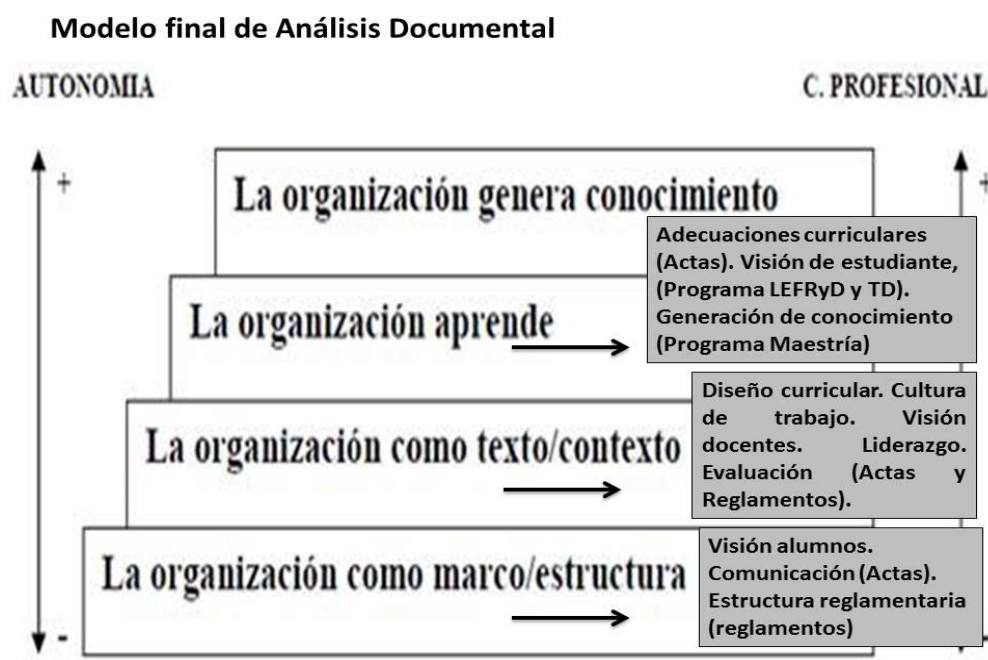


Imagen 11- Modelo final de Análisis documental. Fuente: Elaboración Propia

En el análisis de los documentos hay situaciones que evidencian diferentes visiones, por ejemplo es el caso de la visión de los estudiantes, en los programas de LEFRyD y TD se tiene una visión de los estudiantes como agentes activos y comprometidos de sus procesos de aprendizajes y al analizar algunos pasajes de las actas se visualiza a estos como sujetos pasivos en los procesos educativos.

En el Estadio uno la organización funciona como soporte del programa educativo, asegurando la estructura que permita desarrollar los procesos de enseñanza pero sin generar movimientos me mejoren la calidad y el eficiencia de dichos procesos. Como aspectos más relevantes dentro del estadio uno se encuentran la comunicación organizacional a la cual le hace falta mayor alcance y desarrollo, el sistema de funcionamiento de la bedelía que a través del análisis de los documentos evidencian dificultades de articulación con los requerimientos de las diferentes carreras: y también la estructura normativa que podría ofrecer mayores garantías para los estudiantes.

En el Estadio 2 comienzan a desarrollarse algunos procesos de cambio donde la institución deja una posición pasiva ante los hechos y comienza a generar pequeños procesos de cambios para la mejora desde el compromiso de directivos, docentes, funcionarios y estudiantes y ligados a los procesos de evaluación institucional. Los elementos que se destacan dentro del estadio 2 son la visión de los docentes como participativos, que se unen en pequeños



colectivos para trabajar, la elaboración de los planes curriculares por asignatura, logrando generar adecuaciones cuando estas son necesarias y los criterios de evaluación que apuntan a ser formativos.

En los estadios tres y cuatro, la organización es capaz de aprender y generar conocimiento a partir de la puesta en marcha de procesos de mejora institucional, del trabajar sobre las dificultades y a partir de una cultura colaborativa construir nuevas habilidades para superar nuevos problemas. En el análisis documental podemos visualizar que hay elementos de la institución IUACJ filial Montevideo que se podrían asociar a buenas intenciones de generar una mejora institucional, estos elementos están asociados Programa de Maestría con la posibilidad de generar conocimiento a través de la investigación - acción y lo que se espera como perfil de egreso de los estudiantes de las diferentes carreras.

### 3.4. Encuestas

#### 3.4.1- Los docentes y las carreras en el IUACJ

A partir del listado proporcionado por el área de recursos humanos del IUACJ se pudo establecer que durante el ejercicio 2017 se establecieron 317 contrataciones a 234 docentes en Montevideo. A los efectos de establecer la población docente se quitaron de ese listado a 4 docentes que integran el equipo de investigación y a 4 docentes de los que no se obtuvo el correo electrónico, quedando entonces la población docente (N) establecida en 226 personas.

CARRERAS	SOLAMENTE		Y OTRAS CARRERAS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia <sup>4</sup>	Porcentaje <sup>5</sup>
LIC. ED. FISICA REC. Y DEPORTE	138	61,1%	169	74,8%
TÉCNICO DEPORTIVO <sup>6</sup>	30	13,3%	54	23,9%
TECNICO EN FITNESS	20	8,8%	33	14,6%
MAESTRIA EN ED. FIS. Y DEP.	2	0,9%	7	3,1%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>190</b>	<b>84,1%</b>		
EN MÁS DE UNA CARRERA	36	15,9%		
<b>TOTAL</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>		

<sup>4</sup>El número de casos no suma 226 porque hay varios docentes de más de una carrera y en la columna quedan contabilizados más de una vez.

<sup>5</sup>El porcentaje no suma 100% porque hay varios docentes de más de una carrera y en la columna quedan contabilizados más de una vez.

<sup>6</sup>Se incluyeron en esta agrupación a docentes de la carrera Coordinador Técnico Deportivo y de las Licenciaturas Deportivas A, B, C y Profesional.



Tabla 10- Docentes del IUACJ por carrera

Fuente: Elaboración propia en base a información de RRHH-IUACJ

En la Tabla 10 puede apreciarse que las contrataciones docentes se concentran en la LEFRYD, siendo que 3 de cada 4 docentes son contratados para impartir cursos en dicha carrera. Prácticamente el 16% de los docentes desarrolla sus actividades en más de una carrera y apenas el 3% de los docentes ha tenido actividad en la maestría en curso.

### 3.4.2-La encuesta a docentes

La muestra obtenida fue de 92 formularios, que corresponden a 92 docentes diferentes, dada la estructura con que fue diseñado el formulario que no admite más de una respuesta por usuario. Esto indica que el 40,1% de los docentes que fueron invitados a responder la encuesta, completó el formulario. Acorde con el tamaño de la población involucrada y la muestra obtenida (n), con un intervalo de confianza de 95%, los datos presentan, de manera agregada, un margen de error de +/- 3,4%<sup>7</sup>.

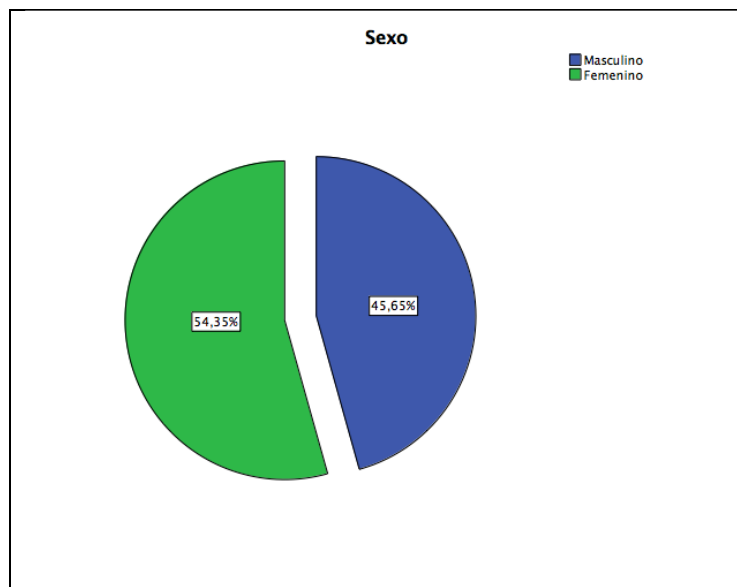


Gráfico 1: Sexo del personal docente. Fuente: Elaboración propia

<sup>7</sup> Se utiliza un valor de  $p = 0,75$ , que corresponde a la proporción de docentes de la LEFRYD en el total de docentes.

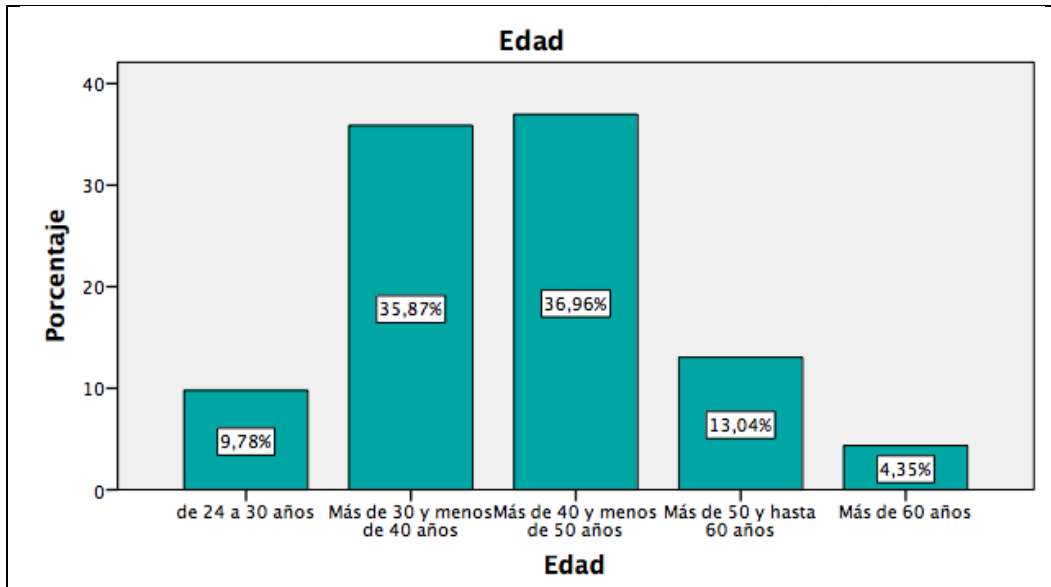


Gráfico 2- Edad del personal docente. Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en los Gráficos 1 y 2, los docentes encuestados son mayoritariamente de sexo femenino y se concentran en las edades medias de 30 a 50 años.

### 3.4.3.-Formación y años de docencia en el IUACJ

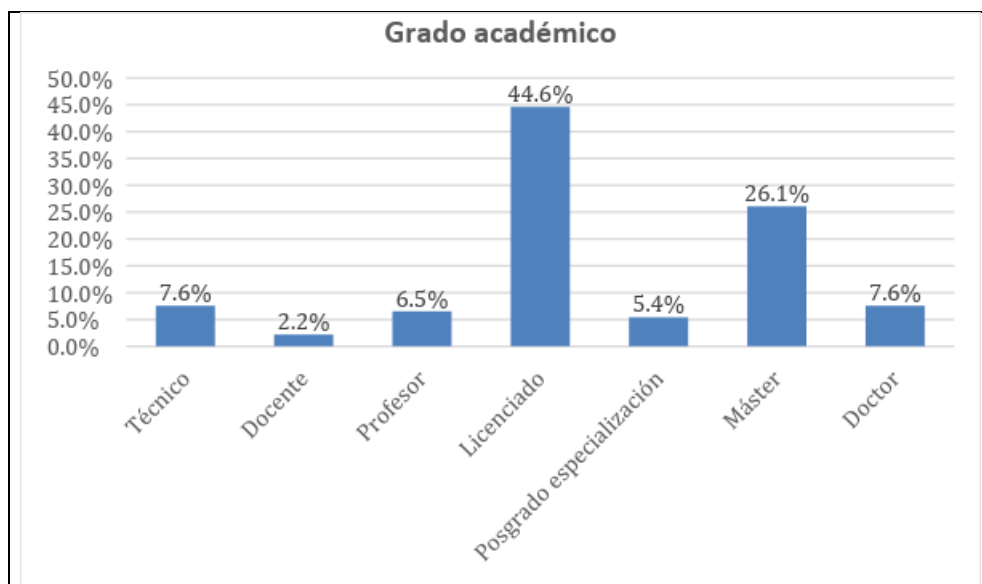


Gráfico 3- Grado académico del personal docente. Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 3 de grado académico puede ver que la gran mayoría de los docentes el título de grado; más del 50% de los docentes de IUACJ tienen formación terciaria. Por otra parte, la

información resumida en el Cuadro 2 permite apreciar que 2 de cada 3 de los docentes encuestados tienen hasta de 5 años de trabajo en el IUACJ.

Años de docencia en la institución	Grado académico							Total
	Técnico	Docente	Profesor	Licenciado	Posgrado especialización	Máster	Doctor	
Hasta 2 años	5,4%	1,1%		14,1%		8,7%	1,1%	30,4%
Más de 2 y hasta 5 años	1,1%		4,3%	18,5%	2,2%	6,5%	1,1%	33,7%
Más de 5 y hasta 10 años	1,1%	1,1%	8,7%	2,2%	3,3%	4,3%	20,7%	
Más de 10 años	1,1%		1,1%	3,3%	1,1%	7,6%	1,1%	15,2%
<b>Total</b>	<b>7,6%</b>	<b>2,2%</b>	<b>6,5%</b>	<b>44,6%</b>	<b>5,4%</b>	<b>26,1%</b>	<b>7,6%</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 11- Formación y años de docencia en el IUACJ. Fuente: Elaboración propia

### 3.4.4- Desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje

#### a) Currículum actual en su CARRERA

Las valoraciones respecto del proceso de construcción y los contenidos del currículum de la carrera permiten apreciar un proceso de trabajo participativo y de escasa verticalidad, dado que el 95% de los encuestados da cuenta de procesos colectivos de diferente tipo y grado. Estos elementos se asocian al tercer estadio de desarrollo organizacional según la grilla utilizada.

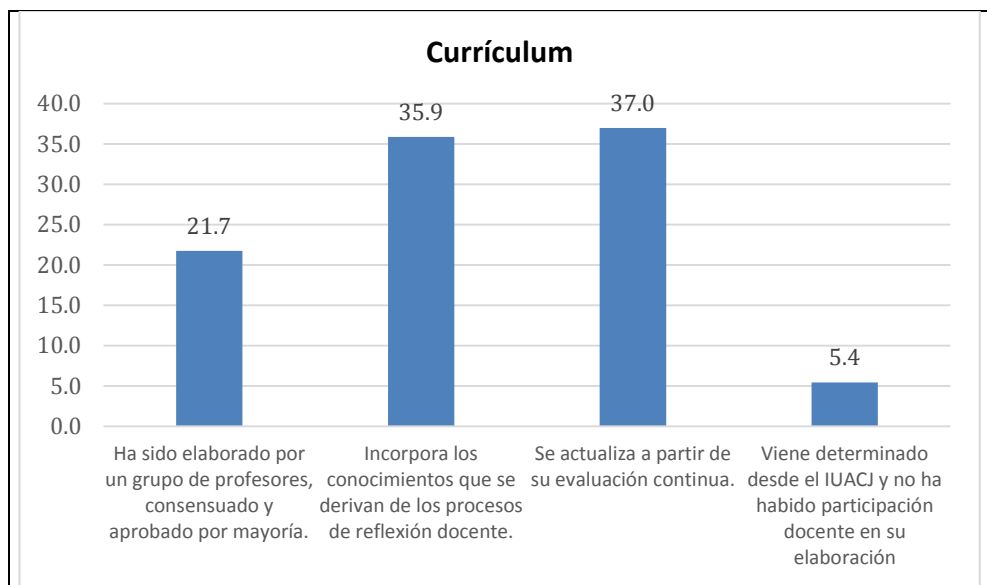


Gráfico 4- Currículum de la carrera. Fuente: Elaboración propia

#### b) Revisión de contenidos de enseñanza

Claramente predomina el trabajo por áreas (47,8%), asociado a las coordinaciones respectivas. Estos elementos se asocian a componentes del tercer estadio de desarrollo organizacional.

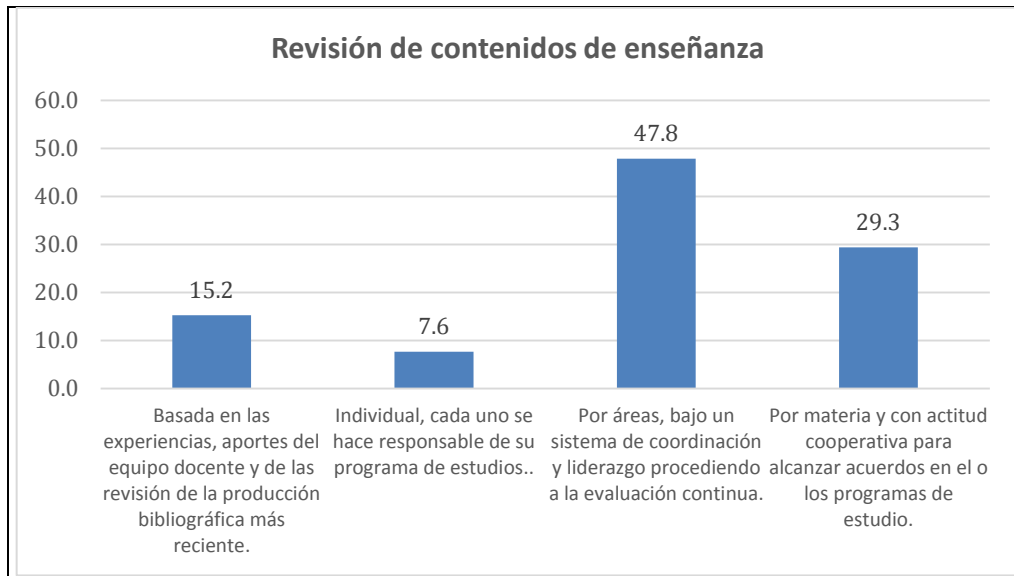


Gráfico 5- Revisión de contenidos de enseñanza. Fuente: Elaboración propia

**c) Necesidades de aprendizaje de los alumnos**

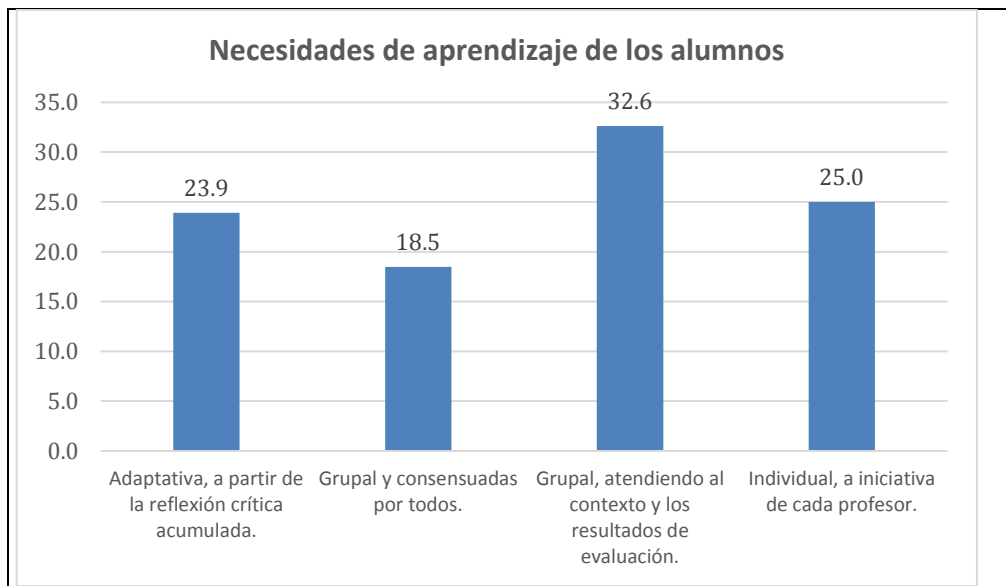


Gráfico 6.- Necesidades de aprendizaje de los alumnos. Fuente: Elaboración propia

Respecto del análisis de las necesidades de aprendizaje de los alumnos no hay una marcada supremacía de una categoría sobre otra (y por ende de un estadio sobre otro), aunque se

destaca la grupalidad, el enfoque situado y el uso de los resultados de la evaluación (32,6%). Sin embargo, en el 25% de los casos el abordaje es individual y por iniciativa del docente.

#### d) Procesos educativos que se llevan a cabo en la CARRERA

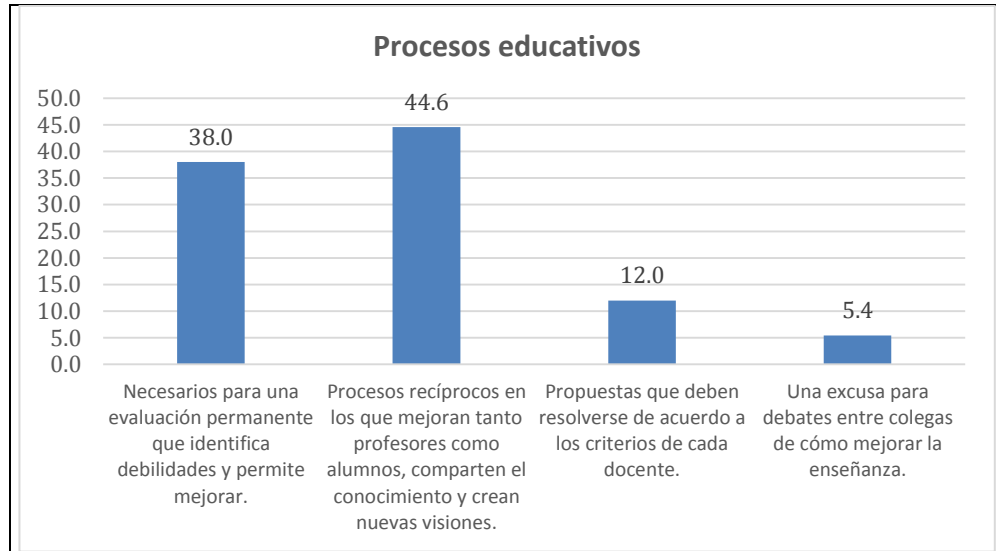


Gráfico 7.- Procesos educativos. Fuente: Elaboración propia

Los procesos educativos de enseñanza-aprendizaje son claramente identificados como necesarios, recíprocos, como oportunidades de mejora educativa. Igualmente, no existe acuerdo completo sobre el tema. Elemento que se relaciona con el tercer estadio de desarrollo organizacional.

#### e) Concepción que se tiene del profesor en la CARRERA

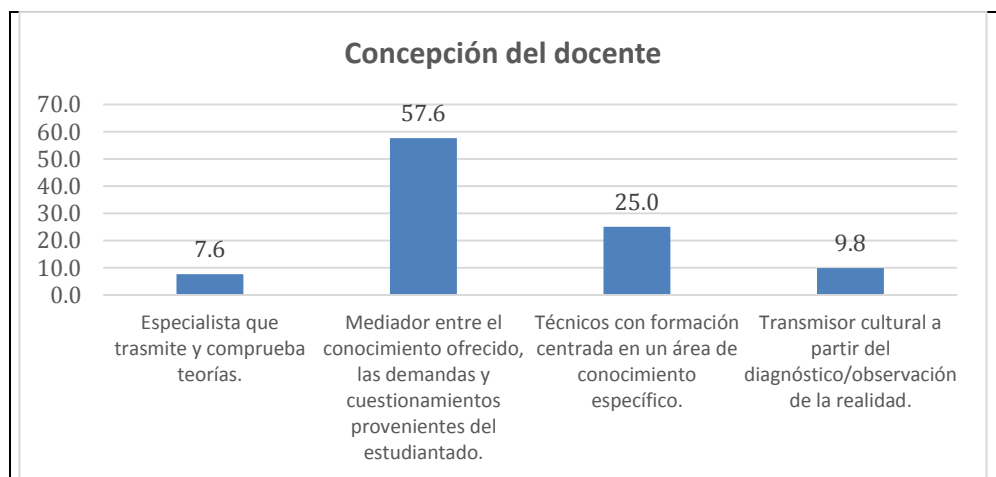


Gráfico 8.- Concepción del docente. Fuente: Elaboración propia

La ausencia de consenso sobre los procesos educativos está asociada a la coexistencia de diversas visiones sobre el rol docente, entre las que prevalece la concepción mediadora entre el conocimiento y las demandas estudiantiles (57,6%). Esta valoración que hacen los docentes sobre la concepción que se tiene de ellos, podría asociarse con el tercer estadio de desarrollo organizacional.

#### f) Cultura de trabajo predominante en la CARRERA

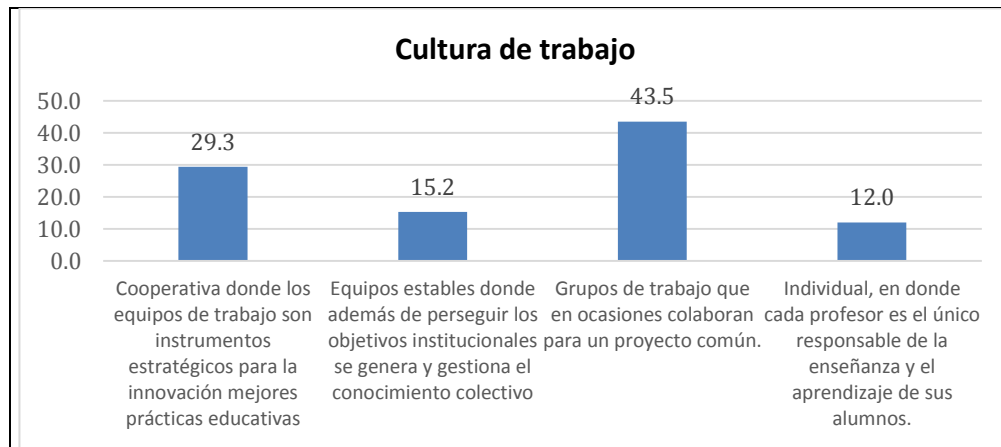


Gráfico 9.- Cultura de trabajo. Fuente: Elaboración propia

Si bien predomina lo colectivo, dentro de las opciones se destacan los grupos de trabajo (43,5%), que es la expresión organizativa más laxa dentro de la grupalidad y se relaciona con un segundo estadio de desarrollo organizacional.

### 3.4.5- Estructura

#### a) Características del profesorado de esta CARRERA

Reafirmando lo anteriormente dicho, el profesorado, principalmente, opta por participar de pequeños grupos (59,8%), elemento que se relaciona a un segundo estadio de desarrollo organizacional.

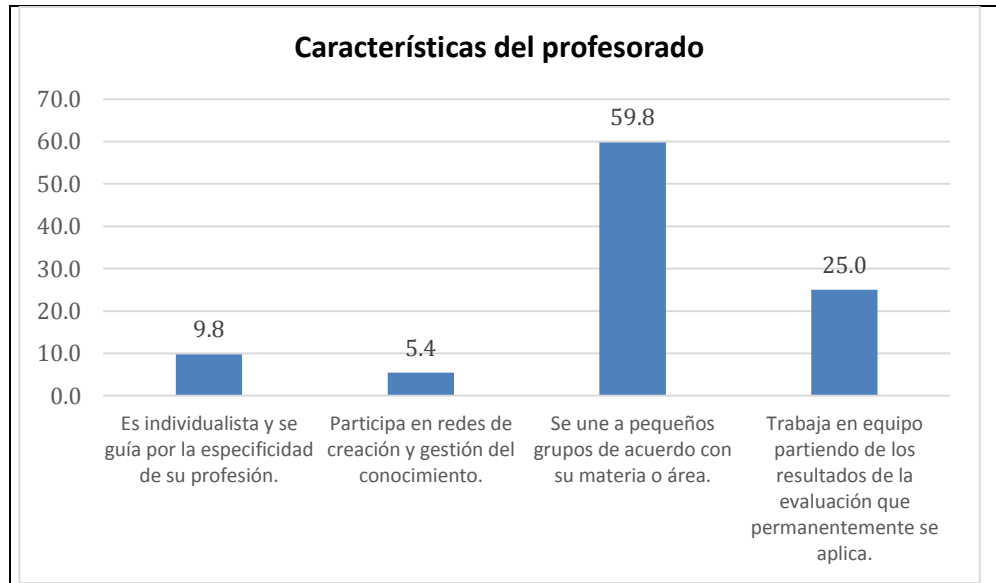


Gráfico 10.- Características del profesorado. Fuente: Elaboración propia

**b) Características del alumnado de la CARRERA**

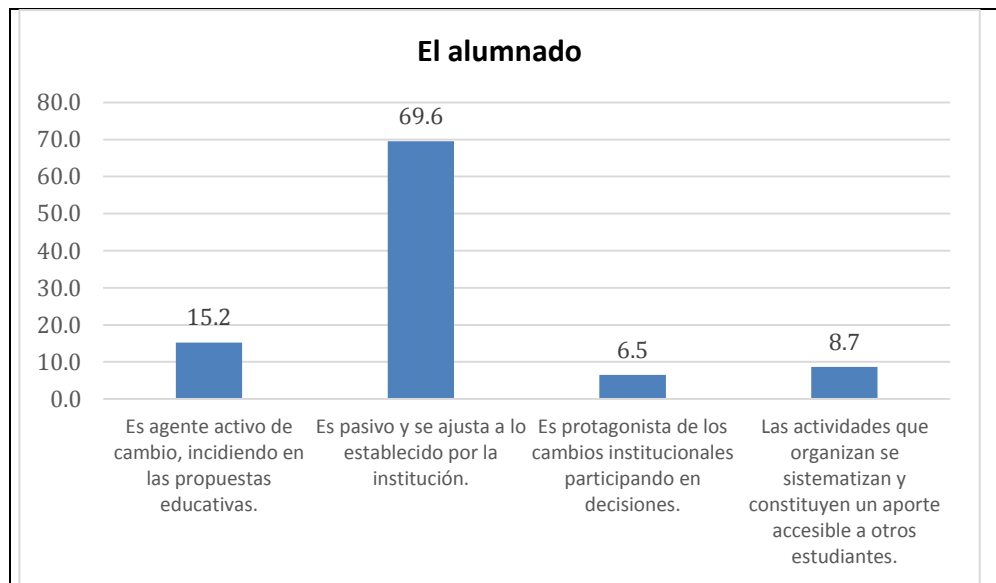


Gráfico 11.- El alumnado. Fuente: Elaboración propia

Más de 2 de cada 3 docentes (69,6%) tienen una visión pasiva respecto del alumnado. Este factor aparece identificado con las características de un primer estadio de desarrollo organizacional.

**c) Recursos materiales de la CARRERA**

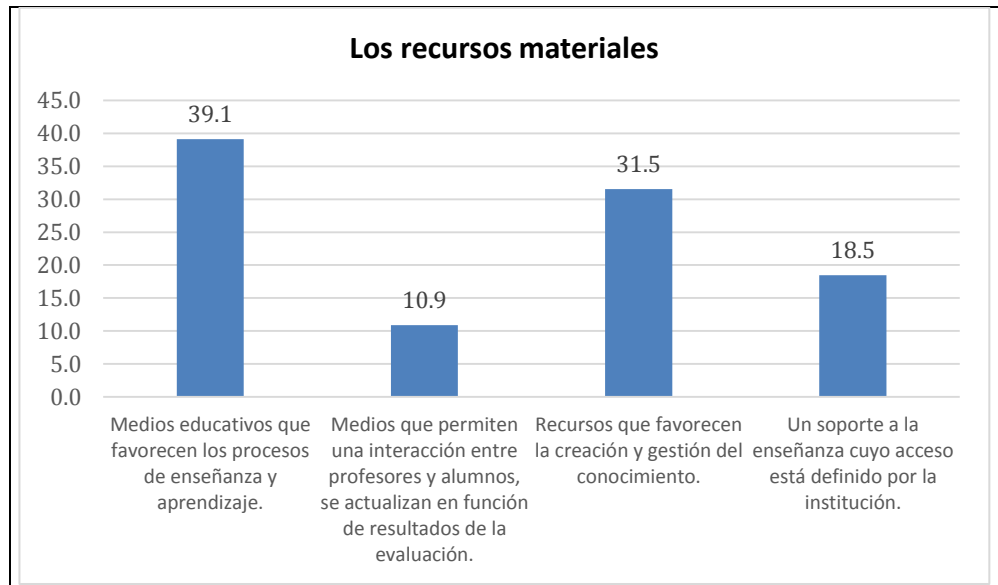


Gráfico 12.- Los recursos materiales. Fuente: Elaboración propia

Los medios o recursos materiales disponibles, son considerados por los docentes en sus dimensiones educativas (39,1%), asociado con la de gestión del conocimiento (31,5%), pero escasamente en sus potencialidades para la interacción entre profesores y alumnos (10,9%). Más de la mitad de los docentes ubican a los recursos materiales en los niveles más bajos de la calificación, relacionándolos con los dos primeros estadios de desarrollo organizacional.

**d) Los horarios de trabajo semestrales**

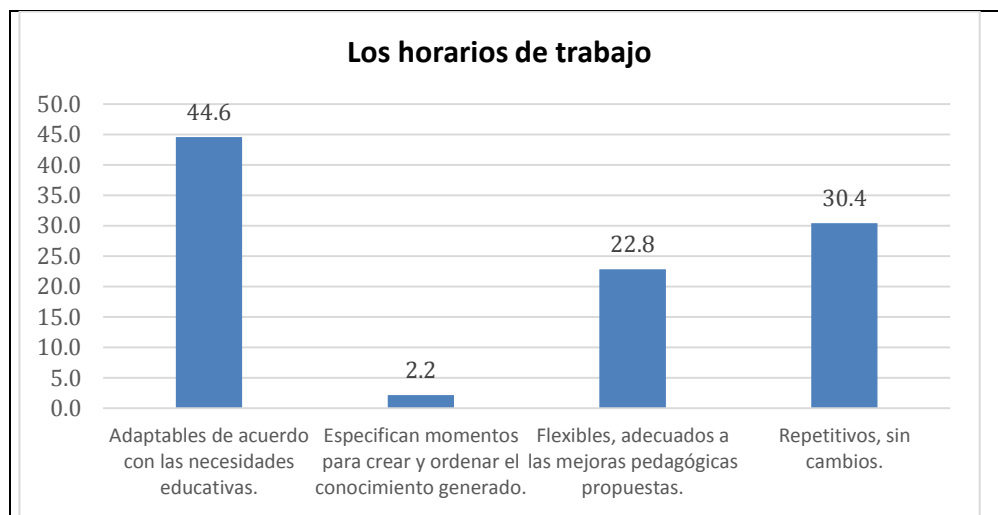


Gráfico 13.- Los horarios de trabajo semestrales. Fuente: Elaboración propia



En cuanto a la organización del trabajo, los horarios semestrales, para 2 de cada 3 de los docentes encuestados resultan adaptables o flexibles. Pero si tomamos las respuestas de 1 (“Repetitivos”, “sin cambios”) y 2 (“Flexibles”, “adecuados a las mejoras pedagógicas propuestas”), más de la mitad de las opiniones docentes, quedan asociadas con los estadios uno y dos de desarrollo organizacional.

### 3.4.6- Sistema relacional

#### a) Características de la comunicación organizacional

La comunicación interna es para los consultados de carácter “bidireccional” (38%), asociado con el estadio 2; “integrada” (29,3%), asociada al estadio 4. Coexisten sin embargo otras visiones, que interpretan que la comunicación interna es “vertical y unidireccional” (17,4%), asociada al estadio 1.

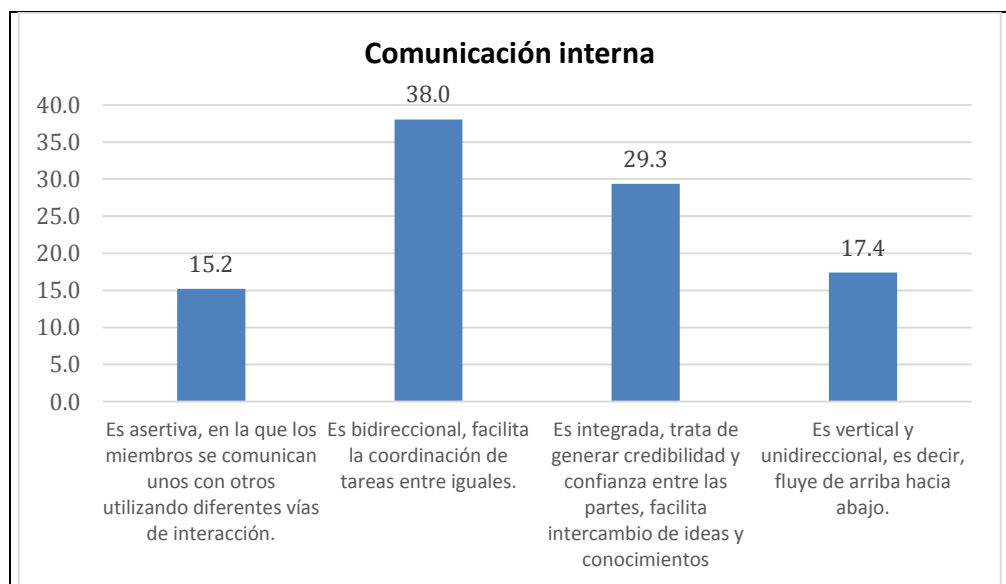


Gráfico 14.- Comunicación interna. Fuente: Elaboración propia

### 3.4.7- Funciones organizativas

#### a) Procesos de evaluación que han sido desarrollados desde la CARRERA

Con relación a la forma en que se han desarrollado los procesos de evaluación, las opiniones aparecen divididas de forma homogénea entre las opciones propuestas, aunque se destaca levemente la mirada “orientadora” de los procesos de cambio (29,3%).

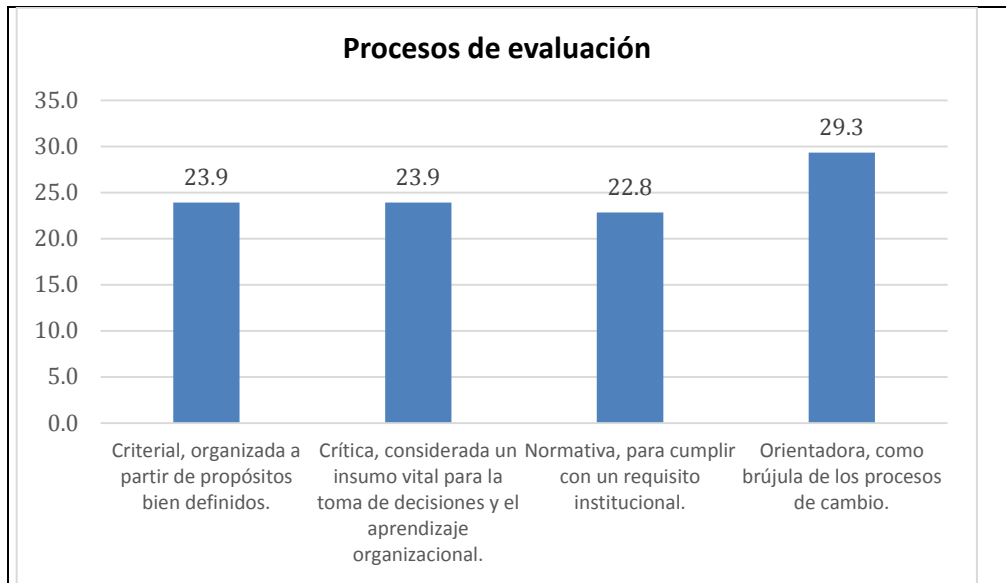


Gráfico 15.- Procesos de evaluación. Fuente: Elaboración propia

### 3.4.8- Dirección

#### a) La gestión del director/a de la CARRERA

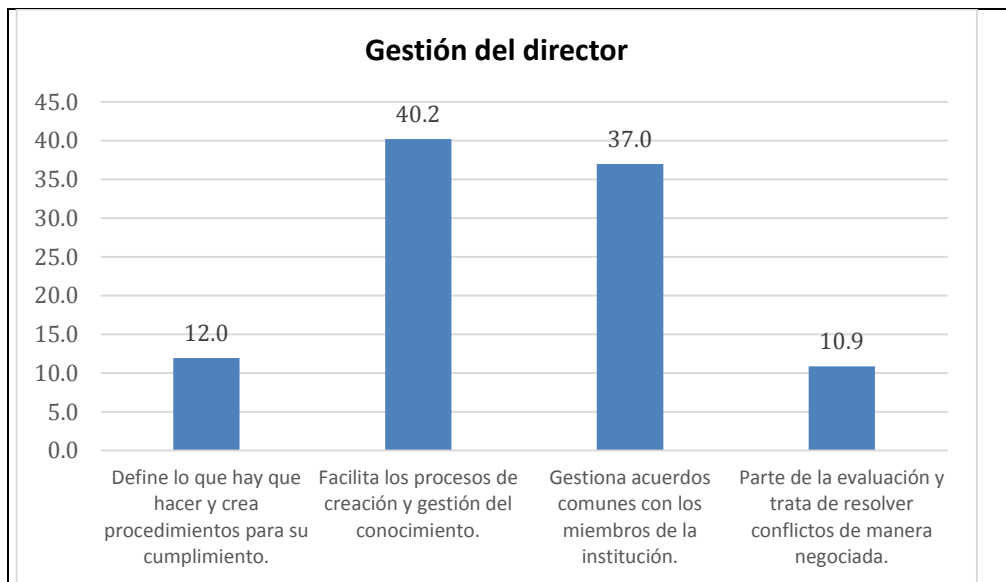


Gráfico 16.- La gestión del director. Fuente: Elaboración propia

Según los docentes consultados se recurre escasamente a los procesos de evaluación (10,9%) como insumo para la gestión. Más bien queda destacado el rol mediador de la dirección, de facilitación y de gestión de acuerdos (77,2%). Las distintas opiniones aportan aspectos que podrían situarse entre el segundo (37%) y tercer (40,2%) estadio de desarrollo.

#### b) Liderazgo ejercido por el/la director/a de la CARRERA

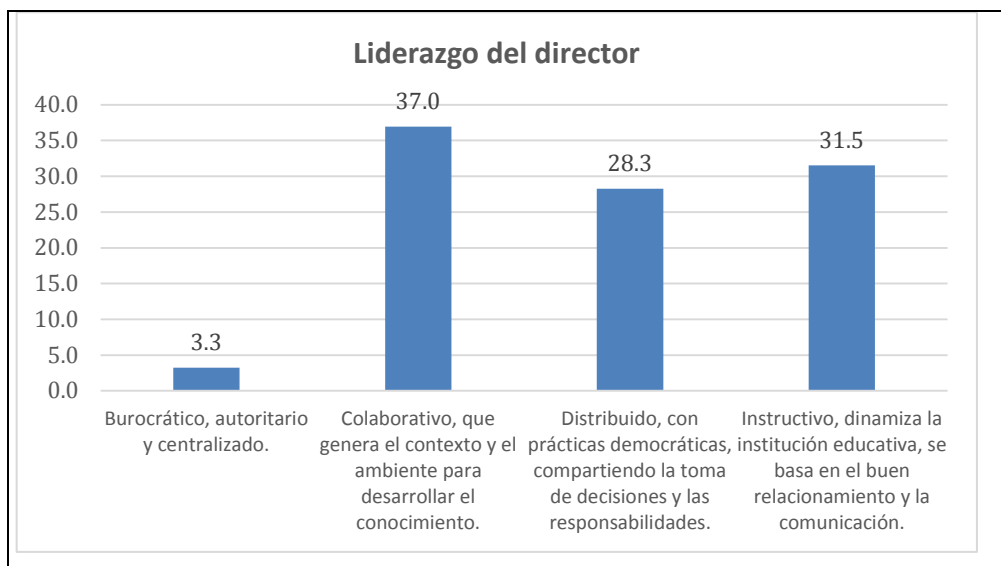


Gráfico 17.- Liderazgo del director. Fuente: Elaboración propia

Valoración: Existe una fuerte percepción de que la modalidad de liderazgo del director no es burocrático, autoritario y centralizado. Predominan las visiones que lo asocian a un estilo colaborativo (37%), distribuido (28,3%) o instructiva (31,5%). Estos aportes corresponden a componentes del tercer y cuarto estadio.

### 3.4.9- Gestión y funcionamiento del IUACJ

#### a) Las normas que existen en el IUACJ

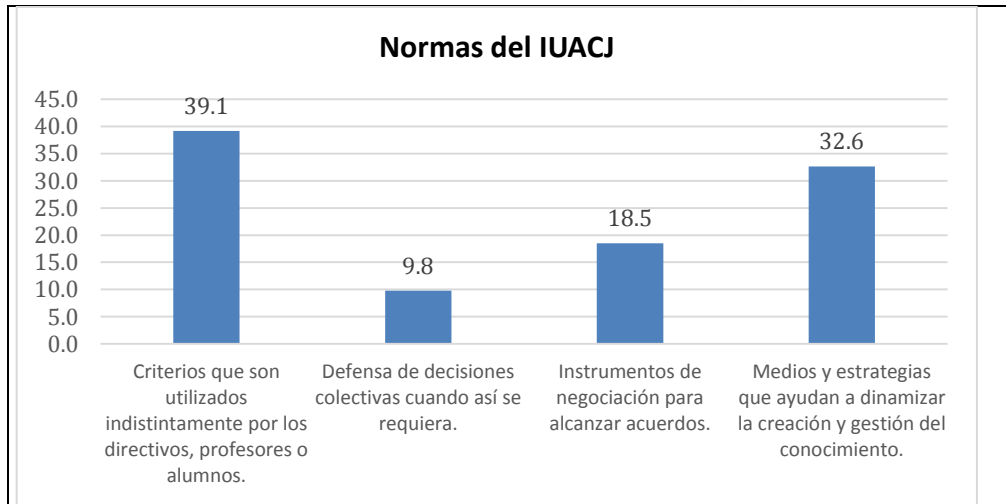


Gráfico 18.- Normas del IUACJ. Fuente: Elaboración propia

El marco normativo institucional es visualizado por los docentes como un conjunto de criterios comunes (39,1%, estadio 1) o como medios y estrategias (32,6%, estadio 3 de desarrollo organizacional).

**b) Forma en que los actores institucionales ven a los estudiantes**

Los docentes consideran que la forma en que los actores institucionales ven a los estudiantes es principalmente “activa” (47,8%), lo que se asocia al segundo estadio y “como agentes de cambio” (25%), vinculado con el tercer estadio).

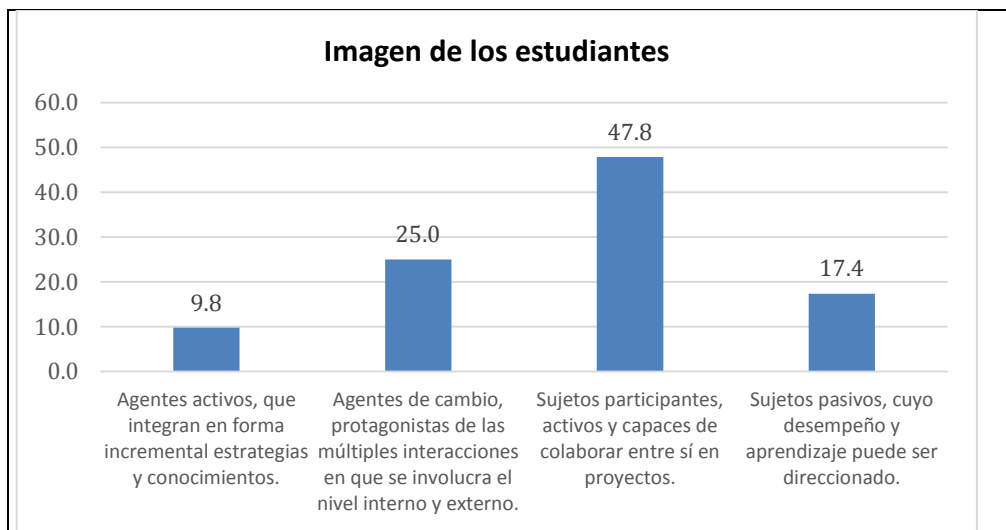


Gráfico 19.- Imagen de los estudiantes. Fuente: Elaboración propia

**c) Forma en que los estudiantes consideran a los actores institucionales**

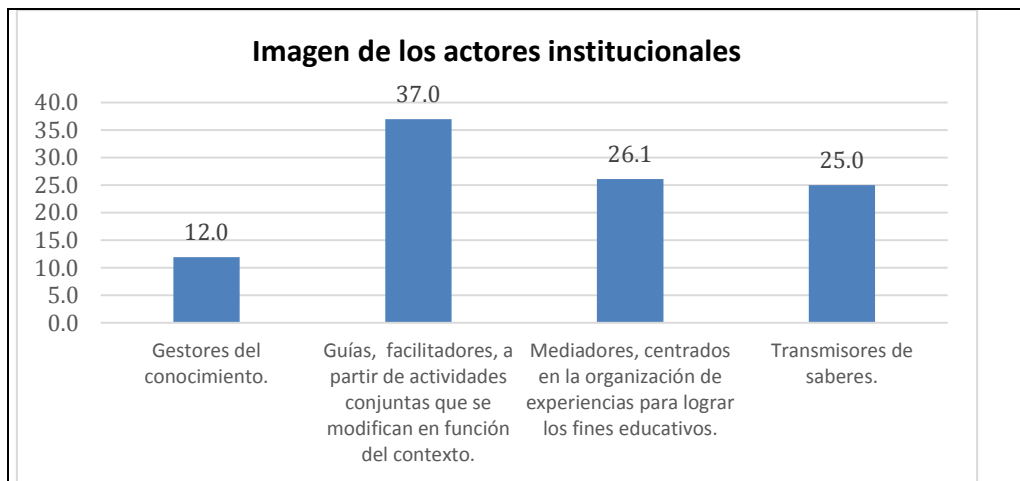


Gráfico 20.- Imagen de actores institucionales. Fuente: Elaboración propia

Los docentes consideran que los actores institucionales son escasamente vistos como “guías o facilitadores” (37%), aspecto que podría asociarse al estadio dos, mientras que el (25%) de los docentes consultados considera que los estudiantes los consideran como “transmisores de saberes”, tendencia más asociada al estadio uno.

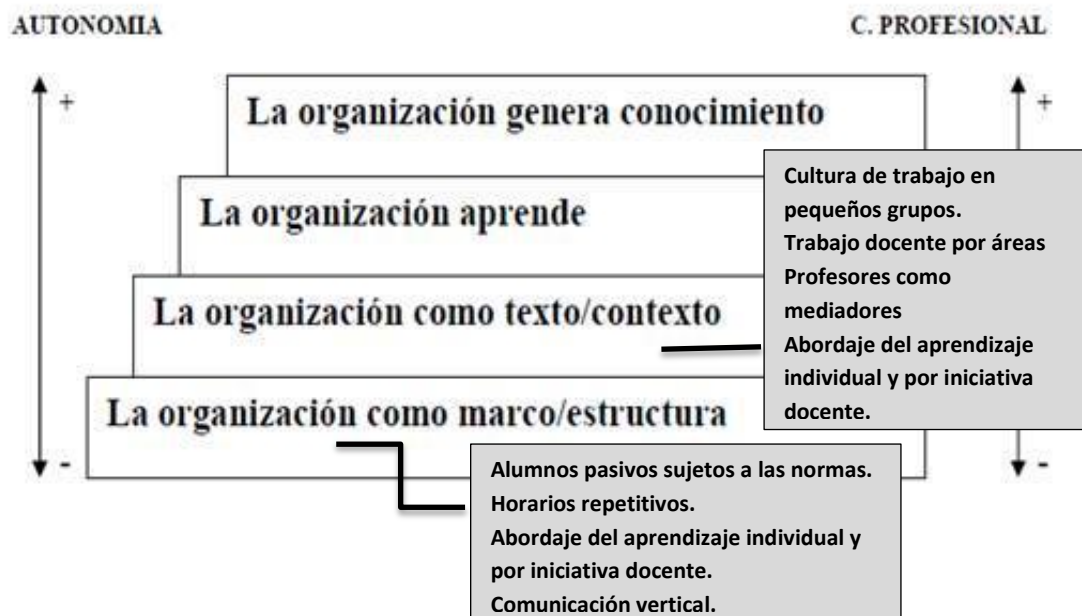


Imagen 12. – Modelo para las encuestas. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas de los docentes al formulario de encuesta, siguiendo el enfoque de Gairin (2009) y Palmeiros (2010), aporta indicios que se distribuyen fundamentalmente entre los estadios dos y tres

Al mismo tiempo, se registraron algunas respuestas asociadas con creencias y expectativas aportadas por los docentes consultados, que dan cuenta del potencial organizacional para avanzar hacia el estadio 3. Así por ejemplo, la identificación de oportunidades de mejora educativa, la convicción de que los docentes son percibidos como agentes de cambio, y los estilos de liderazgo orientado al trabajo con otros.

#### 4- A modo de conclusiones

El modelo de estadios de desarrollo organizacional debe entenderse como un recurso metodológico que colabora en la interpretación y comprensión de las dinámicas institucionales de una realidad en estudio, en un momento histórico determinado.

Trabajar a partir de tipologías como la que aquí se toma como referencia, permite ordenar la mirada de realidades que resultan complejas de ser analizadas, y poner foco en aquellos aspectos sobre los que luego pueda resultar interesante trabajar en mayor profundidad

La diversidad y dinámica de los sectores que conforman las instituciones, hace que existan elementos que pueden identificarse en uno u otro estadio según el momento en que sean analizados. Los escenarios organizativos no son homogéneos y estáticos, sino que van evolucionando de acuerdo a las dinámicas que se instituyan en cada caso. También resulta factible que un mismo componente presente en más de un sector, sea relacionado con distintos estadios de evolución de acuerdo al contexto desde el que es analizado.

Aclarada esta situación, podemos decir que de acuerdo al conjunto de evidencias analizadas en este estudio, el IUACJ se ubica fundamentalmente entre el primer y segundo estadio de desarrollo organizacional, si bien se identifican aspectos asociados fundamentalmente con expectativas a nivel de directivos y docentes, que aportan impulso para consolidar acciones en el tercer estadio.

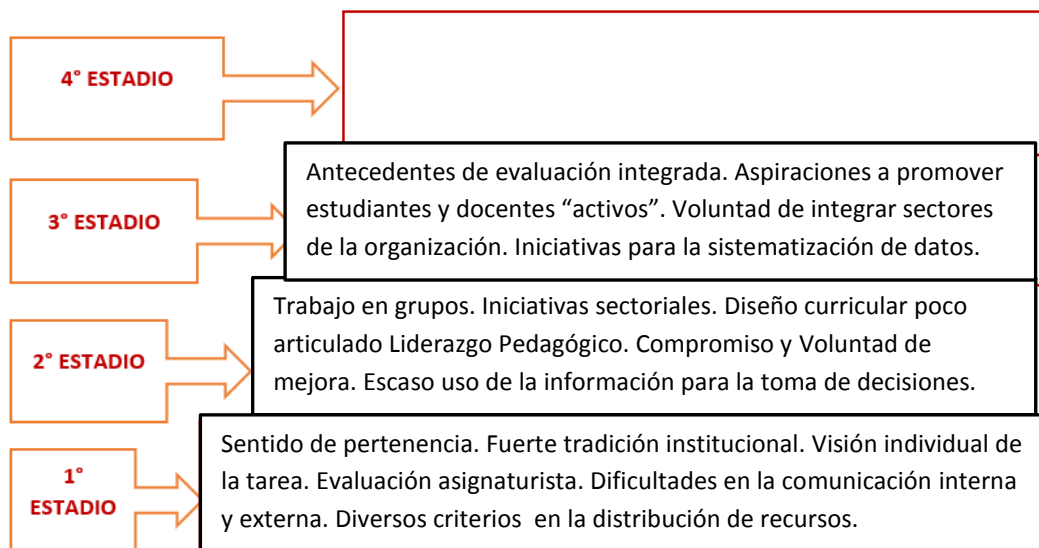


Imagen 13. – Esquema síntesis asociado a los estadios. Fuente: Elaboración propia.

El primer estadio da cuenta de una organización joven, con fuerte tradición y sentido de pertenencia, pero con escasa visión global de sus dinámicas como institución universitaria. Los esfuerzos, previsiones y reglamentos en los que hizo foco el estudio, aparecen relacionados de forma específica a cada carrera o programa. También se identifica una tendencia a intentar resolver problemas recurrentes repitiendo las mismas estrategias de “solución”, que no siempre logran resolverlos. Así por ejemplo: la distribución de recursos y apoyos en relación a cada carrera; las modalidades de comunicación; el manejo y difusión de los indicadores educativos (repetición; rezago; egreso; etc.); los estilos de comunicación utilizados por la institución. .

El segundo estadio implica una posición activa por parte de la institución en relación a los procesos de innovación y cambio. Aparecen planteamientos institucionales que definen los logros que se aspiran alcanzar. Este compromiso exige la coordinación de apoyos desde los distintos sectores de la organización, que no siempre logran ser implementados. Ello se complejiza cuando no se dispone de información accesible que oriente la toma de decisiones.

Todo proceso de cambio o mejora, exigen la presencia de mecanismos de seguimiento y procesos de autoevaluación institucional que permitan complementar esfuerzos personales y grupales, alineando esfuerzos y perspectivas de hacia dónde se va.

El tercer estadio, se relaciona con instituciones que han logrado consolidar sistemas de registro, evaluación y análisis que orientan la toma de decisiones. También cuentan con buenos sistemas de información que permiten mantener articulados a los diferentes sectores de la organización, promoviendo espacios para el intercambio y la comunicación.

Retomando las evidencias registradas durante el estudio, es posible destacar como aspectos que favorecen los procesos de mejora:

- fuerte tradición y sentido de pertenencia a la institución
- visión positiva y altas expectativas del cuerpo docente
- interés por parte de las autoridades en promover y facilitar la actualización docente
- antecedentes de encuentros sistemáticos de coordinación docente en algunas de las carreras
- esfuerzos para concretar la expansión de la oferta educativa y a la mejora institucional

Por otra parte, desde este estudio son identificados otros aspectos sobre los que resultaría importante seguir trabajando, como por ejemplo:



- las rutinas de comunicación organizacional internas y con el contexto
- las estrategias y convenios que atienden las necesidades de infraestructura
- los mecanismos y registros que aseguren sistemas de evaluación interna sobre los procesos que impulsa la institución
- los tiempos de latencia que se producen entre la identificación de un problema o necesidad y su resolución
- el manejo de datos, identificando usuarios y niveles de acceso
- el uso de información para la toma de decisiones

## 5.- Bibliografía consultada

Aguerrondo, I. (1996). La escuela como organización inteligente. Consultado el 1 de diciembre de 2017 desde

[http://cordobamejora.org/formarlideres/wpcontent/uploads/2012/05/Aguerrondo-Inés\\_Unidad\\_1.pdf](http://cordobamejora.org/formarlideres/wpcontent/uploads/2012/05/Aguerrondo-Inés_Unidad_1.pdf)

Aguerrondo, I. (2009). Conocimiento complejo y competencias educativas. Bs. As.: IIPE/Unesco.

Aguerrondo, I. et al (2002). *Cómo planifican las escuelas que innovan*. Argentina: Educación Paper Editores.

Bernal, J. (2006). *Comprender nuestros centros educativos. Perspectiva micropolítica*. España, Mira Editores.

Castoriadis, C. (1997). El imaginario social instituyente. *Zona Erógena*, N° 35, 1997. Consultado el 14 de diciembre, 2017 desde <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/Castoriadis%20Cornelius%20-%20El%20Imaginario%20Social%20Instituyente.pdf>

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2012). El campo de la investigación cualitativa. España, Ed. Gedisa.

Fullan, M., (2012). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. España: Ediciones Octaedro.

Gairín, J. (1999). *La organización escolar: contexto y texto de actuación* Madrid: Editorial La Muralla.

Gairín, J. (2005). *Mejorar la sociedad, mejorando las organizaciones educativas*. Consultado el 10 de diciembre, 2017 desde <https://es.scribd.com/document/52173715/Mejorando-las-organizaciones-deusto>

Gairín, J, Muñoz, J. & Rodríguez, D. (2009). Estadios organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*, v. 15. Consultado el 10 de diciembre, 2017 desde [https://www.researchgate.net/publication/44449234\\_Estadios\\_organizativos\\_y\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_en\\_instituciones\\_educativas](https://www.researchgate.net/publication/44449234_Estadios_organizativos_y_gestion_del_conocimiento_en_instituciones_educativas)

Gairín, J. (2010). *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*, España: Wolters Kluwer España.

Hargreaves, A., (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Ediciones Morata.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw- Hill Companies.

Murillo, J. & Krichesky, G., (2012). El Proceso Del Cambio Escolar. Una Guía Para Impulsar y Sustener la Mejora de las Escuelas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 10, N°1. Consultado el 26 de noviembre de 2017 desde <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num1/art2.pdf>.

Palmeros y Ávila, G. (2010). *La mejora institucional en la Universidad. Los estadios de desarrollo organizacional como instrumento de cambio* (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Sautu, R. (compiladora) (2007). *Práctica de la investigación cuantitativa y cualitativa. Articulación entre la teoría, los métodos y las técnicas*. Argentina: Lumiere.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

Spradley, J (1980). *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart& Winston.

Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

Vázquez, M. (2011). *Procesos de cambio y autoevaluación en centros educativos. ¿Dos caras de una misma moneda?*. España: Davinci Continental.

## 6. Anexos

**Anexo I.** Grado de desarrollo de las categorías de análisis en los estadios organizacionales. Fuente: Palmeros (2006)

	Primer estadio	Segundo estadio	Tercer estadio	Cuarto estadio
<b>PLANTEAMIENTOS INSTITUCIONALES</b>				
<b>Diseño curricular</b>	Un esquema de trabajo que es aceptado y en el que se establece una propuesta que los profesores tienen que seguir.	Una excusa para el debate entre autoridades y docentes para establecer una propuesta.	Un instrumento de cambio que permite la mejora continua de la institución.	Un instrumento de cambio en el que se crean condiciones internas que favorezcan todos los procesos relacionados con la mejora del conocimiento pedagógico.
<b>Currículum</b>	Viene determinado y no ha habido participación.	Ha sido elaborado por un grupo de profesores, consensuado y aprobado por la mayoría.	Se actualiza, se modifica permanentemente a partir de su evaluación continua.	Incorpora a los debates los conocimientos que se derivan de los procesos de reflexión.
<b>Contenidos de enseñanza</b>	Se llevan a cabo en forma individual, cada uno se hace responsable de su programa de estudios.	Se elaboran por materia, con actitud cooperativa con acuerdos en el o los programas de estudio.	En grupos, en el que cada uno se ocupa de algún aspecto bajo un sistema de coordinación y liderazgo procediendo a la evaluación continua.	Son el resultado y síntesis del análisis de nuestra experiencia y de las aportaciones más actuales.
<b>Necesidades de aprendizaje</b>	No se analizan y si se hacen son a iniciativa del profesor.	Grupal y consensuadas por todos.	Grupal, consensuadas, adecuadas al contexto y resultado de la evaluación.	Grupal, considerando aportaciones internas y externas.
<b>Procesos educativos</b>	Se consideran como problemas técnicos que deben resolverse de acuerdo con	Una excusa para el debate entre colegas de cómo mejorar la enseñanza.	Necesarios para una evaluación permanente que descubre errores y permita mejorar.	Proceso de doble vía en el que mejoran tanto profesores como alumnos, comparten el

	un patrón de conducta.			conocimiento y crean nuevas visiones.
<b>Desarrollo de la enseñanza</b>	A los profesores se les considera como técnicos con formación centrada en los conocimientos.	Constructivista, que elabora y comprueba sus teorías.	Transmisor cultural, transformador a partir del diagnóstico/observación de la realidad.	Mediador que intermedia entre el conocimiento válido y las demandas del alumno, creadores y cuestionadores del conocimiento.
<b>Cultura de trabajo</b>	Individual, en donde cada profesor es el único responsable de la enseñanza y el aprendizaje de sus alumnos.	En pequeños grupos de trabajo que en ocasiones colaboran para un proyecto colectivo.	Cooperativa en donde los equipos de trabajo son instrumentos estratégicos para la innovación y búsqueda de mejores prácticas educativas.	Grupos en colaboración total en donde además de perseguir el objetivo de la institución se busca generar y gestionar el conocimiento colectivo que se crea.
<b>Plan de desarrollo institucional</b>	Los profesores no participaron y si lo hacen es de forma individual y a solicitud de la administración	Se realiza en forma grupal, atendiendo las peticiones de la administración. Las propuestas que se generaron fueron consensuadas.	En forma grupal partiendo de evaluaciones previas y controles permanentes	Como actores que aportaban ideas y se sistematizaban como programas de gestión del conocimiento
<b>Objetivos planteados</b>	Son específicos y vienen dados externamente.	Son más generales, con predominio de lo colectivo y prácticas colectivas consensuadas.	Son generales, con prácticas de autoevaluación permanente y rectificación progresiva.	Son generales y enriquecidos con los conocimientos que la práctica genera.
<b>ESTRUCTURA</b>				
<b>Profesorado</b>	Se caracteriza por ser individualista y se guía por la especificidad de su profesión.	Se une a pequeños grupos de acuerdo con su materia o departamento.	Trabaja en equipo partiendo de los resultados de la evaluación que permanentemente se aplica.	Participa en equipo partiendo de los resultados de la evaluación que permanentemente se aplica.
<b>Alumnado</b>	Es pasivo y se ajusta a lo establecido por la institución.	Es protagonista de los cambios institucionales participando en decisiones.	Alumnado Es agente activo de cambio, incidiendo en los procesos evaluativos.	Las actividades que organizan se sistematizan y constituyen.
<b>Recursos materiales</b>	Son un soporte a la enseñanza en	Son medios educativos que van	Medios que permiten una interacción entre	Un medio más que ayuda a crear y

	el que su utilización depende sólo del esquema de trabajo planteado por la institución.	más allá del esquema de trabajo y favorecen de modo específico una enseñanza y un aprendizaje eficaces.	profesores y alumnos que se actualizan en función de los resultados de la evaluación.	gestionar el conocimiento.
<b>Horarios</b>	Rígidamente, sin cambios.	Son flexibles, adecuados al proyecto pedagógico o curricular.	Son adaptables de acuerdo con las necesidades educativas	Especifican momentos para crear y ordenar el conocimiento generado.
<b>Normas</b>	Son consideradas como instrumentos de poder, utilizados indistintamente por directivos, profesores o alumnos.	Defensa de decisiones colectivas cuando así se requiera.	Son consideradas como instrumentos de negociación para alcanzar acuerdos.	Medios y estrategias que ayudan a dinamizar la creación y gestión del conocimiento.
<b>SISTEMA RELACIONAL</b>				
<b>Relaciones alumnos</b>	Sujetos pasivos, cuyo desempeño y aprendizaje puede ser arreglado desde el exterior.	Sujetos participantes, activos y capaces de colaborar entre sí en proyectos.	Agentes de cambio, un ser social protagonista de las múltiples interacciones en que se involucra a nivel interno y externo.	Se centran en la tarea y mediante estrategias adecuadas gestionan el conocimiento que se genera.
<b>Relaciones profesores</b>	Se observa a éstos como transmisores, en el que el reforzamiento y el control son lo más importante.	Mediadores, centrados en la organización de experiencias para lograr los fines educativos.	Relaciones profesores Guías facilitadores, realizan actividades conjuntas e interactivas que se modifican en función del contexto.	Gestores del conocimiento.
<b>Comunicación organizacional</b>	La es vertical y unidireccional.	Es bidireccional, facilita la coordinación de tareas entre iguales.	Asertiva, en la que los miembros se comunican unos con otros utilizando técnicas para interactuar con los demás desde el respeto.	Es integrada, en la que se trata de generar una credibilidad y confianza en toda la organización que facilite el intercambio de ideas y conocimientos.

<b>Participación de alumnos, directivos y administrativos</b>	No participan y si lo hacen es sin establecer algún compromiso.	Participan de manera activa e interesados en los asuntos que se tratan.	Participan de manera activa evaluando los resultados de su actividad.	Es intensa y centrada en la gestión de productos del conocimiento.
<b>Toma de decisiones</b>	Es centralizada, atiende la eficacia.	Por consenso, busca la satisfacción de las personas.	Toma de decisiones Depende de los resultados de la evaluación que habitualmente se aplica.	Queda condicionada por el conocimiento que se genera.
<b>DIRECCIÓN</b>				
<b>Gestión</b>	Se define lo que hay que hacer y se crean normativas para su cumplimiento.	Gestiona acuerdos comunes con los miembros de la institución	Parte de la evaluación y trata de resolver conflictos de manera negociada.	Define Facilita los procesos de creación y gestión del conocimiento.
<b>Liderazgo</b>	Burocrático, autoritario y centralizado.	Es Instructivo, dinamiza la institución y utiliza las relaciones y la comunicación.	El liderazgo ejercido es distribuido, con prácticas más democráticas, comparte el poder y las responsabilidades.	Colaborativo, que genera el contexto y el ambiente para desarrollar el conocimiento.
<b>FUNCIONES ORGANIZATIVAS</b>				
<b>Planificación</b>	Uniforme y previamente establecida.	Diversificada, según las necesidades y acuerdos del grupo.	Supeditada a las necesidades detectadas por la evaluación.	Centrada en facilitar procesos de creación y gestión del conocimiento.
<b>Evaluación</b>	Es de manera normativa, solo atendiendo a un requerimiento institucional.	Es de manera criterial, co-evaluativa.	Centrada en el cambio, autoevaluación.	Centrada en la utilidad y uso del conocimiento generado.

## **Anexo II. Guión de entrevista (Directores de Carrera)**

**Fecha:**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Carrera:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de ejercer el Cargo:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es su percepción general del Instituto Universitario de la ACJ?
2. ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones generales del IUACJ hoy?
3. En relación a la carrera que dirige, ¿cuáles definiría como sus aspectos más fuertes? (fundamente su respuesta)
4. ¿Y los más débiles? (fundamente su respuesta).
5. ¿Cuáles considera como aspectos positivos y negativos de la propuesta curricular de su carrera?
6. ¿Qué retos podrían plantearse a nivel de desarrollo curricular en la carrera en un futuro inmediato?
7. ¿Qué retos podría plantearse a nivel de desarrollo en la carrera en un futuro inmediato?
8. ¿Considera que los profesores/as trabajan de un modo individualista, en equipo o colaborativamente?
9. ¿Existen actividades de formación para los profesores/as que contemplen las necesidades de actualización profesional?



10. ¿Considera que los alumnos/as, son sujetos activos o pasivos en sus procesos de formación?
11. De participar en actividades institucionales, ¿de qué forma lo hacen?
12. ¿Cómo participa el personal administrativo en el logro de las metas de desarrollo institucional?
13. En cuanto a los recursos materiales (espacios deportivos, mobiliario, material didáctico), ¿considera que son suficientes para las actividades que se desarrollan en su carrera?
14. ¿De qué manera o en qué circunstancias son utilizadas las normas de la institución?
15. ¿Qué características posee el proceso de toma de decisiones en la carrera?
16. ¿Cuáles son las características positivas y/o negativas acerca de su gestión y liderazgo durante el tiempo que lleva en la Dirección de la carrera?
17. En los últimos años se han tenido procesos de planificación de las actividades de la carrera?
18. De ser así, ¿cómo valoraría su impacto?
19. Analizando las evaluaciones que se han realizado de la carrera, ¿cuáles son los aspectos positivos y negativos que pudiera mencionar?

Muchas gracias.

### **Anexo III**

## IUACJ Equipo de investigación EDO Cuestionario para el diagnóstico organizacional

El presente cuestionario es un instrumento que pretende recoger información general para diagnosticar el nivel de desarrollo organizativo del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes.

Cabe aclarar que esta consulta no tiene como propósito la evaluación del IUACJ sino lograr una mayor comprensión de sus dinámicas de funcionamiento. En tal sentido, le agradecemos su franqueza a la hora de responder cada pregunta. Le recordamos que la consulta es anónima y se realiza bajo el principio de confidencialidad.

El cuestionario está dividido en tres partes: en la primera se solicitan datos generales; en la segunda se presenta un bloque de preguntas correspondientes a las categorías de análisis seleccionadas y en las que usted deberá responder solo una de las cuatro opciones que se tienen en cada pregunta; por último, se presenta un espacio para que agregue otros aportes de valor para esta consulta.

Desde ya agradecemos su valiosa opinión.

\*Obligatorio

### Datos Personales

1. Edad \*

\_\_\_\_\_

2. Carrera/trabaja \*

\_\_\_\_\_

3. Años de docencia en la institución \*

\_\_\_\_\_

4. Grado académico \*

Marca solo un óvalo.

- Técnico
- Licenciado
- Máster
- Doctor
- Otro: \_\_\_\_\_

### Datos de categorías de análisis

De las cuatro opciones siguientes, indique la que considere que sea la que mejor responde a lo que se hace en su Carrera.

### Desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

**5. El currículum actual en su CARRERA: \***

Marca solo un óvalo.

- Viene determinado desde el IUACJ y no ha habido participación docente en su elaboración.
- Ha sido elaborado por un grupo de profesores, consensado y aprobado por mayoría.
- Se actualiza a partir de su evaluación continua.
- Incorpora los conocimientos que se derivan de los procesos de reflexión docente.

**6. La revisión de contenidos de enseñanza se lleva a cabo de forma: \***

Marca solo un óvalo.

- Individual, cada uno se hace responsable de su programa de estudios.
- Por materia y con actitud cooperativa para alcanzar acuerdos en el o los programas de estudio.
- Por áreas, bajo un sistema de coordinación y liderazgo procediendo a la evaluación continua.
- Basada en las experiencias y aportes de todo el equipo docente y de las aportaciones más actuales.

**7. Las necesidades de aprendizaje de los alumnos son analizadas de forma: \***

Marca solo un óvalo.

- A iniciativa de cada profesor
- Grupal y consensadas por todos.
- Grupal, atendiendo al contexto y los resultados de evaluación.
- Adaptativa, a partir de la reflexión crítica acumulada.

**8. Los procesos educativos (entre profesores y alumnos) que se llevan a cabo en la CARRERA se consideran: \***

Marca solo un óvalo.

- Propuestas que deben resolverse de acuerdo a los criterios de cada docente.
- Una excusa para debates entre colegas de cómo mejorar la enseñanza.
- Necesarios para una evaluación permanente que identifica debilidades y permita mejorar.
- Procesos recíprocos en los que mejoran tanto profesores como alumnos, comparten el conocimiento y crean nuevas visiones.

**9. La concepción que se tiene del profesor en la CARRERA es: \***

Marca solo un óvalo.

- Técnico con formación centrada en un área de conocimiento específica.
- Especialista que trasmite y comprueba teorías.
- Transmisor cultural a partir del diagnóstico/observación de la realidad.
- Mediador que intermedia entre el conocimiento ofrecido y las demandas y cuestionamientos provenientes del estudiantado.

10. Se observa que la cultura de trabajo predominante en la CARRERA es: \*

Marca solo un óvalo.

- Individual, en donde cada profesor es el único responsable de la enseñanza y el aprendizaje de sus alumnos.
- Grupos de trabajo que en ocasiones colaboran para un proyecto común.
- Cooperativa en donde los equipos de trabajo son instrumentos estratégicos para la innovación y búsqueda de mejores prácticas educativas.
- Equipos estables en donde además de perseguir los objetivos de la institución se busca generar y gestionar el conocimiento colectivo.

11. El profesorado de esta CARRERA en su mayoría presenta la siguiente característica: \*

Marca solo un óvalo.

- Es individualista y se guía por la especificidad de su profesión.
- Se une a pequeños grupos de acuerdo con su materia o área.
- Trabaja en equipo partiendo de los resultados de la evaluación que permanentemente se aplica.
- Participa en redes de creación y gestión del conocimiento.

12. El alumnado de la CARRERA, en su mayoría presenta la siguiente característica: \*

Marca solo un óvalo.

- Es pasivo y se ajusta a lo establecido por la institución.
- Es protagonista de los cambios institucionales participando en decisiones.
- Es agente activo de cambio, incidiendo en las propuestas educativas.
- Las actividades que organizan se sistematizan y constituyen un aporte accesible a otros estudiantes.

13. Los recursos materiales (bibliotecas, laboratorios, espacios físicos, acceso a internet, equipos audiovisuales, etc.) de la CARRERA se consideran: \*

Marca solo un óvalo.

- Un soporte a la enseñanza cuyo acceso está definido por la institución.
- Medios educativos que favorecen los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Medios que permiten una interacción entre profesores y alumnos que se actualizan en función de los resultados de la evaluación.
- Recursos que favorecen la creación y gestión del conocimiento.

14. Los horarios de trabajo que semestralmente se hacen son de tipo: \*

Marca solo un óvalo.

- Repetitivos, sin cambios.
- Flexibles, adecuados a las mejoras pedagógicas propuestas.
- Adaptables de acuerdo con las necesidades educativas.
- Especifican momentos para crear y ordenar el conocimiento generado.

Gestión y funcionamiento de la carrera.

15. La comunicación organizacional interna que se genera en la CARRERA posee la siguiente característica: \*

Marca solo un óvalo.

- Es vertical y unidireccional, es decir, fluye de arriba hacia abajo.
- Es bidireccional, facilita la coordinación de tareas entre iguales.
- Es asertiva, en la que los miembros se comunican unos con otros utilizando diferentes vías de interacción.
- Integrada, en la que se trata de generar una credibilidad y confianza entre las partes que facilita el intercambio de ideas y conocimientos.

16. Los procesos de evaluación que se han desarrollado la CARRERA han sido de una manera: \*

Marca solo un óvalo.

- Normativa, para cumplir con un requisito institucional.
- Criterial, organizada a partir de propósitos bien definidos.
- Como brújula de los procesos de cambio.
- Considerada un insumo vital para la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.

17. La gestión del directoría de la CARRERA se interpreta como aquella que \*

Marca solo un óvalo.

- Define lo que hay que hacer y crea procedimientos para su cumplimiento.
- Gestiona acuerdos comunes con los miembros de la institución.
- Parte de la evaluación y trata de resolver conflictos de manera negociada.
- Facilita los procesos de creación y gestión del conocimiento.

18. El liderazgo ejercido por el/la directoría de la CARRERA es: \*

Marca solo un óvalo.

- Burocrático, autoritario y centralizado.
- Instructivo, dinamiza la institución educativa y utiliza las relaciones y la comunicación.
- Distribuido, con prácticas democráticas, compartiendo la toma de decisiones y las responsabilidades.
- Colaborativo, que genera el contexto y el ambiente para desarrollar el conocimiento.

## Gestión y funcionamiento del IUACJ.

---

19. Las normas que existen en el IUACJ, son consideradas como: \*

Marca solo un óvalo.

- Criterios que son utilizados indistintamente por los directivos, profesores o alumnos.
- Defensa de decisiones colectivas cuando así se requiere.
- Instrumentos de negociación para alcanzar acuerdos.
- Medios y estrategias que ayudan a dinamizar la creación y gestión del conocimiento.

**20. Los autores Institucionales ven a los estudiantes como: \***

Marca solo un óvalo.

- Sujetos pasivos, cuyo desempeño y aprendizaje puede ser direccionado.
- Sujetos participantes, activos y capaces de colaborar entre sí en proyectos.
- Agentes de cambio, protagonistas de las múltiples interacciones en que se involucra a nivel interno y externo.
- Agentes activos, que integran en forma incremental estrategias y conocimientos.

**21. Desde su perspectiva, los estudiantes consideran a los adultos Institucionales: \***

Marca solo un óvalo.

- Transmisores de saberes.
- Mediadores, centrados en la organización de experiencias para lograr los fines educativos.
- Guías, facilitadores, a partir de actividades conjuntas que se modifican en función del contexto.
- Gestores del conocimiento.

**Otros aportes.**

**22. Le agradeceremos que se tome unos minutos adicionales para incorporar su valoración sobre otros aspectos de las formas de trabajo en el IUACJ que hayamos omitido consultarle, así como, para complementar sus respuestas previas.**

---

---

---

---

---

## Anexo IV

Matriz entrevistas			
	1° estadio	2° estadio	3° estadio
<b>Dominio 1:</b> Imagen y dinámicas institucionales  Procesos educativos Estructuras Sistema relacional Cultura	<p>Posibles ajustes de la currícula que se presentan como "en revisión", sin integrarse otros aspectos relacionados con las dinámicas de trabajo colectivas, o los diferentes apoyos que se podrían dispensar entre carreras.</p> <p>Limitantes de infraestructura y otras disfuncionalidades que se estarían produciendo entre el soporte administrativo y los requerimientos académicos.</p>	<p>Visión global positiva sobre la imagen institucional.</p>	
<b>Dominio 2:</b> Propuesta formativa Normas Horarios Desarrollo de la enseñanza Currículum	<p>Las estructuras horarias que organizan las actividades son vividas en la mayoría de los casos como una limitante a la hora de generar dinámicas que promuevan el trabajo colectivo y las actividades prácticas.</p> <p>Percepción de inequidad en la distribución de los recursos existentes.</p>	<p>Necesidad de revisar y ajustar la currícula como principal estrategia para la mejora.</p>	
<b>Dominio 3:</b> Alumnado Apoyos Comunicación Sistema relacional	<p>Cuestionamiento a los niveles de compromiso en el proceso de formación en el que participan, así como los sistemas de retroalimentación que la institución genera teniendo en cuenta sus planteos.</p> <p>Posibles disfuncionalidades entre los distintos sectores organizacionales.</p>	<p>En la mayoría de los casos se destaca una buena relación y comunicación con los jóvenes.</p>	
<b>Profesorado</b> Apoyos Comunicación Sistema relacional	<p>No se identifican estrategias ni dispositivos que promuevan su participación.</p> <p>En cuanto a los apoyos, aparecen algunas carencias asociadas a las modalidades de contratación y a las propuestas de formación permanente que la institución ofrece a sus planteles docentes.</p> <p>La modalidad contractual dificulta la consolidación de equipos de trabajo estables.</p>	<p>Opiniones en general positivas sobre el sistema relacional y los niveles de comunicación logrados.</p>	

<p><b>Desafíos</b> <b>Procesos educativos</b> <b>Estructuras</b> <b>Sistema relacional</b> <b>Cultura</b></p>	<p><b>Falta de "transversalidad", de relaciones con el afuera, cursos internacionales.</b></p>	<p><b>Buen clima" de trabajo.</b> <b>Necesidad de fomentar la investigación.</b></p>	
---	--	--	--



## Anexo V. Matriz datos extraídos de las encuestas

	Primer estadio	Segundo estadio	Tercer estadio	Cuarto estadio
<b>PLANTEAMIENTOS INSTITUCIONALES</b>				
<b>Diseño curricular</b>				
<b>Currículum</b>		Participativo y de escasa verticalidad.	.	
<b>Contenidos de enseñanza</b>				
<b>Necesidades de aprendizaje</b>	Individual y por iniciativa del docente.	Predomina (47,8%) el trabajo por áreas.	Uso de los resultados de la evaluación (32,6%).	
<b>Procesos educativos</b>			Identificados como oportunidades de mejora educativa.	
<b>Desarrollo de la enseñanza</b>				
<b>Cultura de trabajo</b>		Participación en grupos (59,8%),  Trabajo por áreas y asociado al liderazgo de las coordinaciones.  Grupos de trabajo que en ocasiones colaboran para un proyecto común.		
<b>Plan de desarrollo institucional</b>				
<b>Objetivos planteados</b>	.	.		

<b>ESTRUCTURA</b>				
<b>Profesorado</b>		57,6% perciben al profesor como mediador.	Agentes de cambio (25%)	
<b>Alumnado</b>				
<b>Recursos materiales</b>	Más de la mitad de los docentes los ubican en los niveles más bajos de la calificación.		Recursos que favorecen la creación y gestión del conocimiento.	
<b>Horarios</b>	Repetitivos, sin cambios (39,4).	Horarios flexibles		
<b>Normas</b>	Visualizadas como criterios comunes (39,1%).			Visualizadas como medios y estrategias (32,6).
<b>SISTEMA RELACIONAL</b>				
<b>Relaciones alumnos</b>	Es pasivo y se ajusta a lo establecido por la institución. (69,6%)	Participantes, activos y capaces de colaborar entre sí en proyectos. (47,8%)		
<b>Relaciones profesores</b>		Se une a pequeños grupos de acuerdo con su materia o área. Guías y facilitadores (37%) mediadores con fines educativos (26,1%)		
<b>Comunicación organizacional</b>	Unidireccional (17,4%)	Bidireccional (38%) e integrado (29,3%).		
<b>Participación</b>				
<b>Toma de decisiones</b>				

DIRECCIÓN				
<b>Gestión</b>		<b>Mediador.</b>		
<b>Liderazgo</b>			<b>Colaborativo (37%) distribuida (28,3%).</b>	
FUNCIONES ORGANIZATIVAS				
<b>Planificación</b>				
<b>Evaluación</b>				

## Anexo VI.

### MATRIZ DE ANÁLISIS (datos extraídos de entrevistas, análisis documental y encuestas)

	Primer estadio	Segundo estadio	Tercer estadio	Cuarto estadio
<b>PLANTEAMIENTOS INSTITUCIONALES</b>				
Diseño curricular	Faltan registros de actividades que se realizan en la plataforma. (Análisis documental)		Se aspira a actualizarlo a partir de su evaluación. (Análisis documental)	
Currículum	Posibles ajustes de la currícula que se presenta como "en revisión", sin integrarse otros aspectos relacionados con las dinámicas de trabajo colectivas. (Entrevistas)			
Contenidos de enseñanza				
Necesidades de aprendizaje	El 25% de los casos el abordaje es individual y por iniciativa del docente. (Encuestas)	Predomina (47,8%) el trabajo por áreas, con el liderazgo de las coordinaciones. (Encuestas)		
Procesos educativos			Oportunidades de mejora educativa. (Encuestas)	
Desarrollo de la enseñanza	Falta de "transversalidad". (Entrevistas)			

Cultura de trabajo	Individualista. (Análisis documental)	Buen clima" de trabajo. (Entrevistas) Prácticas colectivas consensuadas.(Análisis documental) Participación en pequeños grupos (59,8%), con el liderazgo de las coordinaciones. (Encuestas)	Interés docente en participar en actividades académicas con otras instituciones. (Análisis documental)	
Plan de desarrollo institucional				
Objetivos planteados	.			
<b>ESTRUCTURA</b>				
Profesorado	No se identifican estrategias que promuevan su participación. Carencias asociadas a las modalidades de contratación y a las propuestas de formación permanente (Entrevistas)	57,6% perciben al profesor como mediador. (Encuestas)	Visión de los profesores como agentes de cambio (25%) (Encuestas)	
Alumnado	Sujetos pasivos de sus procesos de aprendizaje. (Análisis documental)	Buena relación y comunicación con los jóvenes. (Entrevistas)		.

<b>Recursos materiales</b>	<p>Limitantes de infraestructura (Entrevistas).</p> <p>Percepción de inequidad en la distribución de los recursos.(Entrevistas)</p> <p>Problemas en la difusión de información de cursos. (Análisis documental)</p>		<p>Percepción de los recursos favoreciendo la creación y gestión del conocimiento. (Encuestas)</p>	
<b>Horarios</b>	<p>Limitante para promover el trabajo colectivo. (Entrevistas)</p> <p>Horarios: rígidos. (Análisis documental)</p> <p>Repetitivos, sin cambios (39,4). (Encuestas)</p>	<p>Flexibles (Encuestas)</p>		
<b>Normas</b>	<p>Normas: escasas referencias a derechos de los estudiantes. (Análisis documental)</p> <p>Visualizadas como conjunto de criterios comunes. (Encuestas)</p>		.	<p>Como medios y estrategias (32,6%,). (Encuestas)</p>
<b>SISTEMA RELACIONAL</b>				
<b>Relaciones alumnos</b>	<p>Pasivos. (Análisis documental)</p> <p>Es pasivo, se ajusta a lo establecido por la institución. 69,6% (Encuestas)</p> <p>Cuestionamiento a los niveles de participación. (Entrevistas)</p>	<p>Activos, colaborando en proyectos. (Análisis documental)</p> <p>Activos y capaces de colaborar entre sí en proyectos. 47,8% (Encuestas)</p>	.	

Relaciones profesores	Transmisores de la normativa, no se alinean con los requerimientos de las coordinaciones de área. (Análisis documental)	Trabajo en equipo, por asignaturas o departamentos. (Análisis documental)  Mediadores (Encuestas)	Guías y facilitadores (37%) (Encuestas)	
Comunicación organizacional	Disfuncionalidades entre los sectores organizacionales. (Entrevistas)  Problemas en la comunicación entre grupos institucionales (Análisis documental).  Vertical y unidireccional (17,4%). (Encuestas)	La comunicación interna es principalmente de carácter bidireccional (38%) e integrado (29,3%). (Encuestas)		
Participación de alumnos, directivos y administrativos				.
Toma de decisiones				.
<b>DIRECCIÓN</b>				
Gestión		Construye acuerdos, utiliza las relaciones y la comunicación, trabajo en equipo. (Análisis documental)  Rol mediador, de facilitación. (Encuestas)		

Liderazgo			Estilo colaborativo (37%) (Encuestas)	
<b>FUNCIONES ORGANIZATIVAS</b>				
Planificación	Planificación y evaluación. Planificación individual. Actas no registran quién conduce la reunión. (Análisis documental)	Coevaluación y evaluación integrada, supervisión como acompañamiento a la tarea docente. (Análisis documental)		
Evaluación	Asignaturista (Análisis documental)	La norma tiende a la apropiación de competencias. (Análisis documental)	Autoevaluación: se tiende a ella en la normativa. (Análisis documental)	



## Anexo VII

	Situación registrada	Posibles líneas de acción
<b>Planteamientos institucionales</b>		
Curriculum	Falta de registros de actividades en la plataforma.	Sistematizar una cultura de registros.
Contenidos de enseñanza	Abordaje individual o en pequeños grupos. Falta de transversalidad entre las carreras.	Apoyar instancias de trabajo colectivo.
Necesidades de aprendizaje. Desarrollo de la enseñanza.	Necesidad de relaciones con instituciones externas.	Habilitar canales de coordinación intra e interinstitucional.
Cultura de trabajo.	Individualista, en pequeños grupos. Interés docente en participar en act. académicas.	Apoyar instancias de trabajo colaborativo, en actividades académicas.
<b>Estructura</b>		
Profesorado	Poca participación. Escasas propuestas de formación permanente.	Habilitar propuestas de trabajo colectivo y de formación docente.
Alumnado	Sujetos pasivos, con quienes se mantiene una buena relación.	Fomentar instancias de participación, incorporada a la normativa.
Recursos materiales.	Dificultades en la comunicación entre soporte administrativo y requerimientos académicos.	Mejorar los canales de comunicación.
Horarios	Fijos, inciden en el trabajo en equipo.	Flexibilizar horarios para propiciar instancias de coordinación.
Normas	No se registran derechos de los estudiantes.	Especificar derechos de los estudiantes en la normativa.
<b>Sistema relacional</b>		
Relaciones con los alumnos.	Sujetos pasivos. Activos cuando participan en proyectos.	Impulsar proyectos estudiantiles, promoviendo una cultura participativa.

<p><b>Relaciones Profesores.</b></p> <p><b>Comunicación organizacional.</b></p> <p><b>Participación y toma de decisiones.</b></p>	<p><b>Trabajo en pequeños grupos, por asignatura o departamentos.</b></p> <p><b>Problemas en la comunicación entre los grupos institucionales.</b></p>	<p><b>Fomentar las instancias de coordinación.</b></p> <p><b>Habilitar vías de comunicación institucionales.</b></p>
<p><b>Dirección</b></p> <p><b>Gestión</b></p> <p><b>Liderazgo</b></p>	<p><b>Construye acuerdos.</b></p> <p><b>Colaborativo.</b></p>	<p><b>Profundizar esta línea de trabajo.</b></p>
<p><b>Funciones organizativas</b></p> <p><b>Planificación</b></p> <p><b>Evaluación</b></p>	<p><b>Individual.</b> <b>Desorden en el registro de actas.</b></p> <p><b>Asignaturista.</b> <b>En la normativa se tiende a la autoevaluación.</b></p>	<p><b>Apoyar instancias de trabajo colectivo, intrainstitucional.</b> <b>Sistematizar los registros de los acuerdos logrados.</b></p> <p><b>Habilitar instancias de evaluación institucional.</b></p>