



## INTERVENCIÓN SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN UNA UNIVERSIDAD DOCENTE

Intervention on Organizational Development and Teamwork in a Teaching University

MARTHA TERESA GABOT BURGOS, EMMANUEL SILVELTRE

Instituto de Formación Docente Salomé Ureña, República Dominicana

---

### KEY WORDS

*School Organizational  
Development  
Action Research  
Evaluation of School Rules  
and Controls  
Teacher Training  
Teamwork*

### ABSTRACT

*We carry out an action research project with a qualitative approach in our campus of the Salome Ureña Higher Institute of Teacher Training to achieve a systematization of the actions of the institution, unifying the criteria to develop the programs, projects, plans and evaluations; a greater mastery of the philosophy of the Institution, as well as a better planning and monitoring of activities and standards; the training of management personnel, integrating them into work teams; and more frequent periodic meetings within a four-month plan of activities. The participants were 22 teachers, the directors of the academic, administrative department and vice-rectory.*

---

### PALABRAS CLAVE

*Desarrollo organizacional  
escolar  
Investigación-acción  
Evaluación de normas y  
controles escolares  
Capacitación docente  
Trabajo en equipo*

### RESUMEN

*Llevamos a cabo un proyecto de investigación acción con un enfoque cualitativo en nuestro recinto del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña para lograr una sistematización de las acciones de la institución, unificando los criterios para elaborar los programas, proyectos, planificaciones y evaluaciones; un mayor dominio de la filosofía de la Institución, así como una mejor planificación y seguimiento de actividades y normas; la capacitación del personal directivo, integrándolo en equipos de trabajo; y más frecuentes reuniones periódicas dentro de un plan cuatrimestral de actividades. Los participantes fueron 22 docentes, los directores del departamento académico, administrativo y vicerrectoría ejecutiva.*

Recibido: 11/06/2019

Aceptado: 01/08/2019

## Introducción

Partiendo de una historia de servicios centenaria, el Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU) fue reconocido oficialmente como universidad en el año 2000, adquiriendo su actual nombre en el 2003. Esta transformación conllevó un aumento de su matrícula estudiantil, así como la incorporación e implementación de nuevos programas, y, en consecuencia, la integración de nuevos profesionales docentes y administrativos. Este crecimiento y desarrollo institucional demandaba un proyecto de intervención que incluyera la reestructuración organizacional de la institución, así como la optimización de la integración de su personal. La intervención que describimos en este trabajo se centra en el Departamento Académico (DA) del Recinto Luís Napoleón Núñez Molina (LNNM).

Para diseñar e implementar un proyecto de esta naturaleza en el DA seguimos las etapas de la puesta en marcha de un proyecto recomendadas por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE, s.f.). Estas etapas incluyen la percepción de la situación problemática, su análisis y diagnóstico, la identificación de alternativas de acción, la construcción de objetivos, la concertación de los involucrados, la realización y seguimiento del proyecto y, por último, su evaluación y balance. Este informe describe las etapas realizadas durante todo el proyecto, así como sus resultados y las recomendaciones ofrecidas.

Este proyecto constituye un ejemplo de investigación-acción (Latorre, 2007), en el cual utilizamos un conjunto de criterios, asunciones y principios teóricos sobre las acciones a desarrollar de manera conjunta para mejorar la práctica educativa. El proyecto se resume en la realización de una serie de acciones que debe asumir el profesorado para mejorar el trabajo que realiza.

En la primera etapa citada, la percepción de la situación problemática, pudimos advertir que entre el personal del DA existía una amplia diversidad con relación a sus creencias religiosas y políticas, así como con respecto a sus condiciones académicas, generacionales y culturales. Esta diversidad no estaba contribuyendo a la empatía y a la colaboración entre algunos miembros del grupo para la

realización de las tareas que se debían ejecutar en el DA. En consecuencia, el trabajo en equipo (TE) del personal se encontraba limitado.

Por otra parte, se percibían actitudes de resistencia en algunos colaboradores con muchos años en la institución, con un sentido de apropiación y pertenencia tales que los hacían sentirse amenazados ante una posible pérdida de los espacios que ocupaban, por lo que no colaboraban con los nuevos empleados.

En la segunda etapa, análisis diagnóstico, realizado antes de la intervención (ver Método), salieron a relucir varios aspectos. En primer lugar, el personal determinó que el DA realizaba muy pocas reuniones para evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Por otra parte, no se encontraron criterios unificados para elaborar la planificación institucional, ni para revisar el cumplimiento de sus normas. Se detectó también la necesidad de unificar los criterios para diseñar programas y proyectos, así como para diseñar y documentar acciones de mejoramiento continuo. Por último, el personal del DA demostró poco dominio de la misión, visión y valores de la Institución.

Pasando a la tercera etapa del proyecto, como alternativas de acción identificamos primeramente la reestructuración organizacional necesaria para adaptar el DA a los nuevos programas mediante la revisión del organigrama. En segundo lugar, el personal del DA debía ser capacitado para cumplir eficazmente sus funciones, en consonancia con la misión, visión y valores de la institución.

Las funciones del personal de la DA implican una amplia necesidad del TE, incluyendo la planificación y seguimiento de las actividades sistemáticas de la institución, promover y realizar cursos de actualización y capacitación en las diferentes áreas y unidades, reuniones periódicas entre coordinadores, encargados de unidades y directores de departamentos, así como planificaciones y evaluaciones en la institución. Por esta razón consideramos la capacitación en TE de los directivos del DA como una alternativa de acción indispensable en un proyecto que incluyera la optimización de la integración de su personal.

El TE ha sido considerado como uno de los generadores del avance científico acelerado que ha incrementado exponencialmente el conocimiento de la humanidad (Reza, 2005). Hemos encontrado ejemplos de que su uso en

las organizaciones mexicanas ha provocado la utilización de más herramientas de calidad, las cuales han mejorado el uso de los métodos de solución de problemas (Hirata, 2005).

Entre las razones que nos inducen a utilizar los equipos de trabajo se encuentra la expectativa funcional de que los grupos son capaces de alcanzar logros que los individuos no pueden trabajando solos, es decir, los grupos van a ejecutar las tareas con mayor eficacia. Esta se conoce como la dimensión estructural o de la tarea. Al mismo tiempo, estos grupos nos satisfacen necesidades interpersonales pues necesitamos ser recogidos por los demás, así como sentirnos útiles y apreciados, lo cual se conoce como la dimensión social. Para comprender cómo hay que trabajar en equipo, entonces, hay que tener en cuenta el contenido de la tarea, así como las estrategias y procesos que utilizan sus miembros. (Borrell, 2004; Stewart, 2005; West, 2003).

Un grupo sería una colección de individuos que, aunque los concentra y controla, mantiene la individualidad que permite que surja la sinergia. El grupo debe estar compuesto por un número limitado de miembros, entre cinco y nueve, y mantener objetivos y valores comunes claramente definidos, asumiendo que cada miembro está decidido a realizar los esfuerzos y tareas necesarias para su logro. En otras palabras, el grupo debe poseer una estructura y toma de decisiones participativas, delimitación y distribución de funciones y actividades, y la consiguiente aceptación de responsabilidades (Andeer-Egg, 2005; Clegg & Birth, 2005).

Los requisitos para conformar un grupo incluyen una amplia capacidad de comunicación de sus integrantes, los cuales deben aportar sus diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes al propósito común. La motivación de estos integrantes debe incluir urgencia, inspiración, propiedad, recompensas y reconocimiento. Los equipos humanos se motivan con proyectos que enamoren, que supongan retos y desarrollo profesional y personal, para que sean capaces de gestionar con ingenio y naturalidad los cambios que implican su objetivo (Krieger & Braudt, 2005; Martínez, 2005; Olman, 2006).

Después de identificar las alternativas de acción para este proyecto, definiendo de paso la alternativa de acción del TE, necesitábamos

construir los objetivos que tendría dicho proyecto. Estos objetivos fueron:

1. Reestructuración organizacional del DA: Mejorar la planificación institucional, incluyendo el diseño de normas, controles y proyectos.
2. Capacitación del personal del DA para cumplir eficazmente sus funciones.
3. Entrenamiento de los directivos del DA en TE.

Para cumplir la quinta etapa de puesta en marcha del proyecto, la de concertación, integramos al mismo a los directivos del DA: coordinadores de áreas y encargados de unidades, con la participación del vicerrector ejecutivo y el director del Departamento Administrativo del Recinto LNNM. Este proyecto se llevó a cabo durante el cuatrimestre mayo-agosto del 2010.

La sexta etapa de realización y seguimiento del proyecto se describe en la sección de Método a continuación, y la última etapa, su evaluación y balance, se describe en las secciones de Resultados, Discusión y Conclusiones.

## Método

### *Tipo y diseño de estudio*

Esta investigación-acción fue realizada con un enfoque cualitativo. El diseño del trabajo fue correlacional, donde la comparación fundamental del mismo consistió en el contraste de la situación del DA y su personal, antes de la intervención del proyecto, con dicha situación después del proyecto. La situación del DA y su personal fue considerada entonces como una variable independiente categórica con dos niveles: Antes y Después.

Las variables dependientes fueron, por objetivos:

Objetivo 1. Reestructuración organizacional del DA:

1. 1. Revisión del organigrama
1. 2. Revisión de los instrumentos para la planificación institucional: diseño de normas, proyectos y controles de seguimiento.

Objetivo 2. Capacitación del personal del DA para cumplir eficazmente sus funciones.

2. 1. Conocimiento del personal sobre la misión, visión, valores y filosofía de la institución
2. 2. Conocimiento de las normas y reglas de la institución

2. 3. Seguimiento de actividades y normas  
Objetivo 3. Entrenamiento de los directivos del DA en TE.

3. 1. Estrategias para mejorar el trabajo en equipo entre la dirigencia

3. 2. Plan cuatrimestral de actividades

3. 3. Reuniones de seguimiento de acciones y verificación de FODA

### **Población y procedimientos**

Los participantes del proyecto fueron los directivos del DA: coordinadores de áreas y encargados de unidades, incluyendo los directores del DA y el Departamento Administrativo, así como el Vicerrector del LNNM. Las mencionadas etapas de la puesta en marcha de un proyecto fueron llevadas a cabo en los siguientes pasos:

Paso 1: Jornada de Reflexión. En esta jornada se realizaron las etapas de percepción y análisis de la situación problemática, elaborando un diagnóstico de la situación. Los resultados de este paso se describen más arriba, pues eran necesarios para poder construir los objetivos del proyecto.

Paso 2: Diseño de Propuesta de Cambio. Como resultado de la jornada de reflexión se identificaron las alternativas de acción ya descrita, sobre las cuales se construyeron los objetivos del proyecto.

Paso 3: Diseño de un Cronograma de Trabajo. A seguidas se elaboró un cronograma de trabajo para el desarrollo de las acciones, diseño de instrumentos, reuniones y talleres, que se implementarían en la intervención.

Paso 4: La implementación del proyecto de intervención se realizó a través de entrevistas, cuestionario, reuniones y talleres, dirigidos a los objetivos de reestructuración organizacional, capacitación del personal y entrenamiento en TE.

Paso 5: Evaluación y Monitoreo. La evaluación y monitoreo se realizó mediante diferentes instrumentos de recogida de datos: reuniones y entrevistas, la observación directa del desempeño de cada participante, y de las acciones que realiza el DA.

### **Instrumentos y análisis**

Los datos sobre las acciones que conformaron esta intervención fueron recogidos utilizando diversos instrumentos de tipo cualitativo, como entrevistas abiertas y un diario reflexivo, así

como reuniones para analizar de forma oral los resultados, los instrumentos diseñados y también la socialización de los hallazgos.

Además, se incluyó un cuestionario de 8 preguntas dirigido a los participantes, 5 de las cuales tenían un formato de respuesta tipo Likert, con 4 alternativas de frecuencia desde Siempre, Casi siempre, A veces y Nunca. Las otras 3 preguntas tuvieron un formato de respuesta de 2 alternativas: Respuesta correcta o Respuesta incorrecta, incluyendo esta la ausencia de respuesta.

El análisis cualitativo de los datos de las entrevistas, el diario y las reuniones incluyó su clasificación en categorías de respuestas con características comunes para ser descritas como resultados del proceso. El análisis de las frecuencias de respuestas del cuestionario, cuyas categorías fueron tratadas como una escala nominal, se realizó con la prueba del Chi-cuadrado.

### **Resultados**

El objetivo 1. Reestructuración organizacional del DA, incluyó la mejora de la planificación institucional, así como el diseño de normas, controles y proyectos.

1. 1. Revisión del organigrama. La primera acción realizada para esta reestructuración fue una revisión del organigrama. Como resultado del análisis del organigrama se advirtió que faltaba personal para realizar las acciones de varias instancias del DA, las cuales estaban siendo asumidas voluntariamente, a manera de colaboración, por otro personal que no tenía esa responsabilidad. Para mejorar esta situación *se gestionó con las autoridades correspondientes el nombramiento del personal que faltaba y, después de que el mismo asumió sus puestos, se socializaron sus funciones con los demás compañeros, lo cual ayudó a que cada uno asumiera adecuadamente su rol.*

1. 2. Revisión de los instrumentos para la planificación institucional, incluyendo el diseño de normas, proyectos y controles de seguimiento.

En el diagnóstico de la situación se estableció que existía una falta de seguimiento a la planificación. Como acción para enfrentar esta falta se llevó a cabo un *taller para unificar criterios sobre la planificación, diseño y elaboración de programas y proyectos.*

Para la evaluación parcial de esta acción se incluyó una pregunta en el cuestionario que inquiría sobre la frecuencia, estimada por los participantes, con la cual el DA realizaba reuniones para revisar la planificación institucional. Las respuestas a esta pregunta se muestran en la Tabla 1. Allí podemos ver la frecuencia de respuestas en cada categoría de respuesta, antes y después de la intervención, así como los por cientos que estas categorías representaban para fines de ayudar a su descripción.

Tabla 1. Por cientos de estimaciones de reuniones del DA para revisar la planificación institucional.

	Antes de la Intervención	Después de la Intervención
	%	%
Siempre	32%	59%
Casi siempre	55%	36%
A veces	14%	5%
Nunca	0%	0%

La prueba del Chi-cuadrado, diseñada para analizar las frecuencias de respuesta, exige que el 80% de las casillas de frecuencias esperadas sean de 5 o más. Para respetar este supuesto de la prueba tuvimos que reducir las categorías de respuesta a dos: Siempre y Casi siempre-A veces. El resultado del Chi-cuadrado mostró que las diferencias entre las distribuciones de respuestas de antes y después de la intervención no eran significativas estadísticamente,  $\chi^2(1) = 3.3, p = .07$ . Sin embargo, estas diferencias se encontraron en el sentido esperado: Antes de la intervención, la mayoría de los participantes estimó que las reuniones del DA para revisar la planificación institucional se realizaban Casi siempre (55%), mientras que, después de la intervención, esa mayoría se trasladó a la alternativa Siempre (59%).

Con respecto al diseño de normas, proyectos y controles de seguimiento se había encontrado en el diagnóstico que había una falta de integración en el diseño de programas y/o proyectos, para lo cual se emprendieron dos acciones: 1. El *diseño de un instrumento de acompañamiento docente* para supervisión y evaluación, y 2. La *creación de la Unidad de Planificación y Evaluación*.

Estas acciones se evaluaron parcialmente con la pregunta del cuestionario que requería la estimación de la frecuencia con la cual el DA realizaba reuniones para diseñar programas

y/o proyectos, cuyos resultados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Por cientos de estimaciones de reuniones del DA para diseñar programas y/o proyectos.

	Antes de la Intervención	Después de la Intervención
	%	%
Siempre	18%	41%
Casi siempre	41%	50%
A veces	41%	9%
Nunca	0%	0%

En razón del supuesto del Chi-cuadrado explicado en la Tabla 1 dejamos fuera del cálculo la alternativa Nunca que no obtuvo ninguna respuesta. En esta ocasión el Chi-cuadrado mostró que las diferencias de las frecuencias antes y después de la intervención eran estadísticamente significativas,  $\chi^2(2) = 6.578, p = .04$ : La categoría de respuesta Siempre aumentó de un 18% antes de la intervención, a un 41% después de la misma. De igual forma, la categoría A veces disminuyó de un 41% antes de la intervención, a un 9% después de esta.

En relación con la necesidad de implementar el diseño y documentación de acciones que mostraran mejoramiento continuo detectada en el diagnóstico, *el DA aumentó los números de encuentros para diseñar y documentar acciones* que mostraran dicho mejoramiento. En la Tabla 3 se pueden observar las respuestas a la pregunta del cuestionario sobre la frecuencia de encuentros relacionados con este diseño y documentación realizados por el DA.

Tabla 3. Por cientos de estimaciones de reuniones del DA para diseñar programas y/o proyectos.

	Antes de la Intervención	Después de la Intervención
	%	%
Siempre	9%	27%
Casi siempre	59%	55%
A veces	27%	18%
Nunca	5%	0%

En esta ocasión, para realizar el cálculo del Chi-cuadrado tuvimos que incluir la categoría Nunca, porque la misma obtuvo una frecuencia, sumada con la categoría A veces. Estas categorías sumadas fueron comparadas entonces con la categoría de la suma de las respuestas Siempre y Casi siempre. El Chi-cuadrado confirmó que hubo diferencias

significativas entre las distribuciones de las respuestas antes y después de la intervención,  $\chi^2 (1) = 7.379, p = .007$ : Antes de la intervención las categorías Siempre y Casi siempre sumaron un 68% de las respuestas mientras que después de la intervención sumaron un 82%. Consecuentemente, las categorías Nunca y A veces sumaron un 32% de las frecuencias antes de la intervención y, después de esta solo un 18%.

El objetivo 2, la capacitación del personal del DA para cumplir eficazmente sus funciones, incluyó el conocimiento del personal sobre la filosofía de la institución, sus normas y reglas, así como el seguimiento de estas últimas.

2. 1. Conocimiento del personal sobre la misión, visión, valores y filosofía de la institución. Para lograr este objetivo específico llevamos a cabo un taller sobre la historia, estructura, filosofía y funciones del ISFODOSU.

Esta acción fue evaluada parcialmente con tres preguntas del cuestionario sobre el conocimiento correcto o incorrecto de la misión, visión y valores de la institución. En la Tabla 4 vemos las respuestas al conocimiento de los participantes sobre la misión del instituto.

Tabla 4. Por cientos de conocimiento de los participantes sobre la misión del instituto.

	Antes de la Intervención	Después de la Intervención
Respuesta	%	%
Correcta	23%	77%
Incorrecta	77%	23%

En esta tabla se confirma que la gran mayoría de los participantes (77%) no tenía un conocimiento correcto de la misión de la institución antes de la intervención, pero después de la intervención esa gran mayoría (77%) sí conocía correctamente esta misión. Estas diferencias mostraron significación estadística en la prueba del Chi-cuadrado,  $\chi^2 (1) = 13.091, p = .000$ .

En la Tabla 5 encontramos lo mismo en relación con la visión de la institución, la cual era conocida solo por una minoría (23%) antes de la intervención, pero pasó a ser una gran mayoría (82%) después de la intervención. Aquí también se encontró significación estadística en estas diferencias en el cálculo del Chi-cuadrado,  $\chi^2 (1) = 15.395, p = .000$ .

Tabla 5. Por cientos de conocimiento de los participantes sobre la visión del instituto.

	Antes de la Intervención	Después de la Intervención
Respuesta	%	%
Correcta	23%	82%
Incorrecta	77%	18%

En la Tabla 6 podemos observar que las respuestas al conocimiento de los participantes sobre los valores del instituto fueron iguales a las relativas a la visión (Tabla 5). Con una diferencia estadística significativa en el Chi-cuadrado,  $\chi^2 (1) = 15.395, p = .000$ , solo la minoría (23%) de los participantes tenía un conocimiento correcto de estos valores antes de la intervención, pero este conocimiento pasó a ser de una gran mayoría (82%) después de la intervención.

Tabla 6. Por cientos de conocimiento de los participantes sobre los valores del instituto.

	Antes de la Intervención	Después de la Intervención
Respuesta	%	%
Correcta	23%	82%
Incorrecta	77%	18%

2.2. Conocimiento de las normas y reglas de la institución. En el diagnóstico de la situación se había detectado la necesidad de conocer las normas y reglas que rigen la institución. Las acciones para enfrentar esta necesidad estuvieron incluidas entre las que se llevaron a cabo relacionadas con los objetivos específicos 1.2 y 2.1.

2.3. Seguimiento de actividades y normas. Consecuentemente a la falta de conocimiento de normas y reglas, se había detectado también la necesidad de darle seguimiento a dichas normas y a las actividades realizadas en la institución. Para hacer frente a esta necesidad se realizaron reuniones diversas para revisar el cumplimiento de las normas de la institución y, además, se diseñó un instrumento de acompañamiento docente para supervisión y evaluación.

Estas acciones de seguimiento fueron evaluadas parcialmente en una de las preguntas del cuestionario que pedía una estimación sobre la frecuencia con que el DA revisaba el cumplimiento de las normas de la institución. En la Tabla 7 encontramos las respuestas a esta pregunta y podemos

verificar, según lo esperado, que las frecuencias de la categoría Casi siempre aumentaron un poco después de la intervención, así como que las frecuencias de la respuesta A veces disminuyeron después de esta. Sin embargo, aunque se sumaron las categorías A veces y Nunca para evitar frecuencias esperadas muy pequeñas, estas diferencias no mostraron significación estadística en el cálculo del Chi-cuadrado,  $\chi^2 (2) = 2.22, p = .33$ , puesto que las frecuencias de respuesta Siempre se mantuvieron iguales en los dos momentos de medición. En ambos momentos esta frecuencia fue aceptable (32%).

Tabla 7. Por cientos de las estimaciones de revisión del cumplimiento de normas por el DA.

	Antes de la Intervención	Después de la Intervención
	%	%
Siempre	32%	32%
Casi siempre	32%	50%
A veces	36%	14%
Nunca	0%	5%

El objetivo 3, entrenamiento de los directivos del DA en TE, incluyó estrategias para mejorar el trabajo en equipo entre la dirigencia, reuniones de seguimiento de acciones y verificación de FODA, así como un plan cuatrimestral de actividades.

3. 1. Estrategias para mejorar el trabajo en equipo entre la dirigencia. Durante la etapa de identificación de alternativas de acción establecimos que las funciones del personal de la DA implicaban una amplia necesidad del TE, y que esta estrategia de trabajo aportaría estándares de calidad a nuestro trabajo. Para reducir las deficiencias detectadas en las estrategias utilizadas por el DA con sus directivos fueron celebrados varios *talleres sobre técnicas de TE, relaciones interpersonales, comunicación efectiva, liderazgo y cambio de paradigma*.

3. 2. Plan cuatrimestral de actividades. Como una de las medidas para fomentar el trabajo en equipo se diseñó de *plan cuatrimestral de actividades* para despertar el interés de programar acciones en conjunto y valorizar la integración de todos

3. 3. Reuniones de seguimiento de acciones y verificación de FODA. En la etapa de diagnóstico el personal consideró que el DA realizaba muy pocas reuniones para evaluar sus FODA, dentro de la falta de sistematización

y evaluación de las fortalezas y debilidades para el establecimiento de metas comunes. Para esto se confeccionó un *horario de encuentros semanales* de coordinadores y el DA.

Como medida parcial de estas acciones se incluyó una pregunta en el cuestionario sobre la estimación de la frecuencia de participación en reuniones organizadas por el DA para evaluar sus FODA. Los resultados de esta pregunta se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7. Por cientos de las estimaciones de participación en reuniones del DA para evaluar sus FODA.

	Antes de la Intervención	Después de la Intervención
	%	%
Siempre	14%	55%
Casi siempre	55%	36%
A veces	32%	9%
Nunca	0%	5%

Para esta comparación, en razón del supuesto explicado del Chi-cuadrado, sumamos las respuestas de las categorías Casi siempre y A veces, para compararlas con la categoría Siempre y encontramos que hubo diferencias estadísticamente significativas entre las distribuciones de respuestas de antes y después de la intervención, Chi-cuadrado,  $\chi^2 (1) = 8.193, p = .004$ : Las respuestas Siempre de participación en estas reuniones fueron un 14% antes de la intervención, aumentando al 55% después de la misma. Consecuentemente, las respuestas de Casi siempre y A veces sumaban 86% antes de la intervención, disminuyendo a un 45% después de esta.

## Discusión

El objetivo 1, la reestructuración organizacional del DA, se logró a través de varias acciones. En primer lugar, (objetivo 1.1) la revisión del organigrama que determinó la falta de personal nos llevó a gestionar el nombramiento del mismo y a convocar al personal para la socialización de sus nuevas funciones, contribuyendo a que cada cual asumiera adecuadamente su rol.

En segundo lugar, dentro del objetivo 1.2, se realizó un taller para unificar criterios sobre la planificación, diseño y elaboración de programas y proyectos. Luego de esto, las estimaciones del personal directivo mostraron que la frecuencia de reuniones para revisar la

planificación institucional realizadas por el DA aumentó ligeramente.

Dentro del mismo objetivo, la falta de integración en el diseño de programas y/o proyectos se vio satisfecha por el diseño de un instrumento de acompañamiento docente para supervisión y evaluación, así como por la creación de la Unidad de Planificación y Evaluación.

La evaluación de la frecuencia con la cual el DA realizaba reuniones para diseñar programas y/o proyectos mostró un aumento significativo. Con estas acciones también se satisfizo la necesidad de implementar el diseño y documentación de acciones que mostraran un mejoramiento continuo.

La evaluación del número de encuentros realizados por el DA para diseñar y documentar acciones que mostraran dicho mejoramiento confirmó que después de la intervención estas reuniones aumentaron significativamente.

En resumen, se logró una sistematización de las acciones de la institución con una unificación de criterios para elaborar los programas y proyectos, así como para realizar las planificaciones y evaluaciones.

El objetivo 2, la capacitación del personal del DA para cumplir eficazmente sus funciones, fue enfrentado con éxito. Por una parte, el conocimiento del personal sobre la misión, visión, valores y filosofía de la institución se alimentó con un taller sobre estos temas y la evaluación de los temas del taller demostró que después de la intervención la gran mayoría del personal directivo tenía un conocimiento correcto de la misión, visión y valores de la institución.

Las actividades reportadas sobre planificación y capacitación contribuyeron también a corregir la necesidad detectada de conocer las normas y reglas que rigen la institución (objetivo 2.2).

La necesidad de darle seguimiento a dichas normas y a las actividades realizadas en la institución se obtuvo realizando reuniones diversas para revisar el cumplimiento de estas normas y diseñando un instrumento de acompañamiento docente para supervisión y evaluación.

La frecuencia estimada con que el DA revisaba el cumplimiento de las normas de la institución mostró que después de la intervención esta revisión aumentó

escasamente porque ya era bastante aceptable antes de la intervención.

En suma, a partir de la intervención logramos un mayor dominio de la filosofía de la Institución, así como una mejor planificación y seguimiento de actividades y normas.

Con el objetivo 3, entrenamiento de los directivos del DA en TE, pretendíamos desarrollar estrategias para mejorar el trabajo en equipo entre la dirigencia, elaborar un plan cuatrimestral de actividades y aumentar la frecuencia de reuniones de seguimiento de acciones y verificación de FODA.

El entrenamiento mencionado capacitó al personal directivo en las habilidades necesarias para ejecutar las funciones del DA: técnicas de TE, relaciones interpersonales, comunicación efectiva, liderazgo y cambio de paradigma, aportando estándares de calidad al trabajo.

El plan cuatrimestral de actividades elaborado despertó el interés de todos en programar acciones en conjunto y valorizar su integración.

Por otra parte, se confeccionó un horario de encuentros semanales de coordinadores y el DA, y se aumentó la frecuencia de reuniones de seguimiento de acciones y verificación de FODA. La estimación de la frecuencia de participación del personal en este tipo de reuniones resultó significativamente más alta después de la intervención.

Como resultado final podemos citar que el personal directivo fue capacitado exitosamente para realizar sus funciones en el DA, integrándose en equipos de trabajo, y que las reuniones periódicas con coordinadores, encargados de unidades y directores de departamentos fomentaron efectivamente su trabajo en equipo.

## Conclusiones

El balance de esta intervención fue positivo, logrando todos los objetivos propuestos en su mayor parte. Los problemas identificados para este proyecto fueron resueltos satisfactoriamente: se mejoró la planificación y el seguimiento sistemático de las actividades del DA; se capacitó y actualizó el personal directivo en diversas técnicas necesarias para el cumplimiento eficaz de sus funciones; se estableció la realización frecuente de reuniones periódicas con el equipo directivo; y se



unificaron los criterios para realizar las planificaciones y evaluaciones en el DA.

Como recomendación sugerimos que esta intervención sea aplicada al Departamento Administrativo del recinto, utilizando las estrategias de planificación, capacitación y

seguimiento descritas aquí; así como invitar a especialistas externos para enriquecer las acciones organizacionales y de trabajo en equipo.

## Referencias

- Ander-Egg, A. (2005). *El trabajo en equipo*. Córdoba, Argentina: Espartaco.
- Borrell, F. (2004). *Como trabajar en Equipo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Clegg, B. & BIRTH, P. (2005). *Trabajo en equipo al instante*. México: Limusa.
- Hirata, R. (2005). *El caso mexicano*. México: Panorama.
- Krieger, R. & Brandt, D. (2005). *De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas*. Bogotá: Norma.
- Latorre, A. (2007). *Conocer y cambiar la práctica educativa* (4 ed.). Barcelona: Grao.
- Martínez, S. (2005). *Aprender a trabajar en equipo*. Barcelona: Lices Sagi-vela Grande.
- Olman, M. (2006). *Apuntes claves sobre trabajo en equipo y toma de decisiones*. Recuperado el 6 de agosto del 2008 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/trabequiuentas.htm>.
- Reza, J. C. (2005). *Equipos de trabajos efectivos y altamente productivos*. México: Panorama.
- Stewart, G. 2005. *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. México: Limusa.
- West, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+1=3*. Barcelona: Paidós.