

instituciones educativas actuales, demandan cada vez más, de la inteligencia (racional como emocional³²), puestas en función de soluciones innovadoras.

La capacidad de gestionar los activos inmateriales no es simple, considerando que éstos y la institución educativa son existencias dinámicas, en donde personas aprenden de personas. Cuba (1998) refiere que cuando se gestiona se está realizando la política de la escuela. Por eso, todo esfuerzo de gestión en la educación debería estar totalmente encauzado a constituir una corporación comprometida con y desde la ética, fin y propósito de toda la educación.

Trahtemberg (2008), acusa en su artículo escrito en “Correo” que:

“(...)el factor más decisivo para el buen desempeño de los escolares es – menester³³- contar con un clima institucional acogedor y estimulante, que es más decisivo aún que el nivel socioeconómico y cultural de las familias de origen. Siendo así, la apuesta por formar y designar directores de alta capacidad de gestión y autonomía (...)”.

Reflexionamos junto con Trahtemberg, que la calidad y la excelencia que perseguimos está justamente en los activos inmateriales que hemos tratado de exponer a lo largo de la investigación. Así lo advertimos en los resultados que tenemos de la encuesta realizada a los docentes del ISPEC.

4.1. Variable N°01: Valores como Activos Inmateriales

Dentro de esta variable consideramos cuatro aspectos que presumiblemente pueden ayudarnos a describir las características de los valores como activos inmateriales que hemos encontrado dentro de la institución.

³² El agregado en paréntesis es nuestro. El tema ha sido bien estudiado por Daniel GOLEMAN (2004), en su libro: “La inteligencia emocional”. El cual sólo referimos, ya que nuestra investigación tiene otra finalidad.

³³ Este agregado es nuestro.

Cabe mencionar, que el motivo por el cual proponemos cuatro indicadores para la confianza y para los tres apartados restantes sólo dos es porque creemos que la confianza (lealtad en termino de Argyris) es uno de los pilares imprescindible en toda organización, ya que, esta es una actitud que atañe el futuro, en la medida en que el futuro depende de la acción del otro. Por eso, la confianza se percibirá más o menos robustecida en función de las acciones dentro de la organización.

Las otras tres categorías restantes: responsabilidad compartida, excelencia y éxito no son menos importantes porque que tienen dos indicadores. Por el contrario, las consideramos necesarias para averiguar si estas se vienen desarrollando en la institución y con qué frecuencia, o de lo contrario buscar las formas posibles para que estos valores se implanten en los nuevos modos de actuación de todos los integrantes de la organización.

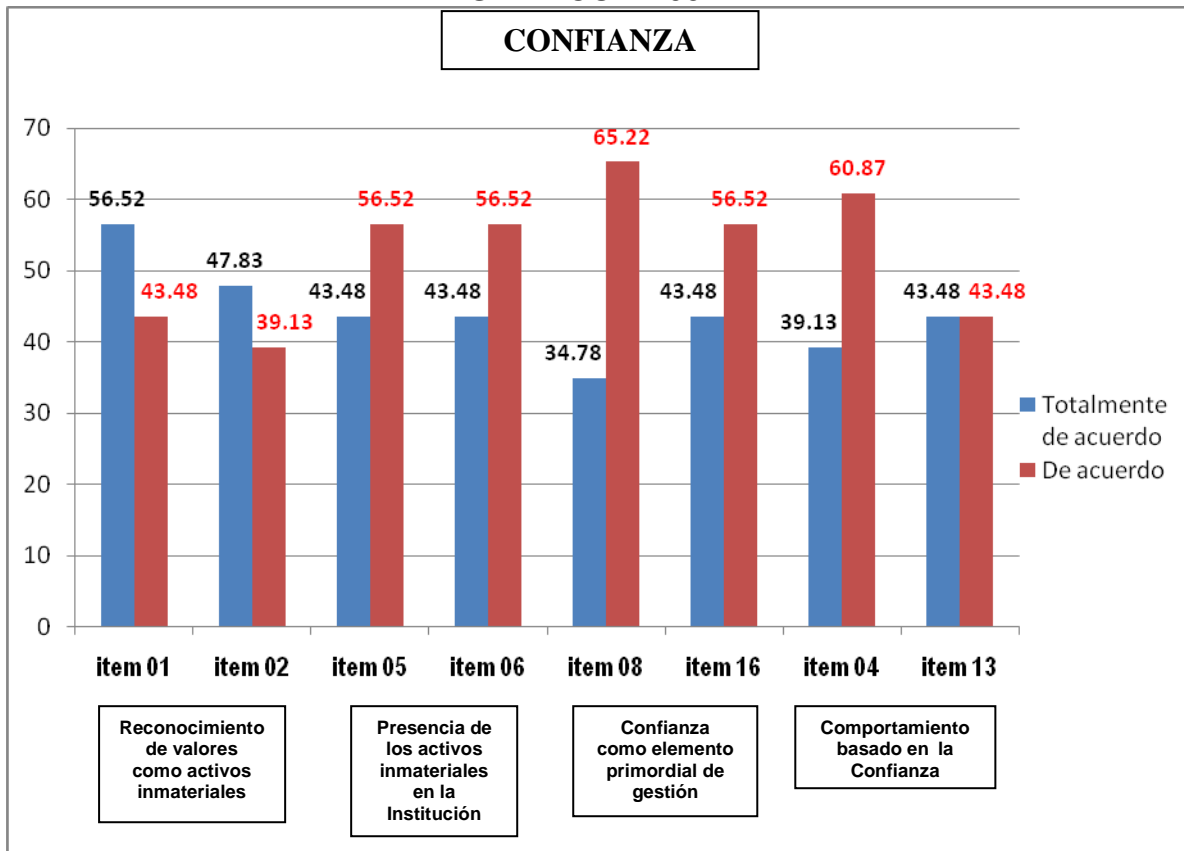
A la vez, el estudio de esta variable nos permite ingresar desde la teoría de Senge a revalorar la parte humana dentro de la gestión. Este accionar humano es lo que nosotros llamamos: activos inmateriales. Estos activos hoy en día hacen factible que las tareas se lleven a cabo de la manera más eficiente y efectiva posible.

A continuación pasaremos a mostrar los datos “estadígrafos” (en palabras de Hernández) tratando de estimar parámetros desde la descripción de los hallazgos de esta primera variable.

4.1.1. Confianza

GRÁFICO Nº 05:

CONFIANZA



Apreciamos que en el ítem N°1 los docentes son capaces de reconocer que los valores aportan significativamente a la institución. Además estos pueden ser cuantificables en el momento de medir la gestión por resultados. **56.52%**, de los encuestados están totalmente de acuerdo en reconocer lo valores como activos inmateriales. Mientras que **43.48%** están solamente de acuerdo.

A pesar de contar con una mayoría que se muestra de acuerdo con la idea que valores son activos inmateriales; no deja de sorprendernos la duda o tal vez reticencia que existe para algunos de nuestros integrantes en reconocer a los valores como eje de propulsión del cambio, desde una nueva mirada de gestión de los activos intangibles.

Contrastando el reactivo uno con el número dos apreciamos que sólo el **47.83%** confirman que la práctica del bien ha sido ejercitada en la vivencia cotidiana.

Por un lado reconocen que los valores son una constante en el ISPEC, pero, el ejercicio del bien no es el valor que la mayoría ha practicado o está practicando. Por otro lado encontramos un **39.13%** de los docentes, que están de acuerdo que el bien de alguna forma se ha practicado.

Quizás, es válido especular que las acciones de los que forman la institución es lo que menos se ha tenido en cuenta en el ejercicio de las gestiones realizadas hasta la actual. Por tanto, las pequeñas fisuras muchas veces generadas en la fricción de las relaciones humanas, a veces terminan formando brechas a veces irreconciliables. Tal vez, por aquí este la explicación porque algunos consideran que la práctica del bien no se desarrolla en su totalidad.

En la segunda categoría reflexionamos sobre la presencia de los activos inmateriales en la institución. Estos son evaluados a través de los ítems 5 y 6 en ambos casos nos confirman que sólo están de acuerdo que en la institución se ha creado un clima institucional adecuado que genera confianza. En este caso podemos decir lo que afirma un slogan publicitario “la confianza genera confianza”.

Los docentes que están totalmente de acuerdo con los ítems antes mencionados es **43.48%**, encontramos que el porcentaje entre ambos ítems no difiere uno del otro. Esto implica que aún, no ha llegado a ser la confianza de vital importancia en la organización o por lo menos podemos decir que está en proceso de serlo. Hacemos esta aseveración porque al analizar el rubro “de acuerdo”, encontramos que los dos ítems también coinciden con **56.52%** y si sumamos todos los dos resultados nos damos cuenta que, a pesar que la confianza no ocupa el mayor porcentaje donde todos estén “totalmente de acuerdo”, el 100% de la población encuestada cree que es un valor de práctica necesaria en la institución.

La tercera categoría está propuesta en la confianza como elemento primordial de gestión y los dos reactivos que se utilizan son: 8 y 16, el primero de ellos pregunta si ha sido menester cambiar de actitud de los todos los docentes para mejorar la imagen de la institución y sólo **34,78%** están totalmente de acuerdo; mientras que **65,22%** sólo están de acuerdo. De lo anterior podemos derivar que, aún no existe plena conciencia que se necesita recuperar la confianza tanto para mejorar la imagen de la institución, cuanto para empezar a buscar el éxito académico.

Sin embargo, analizando la cuarta categoría del comportamiento basado en la confianza encontramos igualdad de resultados cuando la pregunta dice que: el compromiso de todos en la organización ha sido la oportunidad para buscar la excelencia del servicio educativo (ítem 13) hablamos de **43,48%** docentes que están totalmente de acuerdo y otra cantidad similar que sólo están de acuerdo. Llama la atención el rezago de algunos encuestados que no figuran en las dos alternativas de respuesta. Quizás, porque aun sienten que no todos los educadores o personal que labora en el instituto se siente comprometida para la mejora de la institución.

Creemos que, por una parte se ha visto como normal que no todos los trabajadores se sientan plenamente comprometidos en una organización. Esto es justamente lo que buscamos cambiar desde la revaloración de los activos inmateriales que los agentes educativos tiendan a pensar que la naturaleza de su trabajo reside en ser la educación una actividad que tiene su eje en la interacción humana, y que el éxito de aquella se basa en la calidad de ésta. Por otra parte, la concepción novedosa que nos propone Senge (1992) que todos los miembros de una organización debemos alinearlos para desarrollar la capacidad de un equipo y obtener resultados deseados porque un equipo no alineado es un desperdicio de energía.

El ítem N°4 busca profundizar si la confianza, integración y responsabilidad compartida han sido propiciadas desde la dirección y el mayor porcentaje se sitúa en los docentes de acuerdo **60,07%**, en los que

están totalmente de acuerdo encontramos **39,13%**. Eso significa, por una parte que gran cantidad de docentes encuestados creen que en la institución se está estableciendo una atmósfera positiva desde la plana directiva con la propiciación y el ejercicio de valores. Por otra parte, el segundo grupo de los encuestados no les cabe la menor duda que desde la dirección se favorece el ejercicio de valores.

La confianza en la organización es un componente decisivo para el logro de los ideales. Por eso, las estrategias a tener en cuenta para que esta se dé y se practique han de ser consideradas entre todos los agentes de la institución. El reflejo de estas acciones se logra ver en los resultados de la encuesta.

En todos los otros valores que a continuación proponemos podemos estar en desacuerdo cuál es el orden de primacía, pero, la confianza es quizás el valor más importante y necesario en cualquier organización para llevar a cabo una gestión transparente y de calidad.

4.1.2 Responsabilidad Compartida

En esta parte el indicador buscaba reflejar que la responsabilidad compartida es la forma de generar procesos de cambio para la mejora. Los ítems que se presentan para este indicador son los siguientes:

- Cada uno de los miembros que conforman la institución, hace lo que debe hacer, en el momento oportuno. Allí **13,04%** de los docentes responden que están totalmente de acuerdo. Mientras que **47,83%** de ellos están de acuerdo. Eso significa que la implantación de valores está de a pocos insertándose en la institución y que supuestamente existen algunos elementos que hacen que el cambio de actitud para la mejora de la institución sea de forma paulatina.

- El ítem N°10 quiere prestar atención si el proceder de los directivos ha influido en el comportamiento de los demás miembros de la corporación. Nos damos con la sorpresa que existe un **43,48%**, igual para cada escala.

En el análisis de este segundo indicador, llama poderosamente la atención que no todos los encuestados están totalmente de acuerdo que cada agente educativo hace lo que debe hacer en el momento oportuno y más aún, si sumamos los porcentajes obtenidos nos damos cuenta que hay una opinión considerable que no se pueden leer dentro de estas dos escalas adoptadas. Porque sencillamente consideran que no todos los miembros de la institución se desempeñan en lo que deben hacer o si lo realizan no es el mejor momento.

El otro reactivo para este mismo indicador va en la línea de la influencia de los directivos en los demás miembros de la organización, también encontramos que hay un porcentaje, menor, que no aparece en las escalas de estudio y si confrontamos ambas preguntas podemos leer el mensaje (de algunos docentes) entre líneas que:” pocos hacen lo que deben hacer en su debido momento y los directivos poco o nada hacen”

En lo que respecta al indicador que habla de la responsabilidad compartida como una forma que fluya el conocimiento, vemos que el mayor resultado está en el ámbito: de acuerdo **65,22%**, mientras que totalmente de acuerdo está en un promedio de **34,78%**. Parecería que los encuestados están de acuerdo pero no convencidos totalmente que dentro del centro laboral los logros y los fracasos corresponden a todos. Es muy común escuchar en nuestro medio, culpar a los demás: “todos fallan menos yo”, cuando las cosas no van bien pero si existen los suficientes logros la frase es:”ese soy yo”. Un mundo bastante individualista ha traspasado los muros de las organizaciones. Incluso este individualismo traba muchas veces la fluidez del conocimiento, haciendo que se disperse la sinergia de la organización.

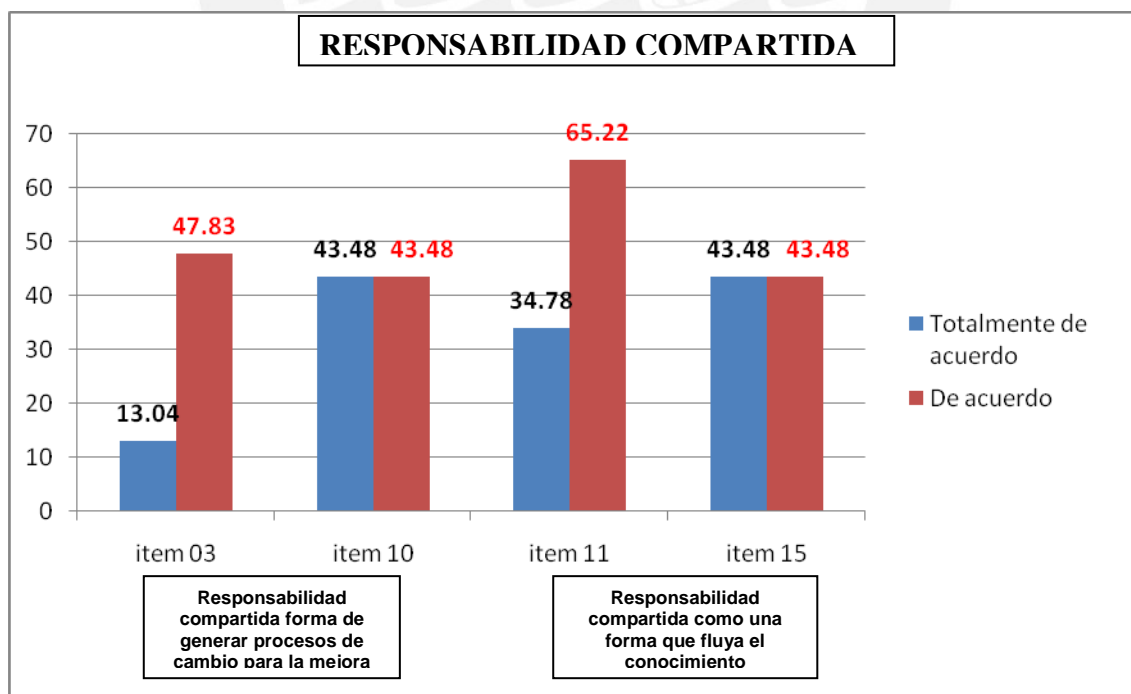
El **43,48%** está totalmente de acuerdo que dentro de la responsabilidad compartida, la dirección ha buscado promover el desarrollo de las capacidades de las personas a su cargo. El mismo porcentaje

manifiesta estar solamente de acuerdo. Es decir hay dos posiciones claramente definidas. Eso significa que hay docentes que están convencidos que en la institución se ha buscado promover el desarrollo de las capacidades de los agentes educativos, mientras que, para el otro porcentaje similar está de acuerdo que la dirección busque promover el desarrollo de todos los que laboran en la institución.

También, podemos decir que hay una discrepancia en las opiniones que no aparece³⁴ en las escalas analizadas porque quizás consideran que la actual gestión no ha buscado o no se ha promovido el desarrollo de las capacidades de todo el personal que labora en la institución.

Comparando ambas categorías podemos decir que el mayor porcentaje (50% frente a un 33.69% de los resultados trabajados) lo encontramos en la escala: De acuerdo, significando que el proceso de gestión reside en cada uno de los agentes de la organización.

GRÁFICO Nº 06:



³⁴ Cabe resaltar que nuestro análisis está enmarcado en dos alternativas: totalmente de acuerdo y de acuerdo.

En el gráfico, también, podemos encontrar que estamos inmersos en el proceso de gestión que no termina nunca (Schargel: 1997), por eso es menester compartir responsabilidades, "(...) *alignment of workforce with the strategies of the company, and from a study on the evolution of such practices, concluding that they commonly have been grouped into sub-disciplines (...)*"³⁵ (Wright & McMahan 1992:297), con la finalidad de un mejor desempeño.

En esta perspectiva, las instituciones educativas pueden brindar espacios donde se muestre cada vez mejor este valor. También creemos que ese porcentaje menor que aún falta definirse será capaz de integrarse, en la medida que se vea motivado.

4.1.3 Excelencia

Uno de los deseos de toda gestión es lograr la excelencia, en el campo educativo hablamos de la excelencia académica. Esto implica proteger los activos de la organización. Tanto valores como el nombre propio ganado dentro de la comunidad, hasta el punto de que resulta muy difícil separar la política de la organización con la excelencia. Cada institución desde su misión y visión debe buscar siempre ser mejores, en función de sus metas que desea lograr. He aquí lo que marcará la diferencia de otras instituciones.

Desde luego que el ISPEC no es ajeno al deseo de alcanzar la excelencia. Por eso, consultados los docentes encuestados si consideran a la excelencia como proceso de mejora y cambio continuo, encontramos: un significativo **56.52%** que está totalmente de acuerdo en lo que respecta al ítem 20 y un **43,48%** que sólo está de acuerdo. Es decir, que la gran mayoría considera que la excelencia en el proceso de mejora y cambio continuo tiene en cuenta el aspecto ético- moral como camino seguro para lograr las metas propuestas junto con los objetivos deseados. Además, existen una igualdad dentro las escalas analizadas **43.48%**, cuando se les ha consultado a los

³⁵ Traducción libre: "(...)alineando la fuerza laboral con las estrategias de la empresa; y a partir de un estudio sobre la evolución de tales prácticas, concluir que comúnmente éstas han sido agrupadas en subdisciplinas(...)

docentes que si la puntualidad y la exigencia han sido los valores que han marcado la pauta del cambio en la institución. No deja de llamar la atención que por un lado reconocen que los valores son acciones necesarias para el cambio, por otro lado, en lo que respecta a los otros valores antes mencionados no se logra ese porcentaje mayoritario.

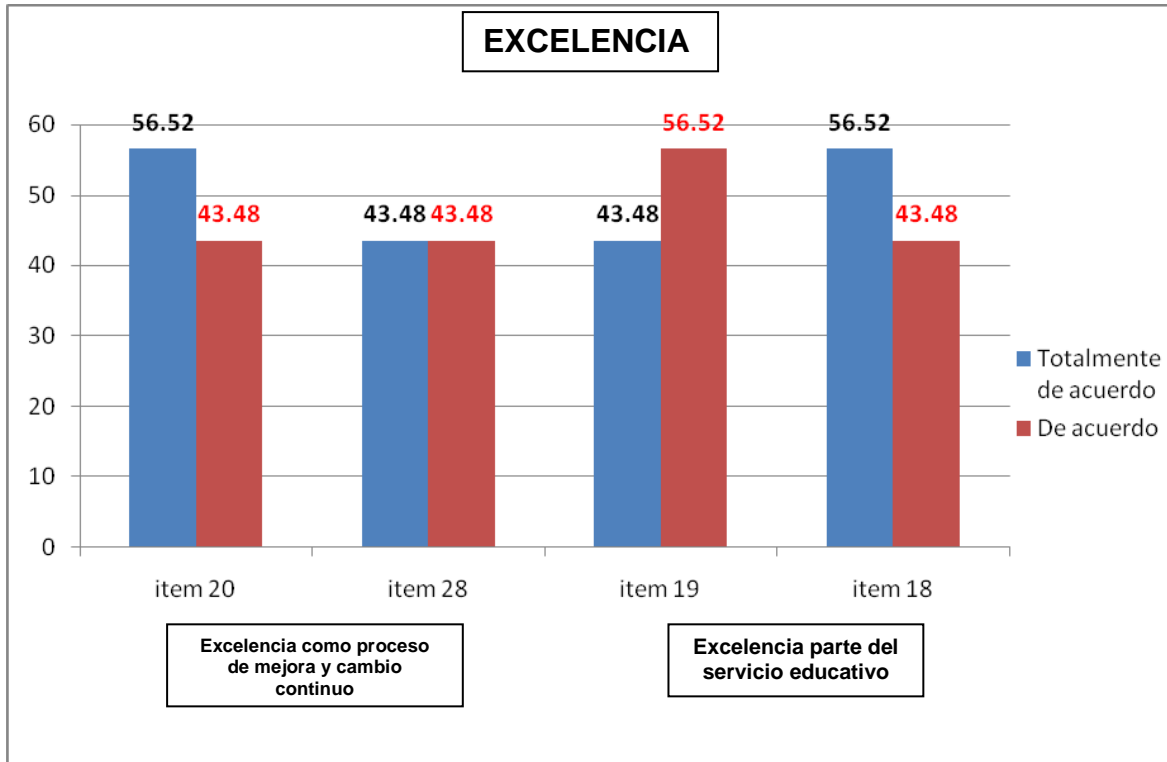
Aunque también es necesario reconocer que existe un porcentaje minoritario, igualmente válido, que no se refleja en estas dos escalas, que tal vez, consideran que han sido otras las razones que han marcado la pauta de cambio o que por lo menos hasta ahora, para ellos, no se da ningún cambio representativo.

Así mismo, Entre los ítems 18 y 19 los porcentajes que arrojan pareciera que se han intercambiado mientras que para el primero, los que están totalmente de acuerdo es de **56,52%** seguido de un **43,48%** que solamente están de acuerdo. En el caso del segundo ítem los que están totalmente de acuerdo es **43,48%**, mientras que **56,52%** están de acuerdo.

En ambos reactivos se llegan al **100%**, lo importante que rescatamos de este análisis es que los docentes entienden que el compromiso de buscar la excelencia es de todos los que conforman la institución. Por otra parte aún la mayoría no está convencido que lo importante de esta nueva gestión es priorizar valores para mejorar la calidad educativa. Quizás, por el poco tiempo que se ha puesto en práctica este tipo de gestión, todavía no se nota la pauta de un antes y un después.

Dentro de esta categoría que estamos analizando encontramos el ítem sobre si es la puntualidad y la exigencia han sido los valores que han marcado la pauta para el cambio. Sobre este particular encontramos que la opinión de los docentes está en igualdad de condiciones **43.48%** están totalmente de acuerdo y similar resultado están de acuerdo.

GRÁFICO Nº 07:



Con respecto al indicador: la excelencia parte del servicio educativo. Formulado en el ítem 19, encontramos que el **56.52%** de los profesores están de acuerdo que lo más importante para la actual gestión ha sido priorizar valores para mejorar la calidad educativa. Seguido de un **43.48%** que están totalmente de acuerdo.

Si consideráramos en un análisis somero, diríamos que en este caso se juega el 100% en estos dos rubros y aparentemente no se necesitaría objetar nada, pero la lectura de estos gráficos también nos está recordando que se tienen que trabajar considerando con claridad los objetivos y que todos nos pongamos totalmente de acuerdo para realizar acciones conjuntas.

El ítem 18 en cierta medida hace ver que cuando se tiene presente la participación de los docentes, y así lo expresa el reactivo, ellos se identifican con la pregunta y expresan que su accionar se toma en cuenta por eso adquiere **56.52%** el rubro que están totalmente de acuerdo frente a un **43.42%** que sólo está de acuerdo. Tanto en la reflexión del ítem anterior como en este

lo que llama poderosamente la atención es que en ambas anexiones se encuentra el 100% de la muestra.

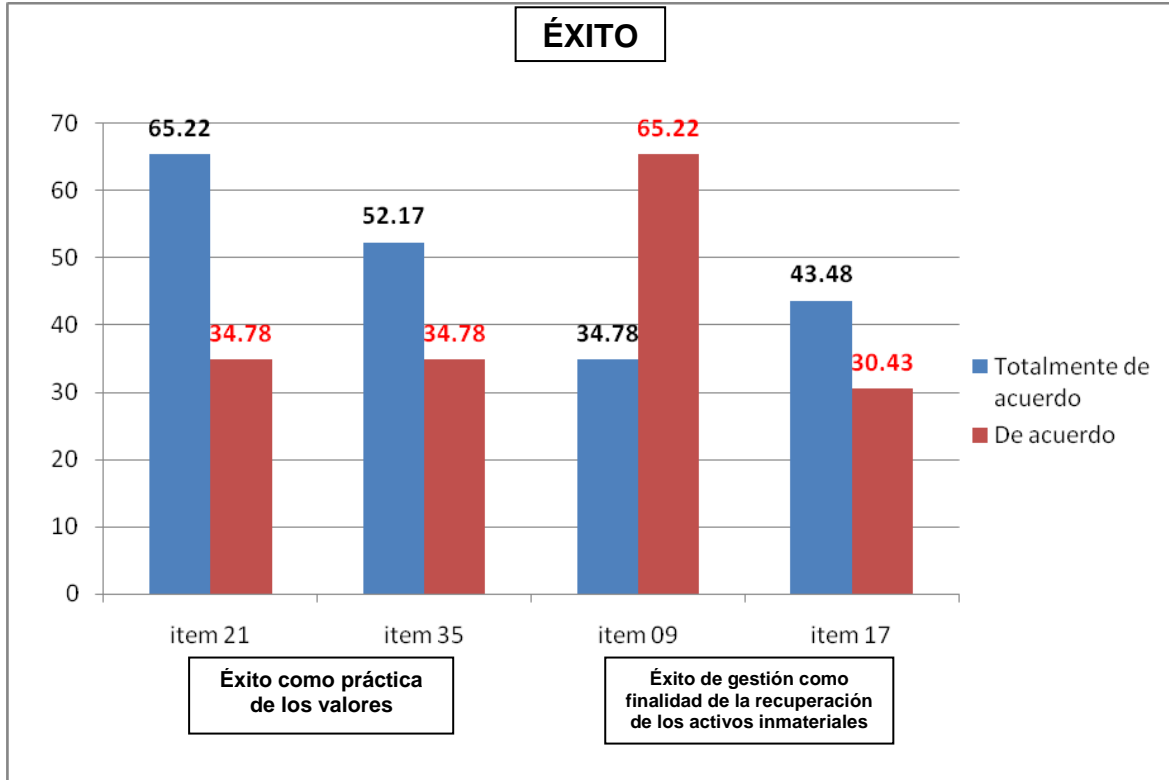
4.1.4 Éxito

En esta parte proponemos éxito bajo una doble mirada. Por una parte como éxito de gestión y por otra, como práctica de valores que ayuda a la recuperación o instauración de los activos inmateriales. Sin embargo, los dos ítems propuestos para evaluar a la primera categoría de este rubro coinciden en un totalmente de acuerdo, compartir la información dentro de la institución, respetándose a sí mismo y por ende a los demás. Hace que tengamos **65.22%** en uno y en el otro ítem **52.17%**.

Al analizar la segunda categoría encontramos que entre las dos preguntas la primera de ellas el **65.22%** de docentes están de acuerdo, mientras que en la siguiente interrogante, en la misma línea de estar de acuerdo encontramos **30.43%** respectivamente. Aunque en el segundo ítem se encuentre delante de la idea de estar totalmente de acuerdo con **43.48%**, creemos que existe la preocupación (o por lo menos se ha creado la expectativa necesaria) de alcanzar el éxito a través de los valores propuestos por la promotoria del instituto: Transparencia y excelencia académica.

En este apartado otra vez se refleja el deseo de participación en conjunto que tienen todos los docentes al preguntárseles si la buena marcha de la institución ha dependido de todos los integrantes que la conforman: la respuesta es de acuerdo, porque quizás siempre existe la duda, si se pondrá en práctica lo que se investiga.

GRÁFICO Nº 08:



Preocuparnos por algo que no conseguimos cambiar o arrojar una actitud negativa al respecto no mejorará, ni la situación ni la institución educativa. En cambio si pensamos en rescatar los activos con que cuenta la institución y propiciar otros que aún no se han practicado hará que reconozcamos que el éxito o fracaso de toda institución depende exclusivamente de la conducción y manejo acertado de los activos inmateriales.

4.2 Variable N° 02 : Trabajo en equipo

4.2.1. Compartir el conocimiento

Senge (1992) consideraba que una organización que es capaz de compartir el conocimiento es una institución que está en alza. Esto es posible constatarlo desde los dos indicadores propuestos, para analizar esta variable. El primero, de ellos, refiere a la necesidad de compartir el conocimiento, mientras que el segundo está referido a la fluidez de conocimiento para alcanzar logros significativos. Las respuestas obtenidas son las siguientes:

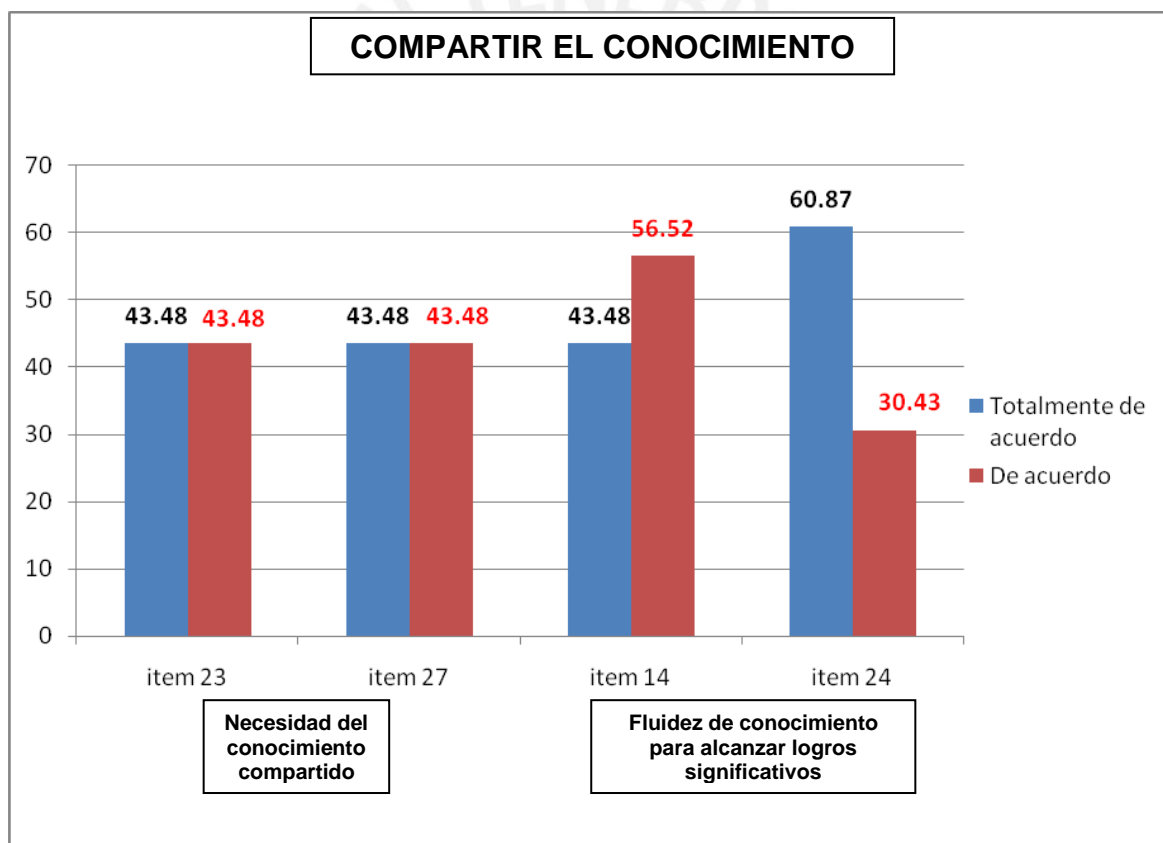
- la comunicación oportuna y el diálogo fluido ha sido esencial para mejorar las relaciones y compartir conocimiento en la institución. Existe una igualdad en las respuestas de **43.48%** tanto para los que están totalmente de acuerdo y los que están de acuerdo. De esto, podemos sacar que las fuerzas pueden estar divididas entre dos frentes que solo pueden ser dirimidas por aquellos que en este rubro no figuran porque no consideran ninguna de las dos alternativas. Tal vez, porque existen rezagos del si le digo todo ya no se es imprescindible. Idea por lo general que circula en instituciones educativas. En otros términos se reconoce como “celotipia de trabajo”.

- cuando se les pregunta si los problemas que ha tenido la institución han sido más de índole personal. También se muestra que los resultados son iguales en porcentajes **43.48%**. Parece ser algo sintomático la división de fuerzas y es que el riesgo por las nuevas propuestas siempre es asumido con reticencia y con mayor vorágine por docentes que ya han experimentado diferentes procesos de gestión.

La segunda categoría está en sintonía Fluidez de conocimiento para alcanzar logros significativos. Aquí vemos que en el ítem 14 se impone un de acuerdo **56.52%** frente a un **43.48%** que dice estar totalmente de acuerdo cuando se les ha preguntado sobre la excelencia académica como la administrativa ha sido preocupación de la actual gestión. Además, encontramos que el 100% se puede constatar dentro de las primeras alternativas y no deja duda que hay una línea de opinión marcada, al respecto.

En lo que atañe a enseñar y aprender en libertad, ítem 24, consideran que este rubro si ha sido implementado en la institución; el **60.87%** está totalmente de acuerdo. Mientras que el **30,43%** está sólo de acuerdo. La suma de los dos resultados no llega a ser el 100%. Eso significa que algunos de los docentes encuestados no responden o están en alguna otra categoría de respuesta que no se encuentra en nuestro espectro de estudio. Llama la atención este pequeño porcentaje que no considera que se esté practicando el ejercicio de la libertad o en todo caso quiere indicarnos que algo debe estar sucediendo.

GRÁFICO N° 09



Muchos creen que el enfoque de la organización es tarea de los directivos. Los trabajadores del mañana tendrán que ser capaces de obtener el compromiso y entusiasmo que conciben los enfoques auténticamente compartidos, requiere tiempo, atención y estrategia mancomunada.

4.2.2 Dominio propio

La categoría del dominio propio esta franqueada por los siguientes indicadores: Autocontrol como parte de participación en la institución y dominio propio e identidad como compromiso con la institución. Estos a su vez son asequibles a través de dos preguntas cada una.

En la primera categoría validada por el ítem 29 vemos que el **56.52%** de docentes están totalmente de acuerdo y **30.43%** están de acuerdo. En este rubro, habría que especular sobre los restantes que no aparecen en este cuadro ya que, no se llega al 100%. Aunque se tiene claro que el desempeño de todos los integrantes repercute en la organización.

En lo que respecta al ítem 32, donde se enfatiza que la práctica de la tolerancia y el respeto mutuo ha creado el clima necesario para el mejor desenvolvimiento; llama la atención que el **96%** de los encuestados aparecen en estas dos escalas. Los que están de acuerdo suman **52.56%** frente al **43.48%** que están totalmente de acuerdo. Aunque si consideramos ambas escalas podríamos decir que los agentes educativos opinan que se ha creado el clima necesario para desarrollar los activos inmateriales; también se puede presumir que existe algún rezago de resistencia al cambio y que prefiere mantenerse al margen o quizás querrá que las cosas marchen para recién enrolarse a la acción.

Debemos considerar que cuando las instituciones escogen el dominio propio, están obligadas a repensar su inversión en el desarrollo de capacidades de los empleados. Porque sólo, las personas que están convencidas que los resultados en la institución son importantes, ven claramente la necesidad de trabajar en “equipo” y cambiar su actitud para alcanzar los mejores resultados.

Verificar lo que efectivamente es útil y lo que falta anexar a la organización, además de no ser nada nuevo, es una tarea intensa y embrollada; lo ideal es rescatar los activos inmateriales con los que cuenta la institución y reconocer que estos se recrean, se adquieren, se aplican, se protegen y se trasladan dentro de la organización.

A la luz de los encuestados, reconocemos que hemos encontrado el ejercicio de los activos inmateriales dentro de la institución y que a partir de la gestión de estos es posible lograr resultados³⁶ significativos. Pretendemos actuar de acuerdo con la misión, visión y valores con asidero en la calidad de su capital humano e intelectual y se inicia con una planificación interactiva, donde la opinión de todos cuenta.

Lo anterior supone, implementar y priorizar la calidad humana en la organización, una iniciativa de este tipo, con un compromiso de gestión desde la recuperación de los activos inmateriales, los agentes de toda la organización y los usuarios pueden desarrollar ventajas comparativas tanto en la calidad y la excelencia académica como en una poderosa capacidad de anticipación; porque, tal sucede con la gestión financiera o la gestión de recursos, la gestión del conocimiento nunca termina, ya que, ésta supone que los procesos siempre son dinámicos, por ende, están en constantes cambios de acuerdo a los contextos.

De los resultados obtenidos, en su conjunto, podemos decir que hemos encontrado el ejercicio de activos inmateriales en el ISPEC, aunque, de manera dispersada, por tanto, se desaprovecha la sinergia en su conjunto. Es necesario implantar una política que implique y considere estos activos intangibles que agregan valor al producto final.

Todos los educadores de la institución estudiada están de acuerdo que los activos inmateriales son hoy en día requisitos indispensables para la mejora de la institución, más aún si ésta prepara a docentes en el Área de

³⁶ Verificar los cuadros anteriores

Educación Religiosa Católica. Lo afirmado, anteriormente, es posible identificarlo en el resultado de las encuestas: donde existe un porcentaje considerable en la escala: **De Acuerdo**, en todas las variables propuestas.

Reconocer que el trabajo de detección y su posterior descripción de los activos inmateriales, sin duda, es un trabajo arduo que se ocupa y requiere elementos propios de la abstracción. Partir de la generación de confianza, hasta concretar un aprendizaje en equipo requiere de mantener una responsabilidad compartida donde se pueda compartir el conocimiento, sistematizando los recursos para lograr la excelencia y por ende el éxito de una gestión.

Nuestra investigación propone que la excelencia y el éxito de una gestión se genera cuando se es capaz de otorgarle valor agregado a nuestras actividades diarias, dentro de las instituciones educativas. En el cotidiano quehacer se encuentra la valoración y potenciación de los activos corporativos de naturaleza inmaterial.

Además, la capacidad de gestionar estos recursos, en las instituciones educativas, es lo que ha pasado a ser una necesidad básica; tanto para lograr mejores resultados en la educación (implica trabajo en equipo) porque necesitamos coordinar las actividades laborales de todas las personas que hacemos la institución, cuanto si se desea obtener ventajas competitivas llevaderas en el tiempo (fortaleciendo la política institucional en función de los valores que escoja la institución).

Finalmente, consideramos con Senge que una institución educativa que no es capaz de ponerse de acuerdo o dialogar con sus agente internos para lograr sus objetivos propuestos tampoco será capaz de dialogar con sus agentes externos (“clientes o usuarios”) a quienes presta sus servicios. Por tanto estará destinada a desaparecer.

CONCLUSIONES

Las conclusiones principales de esta tesis son:

1. En opinión de los docentes encuestados aún falta reconocer e identificar: los valores y el trabajo en equipo como bienes intangibles y la importancia que estos tienen dentro de una institución.
2. En la institución existen algunos activos inmateriales, tales como: responsabilidad compartida, excelencia como mejora, éxito como práctica de los valores y fluidez de conocimiento que son capaces a partir de ellos generar cambios en mejora de la organización.
3. Los docentes consideran que el valor es una convicción interna que aportan o determinan una conducta, modelan ideas y condicionan los sentimientos, relativamente en la institución desde la idea de excelencia.
4. El hacer bien las cosas o practicar el bien no es lo que la mayoría ha efectuado en el ISPEC, según los docentes encuestados. Sin embargo, consideran que se está promoviendo un nuevo proceso de gestión.
5. Los docentes encuestados realizan trabajos en grupos pero no de equipo, ya que no ha llegado a generar mayor confianza, ni identificación con la institución. Por tanto, el aprendizaje en equipo y la fluidez del conocimiento queda muchas veces rezagado, ello podría deberse a los pocos espacios que se tienen para socializar.
6. Los resultados de los encuestados refieren que los activos inmateriales y el trabajo en equipo influyen (de una manera u otra) en la institución, en el desempeño de sus labores y el compromiso con la misma. Sin embargo, estos componentes no se han tenido en cuenta hasta ahora.

7. Según los encuestados, la institución tiene un clima necesario para el mejor desenvolvimiento. No obstante, este no es debidamente aprovechado entre todos los agentes educativos. Ello podría deberse a que son muy pocos los espacios que quedan para la reflexión y análisis de las actividades desarrolladas en conjunto.
8. De acuerdo al resultado de las encuestas, prevalece la creencia de la existencia que la práctica de valores esenciales para la vida se puede visualizar en el cotejo de los resultados, porque rigen la vida, orienta las habilidades y destrezas de los seres humanos.
9. El proceso de mejora de gestión desde los activos inmateriales autoriza finalizar que es posible llevarlo a cabo si se reconocen los activos con que cuenta la institución y si todos los que conforman la organización son capaces de aportar valor agregado a la institución.

RECOMENDACIONES

Fue a partir del encuentro con Senge (1992) en la “Quinta Disciplina”, cuando nos propusimos verificar con que activos inmateriales cuenta el ISPEC. Después de haber hecho esta investigación pensamos que, dicho estudio puede extenderse a otras instituciones educativas, en donde:

1. Cada organización debe de comenzar con un diagnóstico para saber con qué activos inmateriales cuenta. Y a partir de ellos afianzar aquellos que pueden convertirse en política de institución o implementar algunos que vayan con la visión y misión.
2. Quienes quieran implementar una gestión desde los activos inmateriales tendrá que considerar la disposición y las actitudes de su personal que la conforma.
3. Debe priorizarse ante todo el factor humano, la persona.
4. Si es de confesión religiosa, como es el caso del ISPEC; se hace imperativo rescatar y poner de relieve los “valores” que hacen de cada persona más humana.
5. Se pueden verificar que los problemas existentes no son los más graves los de índole económica, sino los de arraigo personal que muchas veces se reflejan en la organización.
6. Quieran realizar posteriores investigaciones para revalorar las acciones de las personas en las organizaciones.
7. Debe ser adaptada a las diferentes circunstancias de gestión educativa o por lo menos puede brindar algunas luces sobre que elementos se deben priorizar para llevar a cabo la integración de las personas que conforman la organización para guiar la sinergia a objetivos o fines comunes.
8. Se debe tener en cuenta que el manejo de los activos inmateriales dan un valor agregado al producto y en cuanto a la organización esta va alcanzando la calidad y la excelencia.
9. La realidad se cambia con acciones concretas, por eso, es un deber transformar nuestra realidad concreta con acciones concretas, también.

10. Sean capaces de detectar que cuando una institución tiende a estar en crisis; Senge nos confirma que, lo primero que debemos revisar es nuestras relaciones al interior de las mismas.



BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, J. (1995) **Relationship in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assesment.** Journal of the Academy of Marketing Science, vol.23, nº4.
- AGUERRONDO, I. (1996). **La escuela como organización inteligente.** Buenos Aires, Argentina: Editorial Troquel.
- ALMEYDA, J. y ALMEYDA, O. (2004). **Paradigmas de la Investigación Educativa.** Pautas para elaborar el proyecto de investigación. Lima, Perú: Editorial Edigraber.
- ARENDT, H. (1993) **La condición humana.** Trad. Ramón Gil. Barcelona, Paidós. (trabajo original publicado en 1958)
- ARGYRIS, C. (1993) **Como vencer las barreras organizativas.** Barcelona: Ediciones Díaz de Santos S.A. (trabajo original publicado en 1983).
- ARGYRIS, C. (1999) **Conocimiento para la acción: una guía para superar los obstáculos en la organización.** (Gabriel Zadunaisky, trads.) Barcelona: Ediciones Granica S.A. (trabajo original publicado en 1983).
- ARGYRIS, C. (1976) **La dirección y el desarrollo organizacional:** el camino de XA a YB (Claudio Victor Loeffler, trads) Buenos Aires, Argentina: Editorial "El Ateneo"
- BECKER, B. & HUSELID, M. (1998) **High performance work systems and firm. Performance: A synthesis of research and managerial implications.** Research in personnel and human resources management, 16, págs. 53 – 101.
- BOLIVAR, A. (2001). **Que dirección es necesaria para promover que una organización.** Organización y gestión educativa. Núm. 1.
- BOLIVAR, A. (2000). **Los centros educativos como organizaciones que aprenden.** Editorial La Muralla. Madrid- España.
- BROOKING, A (1997) **El Capital Intelectual.** El principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- CANTON, I. (2001). **Nueva organización escolar en la sociedad del conocimiento.** Revista de orientación pedagógica Sociedad española de pedagogía. 53, 221 – 213. Recuperado el 11 de febrero del 2007, de la base de datos de Bordón.
- CAPELLA, J. (2005). **Gestión del conocimiento en el campo educativo.** Material de trabajo de la Maestría en Gestión de la Educación. PUCP.
- CAPELLA, J. Y OTROS. (2006) **La escuela: Organización que Aprende.** Material de trabajo curso "Gestión del conocimiento en el campo de la Educación" Maestría en Educación con mención en Gestión. Escuela de Graduados. PUCP

CARDONA, O. G. (2002) **Educación Virtual un paradigma para la democratización del conocimiento**. Serie Formación de Formadores. CEDINPRO.

CARRIEGO, C. (2005). **Los desafíos de la gestión escolar**. Una investigación cualitativa. Editorial Stella – La Crujía. Buenos Aires – Argentina.

CARRIÓN, J Y ORTÍZ DE URBINA, M. (2000). **La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento**. Artículos 2000 .

CHURCHMAN, W. (1993) **El Enfoque de Sistemas**, Editorial Diana, México.

COLLINS, C. ERICKSEN, J. & ALLEN, M. (2004). **A qualitative investigation of the human**. Resource management practices in small businesses. Itaca, New York: Center of advanced human. Resources studies. Cornell University

COLLISON, CH. & PARCELL, G. (2003). **La gestión del conocimiento: lecciones prácticas de una empresa líder**. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

COLLISON, CH. & PARCELL, G. (2004). **Learning to Fly, Practical knowledge management from leading and learning organizations**. Capstone Publishing Limited.

CROSBY P. B. (1996) **La Calidad es Gratis**. Editorial Grao. Barcelona (Trabajo original publicado en 1979).

CUBA, S. (1998). **Formación para la Gestión Educativa: enfoque, experiencia y propuesta**. TAREA. Lima – Perú.

DAVENPORT, T., DE LONG, D. and BEERS, M. (1997). Building successful knowledge management projects. Working paper. Ernst & Young Center for business innovation.

http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_Successful_KM_Projects.pdf

DE LONG, D. (1997). **Building the knowledge driven organization: How culture drives**. Knowledge Behaviors, (traducción libre).

http://www.providersedge.com/docs/km.articles/Building_the_knowledge_Based_Organization.pdf

DELORS, J. (1999). **La educación encierra un tesoro**.

DEMING, E. (1989), **Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis**. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

DRUCKER, P.F. (1994) **El ascenso de la sociedad del conocimiento**. En Facetas. N°104, 2/94

- GARCIA, F. (2002) **El cuestionario**. Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios. México D.F: Editorial, Limusa, S.A. Noriega Editores..
- GHIGLIONE, R. (1989) **Técnicas de investigación en ciencias sociales**: datos, observación, entrevista, cuestionario. Madrid: Narcea.
- GÜELL, F. (2001) **La empresa basada en el conocimiento**. Madrid. Rialp.
- GÓMEZ, M. (2006) **Introducción a la Metodología de investigación Científica**. 1ª ed.- Córdoba : Editorial Brujas.
- GOPAL, C. AND GAGNON, J. (1995) “Knowledge, Information, Learning and the IS Manager”, Computerworld, Vol. 1, No. 5, pp. 1-7.
- HARDT, M. Y NEGRI, A. (2004). **Multitud. Guerra y democracia en la era del Imperio**, Buenos Aires, editorial Debate.
- HARDT, M. Y NEGRI, A. (2002). **Imperio**, Buenos Aires: editorial Paidós.
- HERNANDEZ, R.; FERNANDEZ, C Y BAPTISTA, P. (1998) **Metodología de la investigación** (2da.Ed.). México: McGraw Hill.
- HITT, M., BIERMANN, L., SHIMIZU, K. & KOCHHAR, R. (2001). **Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource – based perspective**. The Academy of Management Journal. Vol. 44.Nº1. Págs. 13 – 28.
- IMBERNON, F. (2004) “**Cinco Ciudadanías para una Nueva Educación**” 1º Edic. Editorial-Grao – Barcelona.
- IVANCEVICH, J y Otros. (1998) **GESTIÓN: Calidad Y Competitividad**. Colombia: Editorial Irwin.
- KHALIFA, M. and LIU, V. (2003) “**Determinants of Successful Knowledge Management Programs**” (online). Electronic Journal on Knowledge Management, Volume 1 Issue 2 págs:103-112.
http://www.geocities.com/ajaysharma_lib/Determinants.pdf
- MAXIM, P. (2002) **Métodos cuantitativos aplicados a la ciencia sociales**. México: Oxford University Press.
- MOREY, D. (2000) **Knowledge management: Classic and contemporary works**. Cambridge, MA: MIT.
- MORÍN, E. (1999) **Los siete saberes necesarios para la educación del futuro**. Ed. Cátedra. Madrid.
- NONAKA, I. (2000). **La empresa creadora de conocimiento**. En **Gestión del Conocimiento**. Harvard Bussines Review. Bilbao: Deusto. (pp.23-50).

Organización Internacional del Trabajo, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación.

NUÑEZ, G.A. (2000) **Sobre la gerencia del conocimiento**. En Asuntos. Año 4 N°7. Mayo 2000 PDVSA. CIED. Caracas.

NWORIE, J., and DWYER, F. (2004). **Knowledge Management & Instructional Design: Optimizing Organizational Knowledge**. Silver Spring: Aug-2004. Tomo: 43, N°7, Págs: 27 -32.

ORDOÑEZ DE PABLOS, P. (1999) **Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual**. IX congreso nacional de ACEDE: empresa y mercado: nuevas tendencias. Burgos, 12,13 y 14 de setiembre de 1999.

ORTIZ, M. T. (2007): **Gestión de la calidad para instituciones de educación superior**. Planes de mejora. Primera edición: Marzo. Consorcio de Universidades. Perú.

PIZARRO, L.; REAL, J.C. y SOUSA, E. (2002) **El emprendedor como motor de creación de conocimiento**. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

PRUSAK, L. (1999). **Where did knowledge management come from?** En: IBM Systems Journal. Vol.40. N° 4. Págs.1002 – 1007.

RAMÍREZ, C. (2002). **La gestión administrativa en las instituciones educativas**. México D.F: Editorial Limusa.

SCHARGEL, F.P. (1997). **Como transformar la educación a través de la gestión de la calidad total**. Guía práctica. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Juan Bravo, 3 – A. 28006. Madrid. España

SCHEIN, E. (2004). **Organizational culture and leadership**. 3ª Ed. EE.UU: Jossey – Bass.

SENGE, P. (1992). **La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente**. Barcelona: Granica. México DF.

SOLÉ, F. y Otros. UAB. (1997) **La percepción social de la universidad**. Editan los consejos sociales de las universidades Catalanas. Barcelona.

SOTILLO, R. (2004) Empresas Humanistas Hoy.rsotillo@epes.es
[http://www. Gestión del conocimiento. Com/](http://www.Gestión.del.conocimiento.Com/)

STEWART, T. (1998) **El Capital intelectual**: Una nueva ventaja competitiva de las empresas. Rio de Janeiro. Campus.

SWIERINGA, J. Y WIERDSMA A. F. (1995) **La organización que aprende**. Addison – Wesley Iberoamericana. México D.F.

SZULANSKI, G. (1999:5). **The process of knowledge transfer: A diachronic.** Analysis of Stickiness, en OBDHP, edición especial de knowledge transfer, del 14 de junio de 1999.

<http://ionescenter.Wharton.upenn.edu/papers/1999/wp99-05.pdf>

TABBERER, R. (2003) **Knowledge and Innovation** – ‘five easy pieces’,
http://www.standards.dfes.gov.uk/innovationunit/pdf/knowledge_and_innovation.pdf?version=1

TOBIN, T. (2003) **The principles for knowledge management success.** “Knova-whitepaper-Ten principles for KM.pdf”, www.knova.com

TRAHTEMBERG, L (2008) De sentido común: **Estancados por diez años.** Artículo escrito en el diario: Correo. Lima viernes 19 de setiembre del 2008.Pág:6.

TEJADA, (1998) **La organización educativa y la investigación evaluativa,** Edic. Editorial-Grao – Barcelona.

THOMPSON, P. (1998) **Emocional Capital.** Prowman and littlefield publishers Inc. USA.

VENTRELLA, S. (2001) **El poder del pensamiento positivo en las empresas.** 10 Rasgos para lograr resultados óptimos. Grupo editorial Norma.

VEREAU, W. & COJAL, B. (2002). **Gestión educativa.** Fondo editorial FACHSE. Lambayeque – Perú.

VIEYTES, R. (2004) **Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad.** Epistemología y técnicas. Editorial de las ciencias. Bs. As. Capítulo 18.

WEI, CH. (1999) **The knowing organization.** How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. Oxford University Press. New York. United States of America.

WILSON, D. (2003) **Images of Strategy.** Blackwell: Oxford .

WRIGHT, P., & MCMAHAN, G. (1992). **Theoretical perspectives for strategic human.** Resource management. Journal of management, 18 (2). Págs: 295 -320.

YI, J. (2006). **Externalization of tacit knowledge in Online Environments.** International Journal on E. Learning; 2006; 5, 4; Págs: 663 -674; ProQuest Education Journal.

(Anexo N° 01)
CUESTIONARIO

ESTUDIO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE **LOS ACTIVOS INMATERIALES**
QUE SE ENCUENTRAN COMO VALORES EN EL ISPEC

Este cuestionario tiene como objetivo, recoger información sobre los activos inmateriales detectados en el (los) proceso(s) de gestión del ISPEC, a fin de presentar resultados lo más objetivamente posible en un trabajo de investigación.

Le agradecemos conteste las siguientes preguntas. La duración no será mayor de media hora. Sus respuestas serán confidenciales y ANÓNIMAS y serán utilizadas sólo para fines de estudio.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. Recuerde que no se esperan respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es lo que usted opina.

Muchas gracias por su colaboración.

DATOS DEL PROFESOR		
Edad (años)		
<input type="checkbox"/> 19-30	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> Más de 60
<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 51-60	
Género		
<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Mujer	
Años que trabaja en la institución		
<input type="checkbox"/> 0-5 años	<input type="checkbox"/> 11-15	<input type="checkbox"/> Más de 20
<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 16-20	
Grados y Títulos:		
<input type="checkbox"/> Licenciado	<input type="checkbox"/> Magister	<input type="checkbox"/> Doctor
<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Instituto Pedagógico	<input type="checkbox"/> Otro

RECUERDE ANTES DE EMPEZAR A RESOLVER						
Lea atentamente cada ítem manifestando su parecer lo más objetivamente posible, marcando con un aspa (X) según la siguiente <u>escala</u> :						
5	4	3	2	1		
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		
1	La práctica de los valores ha sido una constante en el ISPEC	5	4	3	2	1
2	La práctica del bien ha sido ejercitada en la vivencia cotidiana de la institución.	5	4	3	2	1
3	Cada uno de los miembros que conforman la institución, hace lo que debe hacer, en el momento oportuno.	5	4	3	2	1
4	La confianza, integración y responsabilidad compartida han sido propiciadas desde la dirección	5	4	3	2	1
5	En el ISPEC se ha creado un clima institucional adecuado que genera confianza entre todos los miembros de la institución	5	4	3	2	1
6	La confianza en uno mismo ha sido capaz de generar más confianza entre todos los que conformamos el ISPEC.	5	4	3	2	1
7	La responsabilidad compartida se ha dado entre todos los que conforman el ISPEC	5	4	3	2	1
8	Para mejorar la imagen de la institución ha sido necesario el cambio de actitud de todos sus integrantes.	5	4	3	2	1
9	La buena marcha de la institución ha dependido de todos los integrantes que la conforman	5	4	3	2	1
10	El proceder de los directivos ha influido en el comportamiento de los demás miembros de la corporación.	5	4	3	2	1
11	La responsabilidad en el desempeño de las labores académicas ha sido la preocupación de las autoridades en la institución	5	4	3	2	1
12	Asumir responsablemente cada uno su trabajo con creatividad ha hecho que la institución mejore en calidad y servicio.	5	4	3	2	1
13	El compromiso de todos en la organización ha sido la oportunidad para buscar la excelencia del servicio educativo.	5	4	3	2	1
14	La excelencia académica como la administrativa ha sido la preocupación de la actual gestión.	5	4	3	2	1
15	La dirección ha buscado promover el desarrollo de las capacidades de las personas a su cargo.	5	4	3	2	1
16	Intensificar los valores en la institución ha hecho que ahora se busque el éxito académico.	5	4	3	2	1
17	La preocupación de la promotoría ha sido alcanzar el éxito, a través de la transparencia y excelencia académica.	5	4	3	2	1

ESCALA							
5	4	3	2	1			
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo			
18	El compromiso de buscar la excelencia ha sido asumido por los que laboramos en el ISPEC.		5	4	3	2	1
19	Lo más importante para la dirección ha sido priorizar valores para mejorar la calidad educativa.		5	4	3	2	1
20	El aspecto ético-moral han sido aportes significativos en el proceso de gestión de la institución.		5	4	3	2	1
21	Compartir la información y generar confianza entre todos ha hecho que mejore la imagen y la relaciones entre todos los que conforman el ISPEC		5	4	3	2	1
22	Trabajar y aprender en conjunto ha mejorado las relaciones entre todos los miembros del ISPEC.		5	4	3	2	1
23	La comunicación oportuna y el diálogo fluido ha sido esencial para mejorar las relaciones y compartir conocimiento en la institución.		5	4	3	2	1
24	El ejercicio de enseñar y aprender en libertad ha sido implementado en el ISPEC		5	4	3	2	1
25	La acción de cada uno de los integrantes del ISPEC ha repercutido en el desempeño de toda la institución		5	4	3	2	1
26	Asumir responsablemente cada uno su trabajo con creatividad ha hecho que la institución mejore en calidad y servicio.		5	4	3	2	1
27	Los problemas que ha tenido la institución han sido más de índole personal.		5	4	3	2	1
28	La puntualidad y la exigencia han sido los valores que han marcado la pauta del cambio en el ISPEC		5	4	3	2	1
29	La acción de cada uno de los integrantes del ISPEC ha repercutido en el desempeño de toda la institución		5	4	3	2	1
30	Las actividades realizadas, en la institución, han sido coordinadas estrechamente con los estamentos respectivos.		5	4	3	2	1
31	Entrenar a los directivos ha sido necesario para que puedan desarrollar la capacidad de trabajar en equipo		5	4	3	2	1
32	Practicar la tolerancia y el respeto mutuo ha creado un clima de afecto para el trabajo en equipo.		5	4	3	2	1
33	Se ha promovido en el instituto un clima social interno fomentando el espíritu de grupo, participación, creatividad e innovación.		5	4	3	2	1
34	Trabajar en equipo ha sido prioridad en la institución.		5	4	3	2	1
35	El respeto por uno mismo ha convergido en el respeto por los demás miembros de la institución		5	4	3	2	1
36	La creatividad para resolver problemas ha sido un factor necesario para la vigencia del ISPEC, durante estos 25 años.		5	4	3	2	1

(Anexo Nº 02)

MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DE INVESTIGACIÓN

Investigador : Juan Carlos PERICHE VITE
 Titulo de Investigación : “Los Activos Inmateriales en el Instituto Superior Privado Pedagógico “Catequético” - ISPEC”.
 Problema : ¿Con qué activos inmateriales cuenta el ISPEC, para mejorar los procesos de gestión?

OBJETIVO GENERAL	VARIABLES O CATEGORÍAS	INDICADORES O SUBCATEGORIAS	FUENTES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Detectar y describir los activos inmateriales en el (los) proceso(s) de gestión del ISPEC	1. Valores como activos inmateriales 1.1. Confianza 1.2. Responsabilidad compartida 1.3. Excelencia. 1.4. Éxito.	1.1.Reconocimiento de valores como activos inmateriales 1.1. Presencia de los activos inmateriales en la institución 1.1.Confianza como elemento primordial de gestión 1.1.Comportamiento basado en la confianza 1.2.Responsabilidad compartida forma de generar procesos de cambio para la mejora 1.2.Responsabilidad compartida como una forma que fluya el conocimiento 1.3.Excelencia como proceso de mejora y cambio continuo 1.3. Excelencia parte del servicio educativo 1.4.Éxito como práctica de los valores 1.4.Éxito de gestión como finalidad de la recuperación de los activos inmateriales	Subdirector: académico y administrativo, profesores.	e n c u a s t a	c u e s t i o n a r i o
	2. Trabajo en equipo 2.1. compartir el conocimiento	2.1.Necesidad del conocimiento compartido 2.1.Fluidez de conocimiento para alcanzar logros significativos			

	<p>2.2. Dominio propio</p> <p>2.3. Sistematización de recursos</p> <p>2.4. Aprendizaje en equipo</p>	<p>2.2.Autocontrol como parte de participación en la institución 2.2.Dominio propio e identidad como compromiso con la institución</p> <p>2.3.Efectos que las personas producen en los demás como en la institución 2.3.Apertura participativa y apertura reflexiva para la sistematización de recursos</p> <p>2.4.Desarrollo de la capacidad de un equipo para lograr resultados que se desean 2.4.Desarrollo de la capacidad creativa para afrontar problemas de diversa índole desde una perspectiva de evaluación permanente</p>			
--	--	--	--	--	--

