

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

INSTITUTO NICARAGÜENSE DE INVESTIGACIONES

ECONÓMICAS Y SOCIALES



*La gestión organizacional en el Centro Tecnológico de Idiomas de INATEC, para
asegurar la enseñanza del idioma inglés, Managua, 2015- 2017.*

**TESIS PARA OBTAR AL GRADO DE MASTER EN GERENCIA Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Autora: Lic. Jessica Del Carmen Díaz Pérez

Tutor: Dr. Mario Ramón López

Managua, Nicaragua, 03 de octubre, 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

INSTITUTO NICARAGÜENSE DE INVESTIGACIONES

ECONÓMICAS Y SOCIALES



La gestión organizacional en el Centro Tecnológico de Idiomas de INATEC, para asegurar la enseñanza del idioma inglés, Managua, 2015- 2017.

**TESIS PARA OBTAR AL GRADO DE MASTER EN GERENCIA Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Autora: Lic. Jessica Del Carmen Díaz Pérez

Tutor: Dr. Mario Ramón López

Managua, Nicaragua, 03 de octubre, 2020

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este momento importante en mi vida y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Felicita Del Carmen Pérez.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Teodoro Salvador Díaz.

Por su ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracteriza y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis maestros.

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios e impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

Finalmente, a mis amigos y compañeros que marcaron cada etapa de mi camino y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por su infinito amor, por darme la sabiduría para culminar esta tesis, por haberme dado salud para lograr culminar mis estudios.

A mis padres Felicita Del Carmen Pérez y Teodoro Salvador Díaz.

Por haberme apoyado incondicionalmente en cada etapa de mi vida, por sus palabras de aliento en todo momento, por sus consejos, por la motivación constante que me han dado, y por su amor.

A mis maestros.

Por su entrega durante el proceso de enseñanza aprendizaje, por compartir conmigo sus experiencias, sus conocimientos y guiarme con el camino del saber.

Agradezco finalmente, a mis amigos y compañeros que marcaron cada etapa de mi camino y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Centro de Investigaciones Económicas y Sociales INIES

"2020 AÑO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION CON PERTINENCIA"

Aval para Predefensa

Por este medio otorgo el aval de tutor de tesis de maestría para que sea sometido a pre defensa por parte de la licenciada Jessica del Carmen Díaz Pérez cumpliendo con los requisitos y obligaciones que la normativa de posgrado exige. Presentando tesis titulada:

La gestión organizacional en el Centro Tecnológico de Idiomas de INATEC, para asegurar la enseñanza del idioma inglés, Managua, 2015- 2017.

Dado en Managua, a los 5 días del mes de febrero del año dos mil veinte

Dr. Mario Ramón López
Docente Titular Departamento Economía Agrícola
Tutor
cc. Archivo
cc. Sustentante

I. RESUMEN

Nos movemos en un entorno globalizado, cada vez más demandante y competitivo que, frente al poder del dinero, opone el poder del conocimiento como eje y motor de la sociedad. Por tanto, la educación alcanza un nivel protagónico en el desarrollo económico y social de los países; hablamos por supuesto de una educación de calidad que permita desarrollar realmente competencias en los educandos.

El Centro Tecnológico de Idiomas, es uno de los 45 centros que pertenecen al Tecnológico Nacional, su objetivo principal es la formación técnica y profesional en idiomas, totalmente gratuito, dirigido a la población en general, también atiende a empresas públicas y privadas aportantes del 2%, todo esto como parte de políticas de restitución de derechos plasmadas en el Plan de desarrollo Humano que orienta el gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de Nicaragua.

El objetivo de este estudio es analizar el proceso de gestión organizacional en el Centro Tecnológico de Idiomas INATEC, Managua, en el periodo 2015 al 2017. Con este fin la pregunta de investigación es ¿Por qué el Sistema estructural y organizacional de la enseñanza del idioma inglés en el CTI-INATEC está débil y fragmentado? La pregunta de investigación se responde a través del análisis de los resultados obtenidos de entrevistas directas al personal del Centro Tecnológico de Idiomas en todos los niveles, así como análisis documental y la observación.

En el primer capítulo contempla la parte introductoria del trabajo de investigación, Planteamiento y formulación del problema, antecedentes, justificación, objetivo general y específicos, segundo capítulo se plasman conceptos generales sobre la organización y modelos organizaciones, teorías de la organización, cultura organizacional, gestión organizacional, y en el tercer capítulo está compuesto por el diseño metodológico de la investigación, análisis de los resultados, las conclusiones, recomendaciones y anexos.

Palabras claves: **Organización, Modelo organizacional, Gestión organizacional, Calidad en la enseñanza.**

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
I. RESUMEN.....	IV
II. INTRODUCCION.....	1
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
3.1 ÁRBOL DE PROBLEMA.....	5
IV. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	6
V. JUSTIFICACION.....	9
VI. OBJETIVOS.....	11
4.1 OBJETIVO GENERAL:.....	11
4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS:.....	11
VII. MARCO TEÓRICO.....	12
1. DEFINICION DE ORGANIZACION.....	12
2. CENTRO DE FORMACION COMO UNA ORGANIZACIÓN.....	14
3. LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y LA CULTURA ESCOLAR.....	15
3.1 ¿PORQUE ES IMPORTANTE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR?.....	16
3.2 PARA ELLO EN LA ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEBEN ATENDERSE:.....	16
4. CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES.....	17
4.1 LAS ORGANIZACIONES SEGÚN ARNOLETTO (2010) SE CLASIFICAN DE LA SIGUIENTE MANERA:.....	19
5. TEORIAS DE LAS ORGANIZACIONES.....	20
6. ENFOQUES PRINCIPALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	21
I. ENFOQUE DE KATZ Y KAHN.....	21
II. SEGÚN EL MODELO PROPUESTO POR ELLOS, LA ORGANIZACIÓN PRESENTA LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS TÍPICAS DE UN SISTEMA ABIERTO:.....	21

6.1.2 CARACTERÍSTICAS DE PRIMER ORDEN	23
7. ENFOQUE SOCIO TÉCNICO DE TAVISTOCK	24
8. DEFINICION DE MODELO ORGANIZACIONAL	25
9. TIPOS DE MODELOS ORGANIZACIONALES	28
10. TECNICAS DE ORGANIZACIÓN	32
A CONTINUACIÓN, SE DESCRIBEN LAS PRINCIPALES TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN:	32
11. DEFINICION DE GESTION ORGANIZACIONAL	37
12. GESTION DEL CONOCIMIENTO	38
13. NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN	39
13.1 OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN.....	40
14. SERVICIOS O PRODUCTOS QUE GENERA LA ORGANIZACIÓN	40
15. PLANIFICACION ESTRATEGICA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	42
16. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA GARANTIZAR CALIDAD EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL	43
VIII. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	45
IX. DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
X. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	50
XI. CONCLUSIONES	64
XII. RECOMENDACIONES.....	67
XIII. REFERENCIAS	69
XIV. ANEXOS	71
CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN MUCH LOURDES	83
UBICACIÓN DEL CENTRO TECNOLOGICO DE IDIOMAS CTI - INATEC.....	84
CENTRO TECNOLOGICO DE IDIOMAS	85
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DEL TECNOLOGICO NACIONAL	86

ÍNDICE DE TABLA

TABLA # 1 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
TABLA # 2 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	81
TABLA # 3 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	81
TABLA # 4 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICA # 1 ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	5
GRÁFICA # 2 ESTRUCTURA LÍNEA O MILITAR.....	28
GRAFICA # 3 ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	30
GRAFICA # 4 ESTRUCTURA MIXTO.....	31
GRÁFICA # 5 ORGANIGRAMA VERTICAL.....	33
GRÁFICA # 6 ORGANIGRAMA HORIZONTAL.....	33
GRÁFICA # 7 ORGANIGRAMA CIRCULAR.....	34
GRÁFICA # 8 ORGANIGRAMA MIXTO.....	34
GRÁFICA # 9 ORGANIZACIÓN DE SISTEMA ABIERTO	53
GRÁFICA # 10 PLANIFICACION ESTRATÉGICA Y SUS INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	57
GRÁFICA # 11 FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA	58
GRÁFICA # 12 FUENTE TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN HENRY FAYOL	82
GRÁFICA # 13 FUENTE TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN HENRY FAYOL	82
GRÁFICA # 14 ORGANIGRAMA DEL TECNOLÓGICO NACIONAL.....	84

II. INTRODUCCION

El estudio sobre centros educativos en el marco general de la teoría de las organizaciones ha permitido grandes avances en su conocimiento científico, en formas de abordar su estudio y en las investigaciones que se generan sobre las escuelas entendidas desde la perspectiva genérica organizacional y desde la perspectiva específica por ser organizaciones que educan. (Cantón Mayo, 2003, pág. 2)

El presente trabajo de investigación tiene como tema “La gestión organizacional en el Centro Tecnológico de Idiomas de INATEC, para asegurar la enseñanza del idioma inglés, Managua, 2015- 2017. Para comprender las múltiples acepciones del término gestión organizacional, se han propuesto las siguientes expresiones como: Estructura Organizacional, cultura organizacional, modelo organizacional, servicios, protagonistas, plan estratégico, misión, visión, objetivos y procesos. Todas tienen que ver de algún modo con la participación, como reconocimiento de que la gestión es una actividad de actores colectivos.

El marco teórico de este trabajo parte de los conceptos básicos de Organización, Gestión organizacional, teorías de la organización, cultura organizacional, estructura organizacional, importancia de la planificación estratégica para garantizar calidad en los procesos.

Esta investigación se sustenta en un enfoque cualitativo, aplicando primero la investigación de tipo exploratoria, lo cual permitió conocer los aspectos generales del proceso de gestión organizacional que existe en el centro y luego paso a ser una investigación de tipo explicativa, porque describe el proceso paso a paso, demuestra y recomienda de acuerdo a las teorías organizacionales, es importante señalar que el escenario donde se realizó este estudio es el Centro Tecnológico Nacional de Idiomas (CTI), el cual está ubicado en las cercanías de la carretera sur, a la altura del kilómetro 7, de la ciudad de Managua, específicamente en el barrio Ayapal.

Los instrumentos para la recopilación fueron: observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, lo que permitirá analizar el foco de investigación, este trabajo recomendará acciones que pueden fortalecer el proceso de gestión organizacional y esto repercutirá en la mejora de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés en el Centro Tecnológico de Idiomas (CTI).

Los resultados obtenidos de este estudio serán utilizados como base material de apoyo para superar debilidades que sean identificadas, será de utilidad para la autoridad superior del centro y personal a su cargo, incluyendo al personal docente que buscan fortalecer el proceso de gestión organizacional para garantizar calidad en la enseñanza del idioma inglés.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este centro fue fundado en el año 2008, en sus inicios fue considerado un centro de formación élite, donde solo podían estudiar idiomas aquellos jóvenes que contaban con los recursos económicos para solventar los pagos, corto tiempo después, gracias a las políticas de restitución de derechos, implementadas por el gobierno de reconciliación y unidad nacional, dirigido por el comandante Daniel Ortega Saavedra actual presidente de la República de Nicaragua, la educación técnica es abierta al público en general y de forma totalmente gratuita, con el fin de formar con calidad a jóvenes y adultos, contribuyendo a su inserción en el mercado laboral, lo cual también permitiría el desarrollo económico y social de nuestro país.

El Centro Tecnológico de Idiomas es uno de los centros técnicos más demandados a nivel nacional, por jóvenes y adultos que se atienden de Managua y otros que viajan de distintos departamentos, este centro, aunque es pequeño, cuenta con una infraestructura adecuada, equipada con las herramientas necesarias para garantizar que el proceso de enseñanza se brinde con calidad (computadora, proyector, pantalla, computadora, wifi, aire acondicionado, teatro en casa, entre otros).

Existe una clara segmentación en la atención al protagonista, de acuerdo a su clasificación; protagonista atendidos a través del programa de becas nacionales, protagonistas a través del aporte del 2% de la empresas públicas y privadas y a través de la venta de servicios. Para el proceso de enseñanza aprendizaje se garantizan las infraestructuras del CTI a los protagonistas provenientes de las empresas aportantes del 2%, en el caso del programa de becas nacionales son atendidos en las instalaciones de otros centros que trabajan articulados con el CTI, tanto centros tecnológicos, como centros del Ministerios de Educación de Nicaragua, esto como parte de una política institucional que tiene que ver con la ampliación de cobertura.

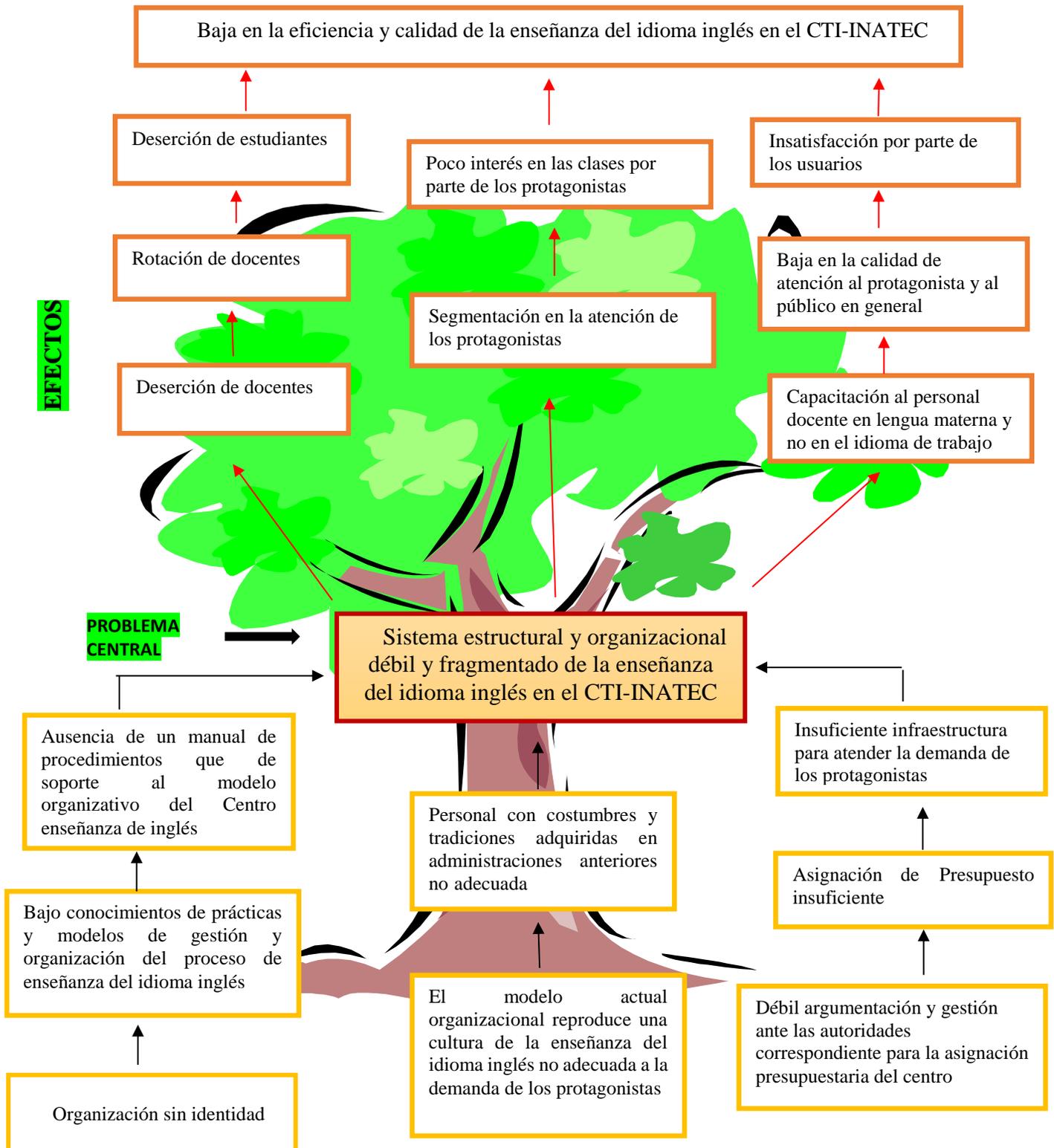
Este centro cuenta con 80 maestros especializados en idiomas, ellos están clasificados en: Docentes horarios (5), Docentes por contratos determinados (8) y por servicios profesionales (67), se presenta constantemente rotación de docentes en las aulas de clases ya que, los docentes horarios o de servicios profesionales desertan por razones ajenas al centro y hay que reemplazarlos inmediatamente, los alumnos se sienten inconformes y en algunos casos prefieren desertar, se puede observar en el proceso a medida que los alumnos avanzan en los niveles, van quedando pocos protagonistas y al culminar el número de egresado no corresponden con lo que ingreso inicialmente.

Una de las principales causales que influyen en la calidad educativa, es la formación de los docentes, el Tecnológico Nacional en cumplimiento de la ampliación de cobertura, objetivo que se deriva del plan estratégico institucional, se creo un centro de formación docente, aquí se preparan pedagógicamente a todos los docentes de formación técnica, incluyendo a los docentes que imparten idiomas en el centro tecnológico de idiomas, es necesario indicar que este proceso formativo se da en lengua materna y no en inglés, lo que provoca insatisfacción por parte de los docentes.

Actualmente el centro a pesar de tener 12 años trabajando en la formación técnica en idiomas, aún está bajo la cobertura del Organigrama Institucional de la sede, no posee misión y visión propia, sus actividades se desprenden del plan estratégico institucional, a diferencia de otros centros tecnológicos que ya tienen contemplados en su organización; misión, visión, y hasta poseen su propio organigrama.

Hasta la fecha no hay homologación en los programas: Empresas y becados, es el mismo idioma, la misma técnica, pero el material didáctico es diferente, el programa de inglés para las empresas está más alineado a que sea un inglés más comunicativo, el interés es que el protagonista hable lo más rápido posible el idioma, y el de becas nacionales es más estructurado y académico, se enfoca más en la escritura, lectura, gramática y lo oral.

3.1 ÁRBOL DE PROBLEMA



FUENTE: GRÁFICA # 1 ELABORACIÓN PROPIA

IV. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Existen varios autores que se han interesado en investigar sobre gestión organizacional, estructura organizacional y su importancia para garantizar que los procesos se lleven con precisión y obtener los resultados esperados, algunos de estos estudios se han tomado en cuenta en la revisión de literatura para el desarrollo de esta investigación. A continuación, se detallan algunas investigaciones vinculadas al tema en estudio.

Una de las investigaciones es la realizada por Isabel Cantón Mayo, llamada: la estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones, aquí la autora afirma que:

Existen nuevas formas estructurales que, permiten aplicar, conocer y utilizar sus ventajas e innovaciones en los centros educativos, al servicio de una mejor calidad en la educación que se imparte en ellos, con la idea de proporcionar una mejor alineación con el entorno en el que están inmersos y en la dinámica cambiante de la sociedad del conocimiento. Desde las formas estructurales más tradicionales como la organización formal e informal, a las más innovadoras como la organización en red, en trébol, adhocrática, entre otros, que pueden dar una visión de los nuevos modelos emergentes en las organizaciones educativas. (Cantón Mayo, 2003, pág. 2)

En este estudio la autora define modelos estructurales clásicos para centros educativos, como: estructuras formales e informales, cerradas y abiertas, visto desde diferentes enfoques, también describe estructuras organizativas innovadoras y también hace mención sobre los tipos de estructuras de organigramas que pueden tener los centros de acuerdo a su naturaleza, define la importancia de la estructura organizacional en garantía de la educación de calidad.

Este estudio busca las formas habituales o tradicionales organizativas para apoyarse en ellas diseñando modelos futuristas, innovadores y actuales. Los modelos de calidad en educación, inciden más en las estructuras organizativas como configuradoras de los marcos

institucionales que en los propios procesos que se dan de forma más privada en el aula. Experimentar organizaciones en trébol, en red, virtuales o ad hoc, puede ser un comienzo del camino de las escuelas en la sociedad que viene. La transformación de los centros educativos en organizaciones que aprenden permite la solución de problemas y la innovación a través del compromiso de todos los integrantes de las mismas, y para dejar de pensar que con la expresión de organizaciones inteligentes nos referimos únicamente al cielo o a la utopía.

Otro estudio realizado por María Pilar Buitrago y Javier Enrique Sanabria sobre La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna en el 2013, estos autores afirman lo siguiente:

La cultura organizacional hace relevante el papel de la memoria colectiva ya que con el pasar del tiempo se van interiorizando ciertos comportamientos y acciones que van orientando las formas de hacer en las organizaciones. En las instituciones educativas puede centrarse estos aspectos en el manual de convivencia o en los protocolos que se hallan diseñado para evidenciar los valores institucionales, el horizonte, normas y procedimientos que todos los integrantes deberán asumir (Buitrago & Sanabria, 2013, pág. 30)

En este estudio se realiza un análisis del clima y cultura organizacional en las instituciones educativas a partir de la conformación del sistema de comunicación interna, presenta un ejercicio analítico a partir de los referentes de gestión en las instituciones educativas, los autores de enfocan en algunas variables que fundamentan una organización: La gestión, clima organizacional, cultura organizacional y el liderazgo corporativo, busca identificar como el sistema de comunicación en las instituciones determinan el clima organizacional y la cultura organizacional. El análisis de este tema, permitió reconocer aspectos fundamentales dentro de los procesos de gestión como es la pertinencia de generar estrategias de comunicación eficientes y asertivas que impulsen a promover un clima organizacional favorable que a largo plazo influya en la cultura organizacional.

Contreras Sandra y Zapata Reyna realizan un estudio en el 2015, donde nos hablan de los Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica: Cambios y desarrollo organizacional, Conflicto y Negociación. Este trabajo describe los procesos por los que la empresa pasa y como incide en la estructura organizacional; como el cambio y desarrollo organizacional, el conflicto y negociación. Toda organización pasa por una serie de procesos para llegar al éxito y lograr las metas que se proponen y cumplir con los objetivos propuestos.

El objetivo principal de este estudio es analizar el impacto que ejerce el cambio y desarrollo organizacional, el conflicto y la negociación en la estructura organizacional para mejorar la eficacia y eficiencia de las empresas. En este estudio, los protagonistas definen que:

Las organizaciones son inestables y se encuentran en constante evolución, provocando que estas mejoren día a día para satisfacer las demandas o necesidades con la calidad que se requiere. Por ende, es necesario la realización de un cambio organizacional para alcanzar un mayor posicionamiento y competitividad empresarial. Para lograrlo la organización deben contar con líderes capaces de influir en sus colaboradores para lograr los objetivos organizacionales (Contreras Solís, 2003).

V. JUSTIFICACION

En este estudio se propone analizar del proceso de gestión organizacional del Centro Tecnológico de Idiomas de INATEC, para asegurar la enseñanza del idioma inglés, en Managua, tomando en cuenta los periodos 2015- 2017. Cabe mencionar que es el primer estudio que se está realizando en este centro, el cual servirá como base para futuras investigaciones enfocadas en las mejoras organizacionales. En este trabajo de investigación se define al proceso organizacional como:

La secuencia de actividades para adecuar una estructura, que permita el logro de los objetivos institucionales que han sido determinados por la alta dirección haciendo uso de recursos económicos, financieros, materiales y, por supuesto, con la participación del talento humano y que, generalmente, son escasos para atender las demandas que el entorno globalizado y la demanda. (Castillo, 2008, pág. 5)

Tomando en cuenta lo aprendido en la Maestría Gerencia y Administración Pública, el interés de este tema se da, al ver la importancia que tiene adquirir la habilidad de hablar el idioma inglés en la actualidad, quiero ser aportadora de acciones que permitan superar algunas debilidades en el proceso de gestión organizacional, que posiblemente estén afectando la calidad educativa, basándome en la importancia que contempla la educación técnica en el Plan Nacional de Desarrollo Humano, que ha implementado el Gobierno de Reconciliación y unidad Nacional dirigido por el Comandante Daniel Ortega Saavedra, en donde se expresa que uno de sus principales planteamientos es la reconstrucción del modelo educativo, dirigido a formar, aumentar y adecuar las competencias de las personas, especialmente para los jóvenes de escaso recursos, siendo la educación técnica una herramienta en la lucha contra la pobreza para mejorar la calidad de vida.

Cabe destacar que en el 2020 el Tecnológico Nacional como institución se ha planteado ejes y líneas de trabajo, que están debidamente ligados a los ejes de gobierno, dando la importancia que merece y ubicándolo en el eje número 2 “el Idioma inglés como segundo idioma”, haciendo referencia a la formación pedagógica y lingüística, formación

pedagógica y metodológica en didáctica del idioma inglés, así mismo se está buscando la certificación internacional para el personal docente.

Todo lo expresado anteriormente está ligado también a las líneas de investigación de la UNAN-Managua, sobre la erradicación de la pobreza, lo cual está en dependencia de la calidad de la formación educativa que reciban los jóvenes y adultos que optan por la formación técnica con el anhelo de ingresar al mundo laboral.

Los resultados de esta investigación ayudarán a la reflexión y a poner en prácticas acciones de gestión organizacional que permitan fortalecer los procesos organizacionales y por ende la calidad de enseñanza del Centro Tecnológico de Idiomas. Así mismo servirá como una base de estudio, lo cual despertará el interés investigativo en las autoridades, con el objetivo de fundamentar futuros proyectos o una reorganización interna de los procesos, que faciliten y que permitan tener como resultados un producto de calidad.

VI. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar el proceso de gestión organizacional del Centro Tecnológico de Idiomas de INATEC, para asegurar la enseñanza del idioma inglés, Managua, período 2015- 2017.

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS:

1. Identificar el modelo organizacional del Centro Tecnológico de idiomas CTI.
2. Describir el funcionamiento del proceso de gestión organizacional que implementan en el centro tecnológico de idiomas, en atención a la calidad de la enseñanza del idioma inglés
3. Señalar las pautas que garantizan la calidad en el proceso de gestión organizacional para asegurar el proceso educativo en el CTI.
4. Proponer acciones de fortalecimiento a la gestión organizacional que promueva la calidad de la enseñanza del idioma inglés en el centro tecnológico de idiomas CTI.

VII. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como propósito presentar las definiciones generales de la organización, sus teorías, importancia, características esenciales y componentes que aseguran el buen funcionamiento y alto rendimiento de las tareas dentro de la misma.

Su objetivo principal es caracterizar el modelo organizacional del Centro Tecnológico de idiomas CTI, para lo cual interpretaremos algunas teorías organizacionales y definiciones que nos ayudaran a identificar el modelo organizacional que se está aplicando en el Centro de formación.

1. DEFINICION DE ORGANIZACION

Una organización, pública o privada, es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades. Ejemplos típicos de organizaciones privadas son las empresas, que se caracterizan por la búsqueda de clientes y una finalidad lucrativa, aunque hay empresas (unipersonales o familiares, muy pequeñas) que no pueden considerarse organizaciones, a causa de su estructura extremadamente simple. (Arnoletto, 2010, pág. 5)

Por otra parte, existen muchas organizaciones que no son empresas, por su origen y finalidad no lucrativa, y que actúan en el ámbito de la sociedad en general (las instituciones culturales y deportivas y las ONG's, por ejemplo) o del sistema de gobierno estatal, en cualquiera de sus niveles (una oficina de la Administración Pública, por ejemplo). Son realidades muy diversas, que tienen características peculiares, pero también podemos encontrar en su estudio muchos conceptos, principios y herramientas de validez general. (Arnoletto, 2010, pág. 5)

Desde ese punto de vista se puede decir que las organizaciones están presentes en la vida cotidiana. Las organizaciones son hoy, como en un pasado no muy remoto, protagonistas ineludibles de nuestras vidas y de las generaciones futuras. Durante toda nuestra vida; formamos parte de organizaciones y nos servimos de ellas: desde el nacimiento en una maternidad u hospital, pasando por escuelas, clubes, iglesia hasta los lugares en que trabajamos. Todas son organizaciones.

La concepción actual de organización empresarial se redefine a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo; las organizaciones basadas en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales, para operar en clúster del conocimiento. La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. (Velásquez Contreras A. , 2007, pág. 132)

“La organización es un sistema de roles y relacionamientos con una finalidad, la cual se alcanza mediante procesos coordinados en una estructura que propicia la emergencia de atributos necesarios para actuar en un entorno” (Velásquez Contreras A. , 2007, pág. 133)

En un sentido amplio, organización es todo conjunto de personas relacionadas para alcanzar un fin o una meta. En un sentido estricto, organización es una estructura, configurada en base a relaciones internas y externas predeterminadas, entre personas o grupos de personas que trabajan para realizar un objetivo claramente definido. (Arnoletto, 2010, pág. 6)

Esa estructura marca cómo se distribuye el trabajo, cómo se agrupan las personas en unidades de actividad específica y las unidades en entidades mayores, qué poder tiene cada

uno, de quien depende, a quien dirigirse si surgen problemas, etc. El diseño y rediseño periódico de esa estructura lo realizan los directivos de la organización, en ejercicio de una de sus funciones: la función de organización estructural. (Arnoletto, 2010)

De modo que la palabra organización se emplea para designar dos conceptos diferentes, aunque relacionados: el de unidad social o conjunto de personas relacionadas con cierto orden para alcanzar un fin; y el de una función administrativa, una fase del proceso de administración, que básicamente consiste en determinar funciones y tareas, establecer unidades de trabajo y departamentos, y la forma en que se van a comunicar; y en rediseñar toda esa estructura cuando las circunstancias internas o externas lo hagan aconsejable. (Arnoletto, 2010)

2. CENTRO DE FORMACION COMO UNA ORGANIZACIÓN

El estudio de los centros educativos en el marco general de la teoría de las organizaciones ha permitido grandes avances en su conocimiento científico, en formas de abordar su estudio y en las investigaciones que se generan sobre las escuelas entendidas desde la perspectiva genérica organizacional y desde la perspectiva específica por ser organizaciones que educan.

Existen diferentes formas estructurales, clásicas e innovadoras que se pueden aplicar en los centros educativos, al servicio de una mejor calidad en la educación que se imparte en ellos, en la idea de proporcionar una mejor alineación con el entorno en el que están inmersos y en la dinámica cambiante de la sociedad del conocimiento. La organización nació de la necesidad humana de cooperar, los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales, en la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

La concepción de la organización educativa, esta tiene como principal objetivo la institución educativa la cual constituye una organización humana, integrada por individuos que asumen diferentes papeles: Estudiantes, docentes, directivos, empleados, cuyo propósito básico es el garantizar la transmisión, adquisición y producción del saber. Al respecto, señala Álvarez (1992) citado por Castro (2007), que el comportamiento de un grupo educativo se debe tanto a factores internos como externos al grupo. Los factores externos se refieren a las condiciones físicas y a las situaciones en las cuales se desarrolla la actuación del involucrado. Los factores internos se refieren a los elementos humanos que participan e integran la institución educativa, es decir, los estudiantes, docentes, empleados y directivos.

3. LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y LA CULTURA ESCOLAR

La institución educativa puede tratarse como una organización, entendida como “una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos: La organización educativa y su cultura: Una visión desde la postmodernidad o más personas, que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”, se puede reflexionar entonces que si la escuela no es vista como una organización en la cual su cultura organizacional sea la médula de la institución y esté presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros será difícil determinar la forma como funciona y se manifiesta a través de conductas significativas y por ende facilitar el comportamiento de la misma.

La cultura escolar es la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por los miembros de una empresa u organización. En este sentido y al concatenar los términos cultura y organización se forma del concepto de cultura organizacional entendiéndose según Robbins (2004) como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Es decir, es un conjunto de características básicas que valora la organización. Igualmente, este autor menciona que la cultura organizacional de cualquier institución incluyendo la educativa debe descansar en los valores de la misma; por tal motivo es de suma importancia que las personas que formen parte de ella las conozcan.

3.1 ¿PORQUE ES IMPORTANTE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR?

Cuando se habla de Organización Escolar esta debe ser entendida como el funcionamiento óptimo de la institución para el logro de sus objetivos donde quedan implicados todos los recursos existentes utilizados de forma racional. La Organización Escolar debe atender a las características de los escolares y tener en cuenta las posibilidades máximas de desarrollo. (Sordos, 2015, pág. 3)

La Organización Escolar, es un término que implica funcionalidad. Cualquier sistema puede disponer de determinados recursos materiales y financieros, mas no son ellos los que determinan esencialmente la calidad. El éxito del trabajo de dirección de la institución educativa está determinado por el grado de organización alcanzado en él. La organización constituye el aspecto más visible del proceso de dirección. Una adecuada planificación, organización, ejecución y control de las actividades de la institución resulta esencial para la formación y desarrollo de habilidades, hábitos, actitudes, valores y sentimientos. (Sordos, 2015, págs. 3,4)

3.2 PARA ELLO EN LA ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEBEN ATENDERSE:

- Los principios generales de la educación, de la dirección y los objetivos estatales elaborados anualmente.
- El diagnóstico integral de la escuela y la comunidad.
- Las prioridades y la proyección estratégica elaborada en cada instancia de dirección.
- Las aspiraciones del modelo de escuela en cuestión, los objetivos de cada nivel y grados.
- El contenido, métodos y los estilos de dirección.
- La creación de un ambiente adecuado en el que se desarrolle el proceso educativo.
- El papel del docente en la dirección del proceso educativo en la clase y otras formas organizativas.

- Las formas de organización más racionales atendiendo al cumplimiento de lo orientado y la aplicación creadora en las condiciones existentes.
- El papel de las organizaciones políticas y de masas en la escuela y en la comunidad.
- El protagonismo estudiantil en la toma de decisiones.

“Constituye una necesidad objetiva el hecho de que los metodólogos, inspectores, directores, subdirectores, maestros, profesores y todo el personal que interviene en la dirección del proceso pedagógico comprendan la importancia de lograr una organización científica del quehacer escolar” (Sordos, 2015, pág. 4)

4. CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

Existen muchas maneras de clasificar y nombrar los tipos de organización, algunas de ellas son: por su actividad, por la naturaleza de su capital, por su magnitud, por su forma ya sea tradicional o emergente, por sus objetivos; siendo así que cada una de estas responde a distintos aspectos de una organización.

a) Por su actividad: En este tipo de clasificación las organizaciones se conforman en tres grupos:

- Las empresas industriales: Se caracterizan por la transformación de elementos naturales en otro tipo de producto, o bien, a la transmutación de elementos físicos o químicos a otros. Estas se subdividen en extractivas y de transformación.
- Las empresas comerciales: Se caracterizan por la sola labor de comprar y vender, es decir, no necesitan alterar los productos que compra, Las empresas comerciales llegan a constituirse en grandes escaparates, por decirlo así, de una variedad de artículos que sería difícil que llegase a desplazar una sola industria.

- Las empresas de servicio: son aquellas que proporcionan un beneficio a la sociedad. Estas compañías han proliferado en las últimas dos décadas, debido principalmente, a la gran demanda de nuevas actividades, que tal vez a principios de este siglo ni se conocían. Lo que venden “es un valor intangible, es decir, algo que no se puede ver, tocar u oler.

b) Por la naturaleza de su capital: Si se considera el tipo de inversión que tienen las organizaciones se agrupan en:

- Inversión de carácter privado, “con el concurso de varias personas que aportan un patrimonio para constituir las”
- Inversión de carácter público, “el Estado tiene la total participación en ellas”
- Inversión de carácter mixto, cuyo capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas”

Dentro de este grupo también se pueden clasificar las organizaciones dependiendo del origen de su capital:

- Capital nacional, consiste en “las aportaciones hechas por los nacionales dentro de su país”
- Capital extranjero, son las “aportaciones hechas por los de otras nacionalidades”
- Coparticipación, se realiza cuando “las aportaciones son tanto de nacionales como de extranjeros”

c) Por su magnitud: De acuerdo a la magnitud de las organizaciones, la cual es determinada por la relación existente entre sus ventas y el número de empleados con el que cuenta, puesto que ellos son “dos factores, o dos elementos de juicio razonable para poder dividir a las empresas”.

4.1 Las organizaciones según Arnoletto (2010) se clasifican de la siguiente manera:

a) Organización formal:

Con sus puestos de trabajo, funciones diferenciadas horizontal y verticalmente, unidades y departamentos, que es una guía para las personas que trabajan en la organización y para quienes se relacionan con ella, ya que permite conocer las relaciones establecidas y las áreas de incumbencia. Todo ello suele expresarse gráficamente en un documento conocido como organigrama.

b) Organización informal:

Contiene muchas relaciones y funciones no consignadas en el organigrama formal. Esa organización informal surge de manera espontánea como consecuencia de las relaciones personales que se entablan entre los individuos que actúan en la organización. Puede ser más o menos congruente con la organización formal, y aunque entraña algunos riesgos en materia de coordinación de actividades y de control, suele ser más eficaz, por su grado de adaptación a las circunstancias cambiantes y su rapidez de respuesta. De todos modos, ambos tipos de organización están muy relacionados y no pueden separarse uno de otro.

5. TEORIAS DE LAS ORGANIZACIONES

TEORIAS CLASICAS		
NOMBRE	REFERENTE	POSTULADO
Teoría científica	Frederick Taylor, Henry L Gantt, Lilian y Frank Gilbreth	La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.
Teoría funcional	Henri Fayol	La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
Teoría burocrática	Max Weber	La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores
Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar
Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard, 1938	La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos
Teoría de los sistemas	Ludwig von Bertalanffy, Robert Katz, Franz Rosenzweig	La mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.
Teoría del comportamiento	James G. March, Herbert A. Simón	La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.
Teoría política	Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier	La mejor forma de organización es la que crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto.
Teoría del desarrollo organizacional	Kurt Lewin y Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
Teoría de la contingencia	Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child	La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.
TEORIAS MODERNAS		
Teoría de la población ecológica	Michael T. Hannan y John H. Freeman	La mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
Teoría institucional	John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría del costo de transacciones	Oliver E. Williamson	La mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.
Teoría de los recursos y capacidades	Jay Barney	La mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.
Teoría de la agencia	Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece	La mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.
Teoría del caos determinista	A. B. Cambell	La mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Ilya Prigogine	La mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse.
Teoría de los sistemas adaptativos complejos	Stuart A. Kauffman	La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.
Teoría de la autocrítica organizada	Humberto Maturana y Francisco Varela	La mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

Fuente: TABLA # 1 Rivas Tovar, Luis Arturo. Evolución de la teoría de la organización (2009)

6. ENFOQUES PRINCIPALES DE LA ORGANIZACIÓN

i. Enfoque de Katz y Kahn

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Luego compararon las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponiendo que la teoría de las organizaciones se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilice la teoría general de sistemas.

ii. Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

a) La organización como sistema abierto:

Para Katz y Kahn, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

- **Importación (entradas):** La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni autocontenida.
- **Transformación (procesamiento):** Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- **Exportación (salida):** Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente.
- **Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten:** El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación- transformación- exportación.

- Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico para reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.
- Información como insumo: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.
- Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.
- Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.
- Equifinalidad: El cual plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
- Límites o fronteras: La organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente.

b) Las organizaciones como una clase de sistema social

Las organizaciones constituyen una clase o tipo de sistema social, el cual a su vez se considera una clase de sistema abierto. Como clase especial de sistema abierto, las organizaciones tienen propiedades que les son peculiares, pero comparten otras propiedades en común con todos los sistemas abiertos.

Todos los sistemas sociales, incluidas las organizaciones, se fundamentan en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Esas actividades estandarizadas son complementarias o interdependientes con respecto a algún producto con resultado común. Ellas son repetidas, relativamente duraderas y relacionadas en espacio y en tiempo.

6.1.2 Características de primer orden

Las características de las organizaciones como sistemas sociales son:

- Los sistemas sociales, al contrario de las demás estructuras básicas no tiene límites en amplitud. Los sistemas sociales no pueden representarse a través de modelos físicos.
- Los sistemas sociales necesitan insumos de producción y de mantenimiento.
- Los sistemas sociales son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos: se afirman en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos.
- Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Necesitan mecanismos de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.
- Las funciones, normas y valores constituyen los principales componentes del sistema social.
- Las organizaciones sociales representan el desarrollo más claro de un estándar de funciones interrelacionadas que insinúan actividades prescritas o estandarizadas.
- El concepto de inclusión parcial. La organización utiliza sólo los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes.
- Con relación a su ambiente. El funcionamiento organizacional debe estudiarse con respecto a las transacciones continuas desarrolladas con el medio que lo rodea.

c) Concepto de eficacia organizacional

Como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven solamente cuando son capaces de mantener negentropía, es decir, importación bajo todas las formas de cantidades mayores de energía que las que devuelven al ambiente como producto. La eficiencia pretende incrementos a través de soluciones técnica y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento de la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).

d) La organización como un sistema de roles

Rol es el conjunto de actividades exigidas a un individuo que ocupa una determinada posición en una organización. Por tanto, la organización puede considerarse como constituida por roles o por un conjunto de actividades que se espera de los individuos.

7. Enfoque socio técnico de Tavistock

La organización se concibe como un sistema socio técnico. Además de considerarse como un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, la organización también se concibe como un sistema socio técnico estructurado en dos subsistemas:

- El subsistema técnico: comprende las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo e instrumentos utilizados, las técnicas operacionales, el ambiente físico y la duración de las tareas. En resumen, el subsistema técnico cubre la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

- El subsistema social: que comprende a los individuos, sus características físicas, psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos, así como las exigencias de su organización.

Los subsistemas técnico y social presentan una interrelación íntima y dependientes y cada uno influye sobre el otro. El enfoque sociotécnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y al mismo tiempo como un subsistema social. El subsistema tecnológico y el social se consideran en una interacción mutua y recíproca y cada uno determina al otro, hasta cierto punto.

El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque sociotécnico parte del supuesto de que toda organización “importa” del ambiente diversas cosas y utiliza estas importaciones en ciertos tipos de procesos de “conversión” para luego “exportar” productos, servicios, etc., que resultan del proceso de conversión.

La tarea primaria de la organización es aquello que le permita sobrevivir dentro de ese proceso de:

- Importación: La adquisición de materias primas.
- Conversión: La transformación de las importaciones en exportaciones.
- Exportación: La ubicación de los resultados de la importación y de la conversión.

8. DEFINICION DE MODELO ORGANIZACIONAL

El modelo organizacional también llamado estructura organizacional, define a una organización a través de su marco de trabajo, incluyendo las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las asignaciones de recursos. Un modelo está dirigido por las metas de la organización y sirve como el contexto en el cual se operan los procesos y el negocio es hecho. El modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que

enfrenta. A su vez, el modelo determina el número de empleados necesarios y sus grupos de habilidades requeridas. (Much, 2006).

Las organizaciones se caracterizan por la unión de esfuerzos para conseguir un objetivo común. Para ello es preciso que las personas colaboren y repartan las funciones coordinando esfuerzos. Al igual que el cuerpo humano tiene una estructura física y otra inmaterial y unos procesos de transformación de los alimentos en energía que lo hacen vivir en la dimensión física y en la inmaterial, las organizaciones tienen un esqueleto (la estructura) que les permite la fuerza y el movimiento, pero también tienen un elemento ocioso, la grasa, la estructura es un proceso en sí mismo importante en las organizaciones, ya que permite que éstas se mantengan unidas y determinen su propio destino. (Cantón Mayo, 2003, pág. 140)

Las funciones que la estructura proporciona a las organizaciones educativas, y a cualquier tipo de organización, permiten una distribución formal del trabajo; proporcionan canales para la participación y la colaboración; limitan la autoridad y dan líneas de comunicación; asignan el poder y la responsabilidad y desempeñan niveles preceptivos de formalidad y complejidad. Por ello sugieren la necesidad de alinear tres aspectos básicos en las organizaciones: la estrategia organizativa, la estructura y el entorno.

“Modelo organizacional como los distintos tipos de sistemas o distintos tipos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa” (Much, 2006, pág. 10)

“La determinación del tipo de modelo más adecuado para la organización depende de factores tales como: giro, magnitud, características, recurso, objetivos, tipo y volumen de producción” (Much, 2006, pág. 11).

En esa división de tareas tenemos que tener en cuenta la complejidad de las actividades, o sea el grado de especialización que requieren; y la diferenciación, o sea la cantidad de subsistemas con atributos particulares, en función de las exigencias del entorno interno y externo. Esa diferenciación es vertical u horizontal.

Una estructura orgánica o modelo organizacional, la diferenciación vertical se refiere a la jerarquía de mando de la organización, en niveles descendentes de autoridad y responsabilidad desde la dirección, las gerencias, los mandos medios, la supervisión directa, hasta los operadores. Según esa diferenciación vertical se establecen los niveles de mando y las áreas de ejercicio legítimo de la autoridad, entendida como atributo del puesto y no de la persona, que establece las bases y directivas para realizar las tareas, desarrolla los mecanismos de control y, en definitiva, busca asegurar el logro de los objetivos de la organización (Arnoletto, 2010, pág. 5)

La diferenciación horizontal parte de la especificidad de cada tarea y de su agrupamiento en puestos de trabajo, que a su vez se agrupan en unidades más o menos especializadas con funciones específicas, y estas en otras entidades mayores, en un proceso conocido como departamentalización.

Esto nos lleva al concepto de coalineación que se describe como una adecuada relación entre la estrategia y la estructura organizativa para conseguir los mejores resultados educativos en las organizaciones escolares. El entorno de los centros educativos está constituido por las fuerzas externas que influyen directa o indirectamente en sus objetivos, en su tamaño, en sus procedimientos, en su rendimiento y en el clima y cultura del centro educativo: desde la administración y la inspección de zona a los comerciantes, padres, partidos, sindicatos y tráfico.

9. TIPOS DE MODELOS ORGANIZACIONALES

Para identificar el tipo de modelo organizacional que existe en el centro tecnológico de idiomas CTI, es necesario analizar los tipos de estructuras organizacionales que existen.

Lourdes Much (2006) define a los siguientes modelos organizacionales estructurales:

a) **Lineal o militar:** se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, la que toma decisiones y tienen la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe, se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares ya que en la actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.



Gráfica #2 Estructura Línea o Militar
Fuente: (Much, 2006, pág. 10)

En la figura podemos observar que el gerente recibe del director la autoridad y responsabilidad suficiente para lograr los objetivos, cuando el director quiera transmitir una orden al personal, tendrá que comunicarle primero al gerente y conferirle la suficiente autoridad para que este la delegue a los trabajadores.

Ventajas

- Rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidades
- Útil en pequeñas empresas
- La disciplina es fácil de mantener

Desventajas

- Es rígida e inflexible
- La organización depende de hombres claves
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a las labores estratégicas.
- Excesiva centralización

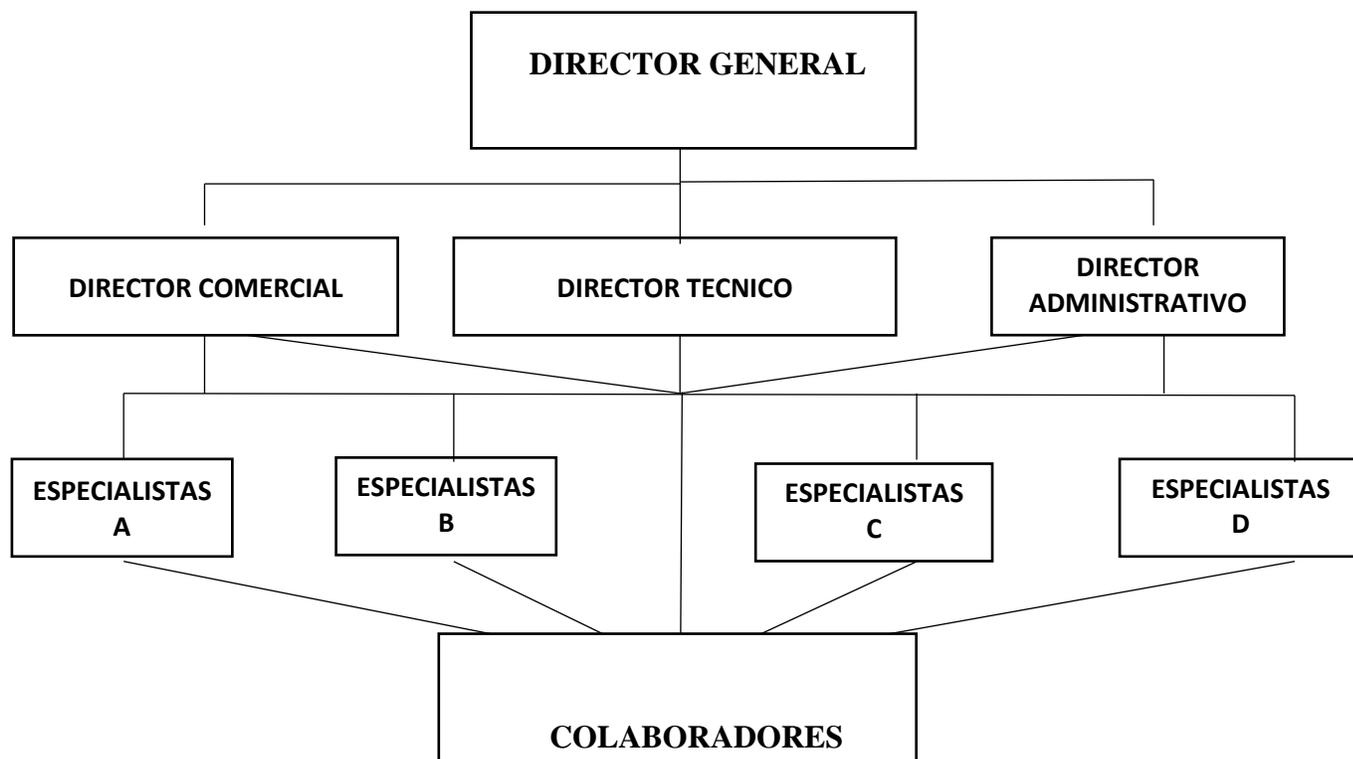
b) Funcional: Es la más comúnmente usada por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a las tareas básicas que se desempeñan en la empresa: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, sistemas.

Ventajas

- Promueve la especialización
- Disminuye la centralización
- Propicia un mayor control
- Existe una clara definición de tareas

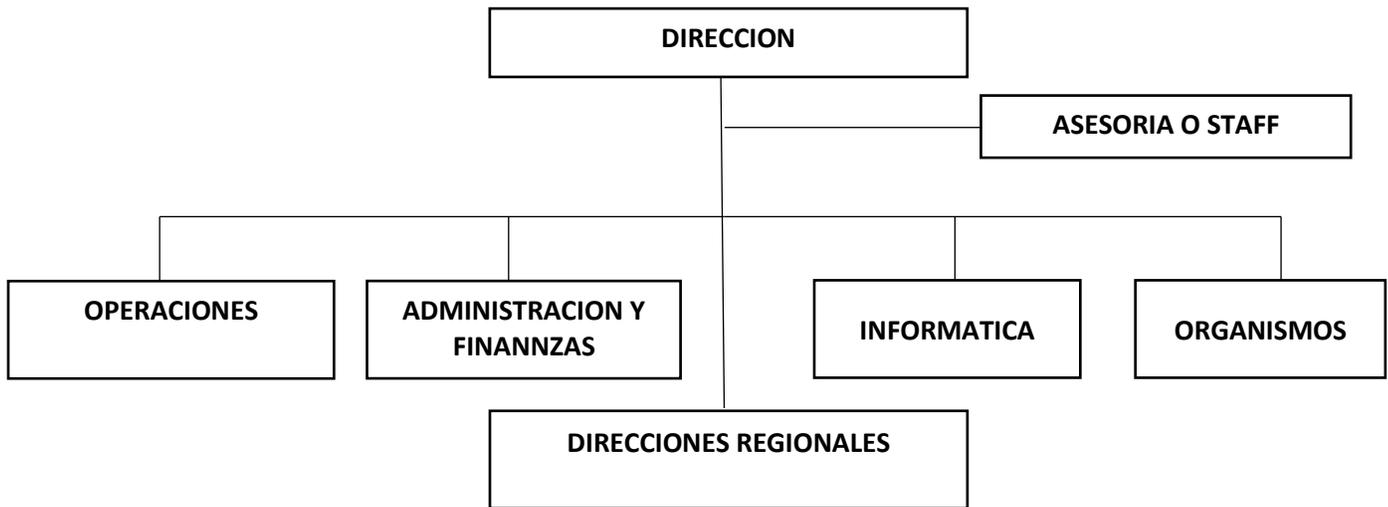
Desventajas

- En empresas demasiado grandes la coordinación se dificulta. La organización funcional también es conocida como lineo-funcional, es la más usual y se utiliza en todo tipo de empresas, preferentemente en las medianas y grandes.



Grafica #3 Estructura Funcional
Fuente: (Much, 2006, pág. 11)

- c) **Modelo Mixto:** Este trata de aprovechar las ventajas de los dos modelos anteriores y eliminar también sus inconvenientes, mantiene una estructura central jerárquica, pero aplicando una mayor especialización, además, se crean unos niveles consultivos o staff que se usan para asesorar a los distintos niveles jerárquicos. Los componentes de los niveles consultivos no tienen autoridad jerárquica.



Grafica #4 Estructura Mixto
Fuente: (Much, 2006, pág. 11)

d) Otros modelos:

- **Modelo territorial:** Es un modelo en el que el criterio básico de agrupación de funciones y responsabilidades es geográfico, bajo la hipótesis principal que las características del producto o servicio que se ofrece al mercado tienen un fuerte componente de relación local o de individualización por motivo de la zona en la que se produce o sirve, o por coste de producción y transporte.

En este caso, independientemente de que en cada zona luego se pueda adoptar un criterio funcional o de otro tipo, el primer eje organizativo es geográfico, siendo las unidades organizativas de primer nivel: área de zona x, negocio nacional, negocio internacional.

- **Modelo Divisional:** Es un modelo organizativo que se sustenta en la hipótesis de que el principal eje para la división de funciones y/o responsabilidades es el de los diferentes productos y servicios que se ofrecen, cuando estos tienen características diferentes relevantes para ser producidos y/o prestados.

- **Modelo por clientes:** Modelo organizativo que toma como eje principal para la asignación de funciones y responsabilidades el tipo de clientes al que se dirige, bajo la hipótesis de que el mejor conocimiento del cliente y la especialización en la atención de sus necesidades es la clave esencial de la competitividad.
- **Modelo matricial:** Modelo de gran flexibilidad que no cumple el principio de mando único y que implica gran coordinación entre las áreas funcionales. Puede ser permanente (las interdependencias permanecen estables) o variables (orientados a proyectos concretos).

10. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Para (Much, 2006) las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables para garantizar el proceso de organización. Deben aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

A continuación, se describen las principales técnicas de organización:

1. **Organigramas:** Los organigramas, conocidos también como gráficos de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de esta.

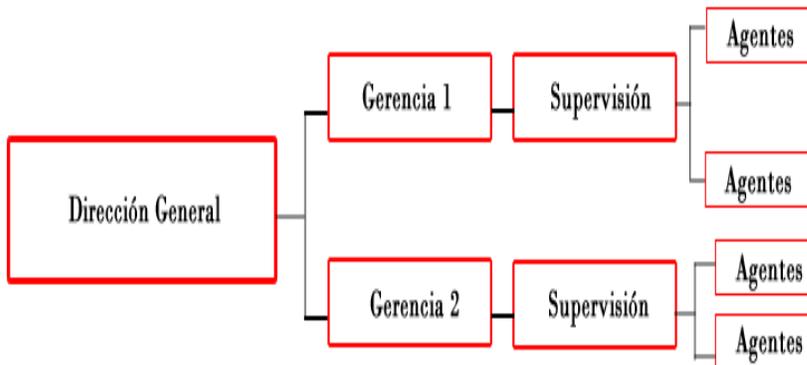
10.1 Existen cuatro formas de representar los organigramas:

1. **Vertical:** Es la forma más usual, en esta los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, que es la más común.



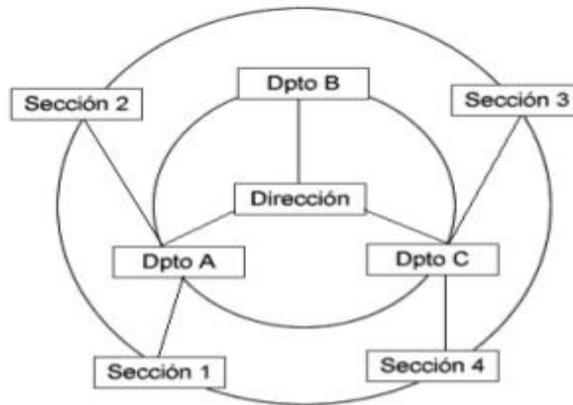
Gráfica # 5 Organigrama vertical (Much, 2006)

2. **Horizontal:** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha, se utiliza cuando existen múltiples niveles



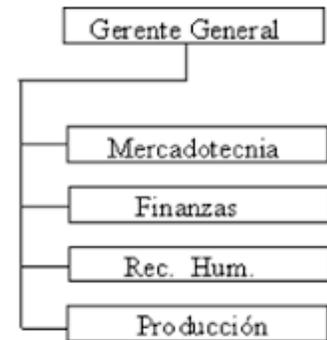
Gráfica # 6 Organigrama Horizontal (Much, 2006)

3. **Circular:** Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.



Gráfica # 7
Organigrama Circular (Much, 2006)

4. **Mixto:** Se utiliza por razones de espacio, es una mezcla de horizontal y del vertical.



Gráfica # 8
Organigrama Mixto (Much, 2006)

5. **Manuales:** son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de: organización, políticas, departamentales, bienvenida, procedimientos, contenido múltiple, técnicas y puesto.

Ventajas:

- Representan las funciones de la empresa
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Son una fuente de información y de capacitación, pues muestran la organización de la empresa.
- Delimitan autoridad y responsabilidad, evitan duplicidades y fugas de responsabilidad y autoridad.
- Son una base para el mejoramiento e implantación de sistemas.

Tipos de manuales

a) **Manuales de organización:** Incluyen las funciones de las áreas más importantes de la organización; su contenido está integrado por:

- Introducción y objetivos del manual.
- Historia de la empresa.
- Misión, visión y filosofía organizacional.
- Objetivos generales.
- Objetivos de cada área.
- Funciones.
- Descripción de áreas o departamentos y puestos.
- Cartas de organización. Organigrama.
- Responsabilidad de los altos niveles.
- Procedimientos.
- Descripción de puestos y actividades.
- Glosario de términos.

b) Manuales departamentales: Contienen información sobre las áreas específicas o departamentales de la empresa, incluyen:

- Objetivos de la empresa, los del departamento de que se trate, y los de sus secciones básicas.
- Políticas y normas del departamento.
- Carta de organización general y departamental.
- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- Análisis de puestos.
- Descripción de funciones.
- Graficas de proceso y de flujo.
- Descripción de procedimientos.

Ventajas:

- Sirven para describir el funcionamiento de un área o departamento.
- Se emplean para capacitar e instruir acerca del funcionamiento de un área.
- Representan el flujo de trabajo.
- Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- Son una fuente de consulta y un medio de capacitación.

c) Manuales interdepartamentales: Son similares en su contenido, a los manuales departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información:

- Incluyen a todos los departamentos de la organización.
- Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentales.

d) Manuales de procedimientos: Los manuales de procedimientos sirven para describir las operaciones que se realizan en un área. Son un instrumento para simplificar el trabajo. Los manuales de procedimientos deben ser sencillos, cortos y amenos, además de que el usuario debe participar en su elaboración para que le sea funcional.

La efectividad de los manuales de procedimientos se comprueba si los usuarios lo utilizan y si los procedimientos descritos son los que en realidad se llevan a cabo.

e) Diagramas de procedimientos o de flujo

Un procedimiento es una serie o sucesión de actividades de carácter repetitivo y rutinario. También conocidos como flujogramas, los diagramas de flujo son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. Un diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento mediante la utilización de símbolos.

Los diagramas de procedimientos permiten:

- Simplificar el trabajo.
- Combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para lograr una mayor simplificación.
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras, actividades, formatos y operaciones no necesarias.

11. DEFINICION DE GESTION ORGANIZACIONAL

El concepto de Gestión involucra el vocablo moderno inglés “management”, acepción formalizada por los norteamericanos como una disciplina, una institución y una profesión derivada de la expansión de la gran corporación; el termino fue traducido inicialmente al español como “administración” del latín administratio o gerencia de empresas y la tendencia hoy en día es a traducirlo como gestión de las organizaciones. El termino de deriva del latín “manus (mano)” y posteriormente del verbo ingles manage (entrenar, hacer, andar, conducir un caballo). Posteriormente evolucionó y se institucionalizo hasta llegar hoy en día a referirse al menos a cuatro significados como: Profesión, institución, teoría o conocimiento especializado y como proceso y competencias de gestión. (Fajardo, 2005).

Gestión: Organización colectiva del aprendizaje permanente abierta a todas las facetas concebidas del conocimiento y la acción, donde la violencia estructural, es castigo y la intimidación del jefe no existe, Articulación de la red de compromisos producida primariamente a través de promesas y peticiones entre la gente. Incrementar la toma de conciencia de los trabajadores sobre su participación en la red de compromisos, desde este punto de vista, gestión y comunicación son el mismo proceso, La gestión no se refiere a la jerarquía organizativa de una administración clásica, sino a la capacidad de promover la innovación sistemática del saber y al mismo tiempo, de sacarle el máximo rendimiento en su aplicación a la producción, Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismo para facilitar una mejora continua y asumir la responsabilidad sobre la acción de un sistema. (Guzman, 2003)

Gestionar significa, cómo influir sobre un sistema complejo, como dejar atrás la forma piramidal de las jerarquías tradicionales para transformarse en una red compuesta por actores y organizaciones múltiples. Para que la gestión este acorde con las exigencias del medio, se necesita tener a las personas precisas en los lugares correctos conscientes del rol que juegan. (Guzman, 2003)

12. GESTION DEL CONOCIMIENTO

El principal objetivo de la gestión del conocimiento es movilizar y dinamizar los procesos de innovación al interior de las organizaciones de manera que se promuevan acciones y actividades que permitan generar soluciones novedosas y creativas a los problemas, dificultades y desafíos del ambiente de actuación de la empresa. Para lograrlo, la gestión del conocimiento focaliza su acción en: el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos para mejorar el desempeño competitivo de la organización; la generación de alternativas de soluciones a las necesidades y demandas de los clientes, consumidores y mercados y el despliegue de decisiones que aseguren la viabilidad y perdurabilidad de la compañía. (G, 2007, pág. 86)

13. NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

La cultura organizacional es un tema que lleva mucho tiempo preocupando a los líderes de las organizaciones, ya que, por un lado, se ha querido dar la debida importancia a los aspectos psicológicos y sociales de las personas y sus relaciones al interior de las organizaciones, y, por otro lado, no se ha encontrado la manera de abordarlo por ser un concepto abstracto. Sin embargo, se quiera o no, la cultura siempre está presente, aun cuando no se sepa gestionarla. (Encalada, 2016, pág. 7)

En las empresas las personas, los equipos, todos los recursos empresariales, son contratados y arreglados de acuerdo con sus funciones de una manera lógica y racional. El papel de la organización administrativa es exactamente: contratar, agrupar, reunir y dividir el trabajo, es decir especializar, para que las actividades sean ejecutadas de la mejor manera posible.

Organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa o institución. Agrupar las actividades involucra la reunión de las personas y recursos empresariales bajo la autoridad de un jefe. Así, la organización necesita lidiar con personas, organismos y relaciones de autoridad y responsabilidad. Para que los objetivos sean alcanzados, los planes ejecutados y las personas puedan trabajar eficientemente, es necesario agrupar adecuadamente las actividades y distribuir convenientemente la autoridad.

13.1 Objetivo de la Organización

La organización administrativa sirve para agrupar y estructurar todos los recursos de la empresa, personas y equipos, para alcanzar los objetivos deseados de la mejor forma posible. El objetivo de la organización es agrupar a las personas para que estas trabajen mejor en conjunto. La organización existe porque el trabajo empresarial a realizarse es imposible que lo haga una sola persona. De ahí, la necesidad de que muchas personas en conjunto ejecuten diferentes actividades, lo que conduce a un nuevo problema: la coordinación entre personas.

14. SERVICIOS O PRODUCTOS QUE GENERA LA ORGANIZACIÓN

Para comprender mejor a cerca del servicio o producto que genera el centro tecnológico de idiomas, es necesario comprender los siguientes conceptos:

14.1 Tipos de servicios, productos y protagonistas que genera la organización

¿Qué es un producto?

Producto es cualquier “cosa” que se brinda en un mercado para su compra y disfrute y que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo. Además de ser un satisfactor de necesidades, el producto tiene atributos y beneficios; es producto de consumo final. Algunos sufren un proceso de transformación, son sometidos a pruebas y muestras y tienen un ciclo de vida.

¿Qué es un servicio?

Según Kotler un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer” [Collins, 2006:7]. Es decir, es todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción

Tipos de Servicio

Dependiendo de la actividad comercial de la organización, se reconocen dos tipos de servicios:

a) Servicio de Productos

Este se caracteriza por un menor grado de preocupación por parte de la organización, ya que los bienes son tangibles y el cliente tiende a relacionar variables como precio, distribución o acceso al producto, con el valor agregado que percibe al consumirlos. Es decir, la satisfacción del cliente va de la mano de aspectos operativos relacionados con la calidad en si del producto y no del trato personal que recibe de los empleados.

b) Servicio de Servicios

Por su naturaleza intangible, su consumo inmediato y la inseparabilidad con el factor humano, tienden a ser subjetivos y producen mayor grado de preocupación para la organización, Estos se rigen bajo dos plataformas, la primera que es lo que espera recibir el cliente con respecto al servicio y la segunda es lo que el cliente recibe al hacer uso del servicio.

Independiente del tipo de servicio, siempre hay una relación directa de lo que espera y recibe el cliente, y la brecha que existe entre estos dos aspectos es la razón por la cual las empresas necesitan implementar acciones de servicio al cliente con el objetivo de minimizar dicha brecha.

Debido a que existe una relación constante entre organización y cliente o usuarios es importante que la empresa identifique el tipo de usuario que está involucrado en los procesos internos y externos de la misma. Dependiendo del rubro de la empresa así existen diferentes clientes; por ejemplo: En una empresa que ofrece servicios educativos en el área de Básica y Media se pueden identificar a los alumnos, a los padres de familia y al Ministerio de Educación, como los clientes involucrados, en todos ellos debe lograr mostrar la calidad de sus servicios.

15. PLANIFICACION ESTRATEGICA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La CEPAL define a la planificación estratégica y los indicadores de desempeño como herramientas metodológicas claves para la evaluación que retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública.

La Planificación Estratégica PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, Junio 2011 , pág. 9)

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. La PE tiene una larga data, su uso más intensivo se da en las organizaciones privadas alrededor de la

década de los sesenta. Posteriormente, surge como instrumento de apoyo a la gestión pública en el marco de las iniciativas de la Nueva Gerencia Pública. La Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que ayuda indudablemente al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados. Teniendo esto en consideración, el proceso de elaboración de un Plan Estratégico en el ámbito público debe ser simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas, así como en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, los componentes o fases del Plan Estratégico deben contar con estándares de calidad que sean útiles a la gestión organizacional. Pasos básicos que no deben faltar: Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores. (Armijo, Junio 2011 , pág. 18).

16. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA GARANTIZAR CALIDAD EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL

Definir calidad es un término amplio, Según el «Diccionario de la Real Academia Española» (2015) «calidad» significa propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie.

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización.

El manual de procedimientos es "un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa". Escrito por (Gómez, 2001) y citado por (Vergara, 2017).

Contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales, a continuación, mencionaremos las ventajas que ofrece el contar con un manual de este tipo. (Vergara, 2017)

1. Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico Administrativo establecido.
2. Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
3. Estandarizan los métodos de trabajo.
4. Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: archivero, computadora, diskette, escritorio, almacén, entre otras.
5. La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
6. Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
7. Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
8. Establecen los controles administrativos.
9. Facilitan la toma de decisiones.
10. Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
11. Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones y sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

VIII. PREGUNTAS DIRECTRICES

Para precisar la formulación del problema se detalla en la siguiente pregunta general, la cual guiará el proceso de investigación. ¿Por qué el Sistema estructural y organizacional de la enseñanza del idioma inglés en el CTI-INATEC está débil y fragmentado?

De manera particular se detallan las preguntas específicas derivadas de la interrogante general, las que guiarán el paso a paso, para alcanzar los objetivos planteados en la investigación:

1. ¿Cuál es el modelo organizacional que utilizan en el Centro Tecnológico de Idiomas (CTI) INATEC?
2. ¿Cómo funciona el modelo organizacional actual del CTI, para atender el tema de calidad de la enseñanza del idioma inglés?
3. ¿Cuáles son las pautas que garantizan el proceso de gestión organizacional para asegurar la calidad en el proceso educativo en el CTI?
4. ¿Cuáles son las prácticas que se deben realizar para fortalecer la gestión organizacional en el centro tecnológico de idiomas?

IX. DISEÑO METODOLÓGICO

a) Área de estudio:

Este trabajo de investigación pretende analizar el proceso de gestión organizacional del Centro Tecnológico de Idiomas de INATEC, tomando en cuenta un periodo 2015- 2017, el cual está ubicado en el departamento de Managua, de los semáforos del 7sur media cuadra abajo.

b) El área de estudio limita en las siguientes direcciones:

- Al norte: Barrio Héroes y mártires de Ayapal
- Al este: Barrio David Tejada
- Al sur: Carretera Sur
- Al oeste: Barrio Mirna Ugarte

c) Tipo de estudio:

Niño Rojas Víctor Manuel 2011, en su libreo de Metodología de investigación, indica que los tipos de investigación son las diversas modalidades o modelos usados por los investigadores.

Para realizar este trabajo de investigación se inició utilizando la investigación de tipo exploratoria, como su nombre lo indica, se trata de una investigación cuyo propósito es proporcionar una visión general sobre una realidad o un aspecto de ella, de una manera tentativa o aproximativa. Este tipo de estudios es necesario cuando todavía no se dispone de los medios o no hay acceso para abordar una investigación más formal o de mayor exhaustividad. Justamente, la mayoría de las veces, se hace una investigación exploratoria previamente a otra, que se encuentra en proceso de planeación. Esto puede ahorrar esfuerzos o dar pistas para una mayor eficiencia.

Luego se aplicó la investigación de tipo explicativa, describiendo así, paso a paso el proceso organizacional que se desarrolla en el centro, los involucrados, su funcionamiento, además de recomendar acciones que ayudarán a fortalecer los procesos que ya se aplican en el CTI.

d) Enfoque del estudio:

Niño Rojas Víctor Manuel 2011, en su libro de Metodología de investigación, adopta el termino de enfoques, para referirse al tipo de investigación, sea esta cuantitativa y cualitativa. En este proceso de investigación se trabajó bajo el enfoque de investigación Cualitativa.

A como cita (Rojas, 2011), que la investigación cualitativa toma como misión recolectar primero y después analizar la información en todas las formas posibles, exceptuando la numérica. Tiende a centrarse en la exploración de un limitado pero detallado número de casos o ejemplos que se consideran interesantes o esclarecedores, y su meta es lograr profundidad y no amplitud.

(Rojas, 2011) cita en su libro a (Blaxter y otros, 2000) donde nos expresas las características del enfoque cualitativo:

- Propende por la comprensión integral de los fenómenos, es interpretativa. Busca “interpretar la experiencia del modo más parecido posible a como la sienten o la viven los participantes
- Su método preferido es el inductivo.
- No es frecuente utilizar hipótesis ni variables ni la medición.
- A veces usa la estadística, como las frecuencias, las categorizaciones, etcétera.
- El investigador es clave, y suele estar inmerso en la población estudiada.
- La reflexión es permanente. Y el mismo análisis va desde el comienzo hasta el final.
- Implica un proceso interactivo entre investigador y sujetos investigados.
- Para asegurar la credibilidad, utiliza la técnica de la triangulación y también se vale de la crítica externa de la comunidad académica.
- Los tipos de investigación en los que es aplicable suelen ser la etnográfica, la investigación acción, la histórica, el estudio de caso y las historias de vida, pero no exclusivamente.

- Sus técnicas preferidas son la observación, la entrevista, los diarios, los relatos biográficos y en muchos casos la encuesta.
- Sus instrumentos de frecuente uso son preguntas, test, imágenes, textos, fotografías, talleres, sociogramas, reuniones, videos, grabaciones, documentos, etcétera.

La técnica más empleada para asegurar la validez y credibilidad es el principio de triangulación, defendido por varios autores, (Briones, 1998; Cerda, 2000; Bell entre otros) citados (Rojas, 2011) . Se podría entender como “la verificación de la existencia de determinados fenómenos y la veracidad de las explicaciones individuales mediante la recolección de datos de una serie de informantes y una serie de fuentes, para posteriormente comparar y contrastar una explicación con otra, con el fin de elaborar un estudio lo más equilibrado posible.

La triangulación permite una visión del problema desde varios ángulos y posiciones, en la medida que se confronta la información sobre un determinado tema y problema con la información extraída de diversas fuentes, con la producida por la aplicación de varias técnicas y con la obtenida de parte de varios investigadores.

e) **Unidad de Análisis:** El Centro Tecnológico de Idiomas.

f) **Muestra:** De acuerdo al enfoque de investigación de tipo cualitativa utilizada en esta investigación, se ha evitado usar muestras probabilísticas, puesto que lo que buscamos son buenos informantes, es decir, personas informadas, lúcidas, reflexivas y dispuestas a hablar ampliamente con el investigador, en este caso las muestras están compuesta por: director del centro como alto mando de la unidad en análisis, Responsable de Oficina de Atención al público o protagonista, estudiantes y docente.

g) Operacionalización de variables:

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES							
No.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DIRECTRICES	UNIDADES OBSERVABLES DE ANÁLISIS / VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES /DATOS QUE NECESITO REGISTRAR	FUENTE	TÉCNICAS
1	Identificar el modelo organizacional del Centro Tecnológico de idiomas CTI.	¿Cuál es el modelo organizacional que utilizan en el Centro Tecnológico de Idiomas (CTI) de INATEC?	Estructura orgánica	Una estructura orgánica es una configuración determinada con un fin específico. Esta se refleja en una representación gráfica que muestra jerarquías y partes sustantivas, muestra los flujos de acción que realizan los individuos para la generación de un producto o servicio	1. Tipo de estructura 2. Cultura Organizacional 3. Naturaleza de la organización 4. Tipos de servicios y Productos 5. Planificación estratégica	Director y Personal Docente	Análisis Documental. Entrevistas
2	Describir el funcionamiento del proceso de gestión organizacional que implementan en el centro tecnológico de idiomas, en atención a la calidad de la enseñanza del idioma inglés.	Cómo funciona el modelo organizacional actual del CTI, para atender el tema de calidad de la enseñanza del idioma inglés	Medios y Procedimientos que garantizan la calidad en los procesos	Un procedimiento es un documento en el que se especifica la forma en que debe llevarse una actividad, un sub proceso o un proceso.	1. Procesos 2. Eficiencia 3. Eficacia 4. Calidad	Director y Personal Docente	Análisis Documental. Entrevistas
3	Señalar las pautas que garantizan la calidad en el proceso de gestión organizacional para asegurar el proceso educativo en el CTI.	¿Cuáles son las pautas que garantizan el proceso de gestión organizacional para asegurar la calidad en el proceso educativo en el CTI?	Calidad	Refiere a las características que son propias de algo y a partir de las cuales es posible estimar su valor. Cuando dichas características son positivas o beneficiosas, se habla de buena calidad.	1. Certificación de calidad 2. Procesos de calidad 3. Como se mide la calidad de los procesos	Director y Personal Docente, estudiantes	Análisis Documental. Observaciones no estructuradas
4	Proponer acciones de fortalecimiento a la gestión organizacional que promueva la calidad de la enseñanza del idioma inglés en el centro tecnológico de idiomas CTI.	¿Cuáles son las prácticas que se deben realizar para fortalecer la gestión organizacional en el centro tecnológico de idiomas?	Técnicas de organización	Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables para garantizar el proceso de organización.	1. Definición de una estructura organizacional 2. Manuales de procedimientos	Director y Personal Docente	Análisis Documental. Entrevistas

X. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar el proceso de gestión organizacional del Centro Tecnológico de Idiomas de INATEC, para asegurar el proceso de enseñanza aprendizaje del idioma inglés, Managua, 2015- 2017.

La unidad de análisis es el Centro Tecnológico de Idiomas la cual está definida como una organización, a como lo expresa Arnoletto, una organización es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades, el CTI trabaja bajo la cobertura y líneas de trabajo orientadas desde la sede, como una organización debidamente articulada que busca lograr objetivos en común.

La educación alcanza un nivel protagónico en el desarrollo económico y social de los países, es por esto que es necesario que el centro de formación, tenga sus bases bien fundamentada, si el centro tiene una gestión organizacional sólida y bien estructurada impactará, en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el árbol del problema se plantea que el sistema estructural y organizacional del centro tecnológico de idiomas está débil y fragmentado en la enseñanza del idioma inglés, esto se refiere a que no existe identidad propia, los centros de formación tienen su propia administración, su independencia en los procesos, que siguen líneas de trabajos orientados desde la sede para cumplir con los objetivos institucionales, esto no significa que el centro a lo interno dentro de su organización no pueda plantearse objetivos propios. El centro necesita tener una identidad, la cual debe estar definida por una misión, visión, objetivos y valores que los identifiquen como un pilar o referencia nacional, que oferta el idioma inglés, francés y chino mandarín, estos deben estar debidamente ligados a la misión y visión institucional del tecnológico nacional.

Velásquez Contreras dice que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, exactamente así es como funciona el centro tecnológico de idiomas, como un sistema abierto, donde ingresa información a través de diferentes fuentes, es procesada a través de diferentes técnicas o medios donde también se ven inmersos recursos tecnológicos, financieros, metodológicos, entre otros. Logrando al final sacar un producto terminado. Para que este centro logre egresar estudiantes del curso completo de idiomas, implica procesos y recursos que lo convierten en una organización educativa al servicio de la población.

La organización es entonces un conjunto de personas que se relacionan entre sí, para alcanzar un fin o una meta. En un sentido estricto, podemos decir que la organización es una estructura, basadas en relaciones internas y externas predeterminadas, entre personas o grupos de personas que trabajan para alcanzar un objetivo claramente definido. En este sentido a las personas que se les consulto sobre si conocen la misión, visión y objetivos del centro tecnológico de idiomas, expresaron que no los conocen, esto quiere decir que el personal que conforman a la organización desconoce la misión, visión y objetivos institucional, en 12 años que tiene este centro, no se ha logrado que el personal se apropie de ellos, puesto que no es la identidad del centro como tal.

Arnoletto nos dice que la importancia de definir un modelo organizacional está en definir primero su estructura, porque esta es la que marca cómo se distribuye el trabajo, cómo se agrupan las personas en unidades de actividad específica y las unidades en entidades mayores, qué poder tiene cada uno, de quien depende, a quien dirigirse si surgen problemas, entre otros. El diseño y rediseño periódico de esa estructura lo realizan los directivos de la organización, en ejercicio de una de sus funciones: la función de organización estructural.

Esta definición nos indica claramente la importancia de definir estructuras, el centro tecnológico de idiomas carece de un modelo estructural plasmado y documentado, existe de manera funcional pero no debidamente formalizado, es necesario crear un organigrama en el centro, ya que este no tiene y hasta la fecha usan el organigrama institucional de la sede, recordemos que una organización no es un mero grupo social. Se diferencia por la formalización de su estructura, y por la precisión con que están definidos sus objetivos y las actividades destinadas a alcanzarlos, para ello es necesario tener claridad en los objetivos y de quienes participan en el alcance de ellos.

Existen diferentes formas de modelos estructurales, clásicos e innovadores que se pueden aplicar en los centros educativos, al servicio de una mejor calidad en la educación que se imparte en ellos, en la idea de proporcionar una mejor alineación con el entorno en el que están inmersos y en la dinámica cambiante de la sociedad del conocimiento.

Dentro de las clasificaciones de las organizaciones ubico al centro tecnológico de idiomas como una organización de servicio; ya que oferta un servicio de capacitación y formación técnica, también entra como una organización informal, ya que, a pesar de estar regida al sistema estructural de la sede, el centro como tal no tiene un organigrama propio donde se defina las funciones de cada departamento. El centro tecnológico de Idiomas, tiene plasmadas las funciones específicas por cargo, de acuerdo a un documento llamado: **catálogo de fichas ocupacionales de los centros de formación profesional del sector comercio y servicio**” generalizado para todos los centros a nivel nacional, pero no tiene una estructura plasmada en un organigrama funcional, a cómo debe reflejarlo una organización formal.

Arnoletto define a la organización informal como la que contiene muchas relaciones y funciones no consignadas en el organigrama formal. Esa organización informal surge de manera espontánea como consecuencia de las relaciones personales o una necesidad, que se entablan entre los individuos que actúan en la organización. Puede ser más o menos congruente con la organización formal, y aunque entraña algunos riesgos en materia de

coordinación de actividades y de control, suele ser más eficaz, por su grado de adaptación a las circunstancias cambiantes y su rapidez de respuesta.

Existen varias teorías sobre la organización, pero la que más de acerca a la realidad del centro considero que es:

Teoría funcional	Henri Fayol	La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
------------------	-------------	---

Porque, aunque no existe formalidad a lo interno en cuanto a un organigrama, si hay una distribución y asignación de funciones, existen procedimientos internos que se han plasmados debido a las costumbres adquiridas con el tiempo, pero que no están normados ni planteados en un documento en físico.

De acuerdo a las teorías ya analizadas, se considera que, el enfoque que tiene el centro tecnológico de idiomas como organización es; **La organización como sistema abierto**

Para Katz y Kahn, dicen que la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

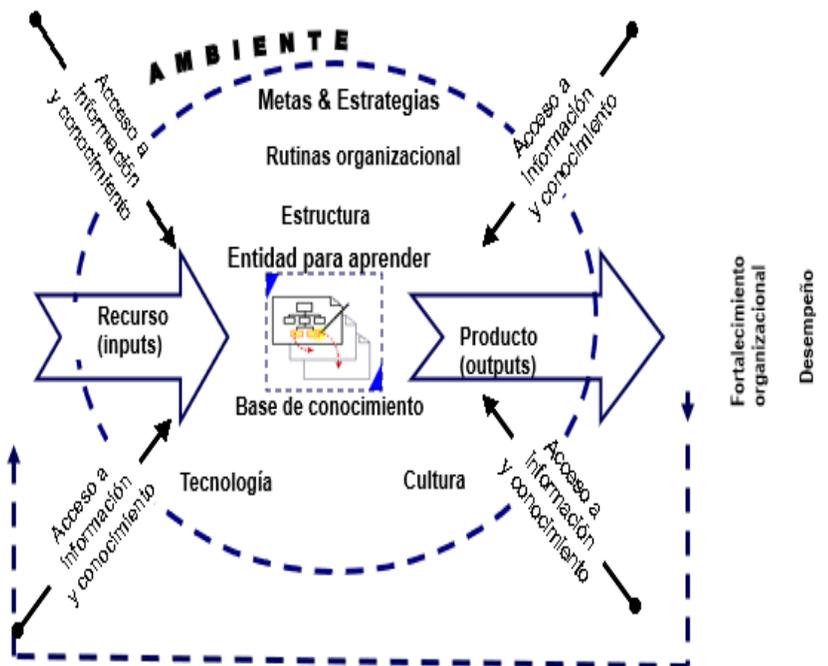
1. Importación (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni autocontenida.

2. Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.

3. Exportación (salida): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente. Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación- transformación- exportación, los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico para reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.

4. Información como insumo: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.

5. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.



Grafica # 9 Fuente: Organizaciones de sistema abiertos Katz y Kahn

El centro tecnológico de idiomas es considerado como una organización de sistema abierto, puesto que existe ingreso de información de diferentes formas, que va desde el periodo de matrícula hasta el egreso de sus protagonistas, cuenta con los recursos humanos, a lo interno hay una estructura la cual no está planteada en un organigrama, pero si existe, hay una base conocimientos, rutinas, cultura organizacional, trabajan con tecnologías en el proceso de gestión y en el proceso de enseñanza aprendizaje, existen metas y estrategias que aunque no son planteadas por el centro, estas líneas de trabajo son orientadas desde la sede del Tecnológico nacional, las cuales se trabajan en base a las líneas de trabajo orientadas por el gobierno de reconciliación y unidad nacional.

A lo interno este centro como organización, aunque brinda un servicio de capacitación y formación técnica, también transforma un producto, denominado como “el protagonista”, quien ingresa con cero conocimientos en idiomas o bien con conocimientos básicos, pasa por un proceso de transformación donde adquiere conocimientos en idiomas y egresa como un producto terminado y listo para ser captados por el mundo laboral.

Se podido constatar que, a lo interno de este centro, existen procedimientos rutinarios, pero que no están plasmados en ningún documento, que sirven para flexibilizar la oferta y los proceso, el centro tecnológico de idiomas actualmente aplica un examen de suficiencia, mejor conocido como examen de ubicación, el cual consiste en una evaluación que permite identificar el nivel de dominio que tiene el protagonista del idioma, y de acuerdo a los resultados ubicarlo en el nivel que corresponde. Este examen se ha planteado como una estrategia propia del centro, actualmente no es autorizado institucionalmente, se realiza de forma clandestina, la sede tiene conocimiento de la aplicación de este, pero actualmente este proceso no está debidamente autorizado ni planteado en ningún manual de procedimientos.

El centro tecnológico de idiomas necesita institucionalizarse para plantear estos procesos y pueda aplicar este examen de manera formal, este proceso es una etapa necesaria para iniciar el proceso de matrícula, se toma en cuenta que no todos los protagonistas contienen las mismas habilidades, por eso es necesario la aplicación de este examen.

Existen gestiones realizadas por la máxima autoridad del centro con el objetivo de fortalecer la oferta académica, que no han sido aprobadas, aunque, el acta constitutiva del centro faculta al centro poder ampliar sus servicios y generar productos, pero existe una dirección de planificación institucional que hasta el momento no ha dejado pasar este tipo de propuestas, se ha propuesto ampliar la oferta de chino mandarín para el departamento de atención a empresas, o ampliar la oferta de inglés para las empresas aportantes del 2%, pero tampoco se ha aprobado por esta dirección, debido a esto el director de este centro se ve en la obligación de saltar los canales jerárquicos y enviar solicitud y aprobación de la Directora Ejecutiva del Tecnológico Nacional.

Cabe mencionar que, para realizar una buena gestión, es necesario que la autoridad competente tenga la capacidad de demostrar la importancia de lo que está proponiendo para mejoras, sustentarlos y justificar la necesidad, solo así será escuchado por las autoridades superiores a nivel institucional.

Para que en el Centro Tecnológico de Idiomas se pueda garantizar la calidad en el proceso de gestión organizacional y que esta incida en el proceso de enseñanza aprendizaje, es necesario fortalecer la planificación estratégica, esta como pilar en la determinación de sus objetivos, metas y propósitos que quieren alcanzar, cuando una institución aborda un proceso sistemático de planificación estratégica facilita el análisis de los aspectos claves que inciden en su gestión.

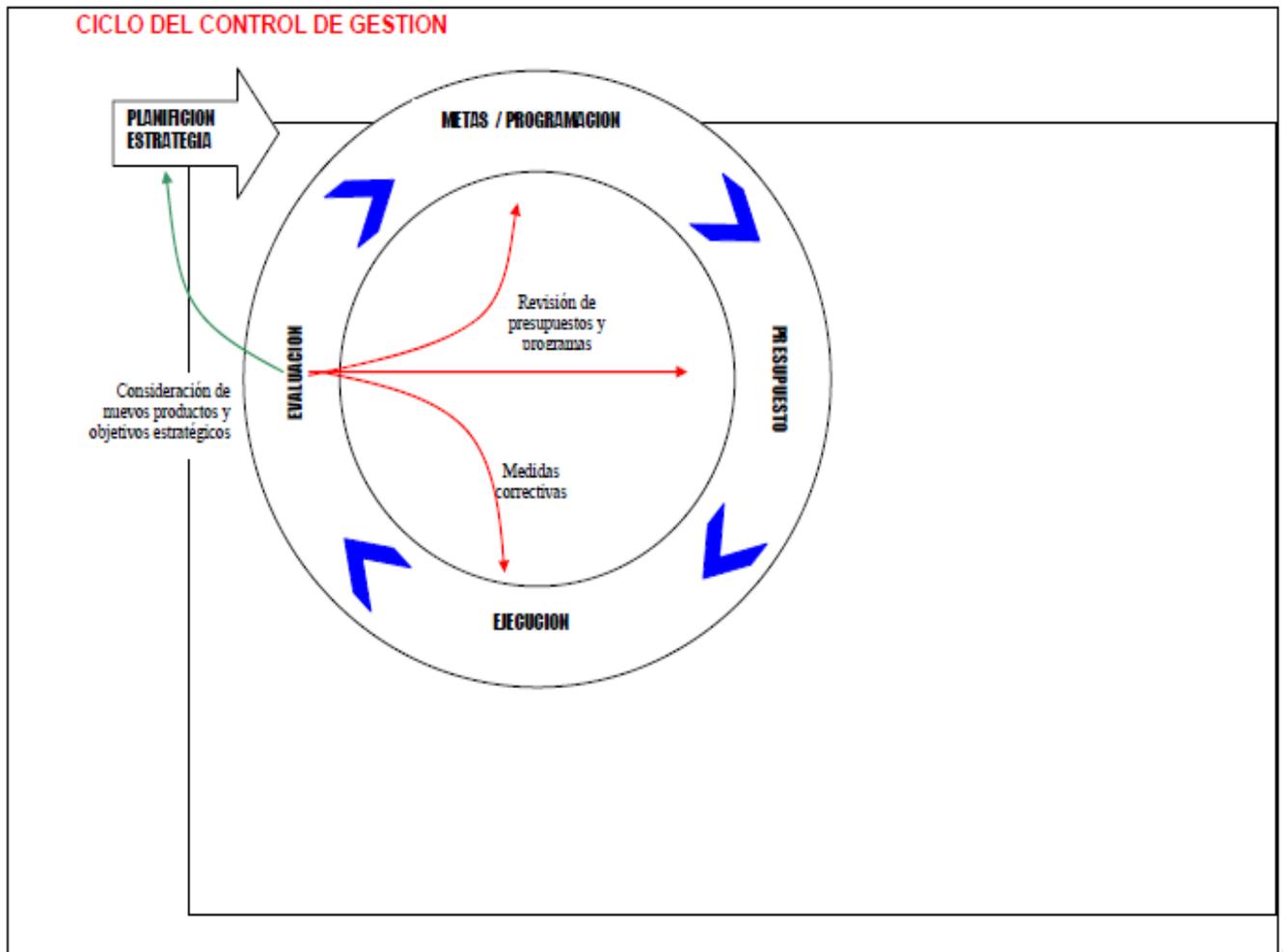
La Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. (Armijo, Junio 2011 , pág. 16)

La planificación estratégica en el ámbito público es un instrumento que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se requieren para lograr los resultados esperados. Teniendo esto en consideración, el proceso de elaboración de un plan estratégico en el ámbito público debe ser simple y estar incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas, así como en el calendario del proceso presupuestario. (Armijo, Junio 2011)

Recordemos que, el Centro Tecnológico de Idiomas es una organización educativa al servicio de la población, por ende, es una organización publica, siendo su objetivo principal la formación de jóvenes y adultos con calidad en términos de idiomas.

“El proceso de planificación estratégica debe contar con estándares de calidad o requisitos que permitan que su aplicación sea útil a la gestión organizacional” (Armijo, Junio 2011 , pág. 18)

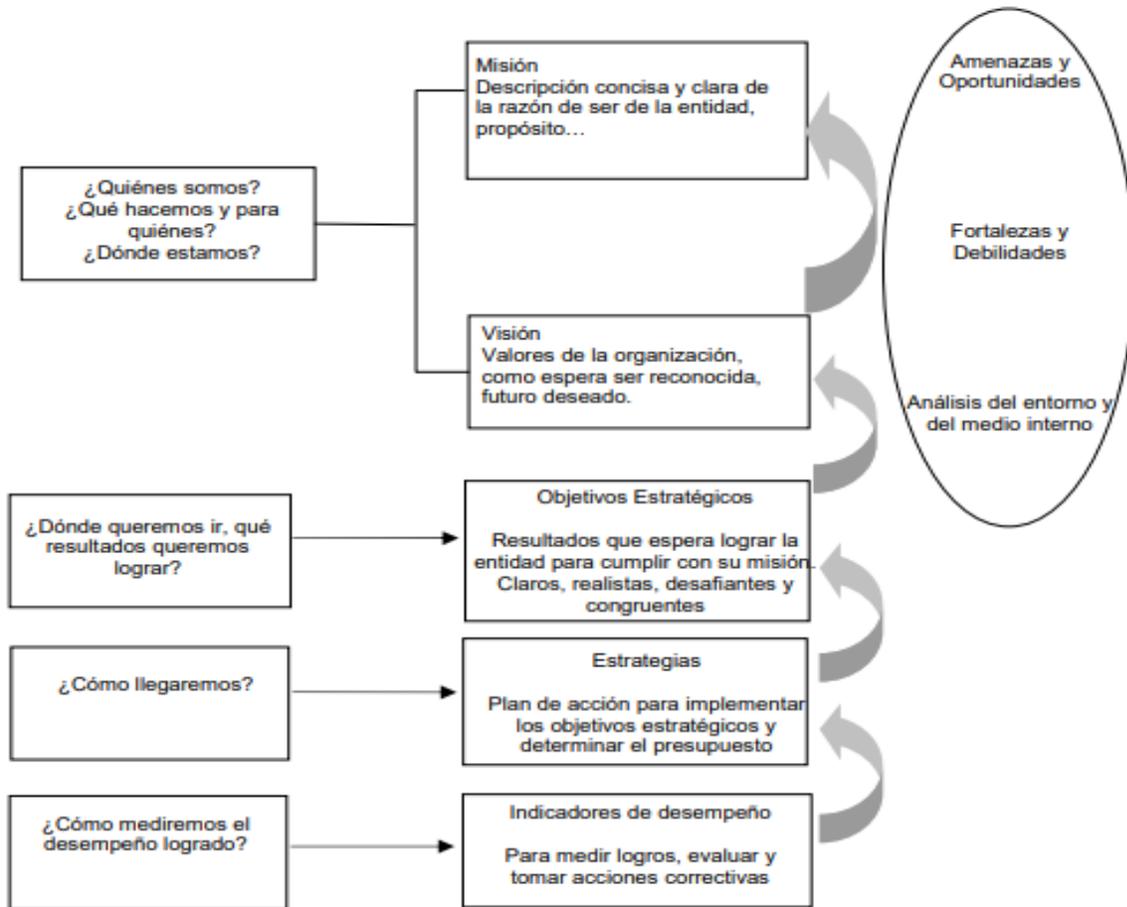
La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción para materializar las prioridades institucionales.



GRÁFICA # 10 FUENTE: MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO - CEPAL

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y se encuentran diversos enfoques en la literatura especializadas. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y hallamos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el proceso presupuestario, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados dentro de la normativa pública, por lo que su internalización en los procesos organizacionales no es uniforme.

FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



GRÁFICA # 11 FUENTE: FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LA CEPAL

¿Cómo se maneja el tema de calidad en el CTI?

Hablar de calidad es un término bien amplio, alcanzar la calidad educativa en las instituciones escolares de cualquier nivel requiere, más que de una buena voluntad, de la interrelación de la gestión educativa con la calidad de los procesos de enseñanza, la conexión con las teorías pedagógicas y del desarrollo humano, la vinculación en el marco de la relación académica con una comunidad en aras de transformar la sociedad y la consecución de recursos tecnológicos y financieros que mejoren cada uno de los procesos. Donde los administradores tienen una tarea relevante por realizar, para lo cual deben prepararse como tales, pues son los gestores de una educación de calidad.

El logro de aprendizajes de calidad es uno de los múltiples retos a los que se enfrentan las comunidades educativas actualmente, lo cual exige hacer énfasis en la formación de los niños, adolescentes, jóvenes y adultos que aspiran a una vida mejor.

Para analizar un poco sobre las pautas que miden la calidad en el Centro Tecnológico de idiomas es necesario conocer que, actualmente no cuenta con la acreditación y certificación de un sistema de gestión de calidad como: la ISO 9001 pero, es importante mencionar que, la Dirección General de Formación Profesional, del Tecnológico Nacional de la sede central cuenta con esta certificación, aplica para todos los servicios ofrecidos a la población en general incluida la educación técnica y capacitación en línea, contribuyendo de esta manera al desarrollo de los sectores económicos del país, a través de la formación gratuita y de calidad, cabe mencionar que el Centro Tecnológico, según organigrama institucional bajo las orientaciones de la Dirección General de Formación Profesional.

Hasta la fecha se ha constatado que, el centro no ha recibido por parte de la sede una asistencia técnica o asesorías sobre este sistema de gestión de calidad, es necesario aplicar un sistema que se adecúe a sus propios procesos, a su especialidad y sus características como centro de formación en idiomas. Se puede decir que existe un sistema de gestión de calidad a nivel de la sede, pero no en el CTI.

No se puede negar que el centro ha avanzado y ha mejorado, no es el mismo de hace 10 años, los procesos han cambiado, procesos que se han venido aplicando como resultados de distintas circulares emitidas por parte de la sede, pero no, porque exista un tratamiento especial al proceso de gestión de calidad en este centro.

Para hablar de calidad en la formación de idiomas, es necesario fortalecer los procesos internos, dar una identidad al centro, tener un sistema de calidad que aporte cambios y facilite los procesos organizacionales, de manera que esto impacte en el proceso de enseñanza, lo cual es el fin de este centro de formación, capacitar con calidad implica tener una gestión

organizacional sólida y un sistema de calidad que fortalezca los procesos en busca de mejores resultados.

De acuerdo a entrevista realizadas el centro lleva 12 años funcionando y sin identidad, existe y funciona a lo interno una distribución en funciones, áreas y departamentos de trabajo, pero no está formalizado y plasmado, lo cual dificulta el desarrollo y el avance. Si el centro tiene una identidad, obtiene una categoría, la referencia manda que el centro se tiene que categorizar, el centro debe tener un orden, un estándar. El CTI aún no goza de un sistema de gestión de calidad, este nunc llego al centro, la dirección de planificación y desarrollo ha venido alargando la implementación de este estándar de gestión de calidad, año con año y es hasta la fecha y no se ha implementado.

Es necesario que la parte directiva a través de un canal de comunicación insista y sustente la importancia de que este estándar de gestión de calidad sea realmente implementado como aporte a las mejoras continuas en función de la calidad. Aplicar este estándar significa dar un paso a la formalización de una estructura organizacional.

Para dar un paso a las mejoras en los procesos y al fortalecimiento de la gestión organizacional es necesario que, el Centro Tecnológico de Idiomas sea atendido y asesorado por la sede, es muy importante que las autoridades superiores de la sede, visiten y conozcan el proceso a o interno del centro, luego realizar un diagnóstico para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para aplicar mejoras a la calidad en los procesos, es necesario analizar si los estándares que utiliza la sede están siendo aplicados correctamente en el centro, de acuerdo a la especialidad del centro. Algunos procesos pueden ser estándares, pero, hay procesos internos propias de centro que lo hacen ser únicos y especiales, lo que exige darle una identidad a la organización.

El tema de idiomas es mencionado alrededor de 5 veces en el Plan Nacional de Desarrollo Humano, lo cual nos dice que es muy importante para el gobierno fortalecer la calidad en temas de idiomas, con el fin de entregar al mercado laboral a jóvenes con las habilidades necesarias que aporten al desarrollo de nuestro país. Para lograr cumplir lo que se plantea en el PNDH, se debe empezar con fortalecer el modelo organizacional de Centro Tecnológico de Idiomas.

Hablar de calidad y de proceso de gestión organizacional también implica tocar el tema de Presupuesto, el Centro Tecnológico de Idiomas cuenta con presupuesto asignado aproximadamente de 6 millones de córdobas anuales, proveniente de lo pagado a través de las capacitaciones vía 2% que pagan las empresas públicas y privadas, el CTI además asigna 500 cupos para la venta de servicios, en el cual el protagonista paga un costo simbólico de C\$1,000 por nivel, de este rubro se obtiene anual aproximada C\$ 2,000,000.

El presupuesto general se distribuye en los siguientes rubros:

C\$ 6,000,000	
Grupos	
1	Recursos Humanos
2	Gastos Corrientes
3	Gastos Corrientes
4	Inventarios
5	Infraestructura

Fuente: Elaboración propia

El rubro que más asignación de presupuesto tiene es el de Recursos Humanos, las autoridades del centro considera que este presupuesto es insuficiente, para atender la demanda, además que la infraestructura es insuficiente para atender a los protagonistas en el CTI, debido a esto es que, los estudiantes de becas nacionales son atendidos en centros alternos, cabe mencionar que estos centros no cuentan con la infraestructura, herramientas y equipos necesarios para que faciliten y aporten a la calidad de la enseñanza en el aula de clase.

Las autoridades superiores de la sede indican que no se puede invertir en un centro que no pertenece a INATEC, por lo tanto, hay que brindar el proceso de enseñanza aprendizaje con lo que se cuenta en el tiempo real y en las instalaciones facilitadas por el MINED o centros de INATEC, brindando de esta manera el proceso de enseñanza aprendizaje, cabe mencionar que los protagonistas asistidos en estos centros son lo que se atienden a través del programa de beca nacionales.

De acuerdo a lo expresado por las autoridades del centro, no está imposible soñar con que, algún día el CTI cuente con la última tecnología e infraestructura totalmente equipada ya que, antes del intento fallido de golpe de estado que se implementó en el año 2018 en Nicaragua, se estaba realizando un estudio, el cual aprobó el Ministerio de Hacienda para invertir en infraestructura en el CTI, por la cantidad de \$80, 000,000, en el cual se vio afectado dicho proyecto. Hasta la fecha El CTI tiene la capacidad de atender la cantidad de 4,000 alumnos en el centro como sede, y en el resto de centros la cantidad de 7,000 protagonistas, debido a ese intento de golpe de estado, la demanda se vio afectada en un 50%.

No cabe duda que el centro poco a poco, va gestionando acciones a lo interno que van brindando solución a problemáticas detectadas a lo interno, procesos que son implementado como una solución rápida y que hasta la fecha ha dado buenos resultados. Esto quiere decir que la solución no viene de la sede, no existe un documento formal que indique el procedimiento a seguir y los canales. No hay un interés visible por parte de la sede para brindar seguimiento a estos procesos o asesorías en todo el proceso.

XI. CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación se planteó como objetivo específico número uno, el identificar el modelo organizacional del Centro Tecnológico de idiomas CTI. Y la pregunta orientadora y la pregunta formulada fue ¿Cuál es el modelo organizacional que utilizan en el Centro Tecnológico de Idiomas (CTI) INATEC? Al respecto se concluye que el modelo organizacional del centro tecnológico de idiomas es un modelo de sistema abierto, que se clasifica como una organización de estructura informal, se confirma que, el Centro tecnológico de idiomas, a nivel global carece de identidad propia, ya que no se plantean una misión, visión y objetivos de acuerdo a su naturaleza, actualmente trabajan de acuerdo a la misión, visión y objetivos que son planteados del tecnológico nacional oficina central, pero si existe una referencia de parte de la sede, con la que se podría trabajar la identidad del CTI.

El segundo objetivo específico planteaba el Describir el funcionamiento del proceso de gestión organizacional que implementan en el centro tecnológico de idiomas, en atención a la calidad de la enseñanza del idioma inglés. En tal línea de pensamiento se puede decir que el modelo organizacional del Centro Tecnológico de Idiomas funciona como un sistema abierto, interactuando en un sistema de conocimiento e información abierto, en el ambiente permite el ingreso o acceso de información y conocimientos, a través de diferentes fuentes, permite el ingreso de un recurso, que en este caso lo llamaremos protagonista.

El funcionamiento del Centro Tecnológico de Idiomas como un sistema abierto, que contempla relaciones o recursos de entradas (insumos), se da proceso de cambio o transformación de los recursos, en donde existen sub sistemas que se interrelacionan y se da la salida de un producto terminado. También se da una retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, ingresa información a través de diferentes fuentes, es procesada a través de diferentes técnicas o medios donde también se ven inmersos recursos tecnológicos, financieros, metodológicos, entre otros, logrando al final sacar un producto

terminado, que en este caso es el protagonista con la habilidad de leer, escribir y hablar el idioma inglés.

El tercer objetivo específico planteaba el: Señalar las pautas que garantizan la calidad en el proceso de gestión organizacional para asegurar el proceso educativo en el CTI. Entre las pautas claves tenemos: la primera es conformar un sistema de gestión de calidad. Al respecto, se confirma que, existe un sistema de gestión de calidad en la sede que brinda cobertura a los Centro Tecnológico de Idiomas, por el hecho de estar bajo las orientaciones de la Dirección General de formación profesional según el organigrama general del Tecnológico Nacional como sede. Otra pauta clave es el contar con estándares. En referencia a la existencia de aplicación de dichos estándares se concluye que en la realidad el centro no está trabajando bajo estos estándares, los procesos se dan de acuerdo a normativas globales de la sede, que actualmente no están actualizadas, no contemplan ni siquiera los cursos virtuales que en la actualidad se brindan. Otra pauta clave es contar y operativizar un sistema de seguimiento. Se puede señalar que no existe un seguimiento por parte de la sede, para constatar si estos procesos se están aplicando o no, el centro no está certificado por el sistema de gestión de calidad, se considera que no se le ha brindado la importancia necesaria por parte de las autoridades superiores de la sede al tema de idiomas.

Aun así, no se puede negar que el centro va mejorando sus procesos a pasos lentos, tomando en cuenta las actualizaciones que se dan por orientaciones a través de circulares superiores, se dan conocer al equipo de trabajo y se implementan, ha evolucionado y hasta la fecha lo más cercano que ha ayudado a la mejora en el proceso es la guía metodológica que se está trabajando actualmente para temas de idiomas, en la cual se brindará asesoramientos por parte de la dirección de programas educativos de la sede.

Finalmente, el cuarto objetivo planteaba el Proponer acciones de fortalecimiento a la gestión organizacional. En ese orden de ideas se puede señalar y proponer como acción número uno ratificar la función directiva del centro Tecnológico de Idiomas. Esta es la clave para fortalecer los procesos organizacionales, el correcto funcionamiento de los centros educativos es un objetivo imprescindible para que todas personas tengan acceso en igualdad de oportunidades a la educación. Segunda Acción: Tener una visión holística y sistémica dado que no se pueden entender las áreas de los centros educativos como compartimentos estancos, sin influencia entre ellos. Todos los factores que se manejan influyen en la didáctica y en los resultados finales de los alumnos.

En la Tercera acción: fortalecer la estructura del centro. Por lo tanto, la estructura supone un orden y le confiere forma al centro de formación, representa su aspecto más formal y viene a ser el esqueleto o el andamiaje sobre el que se eleva la organización y establece las funciones, tareas, responsabilidades de los miembros y unidades organizativas, los mecanismos formales para la toma de decisión, la relación y coordinación entre las partes de la organización y entre ésta y su entorno. La estructura de un centro configurará el carácter del centro, pero amparados en la autonomía que se les confiere a los centros, podrán definirse de acuerdo con esas características propias que darán personalidad al centro y que vendrá expresada en la estructura de éste.

XII. RECOMENDACIONES

- 1.** De la misión y la visión institucional se pueden derivar o adaptar una misión y una visión particular para el centro, de acuerdo a su dinámica y naturaleza. La creación de su estructura organizacional se verá ya formalizada a través de la creación de un organigrama estructural. Es muy importante involucrar al personal que hace posible que exista el centro como organización, que ellos se sientan identificados, puedan apropiarse de los objetivos, la misión, visión y valores, de manera que sean fuentes de cambios en la organización.
- 2.** Formar al personal docente, que hasta hoy se ha estado viendo en lengua materna (español), la preparación pedagógica debe de verse en el idioma de trabajo que es el inglés, la cual debe de brindarse por docentes especializados en metodología o pedagogía en idiomas, se pretende que se cree dentro de la estructura de formación docente un apéndice que lleve el mismo contenido pero en el idioma de trabajo, con esto garantizar calidad en el aprendizaje de los jóvenes, ya que los docentes para fortalecer sus habilidades deben pensar, hablar y analizar en el idioma de trabajo, también es necesario aplicar este mismo tratamiento a los idiomas de francés y chino mandarín que ya son ofertados al público en general, no debemos de obviar que en un futuro no muy largo de repente se contara con más docentes de chino mandarín y la institución se verá en la necesidad de crear una estrategia para que los docentes también sean formados en su idioma de trabajo.
- 3.** El centro tecnológico de idiomas genera servicios de formación y capacitación en idiomas, pero también puede generar otros productos, como: la creación de diccionarios, libros, la creación de sus propios manuales para docentes y protagonistas.
- 4.** Es necesario actualizar las normativas generales del Tecnológico Nacional de las cuales se apoya el CTI y sustentar todos los procedimientos que actualmente se aplican en el centro de formación, solicitando a las autoridades superiores su autorización como soporte, de manera que se deje de implementar procesos de manera clandestina, sin que estén plasmados en un manual de procedimientos, solicitar y gestionar capacitaciones, asesorías y seguimientos por parte de las distintas direcciones o departamentos que atienden al centro en

la sede, de manera que los procesos se mejoren y se pueda realizar un diagnóstico para la implementación del sistema de gestión de calidad que ahora es generalizado, no podemos obviar la importancia de que el centro pertenezca a este estándar de gestión de calidad, la mejora en los procesos de gestión organizacional repercutirá en la calidad de la enseñanza que se le brinda al protagonista como producto final.

XIII. REFERENCIAS

- Andrade. (2010). *Estrategias de aprendizaje y desarrollo de la motivacion*. Brasil: Porta Linguarum.
- Arnoletto, E. J. (2010). *La gestión organizacional en los gobiernos locales*. Edición electrónica gratuita.
- Buitrago, M. d., & Sanabria, J. E. (2013). La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna. *Universidad pedagógica nacional de bogotá d.c*, 30.
- Cantón Mayo, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*.
- Castillo, R. M. (2008). *Teoria Organizacional*. Lima: Elena soto Loayza.
- Contreras Solís, S. M. (2003). *Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica*. Managua: UNAN MANAGUA.
- Fajardo, C. E. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Bogotá Colombia : Universidad Nacional de Colombia .
- Frida, d. B. (1993). *Estrategias docentes para un aprendizaje sifnificativo*. Trillas.
- G, n. N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 77-87.
- Guzman, J. Y. (2003). Programa de Teoria General de sistema y de Gestión organizacional. *Biblioteca Virtual*, 24.
- H, S. D. (1991). *Learning Theories an Educational Perpective*. New York: McMillan.
- Julio H, P. P. (2012). *Estrategias de Enseñanza Aprendizaje*. Mexico: pearson educacion .

- Kirby, J. (1984). *Cognitive Strategies and educational performance*. New York: Academic Press.
- Much, L. (2006). *Diseño de Organizaciones de alto rendimiento*. trillas.
- Negrete. (2010). *Estrategias para el aprendizaje*. Mexico: limusa.
- pimienta. (2012). Estrategias de enseñanza aprendizaje. En o. J.H. Mexico: pearson educacion.
- principios, E. s. (2016). Las teorías de la organización: ¿Funcionan para explicar de manera. *Revista Científica de FAREM-Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 14.
- R, S. R. (1988). *Learning Strategies and Leraning Styles*. New York: Plenum Press.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *universidad empresa*, 23.
- Rojas, V. M. (2011). *Metodologia de la investigacion*. Bogota, colombia: ediciones de la u.
- Salazar, P. J. (2016). Las teorías de la organización: ¿Funcionan para explicar de manera. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 18.
- Sordos, O. E. (2015). La organización escolar. *Varona* , 1-12.
- Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde niklas luhmann. *Escuela de Administración de Negocios*, 61.
- Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde niklas luhmann. *Escuela de Administración de Negocios*, 61.
- Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, versión On-line ISSN 2218-3620.

XIV. ANEXOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA MANAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
INSTITUTO NICARAGÜENSE DE INVESTIGACIONES
ECONOMICAS Y SOCIALES**

La gestión organizacional en el Centro Tecnológico de Idiomas de INATEC, para asegurar la enseñanza del idioma inglés, Managua, 2015- 2017.

**ESTUDIO
PARA OBTENER EL GRADO DE MASTER EN GERENCIA Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Guion metodológico para un estudio de ¿Cómo nuestra organización propone rastrear, adquirir, procesar, crear y distribuir Información y conocimientos?

El presente guion metodológico prepara a la organización o las unidades de la organización en la determinación de sus productos y servicios (tangibles o intangibles) los cuales pueden ser objeto de intercambio, transacción con otras organizaciones, actores del entorno cultural, geográfico y organizacional (vistos estos actores y agentes como usuarios) El guion y el enfoque subyacente que está detrás, se relaciona con el enfoque de Ciclo de Experiencias. En el sentido que permite al investigador y a los talentos humanos llegar hacia la reflexión conjunta.

Objetivos. Director, personal docente del CTI.

Identifican los productos o servicios que genera la organización, los usuarios de los productos o servicios y la estructura y procedimientos formales que tienen para rastrear, adquirir, procesar, crear y difundir información y conocimientos.

Organización

Identifica sus fortalezas y debilidades en función de entradas, procesamiento y salidas de información y conocimiento en mejores o nuevos productos.

Productos esperados

- Descripción analítica de los productos de información y conocimientos que genera la organización, la estructura y sus procedimientos formales.
- Descripción de cómo la estructura y procedimientos formales operan para mejorar o generar nuevos productos.

Participantes: de 2 a 4 profesionales que conocen el funcionamiento de la organización.

Enfoque: Se analiza el funcionamiento de la organización en cuanto a productos, usuarios, estructura y procedimientos formales que tienen para adquirir a información y conocimientos (entrada) y transformarlos en mejores o nuevos productos (salidas). Se valoran las fortalezas y debilidades de la organización para competir en la economía de aprendizajes basada en su estructura y procedimientos.

Pasos:

1. Identificar

¿cuáles son los productos de información que genera nuestra organización? ¿Podemos enriquecer la discusión en un par de casos analizando con el grupo el contenido de información del producto y cómo se logra incrementarlo en la organización? El facilitador puede continuar anotando ideas de productos: Al tener una buena lista se puede juntar diferentes elementos para el análisis.

2. Priorizar los tres principales.

ENTRADA DE INFORMACION

1. Contacto a través de correos con los responsables de capacitación de las empresas públicas y privadas
2. Documentación personal de los protagonistas.
3. Examen de ubicación a protagonistas

ESTRUCTURA

1. Dirección CTI
2. Sub Dirección Técnico docente
3. Supervisores
4. Docentes
5. Personal administrativo

ACTIVIDADES QUE ASEGURAN LA CALIDAD

1. Libros
2. Material didáctico preparados por los docentes
3. Capacitación constante al personal docente
4. Planificación docente efectiva

NUESTROS PRODUCTOS

1. Estudiantes de inglés/becas nacionales
2. Estudiantes de inglés vía 2 %
3. Estudiantes de inglés fondos propios
4. Estudiantes de chino mandarín

USUARIOS DE NUESTROS PRODUCTOS

1. El mismo protagonista
2. Población en general
3. Sector público
4. Sector privado
5. ONG's

3. **Para cada tipo de producto, se identifica:** ¿a quiénes están dirigidos estos productos?, ¿quiénes son los usuarios propuestos para los productos?, ¿qué esperan los usuarios del producto?, ¿cómo hacen saber sus necesidades?

4. **Se identifican:** ¿qué actividades realizan para generar cada uno de los productos? Estas son actividades directas para lograr el contenido de información en el producto.

5. **Se identifican:** ¿cómo estamos organizados para generar estos productos? ¿Cuáles son las unidades de trabajo en nuestra organización?

6. **Anotamos,** para cada uno de los productos, ¿cuáles son las principales fuentes de información y conocimientos para generar esos productos?

7. Hasta aquí podemos tener una primera ronda de reflexión: ¿cómo es la coincidencia entre cada producto, sus usuarios, la entrada de información nueva y la estructura? En un papelón al lado anotamos las fortalezas y debilidades en las correspondencias para cada producto.

8. Explicamos la próxima etapa del estudio introduciendo el concepto de “rutinas o procedimientos formales”. Estas son instancias o canales que permiten el flujo o procesamiento de la información y conocimientos. Este concepto permite la conexión entre lo que está escrito en los papelones anteriores: productos, usuarios, estructura y fuentes de información. Físicamente se representan intercalando tres papelones en blanco entre los ya construidos.

FUENTE DE INFORMACION

1. Contacto a través de correos con los responsables de capacitación de las empresas públicas y privadas
2. Documentación personal de los protagonistas.
3. Exámenes de ubicación a protagonistas

Registro académico en elaboración de expedientes
Sub Dirección Docente
Contacto directo con las empresas e instituciones públicas

ESTRUCTURA

1. Director del CTI
2. Sub director Técnico docente
3. Supervisores docentes
4. Docentes
5. Personal administrativo

Gestión ante la sede de INATEC para la compra de libros del protagonista (Oxford)

Sub director gestiona las capacitaciones del personal docente
Oxford capacita al personal docente
Implementación de la metodología según Marco común europeo.

ACTIVIDADES QUE ASEGURAN CADA PRODUCTO

1. Libros Oxford
2. Material didáctico preparados por los docentes
3. Capacitación constante al personal docente
4. Planificación docente

NUESTROS PRODUCTOS

1. Estudiantes que hablan inglés de becas nacionales
2. Estudiantes que hablan inglés becados vía 2 %
3. Estudiantes que hablan inglés y pagan sus aranceles
4. Estudiantes que hablan chino mandarín

1. Datos expuestos en hoja de matricula
2. Esquela de aprobación de beca vía 2%
3. Documentación personal (cédula de identidad, Certificado de nacimiento y/o Diploma)

USUARIOS DE NUESTROS PRODUCTOS

1. El mismo Protagonista
2. Población en general
3. Empresas públicas
4. Empresas privadas
5. ONG's

9. El llenado de estos tres papelones se puede orientar con las siguientes preguntas:

a) **Papelón 6:** ¿cuáles son las instancias y procedimientos formales para mejorar la correspondencia entre los productos y los usuarios? ¿Cómo conseguimos y analizamos información sobre los usuarios actuales y futuros, directos e indirectos para mejorar la calidad de nuestros productos?

b) **Papelón 7:** ¿cuáles son las instancias y procedimientos formales que planifican la entrada de nueva información a la organización? (prioridades de viajes, compras de revistas y libros, plan de formación de profesores, visitas de estudios, prioridades en proyectos y colaboraciones, en que gastamos presupuesto para entrada de información...) ¿cómo sabemos sobre la disponibilidad de nueva información y conocimientos? ¿Cómo priorizamos nuestros escasos recursos para conseguir la mejor información y para saber sobre la oferta de información?

c) **Papelón 8:** ¿en qué instancias y procedimientos internos logramos procesar, reformar, combinar (transformar) información en los productos?

10. Podemos usar también preguntas integradores que relacionan un papelón con otro. El grupo tiene que analizar las respuestas y decidir dónde ubicar diferentes respuestas entre los tres papelones.

a) ¿Qué procedimientos usamos para mejorar los productos existentes?

b) ¿Tenemos procedimientos para crear productos nuevos?

c) ¿Cómo formulamos nuevos proyectos?, ¿Cómo decidimos con quienes aliarnos?

d) ¿Cómo la organización identifica nuevas necesidades de los usuarios de sus productos para mejorar su perfil?

11. Al haber tenido una buena discusión podemos mirar lo que hemos propuesto en los tres papelones en función de formal vs informal. ¿Lo que hemos escrito refleja el trabajo planteado formalmente y ejecutado como rutina de la organización? Podemos tachar o mejorar respuestas si no es así.

12. Para cerrar queremos hacer una valoración de los procedimientos de la organización para rastrear, acceder, procesar, transformar, darle valor agregado a información en función de productos dirigidos a usuarios. En un tiempo de 15-30 minutos queremos resaltar los cinco elementos claves en todos los papelones de la sesión:

i. ¿Tenemos un planteamiento estratégico que nos orienta en la naturaleza de nuestro producto? En caso que no tengan hay que explorar un poco por dónde vienen las orientaciones sobre el producto

ii. ¿Cuáles son los mecanismos para ajustar el planteamiento estratégico en función de los usuarios?

iii. ¿Tenemos mecanismos que nos permiten interpretar las demandas de los usuarios hacia diferentes futuras situaciones? ¿Estamos proyectando demanda o creyendo un tipo de producto que aún no tiene una demanda expresada?

iv. ¿Por qué vía ajustamos el planteamiento estratégico en función de la disponibilidad de nueva información y conocimientos? ¿Cómo registramos los cambios en disponibilidad de información y conocimientos? ¿Cómo priorizamos el tipo de información y conocimientos vamos a tratar de ingresar a nuestra organización?

v. ¿Cuáles son los mecanismos formales internos para ordenar y transformar la información y conocimientos previos a las actividades formales de sacar productos?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA MANAGUA
UNAN MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
INSTITUTO NICARAGÜENSE DE INVESTIGACIONES
ECONOMICAS Y SOCIALES

TEMA: La gestión organizacional en el Centro Tecnológico de Idiomas de INATEC, para asegurar la enseñanza del idioma inglés, Managua, 2015- 2017.

Objetivo: Caracterizar el funcionamiento del proceso de gestión organizacional que se implementa en el centro tecnológico de idiomas, en atención a la calidad de la enseñanza del idioma inglés.

Dirigido a: Director del centro, personal docente, personal administrativo.

Fecha: viernes 07/06/19

I. Conteste:

1. ¿Conoce usted si el Centro Tecnológico de Idiomas tiene planteado una Misión o visión?

En caso de que la tuviese selecciones la alternativa que mejor describa su posición personal acerca del tema:

- La misión del Centro Tecnológico de Idiomas es idónea actualmente para garantizar la calidad en los productos y servicios que brinda a sus usuarios.
 - a) Muy en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Indeciso
 - d) De acuerdo
 - e) Muy de acuerdo

- La misión del Centro Tecnológico de Idiomas está siendo implementada y se ha obtenido los resultados esperados.

- a) Muy en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Indeciso
- d) De acuerdo
- e) Muy de acuerdo

- La visión del Centro Tecnológico de Idiomas es idónea actualmente para garantizar la calidad en los productos y servicios que brinda a sus usuarios

- a) Muy en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Indeciso
- d) De acuerdo
- e) Muy de acuerdo

- La misión del Centro Tecnológico de Idiomas está siendo implementada y se ha obtenido los resultados esperados.

- a) Muy en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Indeciso
- d) De acuerdo
- e) Muy de acuerdo

2. ¿Con esta misión y visión con la que cuenta el centro, en algún momento se ha creado un plan estratégico?, ¿si existe un plan estratégico, quiere decir que existen objetivos estratégicos? ¿Podría usted mencionarnos sobre estos objetivos estratégicos? ¿Cómo se construyeron estos objetivos?
3. ¿En caso de que no exista este plan estratégico, según usted cuales serían los objetivos estratégicos ideales que puedan contribuir al buen desarrollo del centro?
4. ¿Qué es lo que genera el centro Tecnológico de Idiomas: un servicio o genera productos?

II. Describa

1. Los productos o servicios que genera el centro tecnológico de Idiomas
2. La estructura organizacional que existe en el Centro Tecnológico de Idiomas o la forma de organización para generar los productos en el CTI (organigrama).
3. ¿Cuáles son las funciones específicas de cada departamento o área de trabajo que conforman la estructura organizacional?
4. ¿Qué procedimientos formales o informales existen para rastrear, adquirir, procesar, crear o difundir información o conocimiento?
5. ¿Qué procedimientos formales o informales considera usted que hay que cambiar para mejorar o reforzar para superar cualquier debilidad?
6. ¿Quiénes son los usuarios de los servicios o producto que ofrece el Centro Tecnológico de Idiomas?

7. ¿Qué esperan los usuarios de los servicios o productos del Centro Tecnológico de Idiomas?
8. ¿Qué procedimientos realiza el Centro Tecnológico de Idiomas para conocer las necesidades de los usuarios?
9. ¿Qué actividades realiza el Centro Tecnológico de Idiomas para generar sus servicios o productos?
10. ¿Cuáles son las unidades de trabajo que garantizan ese producto?
11. ¿Cuáles son las instancias que permiten el flujo y procesamiento de la información dentro de la organización?
12. ¿Cómo conseguimos y analizamos información sobre nuestros usuarios actuales, futuros?
¿Directos e indirectos para mejorar la calidad de nuestros productos?
13. ¿Cuál es la instancia que planifica la entrada de información a la organización?
14. ¿Cómo priorizamos los escasos recursos para conseguir la mejor información y para garantizar la calidad educativa?
15. ¿Qué instancia es la que se encarga de todo el procedimiento interno para lograr procesar, reformar, combinar y transformar información en los productos?
16. ¿Qué procedimientos usamos para mejorar los productos existentes?
17. ¿Tenemos procedimientos para crear productos nuevos?
18. ¿Cómo formulamos o proponemos nuevos proyectos?, ¿Cómo decidimos con quienes aliarnos?

19. ¿Existe un planteamiento estratégico que nos orienta en la naturaleza de nuestro producto?
20. ¿Cuáles son los mecanismos para ajustar el planteamiento estratégico en función de los usuarios?
21. ¿Tenemos mecanismos que nos permiten interpretar las demandas de los usuarios hacia diferentes futuras situaciones? ¿Estamos proyectando demanda o creyendo un tipo de producto que aún no tiene una demanda expresada?
22. ¿Por qué vía ajustamos el planteamiento estratégico en función de la disponibilidad de nueva información y conocimientos?
23. ¿Cómo registramos los cambios en disponibilidad de información y conocimientos?
24. ¿Cómo priorizamos el tipo de información y conocimientos que vamos a tratar de ingresar a nuestra organización?
25. ¿Cuáles son los mecanismos formales internos para ordenar y transformar la información y conocimientos previos a las actividades formales de sacar productos?

CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN MUCH LOURDES

ACTIVIDAD	INDUSTRIA	EXTRACTIVAS
	COMERCIAL SERVICIO	DE TRANSFORMACION
CAPITAL	PUBLICO PRIVADO MIXTO NACIONAL EXTRANJERO COPARTICIPACION	
MAGNITUD	MICRO PEQUEÑA MEDIANA GRANDE	

**TABLA #2 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

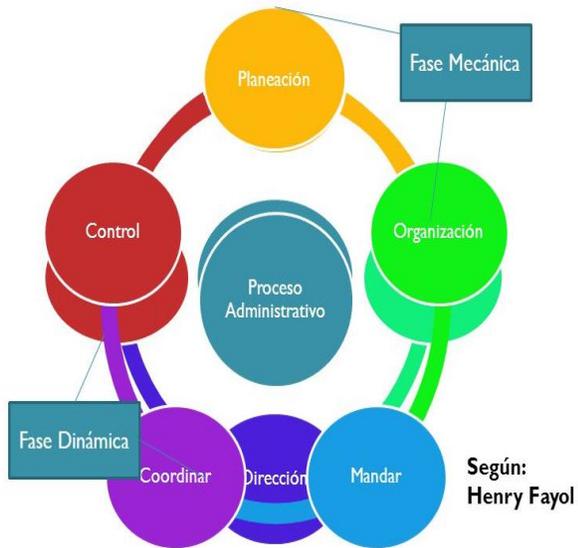
MAGNITUD	VENTAS	EMPLEADOS
MICRO	HASTA 110	HASTA 15
PEQUEÑA	MAS DE 115	HASTA 100
MEDIANA	ENTRE 115 Y 2010	HASTA 250
GRANDEH	MAS DE 2010	MAS DE 250

**TABLA #3 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

NUMEROS DE EMPLEADOS	TIPO DE INDUSTRIA
1-9	CASERAS O MICROEMPRESAS
10-49	PEQUEÑA ESCALA
50-99	MEDIANA ESCALA
100 a más	GRAN ESCALA

**TABLA #4 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

Proceso Administrativo



Gráfica #12
Fuente Teoría de la administración

Funciones empresariales

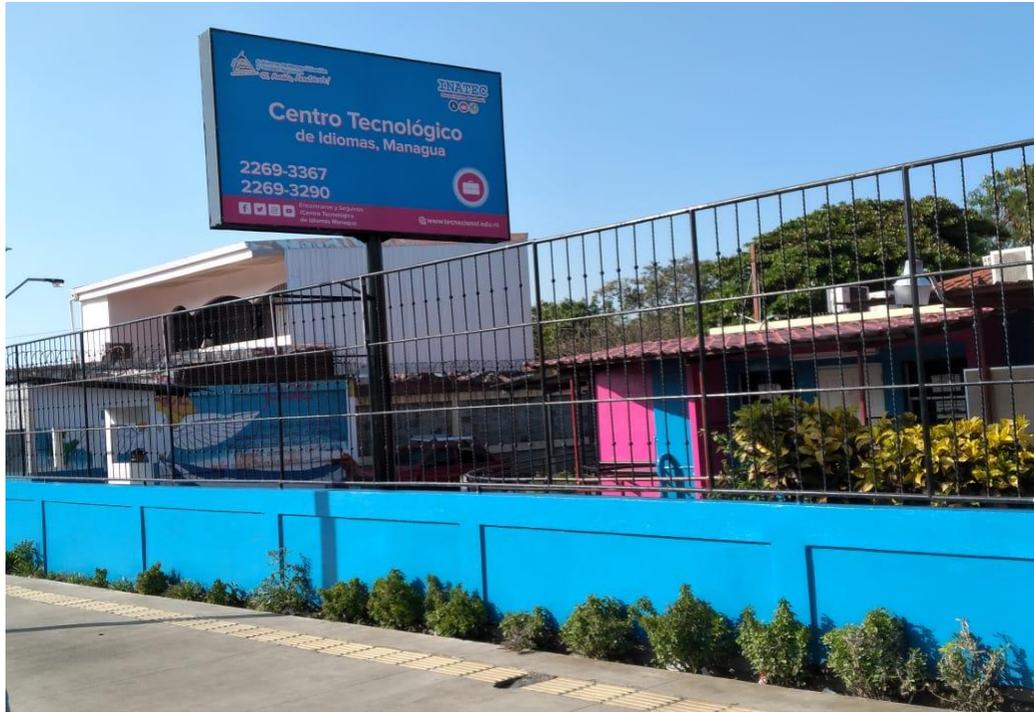


Gráfica #13
Fuente Teoría de la administración

UBICACIÓN DEL CENTRO TECNOLÓGICO DE IDIOMAS CTI - INATEC

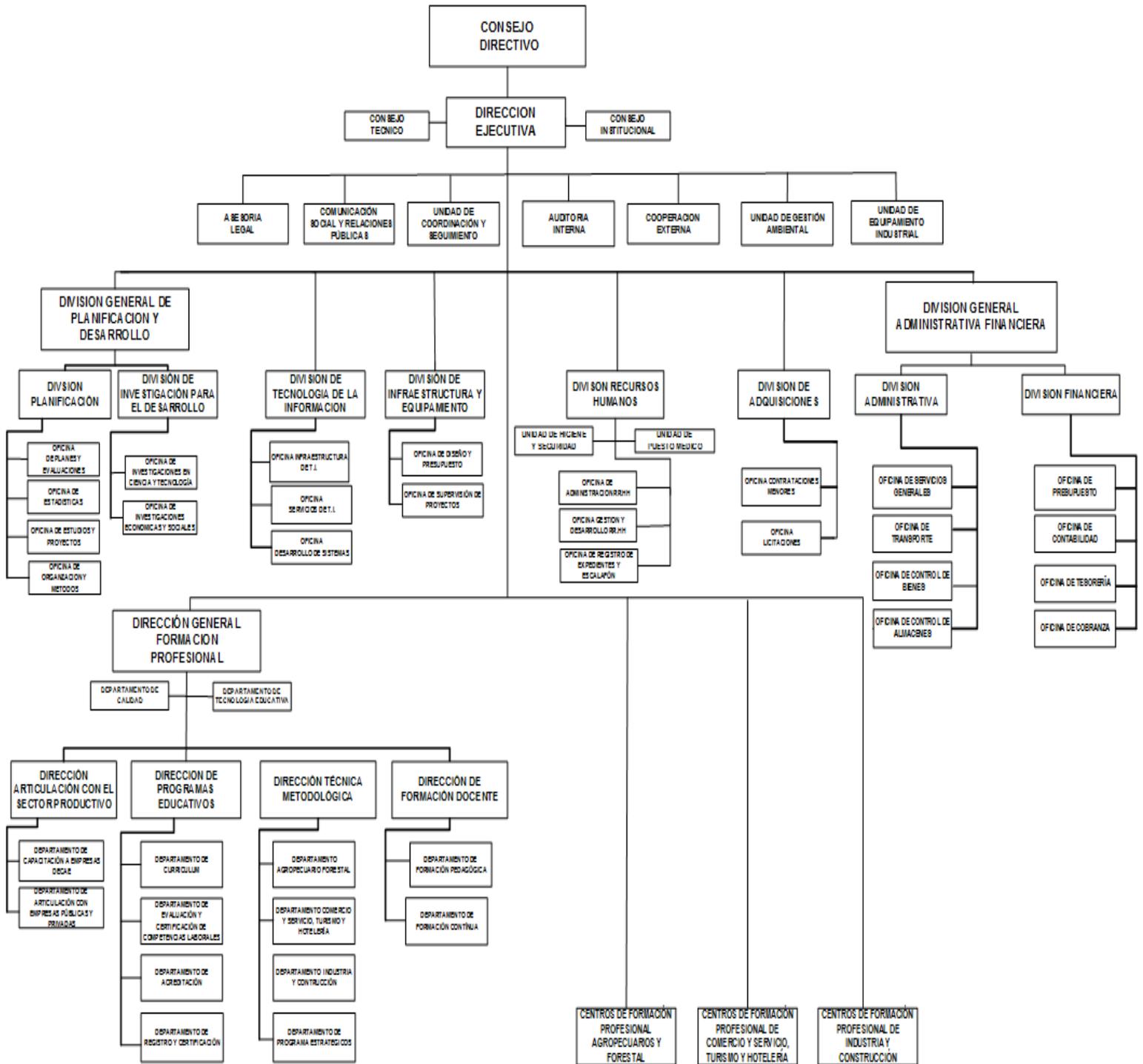


CENTRO TECNOLÓGICO DE IDIOMAS



ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DEL TECNOLÓGICO NACIONAL

INSTITUTO NACIONAL TECNOLÓGICO ORGANIGRAMA 2017



GRÁFICA # 14 FUENTE: WWW.TECNACIONAL.EDU.NI

AREA DE RECEPCION DEL CENTRO TECNOLOGICO DE IDIOMAS



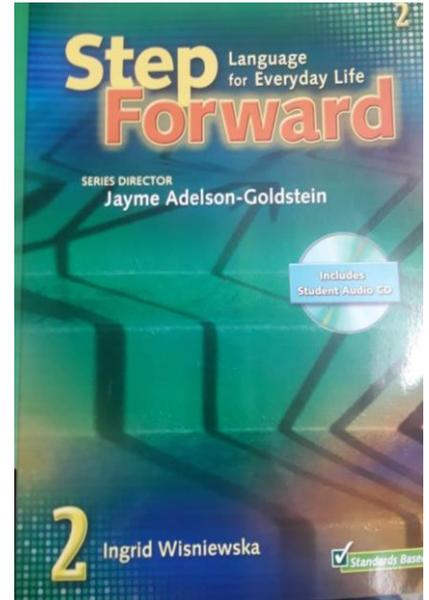
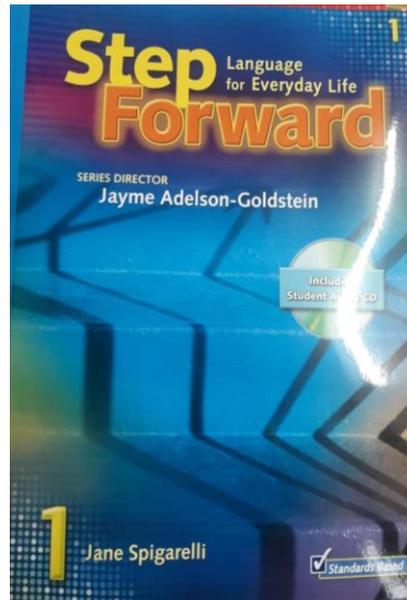
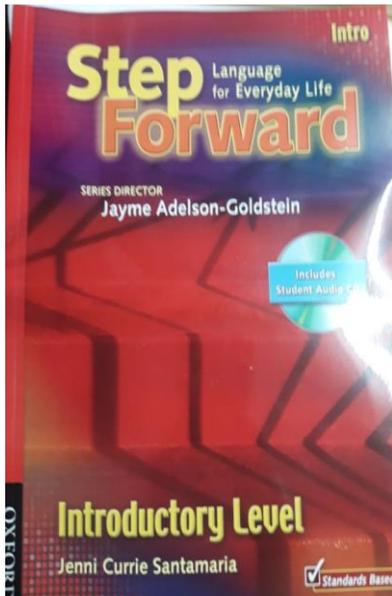
FUENTE: FOTO TOMADA POR EL AUTOR DE ESTA TESIS

ENTREVISTA CON EL RESPONSABLE DE ATENCIÓNA EMPRESAS



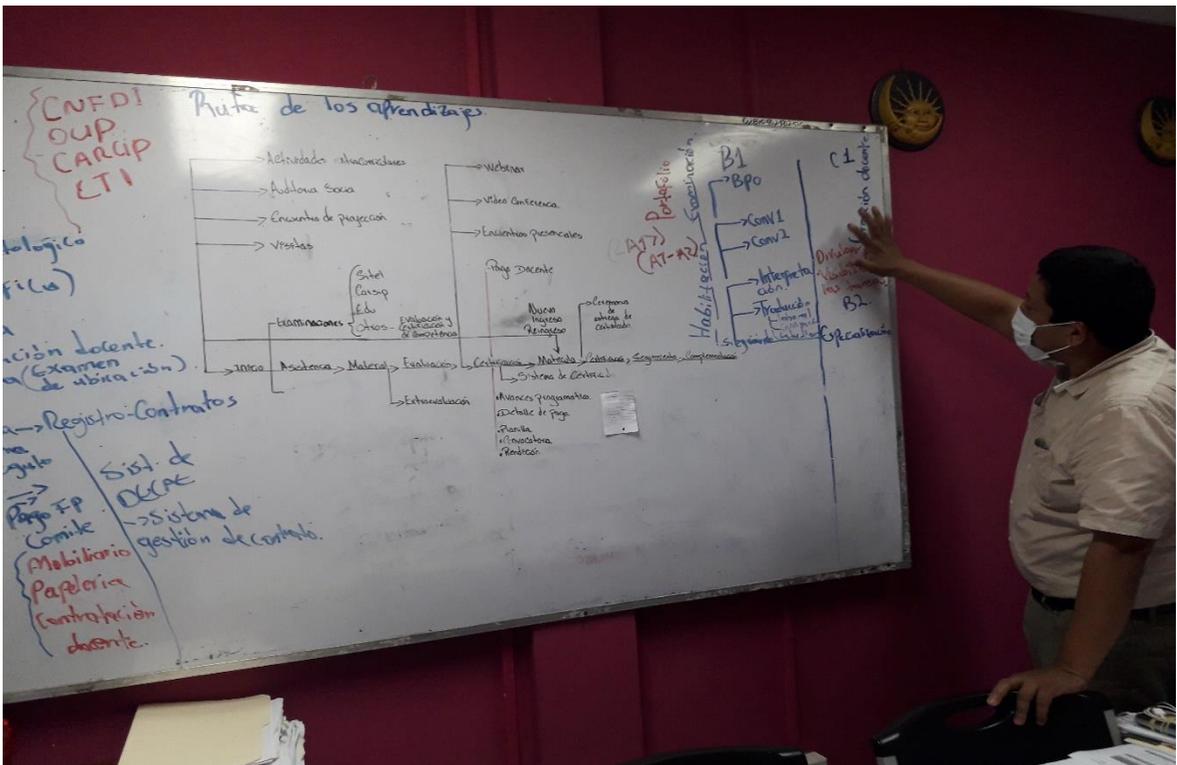
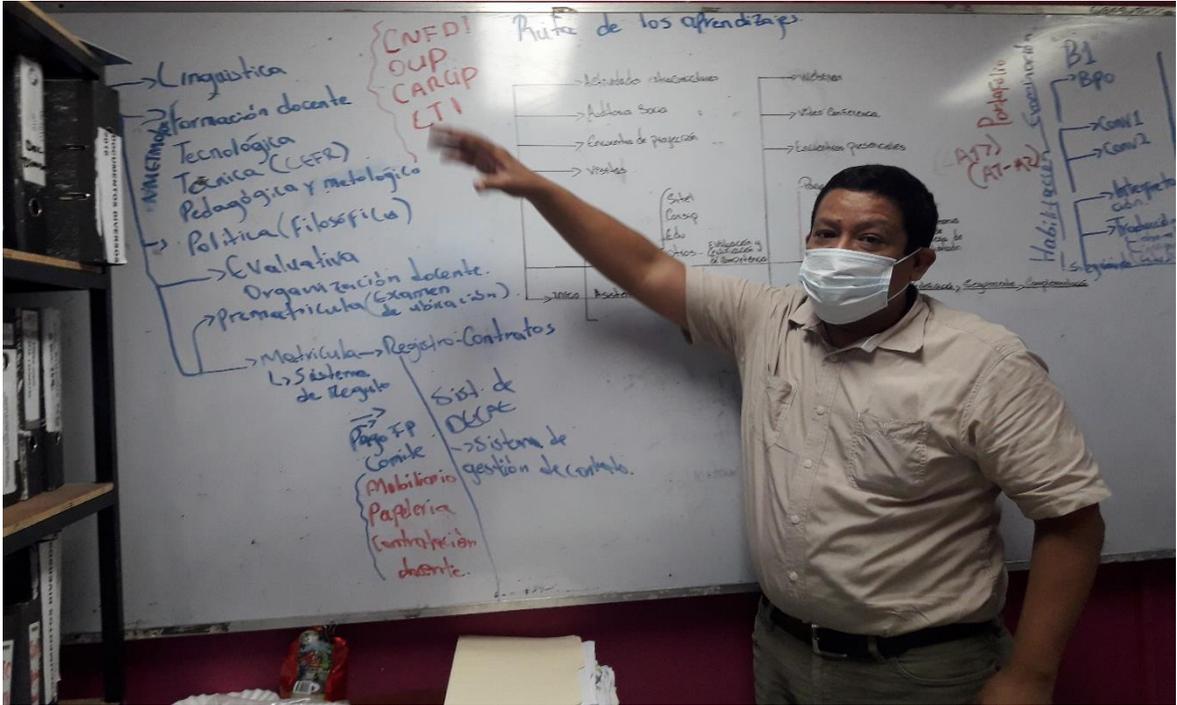
FUENTE: FOTO TOMADA POR EL AUTOR DE ESTA TESIS

MATERIAL DIDACTICO



FUENTE: FOTO TOMADA POR EL AUTOR DE ESTA TESIS

MECANISMO QUE SE IMPLEMENTAN EN EL CENTRO - DIRECTOR DEL CTI
REUNIONES LOS DIAS LUNES DE CADA SEMANA



SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

