



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**LA GERENCIA EDUCATIVA COMO PILAR FUNDAMENTAL PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO.**

TUTORA:

Lic. Osmerly Lobo

AUTORAS:

CARTAYA G., MINERBA A.

C.I.: V-18.094.592

GUTIÉRREZ A., ADRIANA J.V.

C.I.: V-16.682.464

Ciudad Universitaria, septiembre de 2015.



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**



**LA GERENCIA EDUCATIVA COMO PILAR FUNDAMENTAL PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO.**

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para
optar al Título de Licenciadas en Educación, Mención Desarrollo de los
Recursos Humanos**

Ciudad Universitaria, septiembre de 2015.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Coordinación Académica



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1574 de fecha 15-07-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por MINERBA ANTONIA CARTAYA GARCÍA, C.I. 18.094.592, Y ADRIANA GUTIÉRREZ ÁLVAREZ C.I. 16.682.464, bajo el Título: **LA GERENCIA EDUCATIVA COMO PILAR FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO**, para optar el Título de LICENCIADO(A) EN EDUCACIÓN, mención DRRHH, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy ^{martes} 22/09/15 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO ☐

APROBADO ☒ otorgándole la mención:

SUFICIENTE ☐

DISTINGUIDO ☐

SOBRESALIENTE ☒

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: La investigación contribuye al fortalecimiento educativo y gerencial de la institución objeto de estudio, cumpliendo con los parámetros establecidos para la realización de trabajos especiales de licenciatura, igualmente se reconoce el esfuerzo en la defensa de los planteamientos técnico y metodológicos.

Prof. Mayori Tabares

Prof. Cariniel Marino

Tutora Osmerly Lobo



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesora Osmerly Lobo, de la Universidad Central de Venezuela, adscrita a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado titulado LA GERENCIA EDUCATIVA COMO PILAR FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO, realizado por las ciudadanas Minerba Cartaya C.I. 18.094.592 y Adriana Gutiérrez C.I. 16.682.464, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los 30 días del mes de septiembre del año 2015.



Prof. Osmerly Lobo
C.I.: 10.113.186

La Gerencia Educativa como Pilar Fundamental para el Desarrollo Organizacional: Un estudio de caso.

Tutora:

Lic. Osmerly Lobo

C.I.: V- 10.113.186

Autoras:

Cartaya G., Minerba A., C.I.: V-18.094.592.

Gutiérrez A., Adriana J. V., C.I.: V-16.682.464

RESUMEN

Hoy hablar de Gerencia Educativa es de vital importancia para cualquier institución, esto se debe a los cambios constantes por los cuales se deben atravesar para alcanzar el éxito, dentro de estos cambios se pueden mencionar, el alto grado de descomposición que sufre día a día la sociedad, los cuales se podrían superar si se llevan a cabo de manera adecuada los pasos de Gerencia Educativa para el pleno Desarrollo Organizacional. En este sentido, se considera a la Gerencia Educativa como Pilar para el Desarrollo Organizacional. El objetivo de este estudio fue Analizar el Desarrollo Organizacional en la Gerencia Educativa como Pilar Fundamental de la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad. La Metodología utilizada fue la Investigación de Campo apoyada en la investigación descriptiva, se manejó una muestra de 62 individuos del Personal Docente, Administrativo y Obrero de la institución. Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario aplicado a la muestra descrita anteriormente, y se demostró que a través de los resultados obtenidos, analizados mediante técnicas de instrumentos de recolección de datos, se evidenció que la institución cuenta con una buena gerencia que permite el óptimo desarrollo dada sus habilidades gerenciales, lo cual, garantiza un excelente clima organizacional. Se realizó una propuesta con el objeto de sugerir lineamientos para fortalecer los procesos gerenciales ya establecidos en la Unidad Educativa La Santísima Trinidad.

Palabras claves: gerencia, desarrollo organizacional, gerencia educativa, organización.

**Education as a Fundamental Management for Organizational Development
Pillar: A Case Study.**

Tutor:

Lic. Osmerly Lobo

C.I.: V- 10.113.186

Authors:

Cartaya G., Minerba A., C.I.: V-18.094.592.

Gutiérrez A., Adriana J. V., C.I.: V-16.682.464

SUMMARY

Today speak of Educational Management is of vital importance for any institution, this is due to the constant changes which must be traversed to achieve success within these changes can be mentioned, the high degree of decomposition suffering day to day society, which could be overcome if carried out properly Educational Management steps for full Organizational Development. In this sense, it is considered as Pilar Educational Management for Organizational Development. The aim of this study was to analyze the organizational development in educational management as a cornerstone of the Education Unit Holy Trinity College. The methodology used was the Field Research supported by descriptive research, a sample of 62 individuals of Teachers, administrative staff and workers of the institution is managed. Data were obtained through a questionnaire applied to the sample described above, and demonstrated that through the results, analyzed by technical instruments for data collection, it became clear that the institution has good management that enables optimal development given their managerial skills, which ensures an excellent organizational climate. A proposal was made in order to suggest guidelines to strengthen managerial processes already established in the Education Unit Holy Trinity.

Keywords: management, organizational development, educational management, organization.

DEDICATORIAS

Este trabajo lo dedico a Dios por ser la luz que alumbra mi camino a mi madre, padre y hermano que me guían desde donde se encuentran, a mis hermanos que son el pilar fundamental dentro de la convivencia familiar y a mis queridas amigas Gutiérrez que me brindaron sus consejos y guía para culminar con éxito mi carrera.

Minerba Cartaya.

Gracias a Dios principalmente por darme la vida. Con amor, a mi mamá Carmen Álvarez, a mi papá Víctor Gutiérrez, aunque no está en este plano terrenal y a mi hermana Gabriela Gutiérrez por el inmenso apoyo que han proporcionado durante el trayecto de mi vida. En mi desempeño académico han sido el más firme sostén. A mi gran amiga Minerba, por enseñarme a ver la vida con otros ojos, y a todas aquellas personas que de una forma u otra, aportaron su granito de arena, a ellos les dedico con gran satisfacción mi Trabajo Final de Grado.

Adriana Gutiérrez.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro profundo agradecimiento a la Universidad Central de Venezuela por habernos abierto las puertas del sagrado templo del saber, la Casa que Vence las Sombras, para seguir con el camino de superación con visión futurista en la carrera Licenciatura en Educación, Mención Desarrollo de los Recursos Humanos de la Escuela de Educación.

A la Lic. Osmerly Lobo; quien con su paciencia, asesoría y participe de nuestras acciones, con su constancia y dedicación, nos apoyó siempre en el desarrollo de esta investigación.

A la Socióloga Gabriela Gutiérrez; quien con su valioso criterio, aportó positivamente al desarrollo de este trabajo de investigación, fortaleciendo nuestra preparación académica.

A todos nuestros distinguidos decentes que nos supieron entregar sus conocimientos y experiencias, para contar con la base cognitiva social y afectiva que requiere la sociedad moderna.

A la Unidad Educativa Colegio la Santísima Trinidad, por habernos permitido realizar la investigación, para resolver un problema y que nuestros esfuerzos se conviertan en satisfacciones.

A todos ellos nuestra gratitud.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAS.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos de la investigación.....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Justificación de la investigación.....	12
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO.....	15
Antecedentes del estudio.....	15
Bases legales.....	19
Reseña institucional.....	25
Historia del colegio.....	25
Filosofía de gestión del colegio.....	28
Misión de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad.....	28
Visión de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad.....	28
Organigrama de la unidad educativa.....	29
Flujograma de la unidad educativa.....	30
Basamentos teóricos.....	31
Educación.....	31
Gerencia.....	32
Componentes de la gerencia.....	32
Planificación.....	32
Organización.....	33
Dirección.....	33
Control.....	34
Modelos de Gerencia.....	35
Planificación Estratégica.....	36
Calidad Total.....	39
Kaizen (Mejoramiento Continuo).....	41
Justo a Tiempo (Just in Time).....	42
Reingeniería.....	43
Benchmarking.....	46
Empowerment (Empoderamiento).....	47

Gerencia Educativa.....	48
Desarrollo Organizacional.....	49
Elementos del Desarrollo Organizacional.....	50
Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional.....	51
Valores del Desarrollo Organizacional.....	52
Fundamentos del Desarrollo Organizacional.....	53
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	55
Relevancia para el Estudio.....	55
Base Epistémica.....	56
Tipo de Investigación.....	57
Niveles de la Investigación.....	58
Población y Muestra.....	59
Muestreo Intencional.....	60
Técnicas para la Recolección de Datos.....	61
Validación de los Instrumentos.....	63
Confiabilidad de los Instrumentos.....	64
Procesamiento de los Datos Gráficos.....	66
Variables.....	67
Operacionalización de Variables.....	68
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	69
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS HACIA LA GERENCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO “LA SANTÍSIMA TRINIDAD”.....	93
Excelencia y calidad en el tiempo.....	93
Introducción.....	93
Justificación.....	93
Propósito.....	94
Objetivo General.....	94
Objetivos Específicos.....	94
Metas.....	95
Lineamientos.....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
Conclusiones.....	100
Recomendaciones.....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
ANEXO.....	108
Instrumento de recolección de datos.....	109

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

1	Fiabilidad del instrumento.....	66
2	Operacionalización de Variables.....	68
3	Orientación de las acciones a seguir por parte de la Dirección.....	70
4	Planificación y organización de las metas.....	71
5	Actividades en equipo sobre planes, objetivos y metas.....	72
6	Recursos e insumos para el cumplimiento del trabajo.....	73
7	Actividades de mejoramiento profesional.....	74
8	Identificación con las actividades que se desarrollan en la U. E. C. La Santísima Trinidad.....	75
9	Cambios que ocurren en la U. E. C. La Santísima Trinidad.....	76
10	Búsqueda de excelencia para todas las actividades.....	77
11	Acompañamiento por parte de la Dirección.....	78
12	Participación en la elaboración de planes.....	79
13	Capacidad de resolución de problemas.....	80
14	Logro de propósitos en común.....	81
15	Identificación de los problemas.....	82
16	Implementación de cambios radicales.....	83
17	Encuentros con otras instituciones.....	84
18	Opiniones e ideas para resolver problemas.....	86
19	Cumplimiento de actividades asignadas.....	87
20	Relaciones interpersonales.....	88
21	Explicación sobre los planes, objetivos y metas.....	89
22	Evaluación del desempeño colectivo.....	91
23	Delegar funciones para logro de metas.....	92

INTRODUCCIÓN

A través de los años, a las sociedades se le ha hecho indispensable ajustarse a las exigencias presentes, por lo tanto, las instituciones educativas no escapan de esta realidad ya que son una de las bases fundamentales de la sociedad. Hablar hoy de Gerencia Educativa es de gran importancia para cualquier organismo educativo, ya que la misma constituye en gran medida el éxito de las instituciones escolares, debido a que en su práctica, se relaciona con todos los quehaceres que se realizan en las instituciones, de allí la importancia fundamental del papel que cumple el gerente cuando debe dirigir y motivar a la fuerza laboral del plantel, guiándolos hacia el cumplimiento de metas fijadas con el objeto de obtener resultados efectivos. Partiendo de este orden de ideas, las organizaciones educativas son la expresión de una realidad cultural que están llamadas a vivir un constante cambio tanto en lo social, económico, pedagógico, tecnológico, entre otros.

La Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad está ubicada en la urbanización Catia, Distrito Capital, Venezuela, cuenta con una excelente estructura física, 4 plantas y una cancha deportiva. La interacción de sus integrantes tales como estudiantes, padres y representantes, personal directivo, administrativo y obrero, son los que le dan verdadero sentido dinámico como institución viva y productiva.

En tal sentido, como toda organización educativa, el gerente debe orientar sus acciones para el mejoramiento continuo de sus procesos, obteniendo como resultado que la institución preste un servicio de calidad. Por lo antes expuesto, la Gerencia Educativa se considera pilar fundamental para el Desarrollo Organizacional, ya que de ésta dependerá el óptimo desarrollo de los procesos tanto educativos como administrativos.

Es transcendental reconocer al personal docente, administrativo y obrero como actores indispensables en este estudio, los cuales poseen la experiencia suficiente para colaborar en esta investigación.

Para lograr eficiencia, las instituciones pueden requerir cambios internos como externos, realizar y establecer con éxito estos cambios es parte del desarrollo organizacional, se incluye un amplio rango de tópicos que incluyen cambios organizacionales y los factores que tienen la influencia sobre el éxito del desarrollo organizacional.

La presente investigación se realizó con el fin de analizar el Desarrollo Organizacional en la Gerencia Educativa de la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad.

Dicha investigación se realizó como un estudio de campo organizacional y se desarrolló metodológicamente en una fase descriptiva, tomando las experiencias de los miembros de la institución y las teorías al respecto, a fin de realizar un análisis del Desarrollo Organizacional en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad y una propuesta organizacional dirigida al mejoramiento de la institución y en consecuencia de los servicios que ofrece, en el marco del ejercicio y desarrollo pleno de toda la comunidad.

El trabajo estuvo constituido de cinco capítulos adecuadamente organizados e interrelacionados, los cuales mostraron una secuencia lógica y científica del estudio, así como los alcances del propio progreso investigativo. A continuación se despliega la estructura:

Capítulo I El Problema, el cual está compuesto por el planteamiento del problema, la justificación que expresa la necesidad de realizar la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos que se persiguen con el desarrollo de la investigación.

El capítulo II Marco Teórico, compuesto por los antecedentes de la investigación, bases legales, reseña histórica de la organización, la filosofía de gestión (misión, visión, valores) el organigrama de la misma, además presenta los fundamentos teóricos donde se reseñó la información conceptual que proporcionó una explicación acerca de los aspectos relacionados con el tema en estudio.

Capítulo III El Marco Metodológico, que engloba la Base Epistémica, el Tipo de Investigación, el Nivel de la Investigación, la Población y Muestra, las Técnicas

para la Recolección de Datos, la Validación y Confiabilidad del Instrumento, el Procesamiento de los Datos Gráficos, las Variables y su Operacionalización.

Capítulo IV dedicado a la interpretación de los Resultados y Análisis de los mismos, presentados en tablas y gráficos por cada dimensión estudiada.

Capítulo V donde se desarrollan las Conclusiones y Recomendaciones, para sugerir las áreas de mejora a través de la sugerencia de lineamientos.

Finalmente, se incluyen referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los acontecimientos sociales, políticos y sobre todo económicos que están sucediendo en el mundo actual, han provocado cambios importantes en las diversas clases de organizaciones, donde las personas han tenido que transformarse a través del tiempo para adaptarse a su medio, ya que estos cambios surgen constantes y sin previo aviso, por lo cual las organizaciones tienen que romper con viejos paradigmas en pro de mejorar sus resultados.

En la actualidad, se vive en un mundo globalizado constituido gracias a los intercambios culturales, políticos y tecnológicos de las sociedades que propician el progreso y nuevos conocimientos, además de mejoras en la calidad de vida, lo cual se puede observar en países desarrollados como: Finlandia, Suecia, China, Australia, Bélgica, Canadá. Para ello, es necesario ilustrar que estos países cuentan con un elemento fundamental como lo es la calidad educativa, demostrada por ejemplo en Finlandia, país que goza de gran bienestar social gracias al ejercicio pleno de quienes ejercen la gerencia.

En este mismo orden de ideas es justo mencionar algunas de las bondades del sistema finlandés: existe una educación democrática con equidad e inclusión; apenas existe fracaso escolar y educación privada (menos del 1%); los niños aprenden a leer, escribir desde los 7 años; el maestro es muy considerado además respetado social y económicamente (los mejores estudiantes de secundaria son los maestros) necesitan mínimo 6 años de experiencia docente más 6.400 horas de estudio, además de contar con estudios de maestría para poder ser maestro titular; la jornada escolares son de 45 minutos de clase, 15 minutos de receso; las Escuelas Finlandesas cuentan con psicólogos, asistentes sociales, también cuentan con alimentación y atención médica gratuita; Finlandia invierte el 6.5% de su PBI a educación; el 55% de padres se

consideran directos responsables de la educación de sus hijos; por lo tanto se podrá deducir que la educación es un deber y una cultura que se da desde el hogar y la familia. Torrent J. (2012).

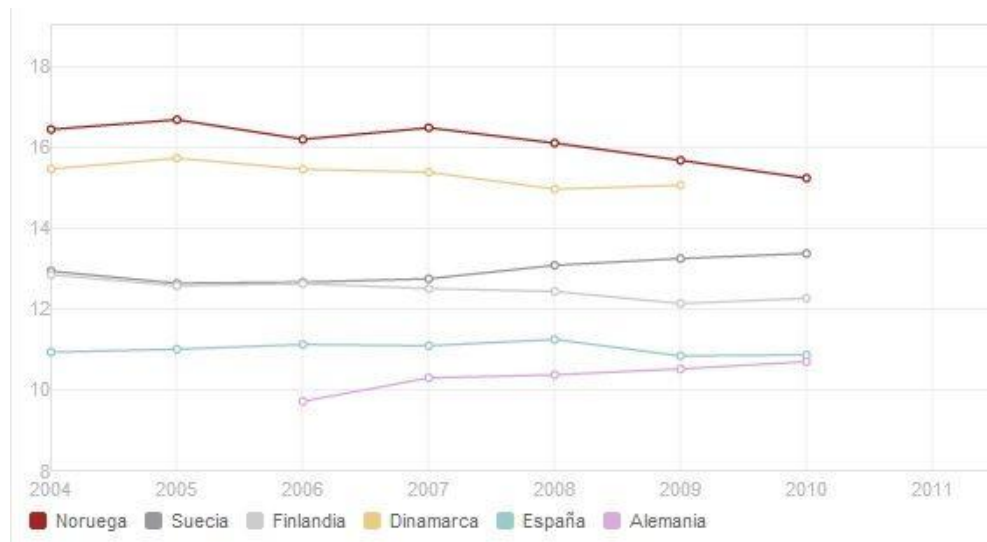
El Sistema Educativo Sueco tiene como finalidad la consecución de una enseñanza de calidad, cuidando de sus alumnos, fomentando los ambientes físicos y psicológicos adecuados para que todos los niños alcancen las metas educativas. Rojas M. (2014).

Un aspecto diferente del sistema educativo chino con relación a los demás países es el peso que se le da a los exámenes de selección para entrar a los diferentes niveles de la educación. Este proceso selectivo proviene desde la época de Confucio cuando los que aspiraban a cargos públicos tenían que pasar por estas pruebas. Hay que decir también que las familias le dan una importancia vital a la educación y por ende a estos exámenes ya que es un requisito fundamental para acceder a una buena posición social. Rodríguez E. (2014).

El Sistema Educativo Australiano es reconocido en todo el mundo por su calidad, se caracteriza por la integración de todo el territorio bajo los mismos contenidos, un sistema de calificaciones en común y la utilización de la última tecnología. Aproximadamente el 58 % de los australianos de entre 25 y 64 años de edad tiene título terciario o universitario; el índice de población universitaria de las personas que se encuentran entre las edades anteriormente especificadas.

Canadá se ha acabado formando una cultura que favorece la educación de calidad. La propia sociedad, al igual que las instituciones públicas, se han concienciado de que la gran baza que tienen de cara a seguir creciendo económicamente y poder seguir manteniendo su sistema y su calidad de vida es tener a una población o a su fuerza de trabajo lo mejor formada posible, de manera que su productividad sea elevada y haya iniciativa empresarial de establecerse en dichos países puesto que en ellos habrá unos recursos humanos de enorme calidad. Arancon F. (2014).

En esta línea, los esfuerzos públicos en favor de la educación pública son absolutos. En el siguiente estudio, obtenido del Banco Mundial del año 2010, se observa el porcentaje de gasto público en educación que existe.



Aquí se circunscriben tanto los gastos del estado para pagar las nóminas de los profesores como el mantenimiento de los edificios educativos, las becas, subvenciones y demás transferencias que se realizan en favor de la educación pública y privada.

Como se puede visualizar en estos países, la educación ha sido considerada como un fenómeno social, porque trata de cambios y transformaciones que surgen durante el desarrollo de los seres en la sociedad, debido que han dado paso a nuevas formas de aprendizaje, nuevas metodologías de instrucción, perfiles de profesionales bien definidos acordes a los requerimientos del presente. No cabe la menor duda que algunos países han interpretado los cambios, los nuevos retos, ya que se han preparado para ello y lo han afrontado con éxito, considerando seriamente que estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y formas de dirección en los diferentes niveles y, en especial, en la escuela, dándole una nueva orientación a las representaciones tácticas y operativas, es decir, en el corto y mediano plazo.

Si bien es cierto que estos países Finlandia, Suecia, China, Australia y Canadá, han dado un giro muy importante ya que son un conjunto organizado, y esto lo muestra los resultados que hoy se manifiestan en las organizaciones, entiéndase como universidades, colegios, las corporaciones de trabajo etc. son un conjunto formado que buscan cada día la mejora para el desarrollo global en todos sus aspectos. Por esta razón el conglomerado humano pasa la mayor parte de su vida trabajando para algún tipo de organización y a su vez para su desarrollo personal, las afirmaciones anteriores muestran que una buena organización es necesaria para el desarrollo íntegro de un país.

Por ello se hace necesario definir el concepto de organización, Chiavenato (2009) define la organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”.

El autor define la organización como grupos que están conformados o se construyen para buscar conclusiones o resultados iguales, es decir persiguen una finalidad específica distribuyéndose cada tarea de acuerdo a sus habilidades humanas.

La gerencia es pensada a modo de un trabajo intelectual ejecutado por individuos en un medio organizacional. En efecto el gerente es el elemento que consigue que se conciban las cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al trabajar tiene como función primordial obtener y producir resultados.

Según Villasmil (2007), “las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas”.

Po su parte, Fermín (1997), afirma que el gerente es una persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y cargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar planificar, las personas que bajo su mando están (p.18).

Por lo antes expuesto se ha dado mucho valor a la importancia y efectos que genera contar con una nueva gerencia, avalada con planes acordes a los requerimientos del presente para que se manifiesten estrategias que garanticen

vigencia en la labor educativa. Se emplean enfoques estratégicos que se ajusten al uso adecuado de todos los mecanismos que arrojen resultados positivos, no sólo en la capacitación y formación de los profesionales, sino en garantizar eficacia y eficiencia administrativa, utilizando adecuadamente los recursos que ello involucre.

Sobre la base de las ideas expuestas, la educación por definición es un factor primordial, prioritario y esencial para el desarrollo social y económico de cualquier conglomerado humano, así mismo es un derecho universal, un deber del Estado y la sociedad, y un instrumento esencial en la construcción de las sociedades. La educación es un proceso que comprende grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y eficiencia que garanticen el logro de los objetivos.

En este orden de ideas, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) afirma que:

La educación es un derecho fundamental, un enfoque de derechos en la educación que permite potenciar al máximo el desarrollo de los estudiantes como personas, de modo que puedan insertarse mejor e influir en el mundo que les toque desenvolverse y posee un valor humano universal, esta educación será formal y no formal la cual será útil para la sociedad ofreciendo un instrumento que favorezca la creación, el progreso y la difusión del saber y de la ciencia, poniendo el conocimiento y la enseñanza al alcance de todos. La educación corresponde a la sociedad entera. (UNESCO, 2011).

Como lo señala anteriormente la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la educación, es el componente universal para el desarrollo de los países.

Arancon (2014) encontró que la propia sociedad, al igual que los organismos públicos se han concienciado de que la gran ganancia que tienen para seguir progresando económicamente y poder seguir manteniendo su sistema y calidad de vida, es tener a una población lo mejor formada posible, de manera que, su productividad sea elevada y haya iniciativa empresarial.

No obstante, aún en países del mundo y específicamente en las sociedades actuales de Latinoamérica, enfrentan grandes contrariedades que no escapan de

nuestra realidad. Por todos estos acontecimientos la gerencia educativa atraviesa por grandes desafíos y múltiples complicaciones como son, el deterioro de la sociedad, la delincuencia, las drogas, el deterioro de salud, el VIH, la contaminación ambiental, la pobreza, la desintegración familiar, los anti valores, la deserción escolar entre otros.

Por todo lo antes mencionado, se puede observar que el rol de la gerencia educativa se encuentra debilitada, trayendo como consecuencia que, en América Latina todavía no se ha podido dar respuestas a estos problemas que hoy nos competen a todos, como es el caso de Brasil, México, Perú y Uruguay que figuran entre los países con los sistemas educativos menos exitosos del mundo, como lo afirma los estudios realizados por el Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) realizado 2012, divulgado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico por (OCDE).

De acuerdo a una publicación efectuada por el Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) los países latinoamericanos ocupan los últimos puestos en el informe realizado en dicho estudio. El sondeo divulgado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos estudia los conocimientos educativos en 65 países, en asignaturas como matemáticas, lenguaje y ciencia, a partir de pruebas realizadas a los estudiantes.

De los países latinoamericanos Chile resultó ser el mejor posicionado y quedó en el puesto 51 de la lista a diferencia de Perú, cuyos estudiantes resultaron con peor puntuación y ocuparon el último puesto de la clasificación.

La investigación fue presentada en Londres por Andreas Schleicher, asesor especial del secretario general de la Organización para la cooperación y Desarrollo Económico “Pisa ayuda a medir lo que saben los estudiantes y lo que pueden hacer con sus conocimientos”, dijo, aunque admitió que las comparaciones internacionales no son fáciles y tampoco son perfectas.

Cabe destacar que Venezuela no escapa de esta realidad, a pesar de los esfuerzos que se han hecho para erradicar estos problemas, en la actualidad siguen existiendo y esto lo confirma la violencia, la delincuencia, los robos, las madres solteras, la drogadicción, la desintegración de las familias, embarazo precoz la

pérdida de los valores, y tantas otras manifestaciones del deterioro constante de nuestra sociedad.

En la Unidad Educativa La Santísima Trinidad ubicada en los Magallanes de Catia – Caracas Venezuela, es uno de los centros educativos que enfrenta estas transformaciones y no escapa de nuestra realidad social, donde se ha podido descubrir por medio de investigaciones directas que el modelo de gerencia educativa efectuada en esa institución no ha dado respuestas satisfactorias y esto lo evidencia la debilidad que se describirá a continuación : el ausentismo de profesores (reposos, renunciaciones, retiros, reiteradas inexistencias). Además el incumplimiento en la entrega de recaudos como lo son: plan de evaluación, las planificaciones entre otros. No existe un acompañamiento pedagógico, es decir una supervisión por parte de la gerencia.

En este orden de ideas, es preciso que los centros educativos atiendan una educación más amplia, más cultural, más adaptada a los problemas que hoy asumimos para adecuarnos a ellos. La gerencia educativa es la que tiene mayores retos y desafíos, porque de su manera de gerenciar dependerá el futuro y progreso de su organización y así contribuirá con el buen desarrollo de la sociedad. Por su parte Villasmil (2007), “las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas”.

El mundo globalizado le ofrece a las nuevas generaciones paradigmas que han de vivir y asumir, es por esto que la mayor parte de dar respuesta a que se cumplan de manera efectiva será la gerencia educativa por medio de sus colaboradores, personal que asumirá los mismos: que son la calidad académica ante los obstáculos deberá anticiparse a la acción- conocimiento del valor social, a través de la cooperación horizontal, tendrán que realizar proyectos conjuntos cambio del modelo pedagógico y organizacional – transformación curricular acorde a las demandas sociales la educación como proceso de constante cambio y creación, un proceso dialéctico por definición.

De todo esto se desprende que, la educación dentro de sus objetivos, fortalece la formación integral del ser humano, entendido como un ser de necesidades,

habilidades y potencialidades, a través de la intervención en las dimensiones cognitivas (conocimientos) axiológicas (valores) y motora (habilidades y destrezas), para mejorar la calidad de vida. Tenemos que prepararnos para ese nuevo entorno lleno de oportunidades, pero también de incertidumbres.

Por tal razón surgen las siguientes interrogantes.

- ¿Por qué diagnosticar la Gerencia Educativa como pilar fundamental del Desarrollo Organizacional de la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad?
- ¿Cómo se identifican los factores que inciden en la Gerencia Educativa como pilar fundamental en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad?
- ¿Qué lineamientos optimizarán la calidad del servicio en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Analizar el Desarrollo Organizacional en la Gerencia Educativa como pilar fundamental de la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el modelo de gerencia que se implementa en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad.
- Identificar los factores que inciden en la Gerencia Educativa del Colegio La Santísima Trinidad como pilar fundamental del Desarrollo Organizacional.
- Proponer lineamientos a través del Enfoque del Desarrollo Organizacional para optimizar la calidad del servicio educativo que ofrece la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad.

Justificación de la Investigación.

A mediados de los años noventa se plantea en el sistema educativo venezolano un nuevo paradigma que rompe con la manera tradicional de encarar la forma de gerenciar una institución educativa. Los nuevos paradigmas gerenciales implican cambios en las organizaciones adoptando un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo, los cuales, van desde la punta de la pirámide hasta la base, es decir, desde el ente rector educativo, el director como figura central, los docentes como figuras del aula, personal administrativo, obrero, padres y representantes y estudiantes.

Debido a esto, hoy día hablar de la Gerencia Educativa, es de vital importancia para cualquier institución, esto se debe a los cambios constantes por los cuales se deben atravesar para alcanzar el éxito, dentro de estos cambios se pueden mencionar el alto grado de descomposición que sufre día a día la sociedad, del cual se podrá salir de la manera más eficaz y productiva si se llevan a cabo todos los pasos de una Gerencia Educativa adecuada para el pleno desarrollo organizacional.

Con respecto a lo anterior, Manes (2003), comenta que:

La gerencia educativa es un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Parafraseando a Manes (ob.cit.), debemos entender la gerencia como una ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir una empresa u organización hacia metas previamente fijadas, se entiende entonces como un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones para lograr un propósito dado. Partiendo de esta definición la gerencia educativa es un proceso de conducción de una institución educativa (de carácter oficial o privada) por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar,

coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia culturales.

El gerente deberá procurar una continua motivación donde se estimule, inspeccione, oriente y premie por igual la labor desarrollada. Se debe tener claro que se trabaja abierto a los cambios, para no cerrar la oportunidad de avanzar en el contexto educativo, libre de creencias políticas, donde hay que darle relevancia a la idea de una gerencia educativa eficiente, llena de novedades y de conocimiento capaz de transformar los entornos educativos en alta productividad y avance de la institución.

En este sentido, se considera a la Gerencia Educativa como pilar fundamental para el Desarrollo Organizacional, entiéndase por Desarrollo Organizacional como “la disciplina de las ciencias de las conductas aplicadas, dedicadas a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado” (French y Bell. 1999)

Por otro lado se destaca, que el Gerente Educativo actual, debe despegarse de actitudes que por mucho tiempo han sido consideradas como deseables, para poder adaptarse a los nuevos enfoques y desafíos de la sociedad, ya que, el objetivo principal de la Gerencia Educativa es lograr una efectividad máxima en sus procesos al llevar a cabo las funciones que se le asignen. Tanto la operación en si, como la gerencia de esa operación, son medios hacia un fin, es decir, el logro de algún objetivo planteado.

Es por ello que la importancia de esta investigación estuvo enmarcada en dar respuesta a las interrogantes anteriormente planteadas y al mismo tiempo brindarle herramientas al Gerente Educativo de la U.E. Colegio la Santísima Trinidad, con el propósito de corroborar si la gerencia de ese plantel estaba en capacidad para asumir, enfrentar y resolver los retos de la sociedad.

Por tal razón, se espera que la investigación sea un aporte valioso para la sociedad, que contribuya en la optimización de la institución, la comunidad de los Magallanes de Catia (Caracas-Venezuela), y en específico a la Unidad Educativa

Colegio La Santísima Trinidad, que brinde respuestas a las dudas de los Gerentes Educativos y que sirva en la orientación de estudios afines, dejando en claro el rol, funciones y actividades a cumplir por cualquier gerente a nivel educativo, cubriendo así todas las necesidades y desafíos que las instituciones presenten con el único fin de alcanzar la eficacia, eficiencia y calidad educativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para el autor Ander-Egg (1983), el marco teórico o también llamado marco referencial es donde se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que sirven de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio de la investigación.

El marco teórico representó la sistematización de los conceptos manejados como fundamento de la investigación; además planteó de forma organizada y explícita los supuestos de la investigación que fueron sujetos de análisis y operacionalización posterior, por parte de las investigadoras.

Como pudo apreciarse, el autor anterior define muy claramente lo que debe entenderse como marco teórico o marco referencial, el cual es la base que sirve de referencia para el estudio de la investigación.

Antecedentes del Estudio.

Hay una gran variedad de información e investigación que se han desarrollado en torno a la gerencia educativa en los años 1996, 2000, 2001, por lo que es importante y necesario buscar estos antecedentes para dar a conocer que el problema seleccionado fue de gran ayuda para aclarar su importancia y por otro lado actualizar la información. Además sirvió de referencia a la investigación.

En la revisión de los diferentes materiales que se utilizaron para la realización de esta investigación, se encuentran diferentes tesis de grado, que han trabajado de una u otra manera el tema central que se presenta aquí.

A continuación se muestran tres investigaciones relacionadas con la variable principal:

Desde hace varias décadas se vienen realizando estudios acerca de la gerencia educativa que van desde realizar programas de formación hasta ejecutar propuestas que ayuden a optimizar una buena gerencia educativa como pilar fundamental, lo que quiere demostrar que el término gerencia se viene ya manejando como eje central en las instituciones educativas, actualmente es pensar en cómo llevar una institución al logro eficiente y efectivo de sus objetivos. Con relación a lo antes expuesto las autoras Alcalá, Maita y Rodríguez (2000), han realizado un diseño de un programa de formación en gerencia educativa dirigido al personal directivo de las escuelas básicas Distrito Escolar N- 02, sector 1 C, Puerto La Cruz. En el cual el objeto de estudio fue referido a las características, capacidades, habilidades y conocimientos que deben poseer un director o gerente educativo en el marco de las exigencias actuales (2015) y los cambios, por lo cual los resultados de la presente investigación permitieron elaborar las siguientes conclusiones: en cuanto a las características demográficas del personal directivo son mayores de 39 años, es decir adultos con criterio y madurez para ejercer sus funciones para facilitar el logro de los fines del sistema educativo venezolano. Las mujeres son las que tradicionalmente se han responsabilizado de educar a la población infantil en el país, además en su totalidad tienen más de 14 años de ejercicio profesional y tienen experiencia en este campo: sin embargo la calidad de su gestión puede verse inferida si no han recibido información permanente para actualizarse en cuanto a los cambios educativos del momento.

La investigación demostró que la totalidad de los encuestados posee titularidad docente, menos de la cuarta parte ha realizado estudios de cuarto nivel en el campo de gerencia educativa, situación que incide en la efectividad de su gestión, limitando el logro y objetivos trazados por la normativa legal que rige la materia.

En otras palabras, la mayoría de los directivos del Distrito Escolar 2, sector 1 C, Puerto La Cruz, estado Anzoátegui, se encuentra desactualizado de acuerdo a las nuevas exigencias de la educación y la tecnología del año 2000. Otro elemento que se pudo conocer fue que la gestión directiva no promueve la actualización de su personal es decir, motivar la formación del docente, reduciendo a la posibilidad de contar con

un maestro formado para responder a las exigencias educativas del momento y que la escuela se convierta en un escenario de investigación y producción del conocimiento.

De igual modo se observó deficiencias en los procesos de planificación de los directivos, pues limitan su actuación en el aspecto de la satisfacción de las exigencias oficiales de documentos, formatos y otros instrumentos que no son aplicables a la realidad del plantel.

Todos estos resultados reafirman la necesidad de formular un programa de actualización profesional en gerencia educativa dirigido al personal directivo.

Las autoras mencionadas anteriormente llevaron el desarrollo de esta investigación de campo orientada a recopilar y analizar información obtenida directamente de la realidad, a tal efecto se recogió información en dicha escuela nombrada inicialmente, de igual modo, se concibió como un estudio descriptivo, porque permitió determinar los niveles de capacitación que posee el personal directivo que labora en ese sector, al igual que en la presente investigación, se llevó a cabo en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad en la cual se apunta a identificar como se evidencia la gerencia educativa. Es importante resaltar que se escogió esta tesis ya que sirvió de guía para realizar la investigación de campo, porque mostró un camino hacia lo que se quería realizar. La investigación se efectuó en una escuela viendo y detallando cada hecho ya que se describieron, analizaron e interpretaron los datos obtenidos en términos claros y precisos.

Leal f. Petra (2001) realizó una investigación titulada la Gerencia Educativa en la Fundación del Niño – Maturín, estado Monagas, con el propósito de determinar que el gerente educativo constituye el eje fundamental en la institución escolar, el desarrollo gerencial implica tomar decisiones, dirigir, ser líder, guiar y conducir a un equipo de trabajo para lograr resultados satisfactorios donde todos se encuentren implicados. En esta investigación se encontraron resultados desfavorables en cuanto a la manera de gerencia educativa donde no se incluyen a todo el equipo de trabajo es decir docentes, directivos, personal administrativo entre otros. Es pertinente acotar que en una escuela lo fundamental es tener una gerencia educativa, alguien que oriente ese proceso, con capacidad de conducir una institución educativa, que

implique al equipo de trabajo y los incentive a la toma de decisiones. En este apartado se tomó como referencia la justificación e importancia de la investigación para tener otra visión de la gerencia educativa en otro plantel, y ver cuáles serán sus argumentos, al ver su justificación e importancia de la misma se pudo aproximar y hacer una comparación de esta investigación con este trabajo en estudio y se concluyó que, al igual que esta investigación el gerente educativo forma el eje fundamental para que la organización salga adelante y se enfrente a los nuevos retos del presente, guiando y acompañando a su equipo de trabajo, donde participe el director, subdirector, docentes, alumnos, obreros, comunidad, que trabajen en equipo por las salidas de situaciones encontrando juntos las vías de soluciones.

Por su parte Guevara, Marcano y Tejada (1996), realizaron una Propuesta sobre la Gerencia Educativa dirigida a docentes de las escuelas básicas estado Bolívar, se determinó que las instituciones estudiadas presentan graves problemas en cuanto a la gestión escolar que en ellas se realiza y que los docentes no poseen la capacitación necesaria, en ese sentido, se plantea la implementación de la modalidad de gestión colectiva que se contempla en los proyectos del plantel. La Gerencia Educativa constituye en gran medida al éxito de las instituciones escolares, de allí la importancia del papel que cumple el gerente en las instituciones cuando debe dirigir la fuerza laboral guiándolos hacia el cumplimiento de las metas.

Estos autores concluyeron que la Gerencia corresponde a una de las funciones primordiales existentes en cada una de las organizaciones educativas, sabiendo que es la que ayuda a obtener la productividad que estamos buscando, logrando cambios significativos, y llevando al cumplimiento de las metas y objetivos. Se tomó en consideración todos estos antecedentes debido a que de alguna manera u otra diagnostica la gerencia en las instituciones educativas y los resultados obtenidos en el estudio han sido negativos a la hora de realizar la investigación. De este trabajo de grado se tomó en consideración los antecedentes legales debido a que toda investigación debe poseer artículos relacionados al tema en su normativa jurídica que sustenten el estudio, dejando establecido si las mismas se acercaban o se relacionaban a la Gerencia Educativa.

Es importante resaltar que han transcurrido 10 años de la realización de esta propuesta y es significativo destacar que desde esa década han trascurrido muchos cambios desde la derogación de las Leyes de Orgánicas de educación de 1980, 1986 hasta la de 1999, incluso el Reglamento de la Ley Orgánica de educación ha tenido modificaciones, sin embargo la gerencia educativa es la figura encargada de dirigir y guiar la instituciones educativas con apoyo de sus personal.

Bases Legales.

Como lo expresan Palella y Martins (2004), "...la fundamentación legal o bases legales se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros".

Por ésta razón en este apartado se consideraron las bases legales que tienen relación con el problema en estudio. Ordenadas entre ellas de mayor a menor jerarquía; como a continuación se mencionan:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (15/02/1999):

Artículo 102: "La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad..."

Artículo 103: "Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiración..."

Artículo 104: "La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica".

Artículo 106: "Toda persona natural o jurídica, previa demostración de su capacidad, cuando cumpla de manera permanente con los requisitos éticos, académicos, científicos, económicos, de infraestructura y los demás que la ley establezca, puede fundar y mantener instituciones educativas privadas bajo la estricta inspección y vigilancia del Estado, previa aceptación de éste".

En el marco educativo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se expresa con claridad los objetivos principales del quehacer educativo del país, contenido en los artículos arriba mencionados, siendo la educación en todos sus niveles desde preescolar, hasta pregrado universitario un derecho fundamental y un deber social para todos sus ciudadanos, y en función de ello, la educación debe ser impartida por docentes con excelente formación académica para que la misma sea de calidad. Dentro de la formación docente, se encuentra a través de la transversalidad del conocimiento, diferentes áreas que van desde el ambiente de clases hasta la gerencia de los procesos educativos, y es desde este conocimiento, que se aplican las diferentes directrices para el buen funcionamiento de una institución, debidamente cohesionada entre familia, escuela, sociedad y Estado; todos responsables de los procesos tanto educativos como formativos para el perfecto desarrollo integral de sus ciudadanos.

-Ley Orgánica de Educación (15/08/2009)

Artículo 14: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal...”

Artículo 17: “Las familias tienen el deber, el derecho y la responsabilidad en la orientación y formación en principios, valores, creencias, actitudes y hábitos en los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas, para cultivar respeto, amor, honestidad, tolerancia, reflexión, participación, independencia y aceptación. Las familias, la escuela, la sociedad y el Estado son corresponsables en el proceso de educación ciudadana y desarrollo integral de sus integrantes”.

Artículo 19: “El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo

atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley”.

Ya establecida en los artículos 14, 17 y 19 de la vigente Ley Orgánica de Educación, que la educación es un derecho humano y un deber social, integral, laica, inclusiva y de calidad donde convergen todos los sujetos contenidos en dichos artículos, y en la aguda observación desarrollada en nuestro trabajo de campo, las investigadoras pudieron constatar en sitio que la institución elegida como Tesistas de la Escuela de Educación, de la Facultad de Humanidades y Educación, de la Universidad Central de Venezuela, reúne en toda su conformación, contenida en su organigrama, las directrices claras y excelente conducción dentro de los parámetros ya establecidos en los nombrados artículos.

Por su parte, la Ley Orgánica de Educación, nos indica que la educación es un proceso de formación integral, gratuita, inclusiva, de calidad y a su vez continua, que no sólo es responsabilidad del Estado sino también de la familia, la cual tiene un rol muy importante en ella.

-Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (15/08/2009):

Artículo 157: “La función supervisora de los planteles educativos, tanto oficiales como privados, será ejercida por su personal directivo y por otros funcionarios de jerarquía superior a la de los docentes de aula, conforme al régimen y estructura organizativa que dicte el Ministerio Popular para la Educación, para los establecimientos docentes de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo”.

Este Reglamento, en su artículo citado anteriormente, hace referencia a la función por parte de los supervisores de los planteles educativos y del perfil que éstos deben tener según la estructura del Ministerio Popular para la Educación, el cual fue de suma importancia a la hora de evaluar dicho perfil en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad, por cuanto permitió a las investigadoras corroborar la veracidad de los perfiles analizados y la aplicación extensiva de estos

en todas las áreas de dicha institución educativa, debido a que la estructura organizativa permitió observar las necesidades que presentaba la Institución.

-Ley Orgánica del Trabajo (23/02/2010):

Artículo 17: “Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo. Los trabajadores y trabajadoras sean o no dependientes de patrono o patrona, disfrutaran ese derecho y cumplirán con los deberes de la Seguridad Social conforme a esta Ley”.

Artículo 20: “El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.”

Artículo 26: “Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.”

-Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (26/07/2005):

Artículo 36: “Se crea el Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo como instancia asesora del órgano rector en las materias de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, el control de las 31 condiciones y medio ambiente de trabajo, y de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.”

-Ley de Alimentación para trabajadores (17/11/2014):

Artículo 2: “A los efectos del cumplimiento de esta Ley, los empleadores y las empleadoras del sector público y del sector privado, otorgarán a los trabajadores y las trabajadoras el beneficio de una comida balanceada durante la jornada de trabajo.”

-Ley que regula Paro Forzoso y Capacitación Laboral (22/10/1999):

Artículo 18: “La capacitación laboral es un componente de la formación profesional, dirigida a mejorar y ampliar las posibilidades de reinserción del trabajador cesante en el mercado de trabajo a través de metodologías de aprendizaje que se correspondan con los conocimientos, experiencias y

habilidades de los afiliados que demanden la prestación y al perfil ocupacional requerido por el mercado de trabajo.”

-Ley para Personas con Discapacidad (05/01/2007):

Artículo 1: “La presente Ley tiene por objeto regular los medios y mecanismos, que garanticen el desarrollo integral de las personas con discapacidad de manera plena y autónoma, de acuerdo con sus capacidades, el disfrute de los derechos humanos y lograr la integración a la vida familiar y comunitaria, mediante su participación directa como ciudadanos y ciudadanas plenos de derechos y la participación solidaria de la sociedad y la familia. Estas disposiciones son de orden público.”

Los artículos citados tanto de la Ley Orgánica del Trabajo, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo, Ley de Alimentación para trabajadores, Ley que regula Paro Forzoso y Capacitación Laboral y la Ley para Personas con Discapacidad, nos hacen referencia a los derechos, deberes y beneficios que deben tener todos los empleados de la institución educativa sin distinción alguna, ya que de una u otra manera, forman parte esencial de cualquier plantel y son manejados bajo la Gerencia Educativa.

-Ley de Ciencia y Tecnología (16/12/2010):

Artículo 5: “Actividades de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones. Las actividades de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, así como, la utilización de los resultados, deben estar encaminadas a contribuir con el bienestar de la humanidad, la reducción de la pobreza, el respeto a la dignidad, a los derechos humanos y la preservación del ambiente.”

Esta Ley le da importancia a las actividades de ciencia e innovación que deben tener todos los planteles hoy día, bajo el mando de una gerencia educativa de alta calidad, serán llevados a cabo las mejores aplicaciones de tecnología para contribuir con el bienestar de la humanidad.

-Ley Orgánica para la Protección de Niños Niñas y Adolescentes. (10/12/2007).

Artículo 1: “Objeto. Esta Ley tiene por objeto garantizar a todos los niños y adolescentes, que se encuentren en el territorio nacional, el ejercicio y el

disfrute pleno y efectivo de sus derechos y garantías, a través de la protección integral que el Estado, la sociedad y la familia deben brindarles desde el momento de su concepción.”

Artículo 6: “Participación de la Sociedad. La sociedad debe y tiene derecho de participar activamente para lograr la vigencia plena y efectiva de los derechos y garantías de todos los niños y adolescentes. El Estado debe crear formas para la participación directa y activa de la sociedad en la definición, ejecución y control de las políticas de protección dirigidas a los niños y adolescentes.”

Artículo 32: “Derecho a la Integridad Personal. Todos los niños y adolescentes tienen derecho a la integridad personal. Este derecho comprende la integridad física, síquica y moral.”

Artículo 53: “Derecho a la educación. Todos los niños, niñas y adolescentes tienen el derecho a la educación gratuita y obligatoria, garantizándoles las oportunidades y las condiciones para que tal derecho se cumpla, cercano a su residencia, aun cuando estén cumpliendo medida socioeducativa en el Sistema Penal de Responsabilidad del Adolescente. Parágrafo Primero. El Estado debe crear y sostener escuelas, planteles e institutos oficiales de educación, de carácter gratuito, que cuenten con los espacios físicos, instalaciones y recursos pedagógicos para brindar una educación integral de la más alta calidad. En consecuencia, debe garantizar un presupuesto suficiente para tal fin. Parágrafo Segundo. La educación impartida en las escuelas, planteles e institutos oficiales será gratuita en todos los ciclos, niveles y modalidades, de conformidad con lo establecido en el ordenamiento jurídico.”

Artículo 54: “Obligación del padre, de la madre, representantes o responsables en materia de educación. El padre, la madre, representantes o responsables tienen la obligación inmediata de garantizar la educación de los niños, niñas y adolescentes. En consecuencia, deben inscribirlos oportunamente en una escuela, plantel o instituto de educación, de conformidad con la ley, así como exigirles su asistencia regular a clases y participar activamente en su proceso educativo.”

Artículo 55: “Derecho a participar en el proceso de educación. Todos los niños, niñas y adolescentes tienen el derecho a ser informados e informadas y a participar activamente en su proceso educativo. El mismo derecho tienen el padre, la madre, representantes o responsables en relación al proceso educativo de los niños, niñas y adolescentes que se encuentren bajo su Patria Potestad, representación o responsabilidad. El Estado debe promover el ejercicio de este derecho, entre otras formas, brindando información y formación apropiada sobre la materia a los niños,

niñas y adolescentes, así como a su padre, madre, representantes o responsables.”

Artículo 56: “Derecho a ser respetados y respetadas por los educadores y educadoras. Todos los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a ser respetados y respetadas por sus educadores y educadoras, así como a recibir una educación, basada en el amor, el afecto, la comprensión mutua, la identidad nacional, el respeto recíproco a ideas y creencias, y la solidaridad. En consecuencia, se prohíbe cualquier tipo de castigo físico o humillante.”

Los investigadores consideran que la Ley Orgánica para la Protección de Niños Niñas y Adolescentes, dentro de su marco jurídico, presta a todo ese segmento de la sociedad, las herramientas pertinentes para el buen desempeño de las otras Leyes que concatenadas con ella, enmarquen en el área jurídica y social la protección necesaria para todos los niños, niñas y adolescentes que se encuentren en alguna situación de riesgo, sea físico, mental o psicológico.

Reseña Institucional.

Historia del Colegio.

RESEÑA HISTÓRICA En el marco 59º Aniversario

La U. E. Colegio “La Santísima Trinidad”, se inicia como escuela privada el 07 de Septiembre de 1956, ubicada en Providencia a Quebrada N° 10, Parroquia San José – Caracas, donde funcionó por cinco (05) años con Kinder y primer grado. Fue fundada por la Profesora Carmen Elena Guarata de Lobo, de nacionalidad venezolana, cuando tenía 18 años de edad. La escuela funcionaba en una casita humilde propiedad de los padres de la maestra mencionada anteriormente.

La maestra muy preocupada por mejorar la situación de la escuela consigue un local más amplio y adecuado para tal fin, logrando mudarse a la Calle Internacional de los Magallanes de Catia, casa N° 46, Parroquia Sucre Caracas – Venezuela. Siguió con el nivel de Preescolar y únicamente con el primer grado del segundo nivel al transcurrir el tiempo dio prosecución hasta sexto grado, por 38 años. La demanda, la necesidad de la sociedad, su vocación y la preocupación por brindar un servicio educativo al alumnado, la obligan a continuar con su labor.

Decide en el año de 1993 proseguir con el séptimo, en el mismo local, en donde hace construcciones nuevas y mejora la estructura completa. Para así continuar hasta el octavo grado de media y diversificada.

La Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, está ubicada en los Magallanes, Parroquia Sucre – Municipio Libertador del Distrito Capital, teniendo a sus alrededores los siguientes Barrios: Guaicaipuro I y II – Cortada de Catia, Gramoven, Carretera Vieja de la Guaira. Es una casa acondicionada para su funcionamiento.

La planta física del plantel y estructura del mismo consta de cinco plantas y se encuentra en condiciones excelentes y cuenta con buena iluminación y ventilación.

En el aspecto económico, el colegio cuenta con la subvención del M.P.P.E. a través del Convenio AVEC, destinado al pago de salario del personal y con el aporte de las mensualidades de los padres y representantes, atiende los niveles de Educación INICIAL, PRIMARIA, MEDIA GENERAL en Mención Ciencias Básicas y Tecnología.

Los planes de estudio que administra el plantel a nivel de Educación Inicial, Primaria y Media General, son los vigentes emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación como lo establece la Ley Orgánica de Educación vigente.

Los estudiantes proceden en su mayoría del mismo Plantel.

Los datos estadísticos obtenidos en los diagnósticos evaluativos muestran que ha habido un bajo rendimiento estudiantil, en Media General con respecto al año escolar anterior.

Por otro lado enmarcado en una significativa labor educativa y evangelizadora, con esfuerzo, responsabilidad, amor y compromiso han egresado en la actualidad doce (12) promociones de Bachilleres en Ciencias y dos (02) en Educación Media General Mención Ciencias Básicas y Tecnología de la República Bolivariana de Venezuela; es decir 14 Promociones, orgullo de la Unidad Educativa Colegio “LA SANTÍSIMA TRINIDAD”.

En este orden de ideas, se puede resaltar el vivo ejemplo de valores, constancia, esfuerzo, preparación y vocación, labor insigne de nuestra querida Fundadora Profesora Carmen Elena de Lobo, ejerció 48 años de servicio de tan loable labor, enmarcada en calidad educativa, hoy en día jubilada, “ejemplo a seguir” a toda la generación de profesionales de la docencia que conforman parte de esta gran familia “La Santísima Trinidad”. Es importante destacar que siguiendo los pasos de su progenitora, hoy en día esta Institución de tan prestigioso nombre continúa con la gerencia la Licenciada Osmerly Yamilet Lobo de Martínez, quien desde el año 2004, diseña y desarrolla el Proyecto Educativo Social “Abriendo Camino Forjando Futuro” utilizado como modelo de gestión institucional en las empresas privadas y estrategia de mercado empresarial para financiar dicho proyecto sueño de lo posible, siendo de gran impacto social por garantizar calidad educativa sustentable en la formación de ciudadanos críticos que construyan una mejor sociedad.

¿Quiénes Somos?

La Unidad Educativa Colegio “LA SANTÍSIMA TRINIDAD”, es una Institución Educativa sin fines de lucro, con sede en la Calle Internacional N° 46 Los Magallanes-Catia, que atiende una población de 958 alumnos.

Fue fundada el 07 de septiembre de 1956 por la Profesora Carmen Elena de Lobo, quien fue Directora por 48 años. En la actualidad es dirigida por la Lic. Osmerly Lobo de Martínez.

Filosofía de Gestión del Colegio.

Misión de la UNIDAD EDUCATIVA “LA SANTÍSIMA TRINIDAD”

Nuestra Misión fundamental es, desarrollar una Educación Humanista, Holística y de calidad, que dé respuesta a las necesidades de la persona, a la realidad de Venezuela y a la vida misma, como elemento dinamizador de cambio, con vocación de futuro, fundamentada en los valores religiosos, culturales y ambientales.

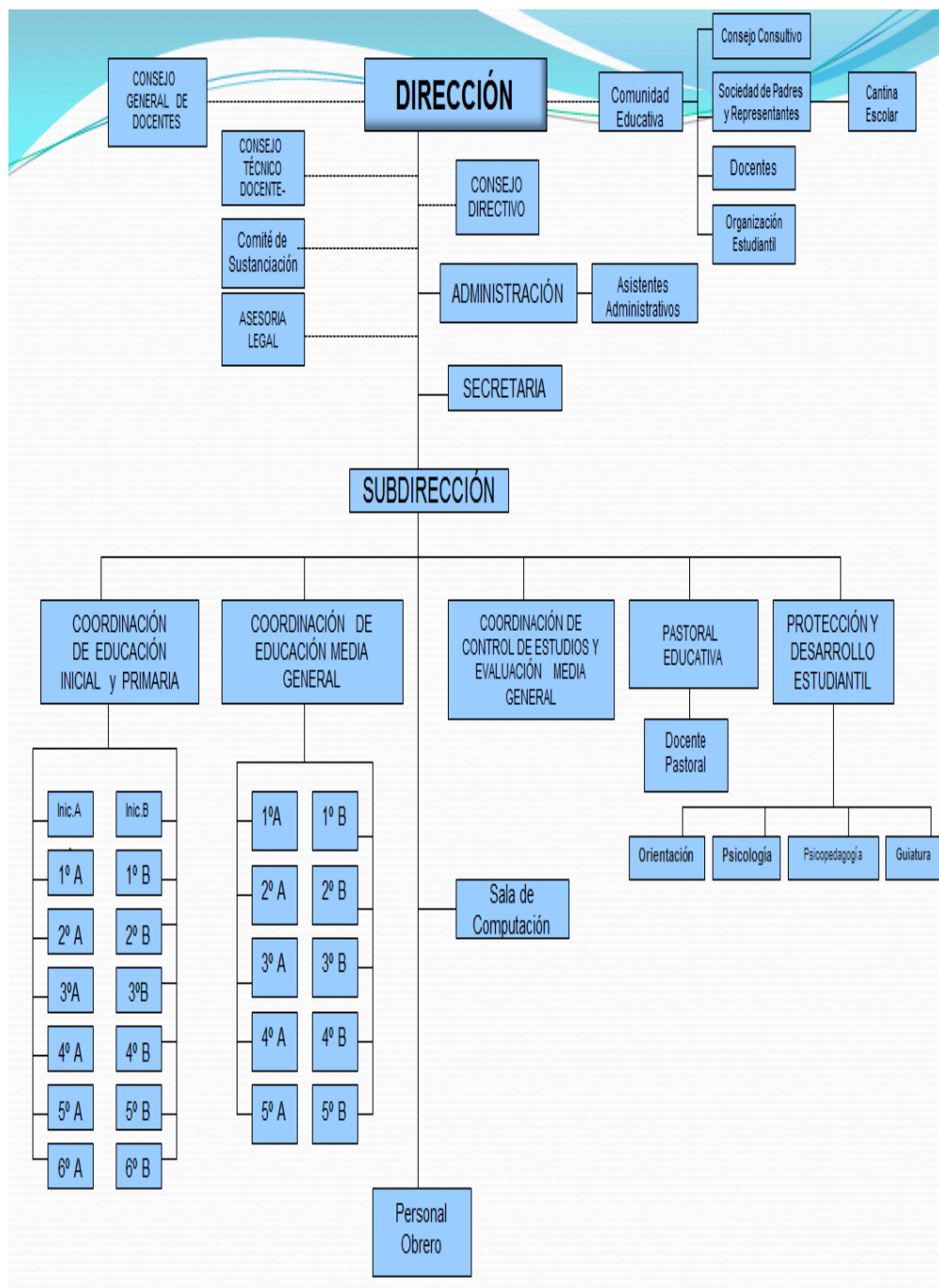
CALIDAD y EXCELENCIA

Visión de la UNIDAD EDUCATIVA “LA SANTÍSIMA TRINIDAD”

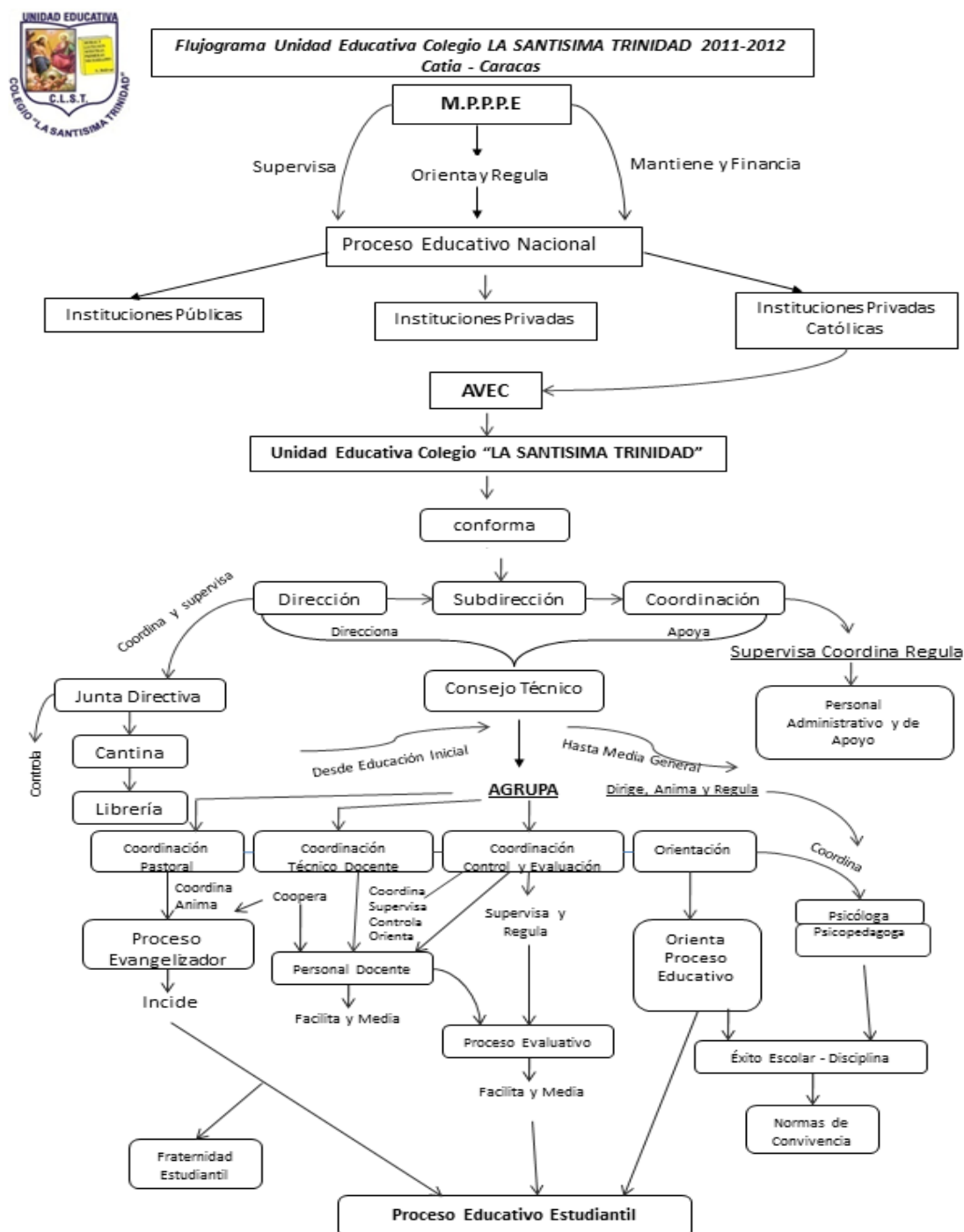
Desde el sueño de lo posible y la esperanza, pretendemos que nuestra identidad se fortalezca cada día más hacia una Institución servidora, fraterna, profética, crítica, humilde, clara en sus opiniones y coherente en sus principios, con aperturas al debate continuo sobre la problemática educativa del país, dialogante y solidaria con toda las demás Instituciones escolares gubernamentales y privadas, a fin de enfrentar los retos y desafíos del futuro.

ABRIR CAMINO FORJAR FUTUROS

Organigrama de la Unidad Educativa.



Flujograma de la Unidad Educativa.



Basamentos Teóricos

Los fundamentos teóricos del estudio, se refirieren a un compendio de conceptos en relación a la administración y sus implicaciones dentro de las organizaciones educativas, los cuales orientaron en un sentido amplio la intención de la investigación. Palella, y Martins, (2012) señalan el basamento teórico como: “el soporte principal del estudio, en él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones” (p.24).

De acuerdo con los autores la base teórica es necesaria para una interpretación de la investigación, es por ello que el presente trabajo muestra los conceptos más importantes referidos a gerencia educativa y desarrollo organizacional. Estos conceptos van a permitir una fácil interpretación de la investigación y permitirá el logro de los objetivos del trabajo presentado.

Educación:

El autor Villarroel (1995) la define como “la formación del hombre por medio de una influencia exterior consciente o inconsciente (heteroeducación), o por un estímulo, que si bien proviene de algo que no es el individuo mismo, suscita en él una voluntad de desarrollo autónomo conforme a su propia ley (autoeducación).”

En el contexto de la pedagogía laboral, Solé y Mirabet (1994) conciben a la educación como “un proceso general y de larga duración orientado a mejorar las capacidades de la persona para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas y valores. La educación se orienta al desarrollo integral de la persona.

Tal como lo ilustran las definiciones anteriores, la educación es la formación del individuo, puede ser formal o no formal, orientada a mejorar las capacidades de las personas donde desarrolla conocimientos para ponerlo en práctica en su vida diaria, la educación busca dentro de sus fines mejorar las capacidades y desarrollar destrezas, el ser humano debe tener una preparación de larga duración para entrar en la sociedad que cada día se ve amenazada por los grandes desafíos que se enfrentan, es por ello que un gerente debe mantener una constante actualización de estudios para

poder dar paso a las nuevas formas de aprendizaje que van surgiendo por los cambios que sufre nuestras sociedades para estar al margen de las nuevas competencias.

Gerencia.

El autor Sallenave (1994) define a la Gerencia como “el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad”.

Por su parte, Berghe (2005) señala que la Gerencia es “hacer que los objetivos se logren en la empresa, a través de las personas que trabajan en ella”.

Drucker (2002) la define como “el órgano específico y distintivo de toda organización”.

Las definiciones anteriores describen que la gerencia es la dirigente de una organización, es quien se encarga de regir haciendo cumplir los objetivos por medio de actividades planificadas. Es por ello que las organizaciones deben contar con personas de alta calificación para el manejo de la misma, en la medida que los objetivos se cumplan tendrá éxito la organización. Dentro de este orden se podrá decir que la gerencia está en toda organización y más en una institución educativa como lo es la Unidad Educativa Colegio la Santísima Trinidad donde es el director quien tiene el rol de gerenciar.

Componentes de la Gerencia:

Planificación

Consiste en fijar las acciones a seguir y la secuencia de operación para su realización, se dice, implica un proceso de selección racional, ya que antes las diversas posibilidades que se presentan deben escogerse las que sean más aptas para el logro de los objetivos propuestos al poner en marcha el plan, así como los medios y recursos que se encuentran para lograr el éxito de la organización, en este sentido se dice que es el primer punto que debe tener una empresa a su favor.

Según Fred (2003) “la planificación debe regirse por una serie de principios fundamentales que él denomina básicos de la programación de los cuales son” (p. 46).

- Racionalidad, que consiste en la posibilidad de seleccionar alternativas en forma inteligente y lograr una conducta final coherente.
- Previsión, que implica sobre las bases del analista del pasado, del presente y de las proyecciones de tendencias, prever el futuro y coordinar el plan en función de éste, fijando plazos para su ejecución,
- Unidad, que exige que todos los planes que se implementen se hallen integrados entre si y constituyan un todo orgánico y compatible.

Sin planificación, las organizaciones se limitan a reaccionar ante los cambios en el medio ambiente, en tecnología y en las demandas de sus usuarios.

Organización

Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar. Torrealba (2010) define la organización como:

La principal función administrativa que actúa como parte integral del proceso administrativo. En este sentido organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los organismos en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno (p. 344).

Organizar es el proceso de diseñar estructuras formales del trabajo de una empresa, por medio de la creación y puesta en práctica de una jerarquía de autoridad y la puesta en funcionamiento de diferentes departamentos, los cuales estarán a cargo de diversas actividades, además de establecer responsabilidades por áreas de trabajo, que permitan a la empresa un nivel óptimo de efectividad y eficiencia en sus actividades.

Dirección

Implica guiar a los individuos que integran la organización para que unan sus esfuerzos a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos.

Según Torrealba (2010):

“La dirección como proceso gerencial, es el que sigue la planeación y organización, constituye la tercera función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, solo resta hacer que las cosas marchen bien, este es el papel de la dirección, poner a funcionar la empresa y dinamizarla” (p. 371).

La dirección como función es elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo a donde se encamina la organización por medio de la autoridad, el liderazgo efectivo, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias con el fin de lograr la competitividad de la empresa.

Control

Evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el cometido tenga lugar de acuerdo con los planes de la organización. Según Melinkoff, R. (2005) dice que “el control es un proceso muy importante de la función administrativa. Se aplica por igual a todos sus actos, a las cosas y productos, a las personas y aun a la empresa, como a sus funciones básicas”. p. (63).

El control se puede señalar como un establecimiento de sistemas que permite medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, dentro de los procedimientos administrativos son importantes ya que en este apartado son quienes llevan la batuta o el conocimiento del deber ser.

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998); todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Graffe, 2000).

Tomando en cuenta estas consideraciones, el gerente debe orientar su trabajo a la coordinación requerida, mantener una comunicación constante, motivar a su personal, desarrollar un estilo de liderazgo eficaz y tomar decisiones oportunas.

Teniendo en cuenta que aunque el personal es el factor productivo, no solo están interesados en los objetivos de la empresa sino también en alcanzar sus propios objetivos. En el campo de la motivación humana se destacan autores como Maslow, citado por Chiavenato (1999) quien visualiza la motivación del individuo en términos de un conjunto de necesidades ordenadas en niveles jerárquicos: necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Por su parte Mc Clelland, citado por Robbins (1994) expone la teoría de la motivación con base en las necesidades socialmente desarrolladas: Pertenencia a un grupo, poder y logro. Este investigador comprobó que la necesidad de logro era el determinante para asumir retos y que las personas motivadas hacia el logro se interesan en situaciones de mucha responsabilidad.

El gerente como administrador de su grupo debe crear y mantener un medio interno adecuado que conduzca a sus subordinados a trabajar a nivel de sus plenas capacidades.

Este proceso es considerado de vital importancia para una buena gerencia, ya que por medio de ellas se guían o concretan los esfuerzos de los individuos que componen la organización hacia el logro de los objetivos deseados.

Modelos de Gerencia.

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surgen temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales. Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de

administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión.

Planificación Estratégica.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV a.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su estructura, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

En estos tiempos de comienzos de siglo la estrategia de empresa adquiere cada vez mayor importancia. La apertura de los mercados y la aceleración de cambio tecnológico han impulsado la competencia. Los riesgos para las empresas son cada vez mayores, así como las recompensas potenciales. Plantear estrategias acertadas resulta vital para sobrevivir y prosperar. Para ello existe actualmente un extenso acervo de conceptos, desarrollados, en su mayoría en las dos últimas décadas.

Para Francés (2006) la Planificación es “un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre”.

Para ciertos autores los objetivos son parte de la estrategia, pero para otros ésta se refiere solo a los medios. Esta divergencia no es tal en la práctica, puesto que los medios para alcanzar un objetivo constituyen, a su vez, los objetivos.

La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en capacidades internas (fortalezas y debilidades) anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas).

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa.

La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en

los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

Características

Cynthia Bendlin (2000), plantea que las principales características que distinguen a esta herramienta son:

1. “La visión Holista. Constituye la visión de conjunto, donde se ven las partes en función al todo. Esto permite un análisis mucho más enriquecedor y una herramienta fundamental para la priorización adecuada de objetivos y actividades. Además, el trabajo de equipo pasa por el concepto de cuerpo y las partes no funcionan adecuadamente si no tienen una visión compartida.
2. La visión a largo plazo. Constituye una de las principales características de la Planificación Estratégica. Define todos los objetivos específicos necesarios para el logro de un objetivo general. Si se tiene un problema central que resolver, se analizan todas las causas, eliminando la idea que existe una sola causa sino una suma de ellas, y por lo tanto la solución pasa por la suma de soluciones.
3. Permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos en el tiempo.
4. Consolidación de la empresa y la aproximación a objetivos superiores y no limitados como son las metas u objetivos a corto plazo, si bien está compuesta de ellas.
5. Contribuye a la aproximación de la visión, es decir, a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.
6. La interrelación con el contexto es sumamente importante a través de la definición de vasos comunicantes con el mismo.
7. Gracias a la evaluación y seguimiento continuos, se pueden identificar los cambios a ser introducidos en el plan, respondiendo a la nueva realidad.
8. Coherencia, tanto entre los niveles de la empresa como dentro de cada una de ellos, en lo que respecta a sus propios objetivos y funciones y, además, los recursos de que se dispone deben ser adecuados para implementarlo.

9. Pertinencia, lo que implica que el plan está de acuerdo con los objetivos que la organización pretende lograr y;
10. Sistemática, que entiende la necesidad de que los distintos niveles de la organización estén articulados a través de los planes, de tal manera que sus actividades constituyan reales aportes a los objetivos de la institución.

Calidad total

Si bien la calidad antes era un tema que se relacionaba sobre todo con la actividad de las fábricas, cada vez incursiona más en otras áreas de la actividad humana. Últimamente lo hemos visto implantarse en empresas de servicios, en empresas públicas, incluso en escuelas u oficinas de gobierno. La calidad es una serie de conocimientos de los cuales te ayudan a comprender las relaciones interpersonales en cualquier tipo de organización, y a entender los procesos que evolucionan el medio ambiente del ser humano.

La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio.

Berry (1992), señala: "...la calidad es la satisfacción de las necesidades de los clientes" (p. 2). Esta definición está centrada en los resultados del proceso de logro de la calidad, en los efectos de su aplicación y en los beneficiarios de los servicios y/o productos: el cliente. Un concepto ampliado establece que la calidad consiste en satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables.

La calidad podríamos definirla como el conjunto de cualidades que determinan la forma de ser de alguien o algo, sin embargo calidad total puede tener variadas definiciones dependiendo del punto de vista que lo miremos. A continuación se desarrollan tres definiciones de Calidad Total:

Dedicación total al cliente. Esta podría ser la frase distintiva por excelencia de esta forma de definir la calidad total, pues la satisfacción del cliente es la prioridad de la empresa.

Para lograr este objetivo todos los empleados participan en el mejoramiento, todas las funciones y decisiones se toman en conciencia con los requerimientos del cliente.

Otra forma de definir la Calidad Total es analizar los resultados que pretende una empresa en esta aventura, entre los cuales están:

- La lealtad del cliente, dado que su satisfacción es máxima.
- El tiempo de respuesta a problemas y necesidades es mínimo, como también los costos.
- Existencia de un ambiente estimulante y sano, que implique un mejor desempeño.
- Mejoramiento continuo, es decir un compromiso general de evolucionar correctamente.

Para la tercera definición nos basamos en el análisis de las herramientas, técnicas y otros elementos que conducirán a los resultados, es decir la descripción de los componentes de un programa de Calidad Total:

La ingeniería de calidad y el control de calidad apuntan a la raíz de los problemas, mostrando cuales son.

Se utilizan las herramientas y técnicas del sistema justo a tiempo para reducir costos y tiempo.

Se utilizan algunos elementos del desarrollo organizacional, tales como: medición del clima laboral, reducción de barreras políticas, desarrollo de habilidades gerenciales y el aumento en la participación de los empleados.

Se aplican conceptos modernos de liderazgo, ya que es necesario un líder que estimule el que sus visiones sobre la organización se impregne en los empleados. Así también debe generar un clima de trabajo que fomente la producción y la participación.

Objetivos de la calidad total

Es de suma importancia que los superiores de la organización establezcan minuciosamente los objetivos a seguir dentro de la empresa. Para iniciarlo, es muy importante de que el gerente tenga bien definido su propio credo, en otras palabras, que es la creencia o principios de este. Es su forma de visualizar y de manejar los negocios, es la forma en la que la administración se define como una disciplina fija y estable.

Posteriormente se encuentran la misión y la visión de la empresa, en la que el credo forma un papel muy importante, ya que la misión y la visión se crean en base al credo. La misión es la actividad en la que se encarga al personal para que la realice y a la vez ésta se esparce ante toda la organización que describe tanto a los mismos gerentes, a sus clientes, a factores externos como la competencia, productos, servicios y su posición en el mercado.

Después, ya teniendo como base la misión, se desarrolla la visión. La diferencia de éstas, es que la misión es lo que la compañía se compromete para ubicar un objetivo, los factores elementales, sus deberes y como satisfacer las necesidades de su mercado. La visión describe las recompensas que la empresa obtendrá por brindar el servicio o producto en base a su administración.

Kaizen (Mejoramiento Continuo)

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

Término de origen japonés que significa Kai "cambio", zen "Mejora", que aplicado a la filosofía de la Calidad en Occidente podemos definirlo como Mejora Continua y que implica a todas las estructuras de la empresa en las labores de mantenimiento e innovación, solapando éstas para obtener el progreso sin necesidad de grandes inversiones.

El objetivo fundamental de esta herramienta es involucrar a toda la plantilla en esa cultura de mejora continua pero especialmente a los operarios por ser los verdaderos conocedores del puesto de trabajo.

Elementos del Kaizen:

1. Orientación hacia el proceso, antes que hacia el resultado.
2. Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos.
3. Compromiso de los altos niveles gerenciales.
4. Una comunicación vertical y horizontal eficaz y sin trabas.
5. Mejoramiento continuo de los productos y procesos, internos y externos.
6. Constancia de los objetivos y una visión compartida.
7. El cliente manda (Enfoque al Cliente)
8. La inversión en personal.
9. La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación.
10. Dos cabezas piensan mejor que una.
11. Participación en la determinación y comunicación de metas.

Pilares del Kaizen:

El principal pilar del Kaizen es el ciclo de mejora continua o PHVA que consiste en aplicar varias veces sus distintas etapas de: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Justo a Tiempo (Just in Time)

El método productivo JIT surge en las empresas japonesas, y lo hace principalmente como una posible solución a uno de los mayores problemas subyacentes en la nación nipona: el ahorro de espacio.

En una nación pequeña como Japón, el bien máspreciado es sin lugar a duda el espacio físico.

Por ello, uno de los pilares de la nueva filosofía fue precisamente el ahorro de espacio, la eliminación de desperdicios y, en conclusión, la eliminación de la carga que supone la existencia del inventario.

El método justo a tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

Características principales:

El JIT tiene 4 objetivos esenciales:

- Poner en evidencia los problemas fundamentales.
- Eliminar despilfarros.
- Buscar la simplicidad.
- Diseñar sistemas para identificar problemas.

Reingeniería

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido. Hay tres elementos importantes en un proceso: **Valor agregado:** Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente. **Traspaso (flujo):** Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos. **Control:** Aquellas que permiten que las actividades de

traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

El principio capital de la reingeniería se centra en el cambio radical. Consiste en moverse en una dirección, más que dirigirse a un punto final definido. Se apoya en la capacidad para aprender de las nuevas experiencias, de las propias, y de las de los demás; en la necesidad de experimentar y reflexionar. Así se acelera el proceso de aprendizaje.

El proceso dinámico de cambio que tiene lugar con la reingeniería convierte las reglas correctas establecidas en reglas viejas y equivocadas; se selecciona una manera completamente nueva de definir sus objetivos y modos de alcanzarlos (cambio de paradigmas cambiantes).

La reingeniería es un medio para la supervivencia. Por tal motivo exige nuevos conocimientos, formas de trabajo más flexibles y que las instituciones se desprendan de su modo de operar tradicionales: que desarrollen alternativas nuevas y radicales. Así debemos entenderla como “La capacidad de cambiar radicalmente cualquier cosa que sirva de obstáculo a la mejora del rendimiento institucional, aunque suponga volver a empezar.

Así que, la reingeniería es un enfoque metodológico para planear, ejecutar y controlar el cambio, es una nueva manera de hacer las cosas. No considera nada sagrado y elimina cualquier proceso, recurso o idea que obstaculice el camino que conduce a la satisfacción del cliente. Los métodos y procesos habituales se someten a un análisis riguroso y se abandonan si es necesario.

Para el autor (Hammer y Champy 1994) "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez".

En la definición anterior planteada por Hammer existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, Dramáticas y Procesos. Estas palabras son claves debido a que:

1. Una reingeniería buscará el porqué se está realizando algo fundamental.
2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

Características de la reingeniería

- Enfocada a procesos.
- No a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras. Los viejos principios de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades ya no funcionan, ahora hay nuevos principios. Se define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el cliente.
- Debe ser Rápida.
- En general debe ser rápida porque se esperan resultados en tiempos cortos.
- Visión Holística.
- Observa todos los procesos desde una perspectiva integral. Ve el todo y no las partes. Tiene una perspectiva global.
- Multiespecialista (generalista).
- La reingeniería es anti-especialización. La especialidad tiene virtudes pero su defecto es la pérdida de flexibilidad.

- Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos). En reingeniería todo es "pulso y vista". Pura intuición pero no ciega. Parte del supuesto de que el determinismo no existe y por lo tanto no existe nada establecido ni predeterminado. Hay que aprender a administrar o manejar la incertidumbre. Hay que tener una tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión. Es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.
- Destrucción creativa.
- Lo anterior ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una manera creativa, construyendo los nuevos procesos. Se basa en el principio de que en un espacio sólo cabe un edificio, para construir lo nuevo tiene que hacerse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo. Tienes que destruir tu empresa o tu viejo "yo" o tu organización para hacer una nueva de cero, pero esta destrucción tiene que hacerse de manera sistemática en base a los principios de la transformación organizacional.
- Libre sin plan preestablecido.

El modelo es que no hay modelo. Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería. En el momento que rompas con lo anterior te quedas en el aire, por eso debes tener una tolerancia a la ambigüedad hasta que recompongas los procesos. Renovadora, cambia de mentalidad o de enfoque.

Benchmarking

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking

se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Características del Benchmarking

- Es un proceso, ya que consiste en una actividad que transcurre y se desarrolla
- Es un proceso continuo, ya que no es una actividad eventual que se haga se olvide después. Consiste en la búsqueda constante de las mejores prácticas, y esta búsqueda no concluye nunca, ya que dicho proceso requiere de una actualización constante
- Es un proceso sistemático y estructurado ya que existe una metodología a seguir para ejecutarlo
- Está basado en medir y comparar nuestra manera de actuar con las prácticas de las mejores empresas de nuestro sector y/o de otros sectores. La medición constituye la esencia del benchmarking
- Se realiza para aprender mejores formas de operar, mejores procedimientos, mejores recursos, mejores tecnologías, mejores prácticas, en definitiva para reingenierar los procesos de forma que se logre la consecución de los objetivos, los cuales deben ser reactualizados inmediatamente cada vez que se concluya un ciclo de benchmarking, para que el siguiente ciclo suponga una superación del anterior y, de esta forma, el benchmarking suponga una herramienta de mejora continua imprescindible para obtener el éxito empresarial.

Empowerment (Empoderamiento)

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Características de equipos con empowerment

- Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.

- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Son comprometidos flexibles y creativos.
- Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
- Tienen una actitud positiva y son entusiastas.
- Factores que intervienen en el cambio.

Gerencia Educativa.

La gerencia es pensada a modo de un trabajo intelectual desarrollado por individuos en un medio organizacional. En efecto el gerente es el elemento que consigue que se conciben las cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al trabajar tienen como función primordial obtener y producir resultados. En este sentido, se asume que el proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, y su vez han surgido diversas conceptualizaciones. Según Villasmil (2007), “las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas”.

Tal como lo afirma este autor el gerente es quien tiene el rol de hacer que se lleven a cabo las tareas para que así se puedan cumplir los objetivos. De igual manera Fermín y Rubino (2001), afirma que “el gerente es una persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y cargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están” (p.18).

Por lo antes expuesto se puede ver que le corresponde al gerente hacer que sus miembros se le unan para lograr el futuro de la organización, además que surge de los pasos de la supervisión y planificación.

A continuación estudiaremos el rol del gerente educativo que entre ellas es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de

educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo Planificar, Ejecutar, Revisar y Actuar (Deming, 1989; Guédez, 1998).

Según Soto y Cárdenas 2007, puede concebirse como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y su relación con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes.

Las afirmaciones anteriores nos muestran que la gerencia es necesaria, por lo tanto las organizaciones para mantenerse dentro del contexto necesitan actualizarse de manera continua.

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000).

Desarrollo Organizacional

No hay claridad en cuanto a quien creó el término Desarrollo Organizacional, existe la posibilidad de haber surgido en dos o tres lugares al mismo tiempo, a través de los conceptos de Roberts Blake, Herberd Shepard, Jane Mouton, Douglas Mc Gregor y Richard Beckhard.

El Desarrollo Organizacional (DO) basa sus conceptos y métodos en las ciencias del comportamiento, viendo a la organización como un sistema global (Chiavenato, 1993). De esta forma, el DO puede concebirse como un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento con un enfoque sistémico.

Ferrer (1989) y Blake (1991) concuerdan en afirmar que el DO estudia fundamentalmente la estructura organizacional, la conducta humana, la toma de decisiones y el clima organizacional considerando al DO como un programa a largo plazo para la realización y mantenimiento del cambio deseado. De igual forma,

French/Bell (1999) coinciden con los autores anteriores y añade que el DO trata problemas como la baja productividad, mala calidad, conflictos interpersonales, metas poco claras, desempeño deficiente del equipo, estilos de liderazgo y otros aspectos.

El Desarrollo Organizacional debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situaciones que sucedan en el ámbito que se está viviendo, utilizando estrategias métodos e instrumentos que nos permitan optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia de la organización.

Al respecto Stoner (1996), define el Desarrollo Organizacional como: “Actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional más eficaces y colaboradores, haciendo hincapié en el trabajo formal en equipos, los equipos temporales y la cultura intergrupar, con la ayuda de un asesor que le facilita y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación-acción” (Pág. 461).

Dicha definición admite lo anteriormente expuesto, ya que lo plantea como una serie de actividades, llevadas a cabo con base en la conducta humana, como principal elemento de las organizaciones, y un factor cambiante, siempre en la búsqueda del mejoramiento del comportamiento, bajo la supervisión de una persona capacitada que logre descubrir los problemas que allí se encuentran y pueda, a través de técnicas conductuales, guiar a los involucrados a la solución de dichas fallas.

Elementos del Desarrollo Organizacional

- **Guiado y Apoyado por la Alta Gerencia:** La alta gerencia debe iniciar el “camino” de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin, debido a que el cambio de la organización es un asunto difícil y serio; debido a que incluye sufrimientos, así como éxitos.

- **Proceso de Visión:** Se refiere a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y entregarán a los clientes, y de lo que la organización y sus miembros pueden esperar unos de otros.
- **Procesos de Delegación de Autoridad:** Se refiere a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.
- **Procesos de Aprendizaje:** Son aquellos procesos de interacción, de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.
- **Procesos de Resolución del Problema:** Se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.
- **Investigación Acción:** Se refiere a un modelo participativo de diagnóstico de colaboración e iterativo y a emprender una acción en la cual el líder, los miembros de las organizaciones y el practicante del desarrollo organizacional trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades. (Wendell, 1995, Pág. 29-31)

Objetivos básicos del Desarrollo Organizacional

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales tales como:

- Obtener informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnicas, administrativas e interpersonal.
- Compatibilizar, visualizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de las empresas y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Despertar la necesidad de establecer objetivos, metas y fines calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos. (WWW.Gestiopolis.Com.)

Valores del Desarrollo Organizacional

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuente de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización se encuentren en un trabajo atractivo que los rete.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.

- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida). (WWW.Gestiopolis.Com.)

Fundamentos del Desarrollo Organizacional

Estos fundamentos forman la base de conocimiento sobre la cual se ha constituido el desarrollo organizacional. Esta base de conocimiento es la que usan los líderes y practicantes del desarrollo para planificar y poner en práctica programas de cambios efectivos.

Entre estos fundamentos se encuentran los más importantes a saber:

- **Modelos y Teorías del Cambio Planificado:** El desarrollo de modelo del cambio planificado facilitó el progreso del Desarrollo Organizacional. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables y especifican las relaciones entre las mismas. Las teorías del cambio planificado son rudimentarias en lo que concierne a explicar la relación entre esa variable, pero son bastante buenas en términos de identificar a las variables importantes involucradas en el cambio.
- **Teoría de los Sistemas:** Considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los agentes que la rodean.
- **Participación y Delegación de Autoridad:** La participación en los programas de desarrollo organizacional no está restringida a las élites o a las personas en los niveles más altos; se extiende ampliamente en toda la organización. La creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del cambio. Estos pilares de la práctica del desarrollo organizacional están validados tanto por la investigación como por la práctica. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad.

- **Equipo y Trabajo en Equipo:** Los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones, éstos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quieren que sean efectivos. Los equipos y trabajos en equipos son parte del fundamento del desarrollo organizacional. Éstos son los más “urgentes” que están sucediendo hoy en día en las organizaciones. La evidencia es abundantemente clara: los equipos efectivos producen resultados que exceden con muchos al desempeño de los individuos relacionados.
- **Estructuras Paralelas de Aprendizaje:** Éstas, creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, constituyen otra base importante del Desarrollo Organizacional. Son un mecanismo para facilitar la innovación en las grandes organizaciones burocráticas, en donde la fuerza de la inercia, los patrones de comunicación jerárquica y las formas estándar de abordar el problema inhiben el aprendizaje, la innovación y el cambio. En esencia las estructuras paralelas son un vehículo para aprender como cambiar el sistema y después guiar el proceso de cambio. Las estructuras ayudan a las personas a liberarse de las restricciones normales impuestas por la organización, a dedicarse a la indagación y experimentación genuina, e iniciar los cambios necesarios, son uno de los fundamentos del Desarrollo Organizacional, porque prevalecen en muchos programas diferentes así, como los programas de calidad de vida en el trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico estará referido a las técnicas, procedimientos que se utilizaron para que pueda haberse ejecutado esta investigación, aquí se describirá el “cómo” se realizó el estudio para responder al problema planteado. Como puede verse la investigación es una actividad del individuo orientada a descubrir algo desconocido, es decir implica un descubriendo de algún aspecto de la realidad y la producción de un nuevo conocimiento. En términos científicos se puede decir que la investigación es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuestas a las interrogantes.

Relevancia para el Estudio.

El Marco Metodológico constituye la médula de la investigación. Se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo investigativo: la definición de la población sujeta de estudio y la selección de la muestra, diseño y aplicación de los instrumentos, la recolección de los datos, la tabulación, el análisis y la interpretación de los datos. (Hurtado, 2007).

Arias (2006) define el marco metodológico como “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

En referencia a lo antes expuesto sobre el marco metodológico, tal como lo explica Hurtado, puede deducirse que, éste representa la base de cómo fue estructurada dicha investigación de manera precisa, los métodos, procedimientos y las técnicas que se utilizaron. De igual modo el autor Arias (2012) también está de acuerdo con Hurtado pues explica que en el marco metodológico es donde se

llevarán a cabo un conjunto de pasos que se deben seguir a la hora de realizar un trabajo investigativo. Así mismo es preciso mencionar que estas argumentaciones sirvieron de base a la hora de abordar esta investigación.

Base Epistémica

Ante todo es importante resaltar que toda investigación científica debe estar sustentada en un paradigma de investigación que le de legitimidad a la misma, por tal motivo es pertinente nombrar al paradigma que se utilizó en esta investigación, la cual estuvo fundamentada en el Positivismo. En referencia al positivismo y también llamado paradigma cuantitativo, empírico- analítico; son corrientes filosóficas que afirman que el único conocimiento auténtico es el conocimiento científico, y que tal conocimiento solo puede surgir de la afirmación positiva de las teorías, a través del método científico. La ciencia solo se vuelve positiva fundamentándose exclusivamente en los hechos observados y cuya exactitud es generalmente reconocida, la observación y la hipótesis forman el núcleo conceptual de la ciencia positiva, punto de partida de la epistemología de la filosofía de Augusto Comte Angele (1997). El positivismo de Augusto Comte, primer positivismo declarado es una teoría crítica y constructiva apoyada en una epistemología creadora, se refiere al progreso real del pensamiento en su resultado abstracto, es un positivismo científico. Tal como lo afirmaba Comte en sus tesis: la ciencia es el único conocimiento posible: la metafísica no cuenta, el método científico es solo descriptivo: describe los hechos que observa, pero esos hechos tienen sus propias leyes.

Por su parte, Moreno Villa (1995), señala que “En términos generales el positivismo es el sistema filosófico que sólo acepta el método experimental para acceder a lo cierto o lo verdadero y que rechaza toda noción a priori así como cualquier concepto universal o que sea presentado como absoluto.”

Con relación a lo antes mencionado por los dos autores sobre el positivismo se evidenció que este paradigma afirma que el único conocimiento es el conocimiento científico, ya que éste tiene que ser verificado y reconocido por una comunidad científica.

De allí pues que la investigación estuvo enmarcada en el paradigma positivista, ya que a través de éste existirá una realidad objetiva y única, a su vez se describió y pudo predecirse los fenómenos a ser estudiados. En relación al contenido y la forma, la investigación fue de tipo descriptiva, el tipo de investigación que se propuso es de campo, para la cual Carlos Sabino (2004) en su texto “El proceso de la investigación” señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Tipo de Investigación.

Sobre el tipo de la investigación, Rodríguez Moguel (2005) señala que “es necesario tener en cuenta el tipo de investigación o de estudio que se realizará, ya que cada uno de éstos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico...”

Tal como indica Moguel, hay diferentes tipos de investigación, por tal motivo es pertinente tomar el tipo de investigación adecuado para así poder obtener los resultados esperados.

Investigación Cuantitativa: “esta investigación es perteneciente o relativa a la cantidad y de su análisis se determina las porciones de cada elemento analizado.” Barragán (2003)

Partiendo de lo que dice Barragán la investigación cuantitativa se refiere a aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, cabe decir que en esta investigación se analizaron datos estadísticos.

Investigación de Campo: Según Arias, F. (2012) La Investigación de Campo es “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (p.31)

La obtención de la información necesaria para la presente investigación fue realizada por medio de una investigación de campo primeramente, porque en las ciencias de la educación es importante crear un vínculo y contacto con la realidad que

se vive diariamente en los centros educativos, por tal motivo se cree que esta investigación científica podrá ser utilizada para que la gerencia educativa sea el pilar fundamental que erradique aquellas adversidades que hoy debilita la educación.

Es por ello que en la realización de la propuesta que se efectuó en la U.E. Colegio La Santísima Trinidad, se tomó este método de investigación, pues es el que se consideró que satisface las necesidades de esta investigación.

Según su base epistémica, esta investigación fue cuantitativa ya que se aplicó como instrumento, el cuestionario, el cual nos ayudó a recopilar la información y una serie de resultados que proporcionaron a dicha investigación su validez en cuanto a los resultados, y a partir de las técnicas estadísticas se pudo recoger y analizar datos sobre variables y fenómenos cuantitativos. Su objeto de estudio fue de campo, porque los fenómenos fueron observados directamente en el lugar de los hechos.

Niveles de la Investigación.

Descriptiva: consiste en la identificación de las características del evento en estudio. Los perfiles, las taxonomías, los estudios historiográficos, los estudios anatómicos, los estudios topográficos, los censos, los estudios epidemiológicos, por ejemplo, son investigaciones descriptivas. Hurtado (2010).

De acuerdo con la autora Hurtado la investigación descriptiva busca mostrar las características del evento en estudio, es decir, describir las características de un conjunto de observaciones realizadas, se pudiera acotar que éstas serían actividades, objetos, procesos y personas.

Explicativa: busca comprender las relaciones entre distintos eventos, se interesa por el “por qué” y el “cómo” de los eventos y las situaciones. Este tipo de investigación genera las teorías. Hurtado (2010).

En otras palabras, lo que intenta decir Hurtado, es que con el nivel de investigación explicativa se podrá intentar encontrar las causas del problema, teniendo las interrogantes (por qué y cómo). En lo que se refiere a esta investigación se tomó este nivel ya que se busca el “por qué” del problema que fue: la gerencia educativa actualmente se encuentra debilitada.

El nivel de la investigación fue descriptiva-explicativa, ya que se describieron, analizaron e interpretaron los datos obtenidos en términos claros y precisos, los cuales permitieron establecer contacto con la realidad para observarla, describirla y predecirla.

Población y Muestra.

Una población está compuesta por sus características definitorias de tal modo que el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población. En sentido más amplio se podrá decir que la población es lo total del fenómeno a estudiar en el cual las unidades de población tienen características en común, la que se estudiará y aportará los datos de la investigación. De todo esto se desprende que la muestra será un conjunto de la población escogido apropiadamente de forma tal que sea representativa de la población de origen.

Para Icart (2006) la población es “el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar”

Tal como lo afirma la autora, se entiende por población al conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen características comunes, observables e involucradas en la investigación.

De la misma manera Hamdan Nijad (2008) define la muestra como “conjunto de la población (o universo) seleccionado adecuadamente de forma tal que sea representativa de la población de origen, se denomina muestra estadística y el proceso de seleccionarla se conoce como muestreo estadístico”.

De acuerdo con el autor la muestra será una parte o conjunto de la población pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta, para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

En este proyecto de investigación la población y muestra estuvo representada como a continuación se mostrará:

Tomando en cuenta lo dicho por los autores anteriormente citados, en esta investigación se contó con una población finita de 1882 sujetos, distribuidos de la siguiente manera: novecientos cuarenta y siete (947) estudiantes, ochocientos setenta

y tres (873) representantes, cuarenta (40) docentes, diez (10) del personal administrativo/directivo y doce (12) del personal obrero, todos ellos adscritos a la U.E. Colegio La Santísima Trinidad.

Muestreo Intencional:

Algunas investigaciones han señalado que una muestra será intencionada cuando el investigador selecciona su muestra de acuerdo a su conveniencia, así mismo cabe decir que el tipo de muestra que se seleccionó en esta investigación fue intencionada ya que las investigadoras eligieron un grupo específico de personas dentro de la población para su análisis. En este caso, el encargado de seleccionar la muestra es quien procura que sea representativa, debe tener conocimiento de la población en estudio, lo que contribuye a eliminar en algo la subjetividad, pero aun así está influida por las referencias o tendencias de quien realiza el muestreo. Nijad (2008).

Tal como lo explica Nijad, el investigador encomendado de seleccionar la muestra es quien estará seguro de que sea representativa, el cual deberá conocer la población estudiada. Es decir el investigador que se encuentre escogiendo la muestra decidirá elegir un grupo específico de la población en estudio.

Para Arias (2012) en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

Parafraseando a los autores antes mencionados se determina que el muestreo se llama intencional porque el investigador escoge la muestra de acuerdo a su juicio previo a la observación realiza del objeto de estudio.

En este orden de ideas, Namakforoosh (2005) afirma que:

En el muestreo intencional todos los elementos muestrales de la población serán seleccionados bajo estricto juicio personal del investigador. Tienen previo conocimiento de los elementos poblacionales. Aunque este muestreo es subjetivo, requiere que el investigador conozca los elementos muestrales, lo que permite que el muestreo sea representativo.

Sobre la base de lo antes expuesto se puede evidenciar que los tres autores antes mencionados coinciden con las definiciones acerca del muestreo intencional, que se caracteriza por el empleo del criterio de quien elige un grupo representativo.

En este proyecto de investigación, la muestra estuvo representada por un segmento del personal docente, administrativo y obrero, de la institución educativa objeto de estudio, la cual fue escogida de forma intencional según la función que cumplían. Esto debido a que el objeto de estudio de este trabajo de grado, se centró en Diagnosticar la Gerencia Educativa como Pilar Fundamental para el Desarrollo Organizacional, desde la postura evaluativa del personal que labora en la institución.

Como podrá observarse en la muestra se especifica que fue escogida de forma intencional, en lo que a esto se refiere es que fue seleccionada por el equipo de la investigación, de acuerdo a su interés y utilidad.

Técnicas para Recolección de Datos.

La Técnica es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información para llevar a cabo una investigación, el investigador es quien elige de acuerdo al tipo de investigación que esté realizando.

Las Técnicas que se utilizaron en este Proyecto de Investigación fueron la Observación y la Encuesta, las cuales nos permitieron obtener los datos de la realidad empírica, de manera natural y sin intermediación alguna.

Técnica:

Fidias (2006) se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.

Garza (2007) llamamos técnicas de investigación a las que nos ayudan en la selección de temas, la formulación de hipótesis, la planeación de trabajos, la recolección de información y la redacción de informes.

Del mismo modo, Falcón y Herrera (2005) se refieren al respecto que "se entiende como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información".

En este sentido el investigador se encargará de escoger la técnica que más se ajuste a su proyecto de investigación, en este caso se utilizará la observación y la encuesta.

En esta investigación se escogió la observación porque se piensa que fue la primera forma de contacto y además permitió observar los hechos tal y como ocurren.

Fidias (2006) la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

Landeau (2007) señala que dentro de este marco la Observación “consiste en examinar un fenómeno de interés para obtener y registrar la información deseada”.

Con referencia a esta definición se puede ver que se encuentra totalmente vinculada en lo que respecta a esta investigación ya que describe claramente en qué consiste la técnica de la observación.

Otra de las técnicas que se llevó a cabo en esta investigación fue la encuesta porque permitió conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado. Atendiendo a estas consideraciones se define la encuesta como:

Encuesta: “... corresponde a un ejercicio de búsqueda de información acerca del evento de estudio, mediante preguntas directas, a varias unidades, o fuentes.” Hurtado (2010). Tal como lo afirma la autora la encuesta es una técnica de adquisición de información de interés de un investigador.

Instrumentos:

Para Fidias (2006) un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

Por su parte Yuni y Urbano (2006), los instrumentos de recolección de datos son dispositivos que permiten al investigador observar y/o medir los fenómenos empíricos, son artefactos diseñados para obtener información de la realidad.

El instrumento que se utilizó en este Proyecto de Investigación fue el Cuestionario, a través del mismo se formularon una serie de preguntas cerradas, relacionadas con la situación sobre la cual se desea obtener información de la U. E. Colegio La Santísima Trinidad.

En este orden de ideas los instrumentos serán aquellos recursos, medios materiales y palpables que nos ayudarán a recoger la información. En esta investigación el instrumento seleccionado se eligió de acuerdo con el enfoque de la investigación para que el desarrollo de la misma fuera más fidedigno. A lo que respecta este tema es importante contar con una definición de algún autor que ayude a corroborar la información, en este sentido se define el cuestionario como: “un instrumento formado por un conjunto de preguntas específicas que deben ser contestadas por escrito o verbalmente con el propósito de obtener datos sobre los elementos a estudiar”. Landeau R. (2007).

Validación de los Instrumentos.

El instrumento con el que se recolectan los datos cuantifica la variable que se desea medir y a su vez, debe ser validado por expertos, para que las conclusiones o resultados sean válidos y confiables. Así mismo Arnoldo Claret Véliz (2007), define la validación como “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Dicho instrumento deberá ser validada por expertos.”

Por otro lado, para Baechle y Earle (2007) la validez “es el grado en que una prueba o ítem de la prueba mide lo que pretende medir; es la característica más importante de una prueba.”

Algunos autores como Icart, Fuentelsaz y Pulpón (2006), señalan que la validez “hace referencia a que la investigación no presente errores y sea realizada con el rigor científico necesario.”

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales, validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que

una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir.

Sobre la base de la idea expuesta en esta investigación, es importante decir que a través de la validación se demostró que el instrumento implementado fue pertinente, por cuanto los datos arrojados fueron fidedignos, ya que fueron validados por tres (03) profesores expertos en la materia, a los cuales se les entregó el instrumento de recolección de datos con la intención de que fueran aprobados o no.

Confiabilidad de los Instrumentos.

En la investigación se implementó, con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados en la misma, la técnica de Alfa de Cronbach, calculando mediante el programa SPSS, su fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Donde:

K	:	Es el número de ítems de la prueba o test.
$(\sigma_i)^2$	:	Varianza de cada ítem
$(\sigma_x)^2$	:	Varianza del cuestionario total

Fuente: Campbell y Stanley (1973)

Según Ruíz (1998), la confiabilidad está referida al hecho de que "los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deberían ser los mismos si volviéramos a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas"

Este coeficiente requiere de una sola administración de los instrumentos, el cual producirá valores entre 0 y 1, entendiéndose que el cero (0) significa confiabilidad nula y el uno (1) máxima confiabilidad, a tal efecto Conbell y Stanley

(1980), expresan que para las ciencias sociales igual o mayor a 0.80 es confiable el instrumento.

Se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce el mismo resultado, dando por hecho que el evento medido se mantiene. Tiene que ver también con la exactitud y la precisión de la medición. Según Magnusson (1985) “cuanto mayor es la diferencia entre medidas de la misma característica, realizadas en diferentes ocasiones, menor es la confiabilidad del instrumento.” Hurtado (2010).

En este orden de ideas, Jacqueline Hurtado de Barrera indica que existen varias técnicas, las cuales son:

“La técnica de Alfa de Cronbach y la fórmula Küder-Richardson: estas técnicas se basan en el supuesto de que, si todos los ítems del instrumento miden el mismo evento, podría asumirse que cada ítem constituye una prueba paralela. En consecuencia, se considera que el instrumento es confiable si los resultados de todos los ítems son similares, es decir, si existe una alta correlación entre ellos” Hurtado (2010).

Por su parte, Hernández (2003), indica que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”

De la misma manera, Kerlinger (1999) conceptualiza la confiabilidad como “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales...”.

Parafraseando a los autores citados anteriormente, la confiabilidad de los instrumentos hace referencia al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados y precisión. Se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado.

Cuadro 1. Fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	13	100
	Excluido ^a	0	0
	Total	13	100

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,902	21

Procesamiento de los Datos Gráficos.

Los resultados de esta investigación fueron analizados, a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se debe considerar que un dato constituye una unidad de información sobre una determinada característica que se quiere estudiar. Una vez elaborados los datos, éstos se resumieron en cuadros, tablas y gráficos estadísticos, con la finalidad de destacar los elementos más relevantes de los resultados obtenidos, con el propósito de desarrollar los objetivos planteados en este Proyecto de Investigación.

Para Tamayo y Tamayo (2003) el procesamiento de los datos no es otra cosa que “el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones... Por lo tanto se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos, ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos”

Por tal razón para el procesamiento de los datos, se presentaron con los gráficos que se adapten al mismo. Seguidamente, Jacqueline Hurtado define este Procesamiento, como aquel que “consiste en establecer las relaciones apropiadas para llegar a la interpretación que permite responder a la pregunta de investigación. En el caso del análisis numérico consiste en aplicar la técnica estadística correspondiente, dependiendo del holotipo de investigación y del tipo de datos. Las fórmulas estadísticas no son más que instrucciones simbólicas que permiten establecer relaciones entre los datos.” Hurtado (2010). Se podrá entender por Procesamiento de Datos Gráficos como el medio por el cual se aplica la técnica estadística correspondiente.

Variables

Según Sabino (2004) “una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios, un sistema de variable consiste, por lo tanto en una serie de características por estudiar definido de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores” (p.43). Por otra parte Arias (2006) expone que las variables: “pueden ser expresadas como construcciones lógicas que el investigador produce, expresadas de modo que puedan manifestar un hecho o fenómeno”. (p.60).

Cuadro 2. Operacionalización de Variables

Objetivo General:

Analizar el desarrollo organizacional en la Gerencia Educativa como pilar fundamental de la Unidad Educativa La Santísima Trinidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN NOMINAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
1) Diagnosticar el Modelo de Gerencia que se implementa en la Unidad Educativa La Santísima Trinidad.	GERENCIA EDUCATIVA	Proceso de conducción por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.	.- Planificación .- Organización .- Dirección .- Evaluación y Seguimiento .- Utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles.	Liderazgo	1
				Planificación	2
				Trabajo en equipo	3
				Uso de los recursos	4
				Mejoramiento profesional	5
				Pertinencia	6
				Interrelación con el contexto	7
				Búsqueda de mejoras prácticas	8
				Procesos de medición en la calidad de los procesos	9
				Sistematicidad	10
				Tiempo de respuesta a las necesidades y problemas	11
				Cambios constantes	12
				Diseño de sistema para identificar problemas	13
				Cambio radical	14
				Competencia con otras instituciones	15
				Compromisos flexibles y creativos	16
2) Identificar los factores que inciden en la Gerencia Educativa del Colegio La Santísima Trinidad, como pilar fundamental del Desarrollo Organizacional	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Disciplina de las ciencias de las conductas aplicadas, dedicadas a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado	.- Conducta Humana .- Liderazgo .- Motivación	Baja Productividad	17
				Conflictos interpersonales	18
				Metas poco claras	19
				Desempeño deficiente del equipo	20
				Liderazgo	21
3) Proponer lineamientos a través del enfoque del Desarrollo Organizacional para optimizar la calidad del servicio educativo que ofrece el Colegio La Santísima Trinidad					

Fuente: Elaborado por Cartaya y Gutiérrez (2015)

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los cuadros y gráficos estadísticos correspondientes a los datos obtenidos al aplicar el “*Cuestionario para Diagnosticar la Gerencia Educativa*” (Ver Anexo A). La consulta de opinión, en la cual participan 62 integrantes de la Unidad Educativa “Colegio La Santísima Trinidad” incluye veintiún (21) ítems que a manera de estímulo y en forma de preguntas fueron presentados a los participantes.

Para lograr organizar y reducir los datos, se utilizó el software estadístico ***SPSS-Versión 20*** lo cual facilitó la elaboración de los cuadros; para el respectivo diseño de los gráficos se trabajó con ***EXCEL-Microsoft Office***.

La información se tabuló y se registró, permitiendo la utilización de tablas de frecuencias simples para presentar las respuestas emitidas por la muestra trabajada en cada una de las preguntas realizadas a ello, con esta información se realizaron los gráficos de barras que sirvieron para representar de manera visual la información cuantitativa obtenida. Finalizando se analiza la información que se obtuvo en base a los objetivos a lograr. La utilización de estas técnicas de presentación de datos permitió tener una visión mucho más clara y amplia de las opiniones emitidas por cada una de las personas que conformaron la muestra trabajada.

Los datos arrojados por dicho instrumento son los siguientes:

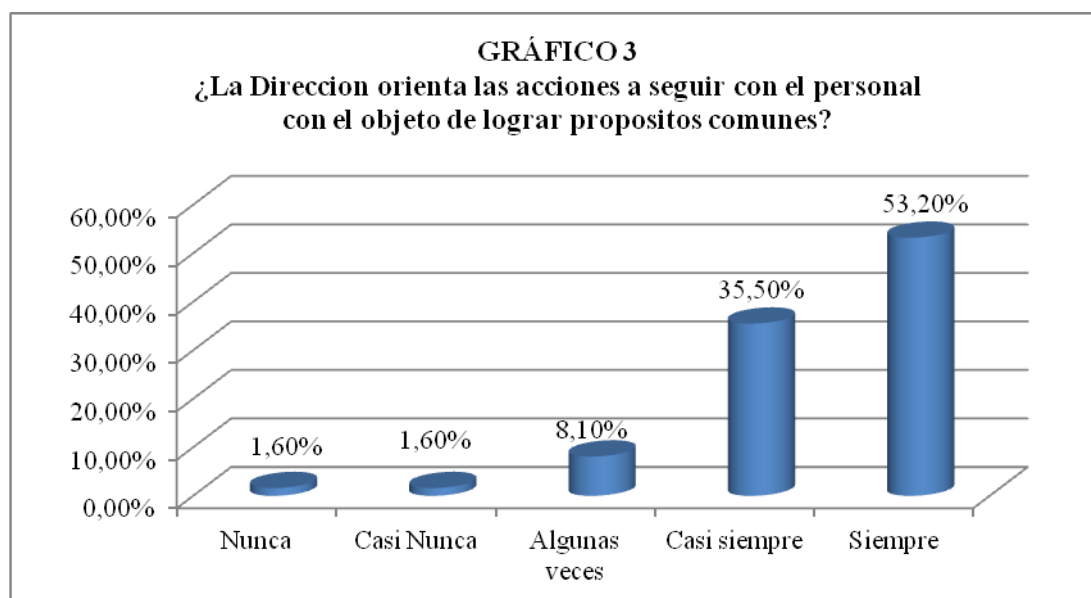
CUADRO 3.

Pregunta 1 ¿La Dirección orienta las acciones a seguir con el personal, con el objeto de lograr propósitos comunes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,6	1,6	1,6
Casi nunca	1	1,6	1,6	3,2
Algunas veces	5	8,1	8,1	11,3
Casi siempre	22	35,5	35,5	46,8
Siempre	33	53,2	53,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Los resultados que se reflejan en el Cuadro N° 3 indican que una mayoría (53.2%) de los participantes opina que las acciones orientadas desde la Dirección, *siempre* tienen como objeto lograr propósitos comunes. Además, un 35.5% de los participantes considera que *casi siempre* ese es el objetivo de la Dirección.

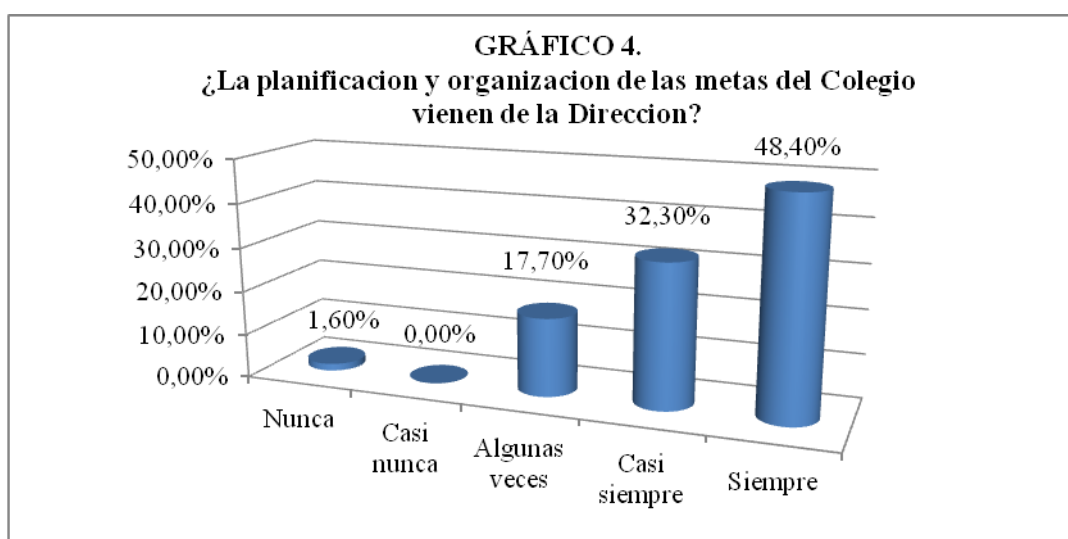


CUADRO 4.
Pregunta 2 ¿La planificación y organización de las metas del Colegio vienen de la Dirección?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,6	1,6	1,6
Algunas veces	11	17,7	17,7	19,4
Válidos Casi siempre	20	32,3	32,3	51,6
Siempre	30	48,4	48,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Como se aprecia en el Cuadro N° 4, un sector importante de los entrevistados equivalente al 48.40% considera que *siempre* la planificación y organización de las metas proviene de la Dirección. Un 32.30% del grupo confirma que *casi siempre* la Dirección es la oficina que ejerce el liderazgo en la planificación. Es posible que existan otras instancias o dependencias dentro del Colegio, desde donde también se planifican y organizan las metas, ya que un 19.30% de las personas consultadas expresan que *algunas veces* (11 personas) o *nunca* (1 persona) la Dirección es el lugar de origen de la planificación de las metas.



CUADRO 5.

Pregunta 3 ¿La Dirección realiza actividades en equipos sobre los planes, objetivos y metas a seguir?

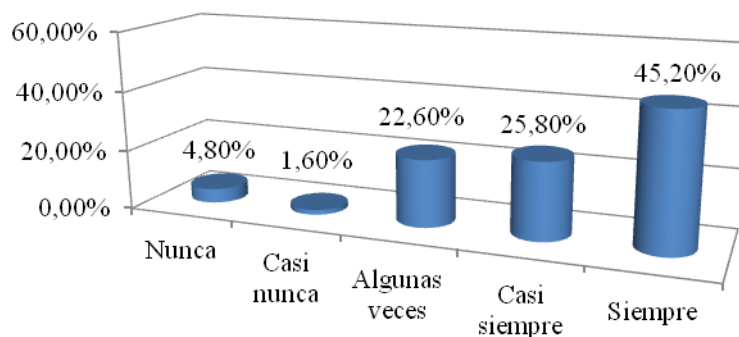
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	4,8	4,8	4,8
Casi nunca	1	1,6	1,6	6,5
Algunas veces	14	22,6	22,6	29,0
Casi siempre	16	25,8	25,8	54,8
Siempre	28	45,2	45,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Existe una tendencia de opinión mayoritaria (Ver Cuadro N° 5) respecto a la existencia de una acción en equipos para desarrollar planes, objetivos y metas dentro del Colegio, la cual se ubica en el 71% al sumar los porcentajes de las modalidades *siempre* y *casi siempre*. Adicionalmente, un 22,60% de los individuos de la muestra expresa que *algunas veces* han participado o han tenido información de la acción en equipos de trabajo.

GRÁFICO 5.

¿La Dirección realiza actividades en equipo sobre los planes, objetivos y metas a seguir?



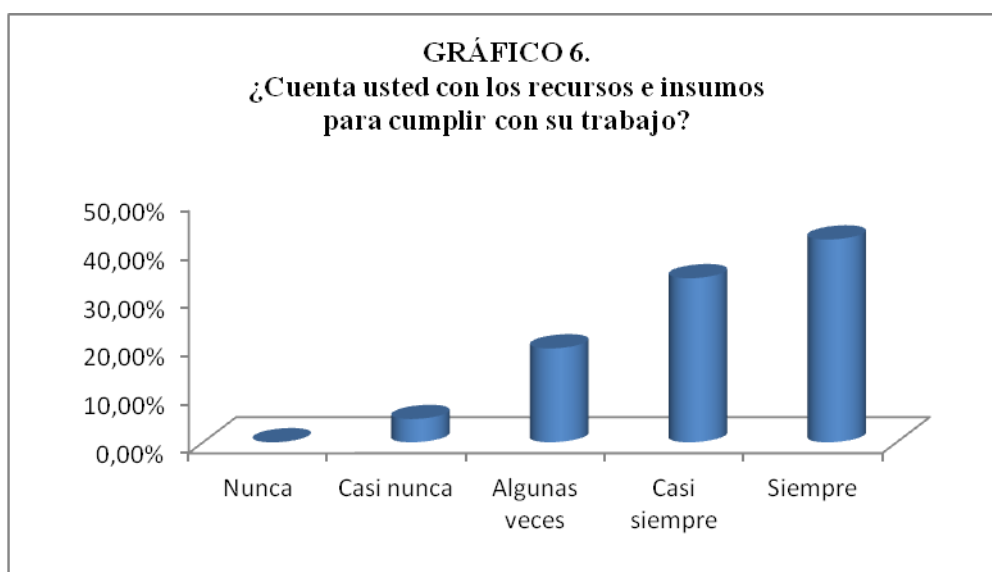
CUADRO 6.

Pregunta 4 ¿Cuenta Ud., con los recursos e insumos para cumplir con su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	4,8	4,8	4,8
Algunas veces	12	19,4	19,4	24,2
Válidos Casi siempre	21	33,9	33,9	58,1
Siempre	26	41,9	41,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

En relación a la disponibilidad de recursos e insumos para que los empleados cumplan con sus labores, un 41.90% afirma que siempre tiene disponibilidad y un 33,90% expresa que casi siempre tiene los recursos e insumos a su alcance, tal como se indica en el Cuadro N° 6. Destaca además, que un grupo equivalente a casi la cuarta parte (24,20%) de la muestra, considera que algunas veces y que casi nunca tiene la disponibilidad requerida para cumplir con sus labores.

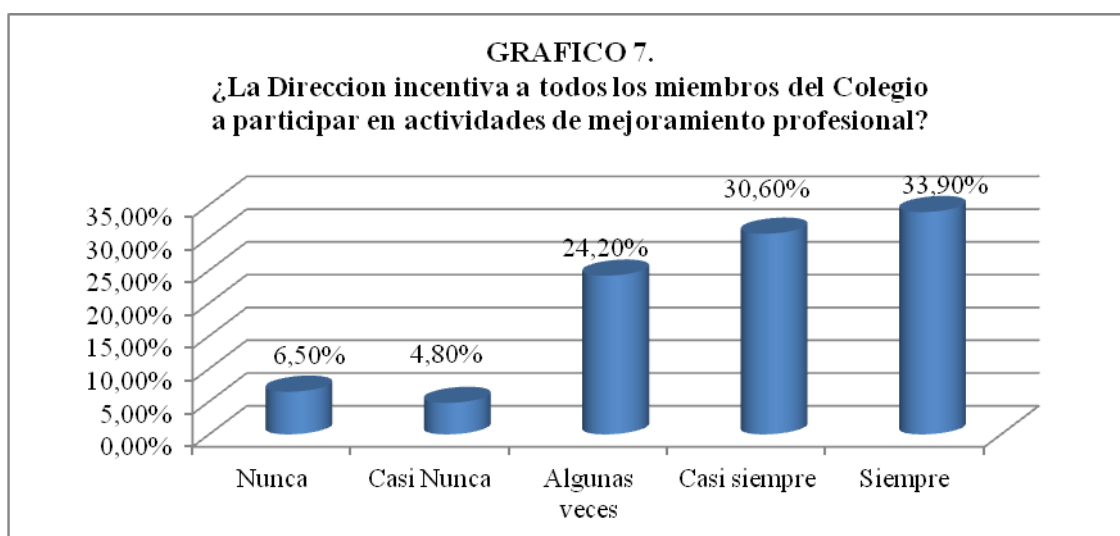


CUADRO 7.
Pregunta 5 ¿La Dirección incentiva a todos los miembros del Colegio a
participar en actividades de mejoramiento profesional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	6,5	6,5	6,5
Casi nunca	3	4,8	4,8	11,3
Algunas veces	15	24,2	24,2	35,5
Casi siempre	19	30,6	30,6	66,1
Siempre	21	33,9	33,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Las opiniones contenidas en el Cuadro N° 7 indican que *siempre* y *casi siempre* (64.50%) los miembros del Colegio son motivados desde la Dirección a participar en actividades de mejoramiento profesional. Otro sector importante de la muestra consultada, expresa que este incentivo se manifiesta *algunas veces* (24.20%) y un reducido sector de la muestra, equivalente a 11.30% afirma que *nunca* y *casi nunca* han sido incentivados desde la Dirección.



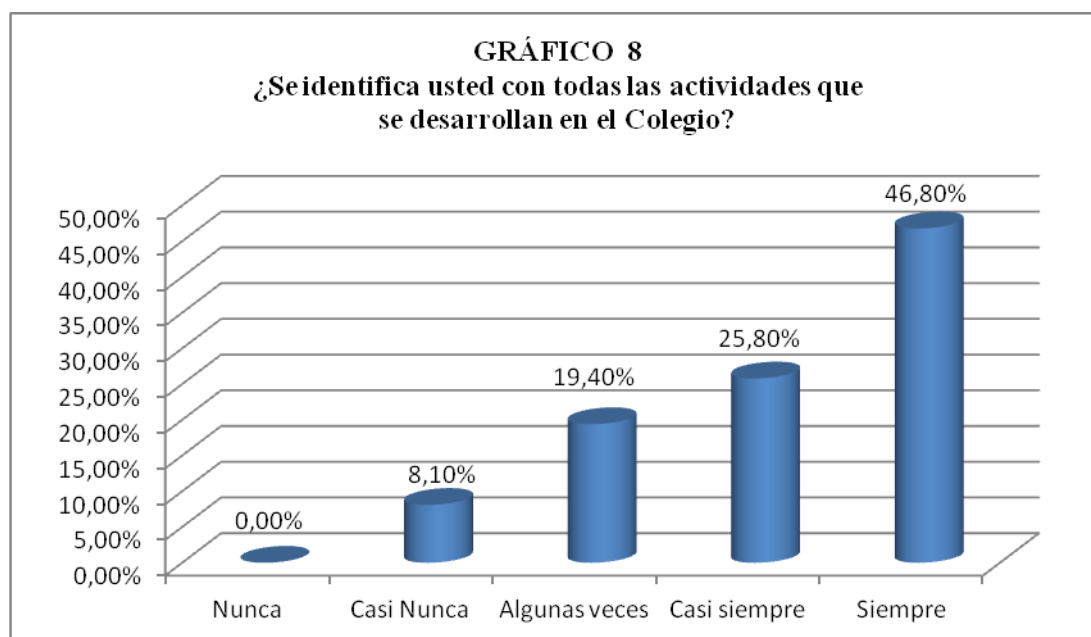
CUADRO 8.

Pregunta 6 ¿Se identifica Ud., con todas las actividades que se desarrollan en el Colegio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	5	8,1	8,1	8,1
Algunas veces	12	19,4	19,4	27,4
Válidos Casi siempre	16	25,8	25,8	53,2
Siempre	29	46,8	46,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Existe un 46.80% de la muestra investigada que *siempre* se identifica con todas las actividades que se desarrollan en el Colegio, tal como se indica en el Cuadro N° 8. Sin embargo, el resto de los empleados (53.20%) no parece tener identificación con “todas las actividades que se desarrollan” sino con una parte de las mismas, ya que respondieron con las modalidades: *casi nunca*, *algunas veces* y *casi siempre*.



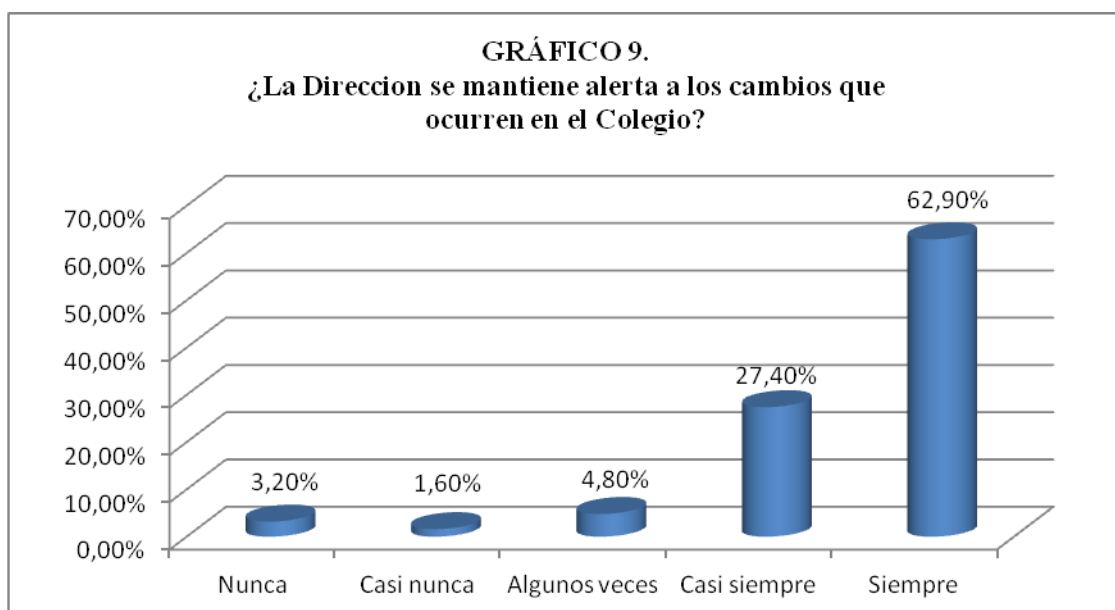
CUADRO 9.

Pregunta 7 ¿La Dirección se mantiene alerta a los cambios que ocurren en el Colegio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3,2	3,2	3,2
Casi nunca	1	1,6	1,6	4,8
Algunas veces	3	4,8	4,8	9,7
Casi siempre	17	27,4	27,4	37,1
Siempre	39	62,9	62,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Respecto al Cuadro N° 9, una contundente mayoría de los entrevistados (62.90%) afirma que la Dirección *siempre* se mantiene alerta a los cambios que ocurren en el Colegio y se refuerza esta tendencia de opinión con un 27.40% de las personas consultadas quienes consideran que la Dirección *casi siempre* está alerta.



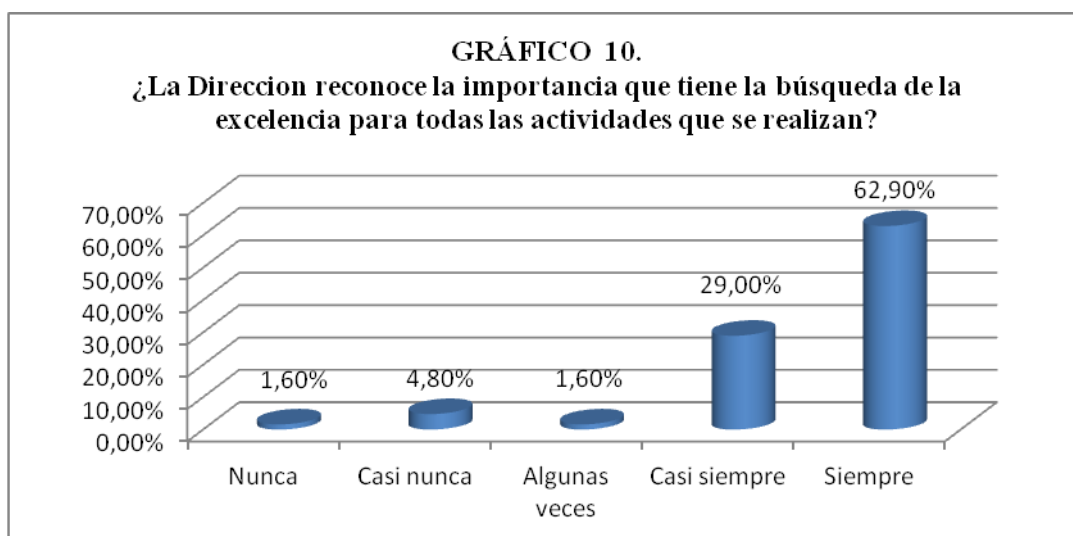
CUADRO 10.

Pregunta 8 ¿La Dirección reconoce la importancia que tiene la búsqueda de excelencia para todas las actividades que se realizan en el Colegio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,6	1,6	1,6
Casi nunca	3	4,8	4,8	6,5
Algunas veces	1	1,6	1,6	8,1
Casi siempre	18	29,0	29,0	37,1
Siempre	39	62,9	62,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Los integrantes del Colegio, en una gran mayoría (62.90%) consideran que *siempre* la Dirección reconoce la importancia que tiene la búsqueda de la excelencia y un 29.00% opinan que *casi siempre* la Dirección reconoce a la excelencia como un valor organizacional. Al revisar el Cuadro N° 10, ambas modalidades de respuesta, alcanzan una suma porcentual de 91.90%, lo cual es una evidencia de que la gran mayoría de los empleados comparten la filosofía de la excelencia y la llevan a la práctica en las actividades que realizan.



CUADRO 11

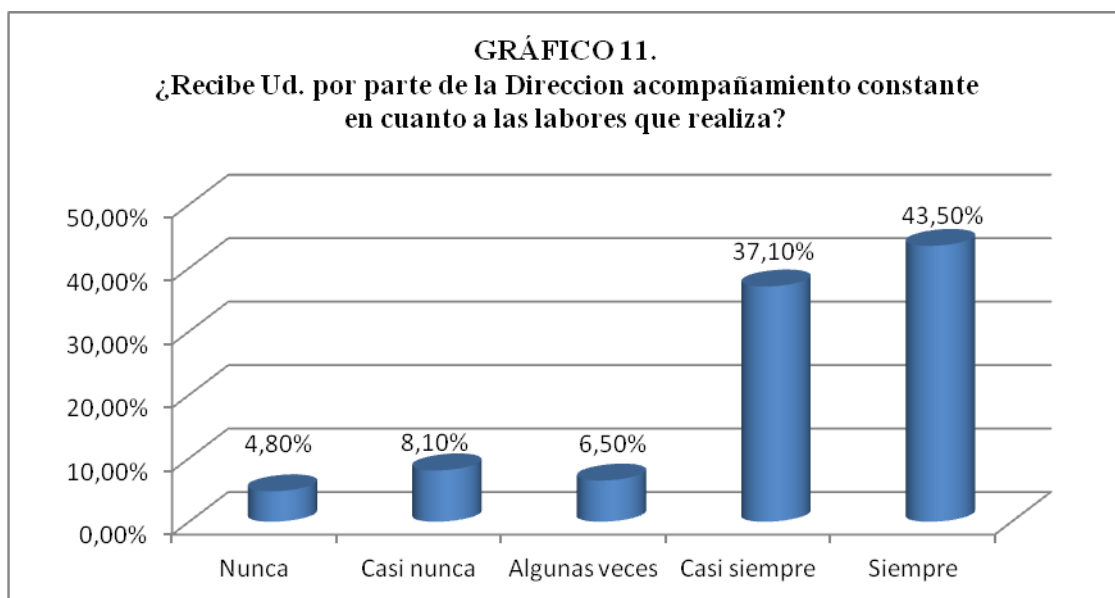
Pregunta 9 ¿Recibe Usted, por parte de la Dirección, acompañamiento constante en cuanto a labores que realiza?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	4,8	4,8	4,8
Casi nunca	5	8,1	8,1	12,9
Algunas veces	4	6,5	6,5	19,4
Casi siempre	23	37,1	37,1	56,5
Siempre	27	43,5	43,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Un grupo de empleados, equivalente al 43,50% de la muestra, opina que *siempre* recibe acompañamiento por parte de la Dirección en cuanto a las labores que realiza y un segundo grupo, con una ponderación de 37.10% considera que *casi siempre* lo antes expuesto ocurre. Además en el Cuadro N° 11 se evidencia que un reducido sector de la muestra investigada (19.40%) considera que la Dirección *nunca*, *casi nunca* o *algunas veces* es que acompaña a los empleados en las labores que realizan.

Se pudo evidenciar que en el primer acercamiento y entrevistas informales a una parte del personal directivo, docente, administrativo y obrero se observó que para el periodo de visita inicial no existía un acompañamiento pedagógico por parte de la gerencia. Sin embargo luego de aplicar el instrumento se evidenció que la Dirección mejoró la supervisión al personal, lo cual nos arrojó los resultados obtenidos.

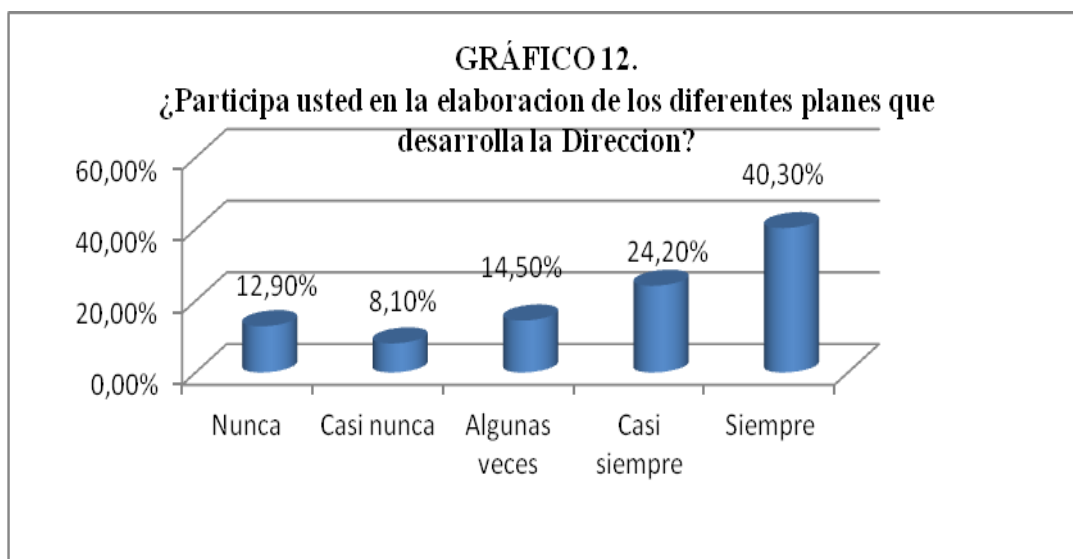


CUADRO 12
Pregunta 10 ¿Participa Ud., en la elaboración de los diferentes planes que desarrolla la Dirección?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	12,9	12,9	12,9
Casi nunca	5	8,1	8,1	21,0
Algunas veces	9	14,5	14,5	35,5
Casi siempre	15	24,2	24,2	59,7
Siempre	25	40,3	40,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Respecto a la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes, destaca en el Cuadro N° 12 que un 40.30% de los entrevistados opina que *siempre* participa en la planificación de las tareas, mientras que un 24.20% expresa que *casi siempre* tienen participación en dichos planes. Adicionalmente, se puede apreciar que existe un segmento de empleados que no participa con frecuencia en la elaboración de planes y responden *nunca* (12.90%), *casi nunca* (8.10%) y *algunas veces* (14.50%), lo cual al sumarlo refleja un 35.50%

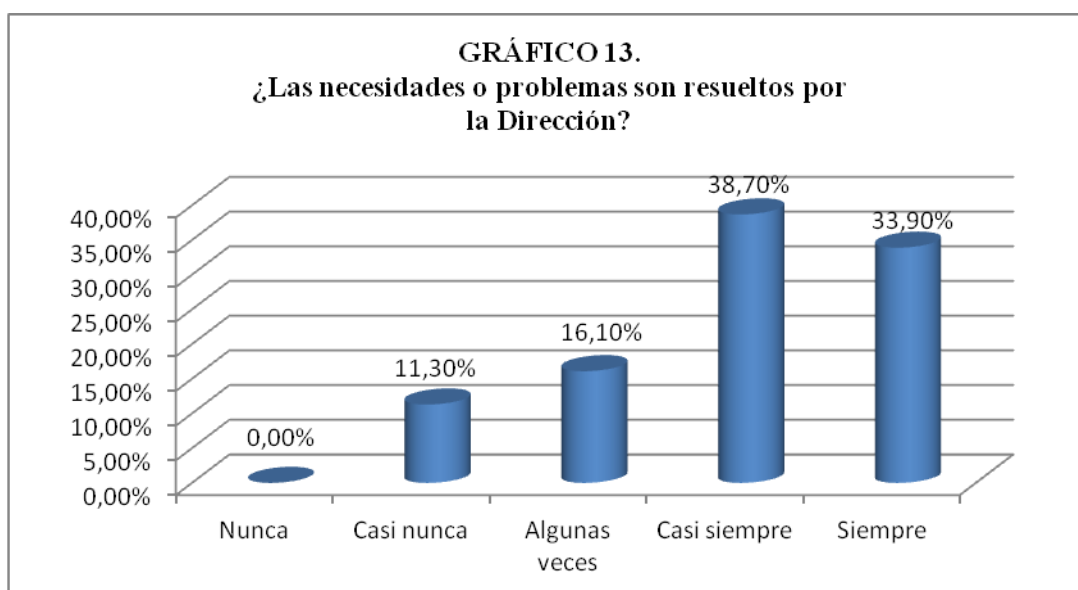


CUADRO 13.
Pregunta 11 ¿Las necesidades o problemas son resueltos por la Dirección?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	7	11,3	11,3	11,3
Algunas veces	10	16,1	16,1	27,4
Válidos Casi siempre	24	38,7	38,7	66,1
Siempre	21	33,9	33,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Una gran mayoría de las personas entrevistadas (72.60%) considera que los problemas *siempre* y *casi siempre* son resueltos por la Dirección. Por otra parte, en el mismo Cuadro N° 13 se aprecia que un sector minoritario, equivalente al 27,40% opina que *casi nunca* o solo *algunas veces* los problemas son resueltos por la Dirección.



CUADRO 14.

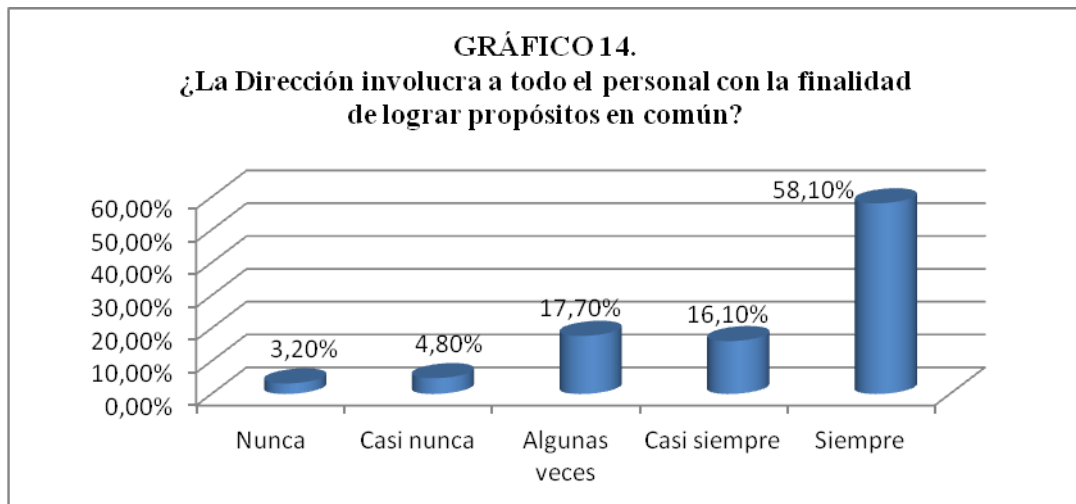
Pregunta 12 ¿La Dirección involucra a todo el personal con la finalidad de lograr propósitos en común?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3,2	3,2	3,2
Casi nunca	3	4,8	4,8	8,1
Algunas veces	11	17,7	17,7	25,8
Casi siempre	10	16,1	16,1	41,9
Siempre	36	58,1	58,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

En el Cuadro N° 14 se tiene que una importante mayoría de trabajadores (58.10%) opina que la Dirección *siempre* involucra a todo el personal para alcanzar objetivos comunes en el Colegio. Esta tendencia de opinión es reforzada por un 16.10% de la muestra, quienes expresan que *casi siempre* la Dirección involucra al personal para trazar una acción común. Además, se detecta que una cuarta parte de la muestra (25.70%) consultada expresa una opinión contraria, ya que manifiestan que

nunca, casi nunca y solo *algunas veces* la Dirección los ha involucrado en acciones para lograr algún propósito común.



CUADRO 15.

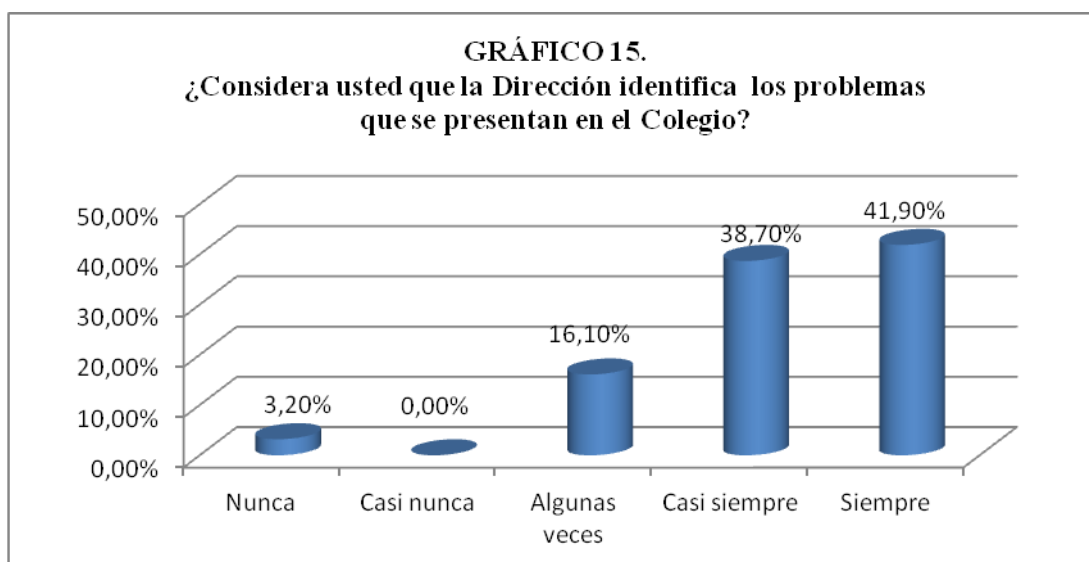
Pregunta 13 ¿Considera Ud., que la Dirección identifica los problemas que se presentan en el Colegio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3,2	3,2	3,2
Algunas veces	10	16,1	16,1	19,4
Válidos Casi siempre	24	38,7	38,7	58,1
Siempre	26	41,9	41,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Un 41.90% de los empleados consultados expresa que la Dirección *siempre* identifica los problemas que se presentan en el Colegio, tal como se aprecia en el Cuadro N° 15, mientras que un 38.70% de los entrevistados opina que *casi siempre* la Dirección logra identificar los problemas. Ambos resultados porcentuales, al sumarlos, indican que un 80.60% de los empleados coincide en expresar la capacidad que tiene la Dirección para identificar situaciones problemáticas. Como contrapartida, apenas un 19.30% de la muestra consultada

opina que *nunca* o solamente *algunas veces* la Directiva del colegio tiene esa capacidad identificadora.



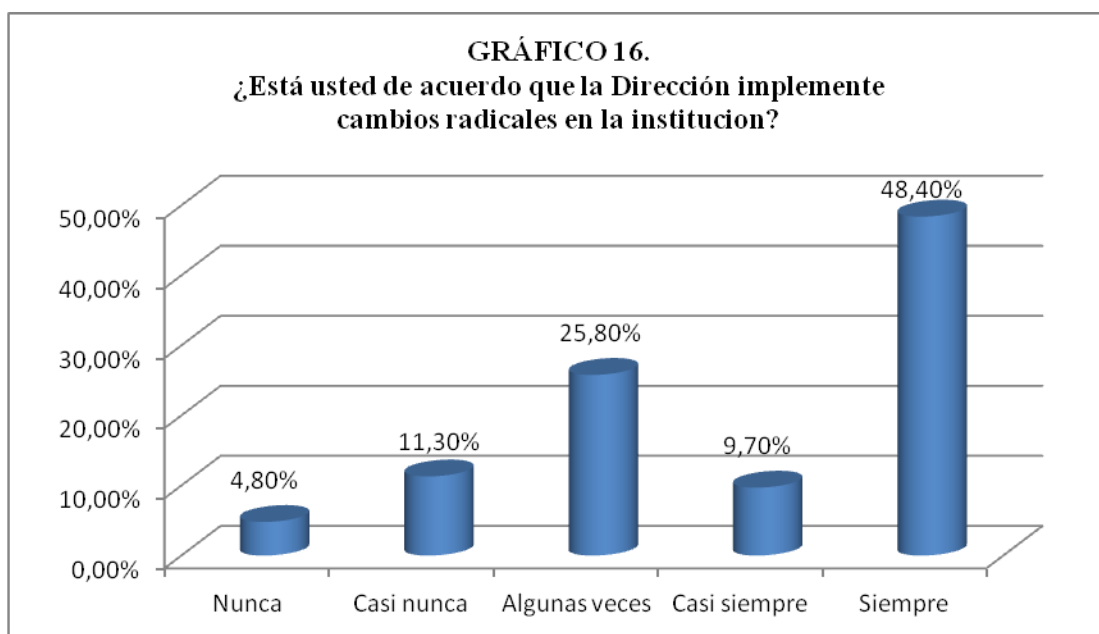
CUADRO 16.
Pregunta 14 ¿Está Ud., de acuerdo que la Dirección implemente cambios radicales en la Institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	4,8	4,8	4,8
Casi nunca	7	11,3	11,3	16,1
Algunas veces	16	25,8	25,8	41,9
Casi siempre	6	9,7	9,7	51,6
Siempre	30	48,4	48,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

De acuerdo a los resultados contenidos en el Cuadro N° 16, existen distintas opiniones respecto a decidir apoyar la implementación de cambios radicales en la institución educativa. Casi la mitad de los trabajadores, es decir, un 48.40% indica que *siempre* apoya este tipo de medidas; también destaca que una

cuarta parte (25.80%) de los empleados señala que ofrece *algunas veces* su apoyo a la institución bajo el contexto antes indicado. Un bajo porcentaje (9.70%) expresa que *casi siempre* apoya la implementación de cambios radicales. Por último, se identifica un sector conservador de trabajadores, que se opone a cambios radicales ya que *nunca* y *casi nunca* apoya este tipo de iniciativas (16.10%).



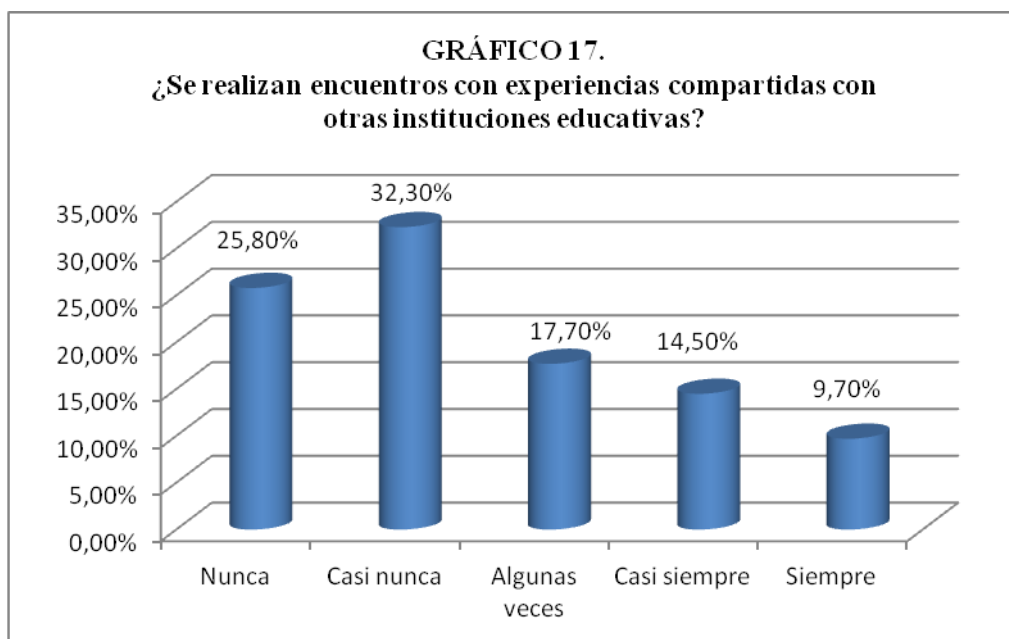
CUADRO 17.

Pregunta 15 ¿Se realizan encuentros con experiencias compartidas con otras Instituciones educativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	16	25,8	25,8	25,8
Casi nunca	20	32,3	32,3	58,1
Algunas veces	11	17,7	17,7	75,8
Casi siempre	9	14,5	14,5	90,3
Siempre	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

De acuerdo a los resultados contenidos en el Cuadro N° 17, se puede concluir que no es frecuente ni rutinario en el Colegio, realizar encuentros para compartir experiencias profesionales con otras instituciones educativas. Un 25.80% reporta que *nunca* se realiza este tipo de actividad, mientras que un 32.30% expresa que *casi nunca* se realizan. Otra de las respuestas en la opción *algunas veces* permite ubicar a un 17.70% de los consultados. Un grupo minoritario, equivalente al 24.20% expresa que *siempre* (9.70%) y *casi siempre* (14.50%) se realizan intercambios con otras instituciones.



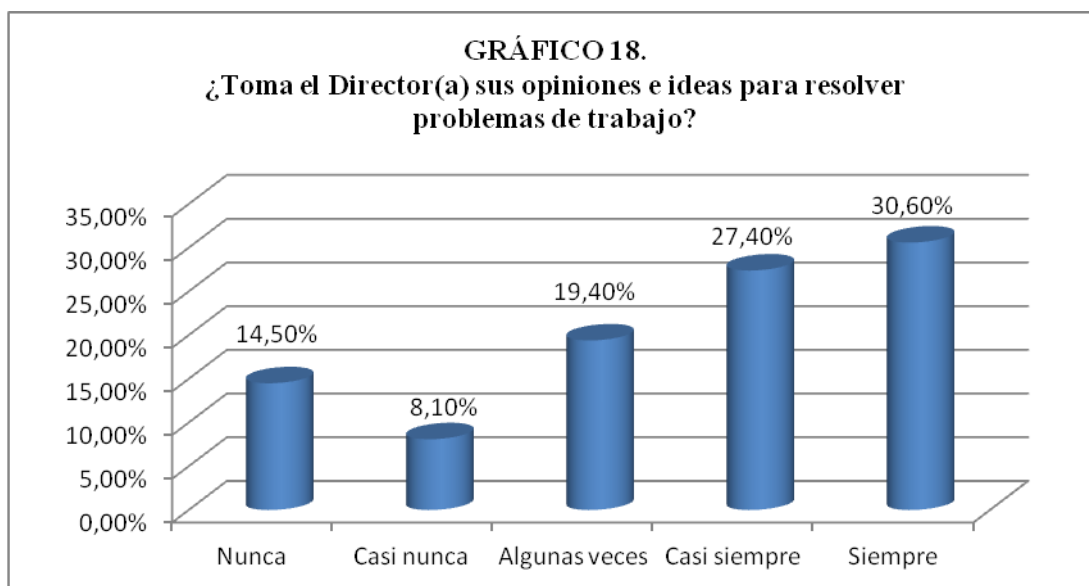
CUADRO 18.

Pregunta 16 ¿Toma el Director(a) sus opiniones e ideas para resolver problemas de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	14,5	14,5	14,5
Casi nunca	5	8,1	8,1	22,6
Algunas veces	12	19,4	19,4	41,9
Casi siempre	17	27,4	27,4	69,4
Siempre	19	30,6	30,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

La respuesta de los trabajadores que conforman la muestra, respecto a la disposición del Director de recibir sus opiniones e ideas para resolver problemas de trabajo está bastante dividida (Ver Cuadro N° 18). Las cifras indican que un grupo representativo del 22.60% de los empleados se siente excluido, ya que expresan que *nunca* (14.50%) y *casi nunca* (8.10%) sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta. Otro grupo señala que *algunas veces* (19.40%) son consideradas sus opiniones. Finalmente se aprecian en el Cuadro dos grupos de trabajadores que mantienen buena comunicación con el Director, quien les recibe las sugerencias para resolver problemas: *casi siempre* (27.40%) y *siempre* (30.60%), lo cual es una señal de trabajo en equipo.



CUADRO 19.
Pregunta 17 ¿Cumple Ud., con sus actividades asignadas y entrega de trabajos a tiempo?

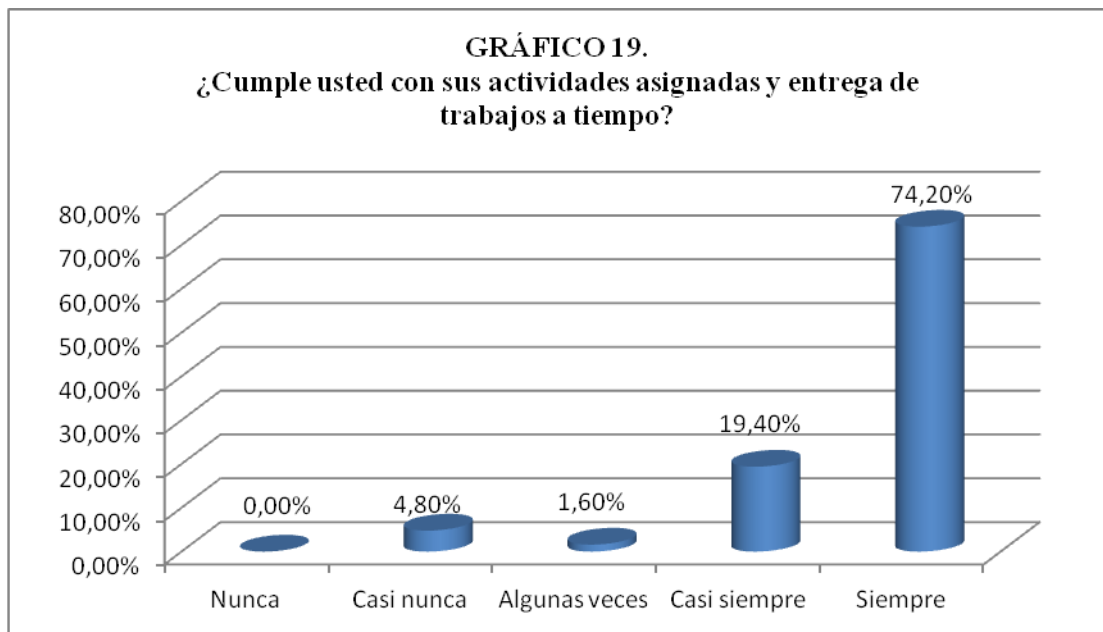
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	4,8	4,8	4,8
Algunas veces	1	1,6	1,6	6,5
Válidos Casi siempre	12	19,4	19,4	25,8
Siempre	46	74,2	74,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

El cumplimiento, por parte de los empleados, de sus actividades asignadas y la entrega a tiempo de los trabajos, es un compromiso individual que refleja la responsabilidad y la ética en la institución. Un 74.20% *siempre* asume sus obligaciones de manera responsable y *casi siempre* lo realiza un 19.40% de los consultados. Solo una minoría, equivalente al 6.40% de los entrevistados, expresa una opinión contraria.

Al igual que en el cuadro N° 11, se pudo evidenciar que en el primer acercamiento y entrevistas informales, los docentes incumplían en la entrega de

recaudos como lo son: plan de evaluación, planificaciones, entre otros, todo ello debido a la falta de supervisión por parte de la gerencia en el periodo de las visitas iniciales. Sin embargo luego de aplicar el instrumento se evidenció que la Dirección mejoró la supervisión al personal, lo cual nos arrojó los resultados obtenidos.



CUADRO 20.

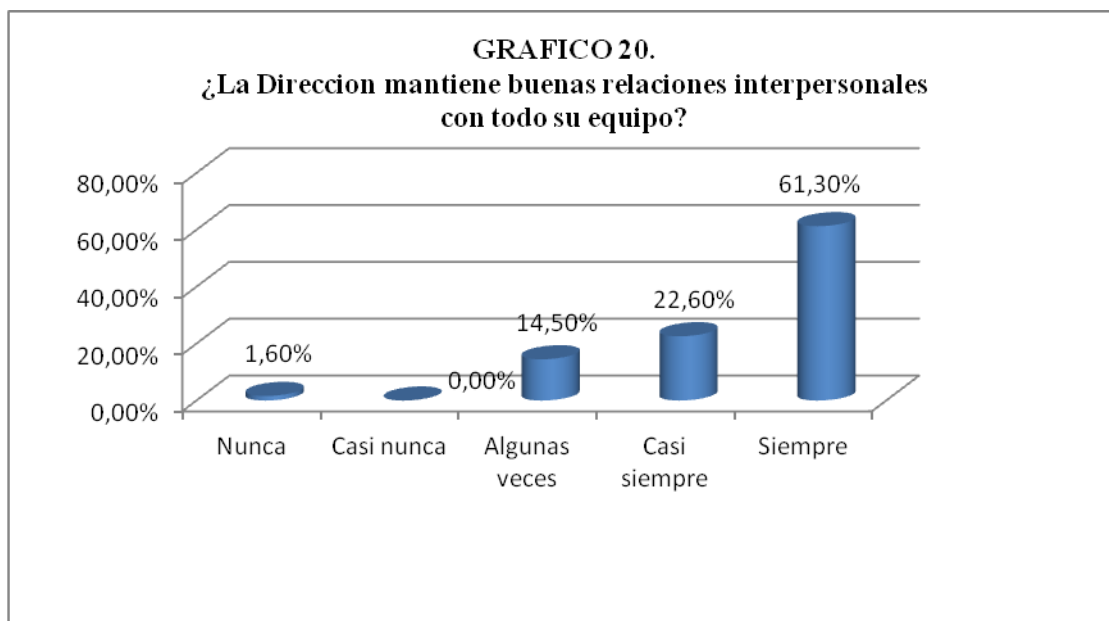
Pregunta 18 ¿La Dirección mantiene buenas relaciones interpersonales con todo su equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,6	1,6	1,6
Algunas veces	9	14,5	14,5	16,1
Válidos Casi siempre	14	22,6	22,6	38,7
Siempre	38	61,3	61,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

De acuerdo a lo indicado en el Cuadro N° 20, existe una mayoritaria tendencia de opinión (61.30%) expresada en que *siempre* la Dirección mantiene buenas relaciones interpersonales con todo su equipo. Otro grupo, señala que *casi*

siempre la relación es buena (22.60%). Finalmente destaca un 14.50% de la muestra que opina que las inter-relaciones personales son buenas solamente *algunas veces*.



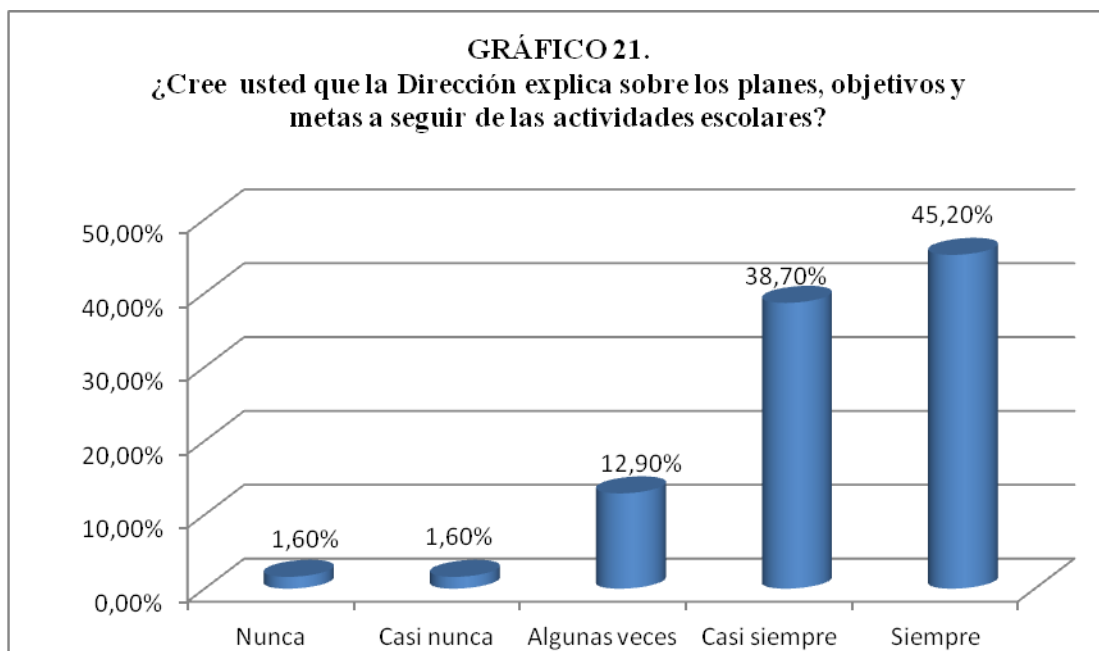
CUADRO 21.
Pregunta 19 ¿Cree Ud., que la Dirección explica sobre los planes, objetivos y metas a seguir de las actividades escolares?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,6	1,6	1,6
Casi nunca	1	1,6	1,6	3,2
Algunas veces	8	12,9	12,9	16,1
Casi siempre	24	38,7	38,7	54,8
Siempre	28	45,2	45,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Un 45.20% de los empleados consultados considera que la Dirección *siempre* explica los planes, objetivos y metas a seguir de las actividades escolares, tal como se aprecia en el Cuadro N° 21. Otro importante grupo de trabajadores (38.70%), opina que *casi siempre* la Dirección les explica estos aspectos. Con una

tendencia contraria de opinión, se ubica el 16.10% de la muestra entrevistada, la cual se detalla así: *nunca* (1.60%), *casi nunca* (1.60%) y *algunas veces* (12.90%).



CUADRO 22.

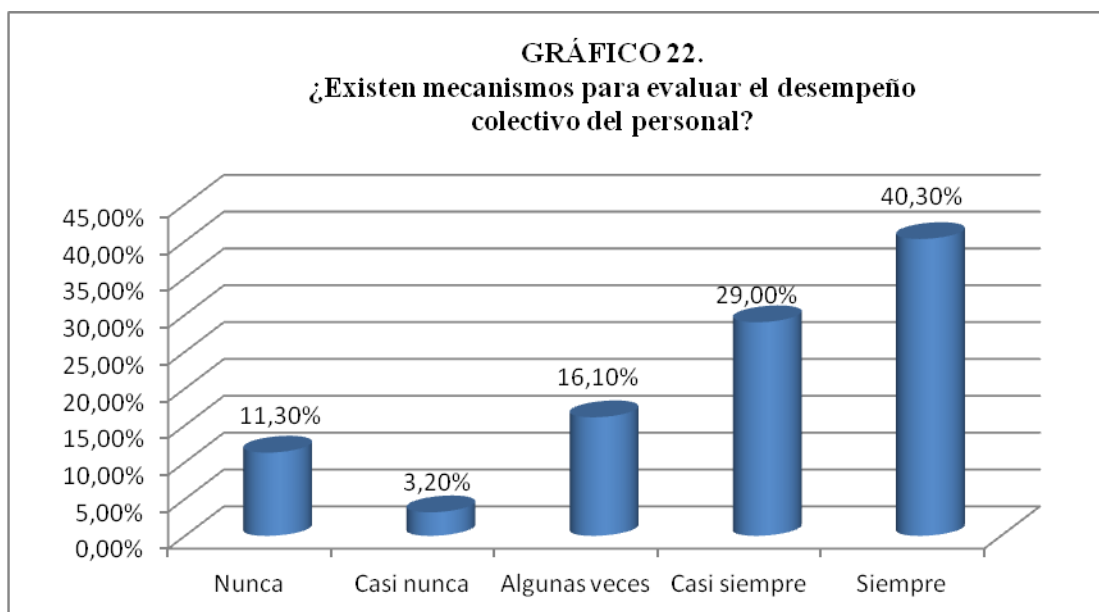
Pregunta 20 ¿Existen mecanismos para evaluar el desempeño colectivo del personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	11,3	11,3	11,3
Casi nunca	2	3,2	3,2	14,5
Algunas veces	10	16,1	16,1	30,6
Casi siempre	18	29,0	29,0	59,7
Siempre	25	40,3	40,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

La existencia de mecanismos para evaluar el desempeño colectivo del personal es abordado con diferentes perspectivas por los trabajadores. Un 40.30% de los entrevistados opina que *siempre* existen los mecanismos para la evaluación,

tal como se aprecia en el Cuadro N° 22. La otra cara de la moneda indica que un 11.30% de los entrevistados desconoce la existencia de estos criterios para evaluar el desempeño, opinando con la opción *nunca*. Se agregan a esta tendencia de desconocimiento de criterios para evaluar, las respuestas de *casi nunca* (3.20%) y *algunas veces* (16.10%). En forma global, un 30.60% de la muestra aprecia en forma irregular la existencia de los mecanismos para evaluar el desempeño colectivo, mientras que un predominante grupo (69.30%) reconoce la existencia sistemática de dichos mecanismos en el Colegio.



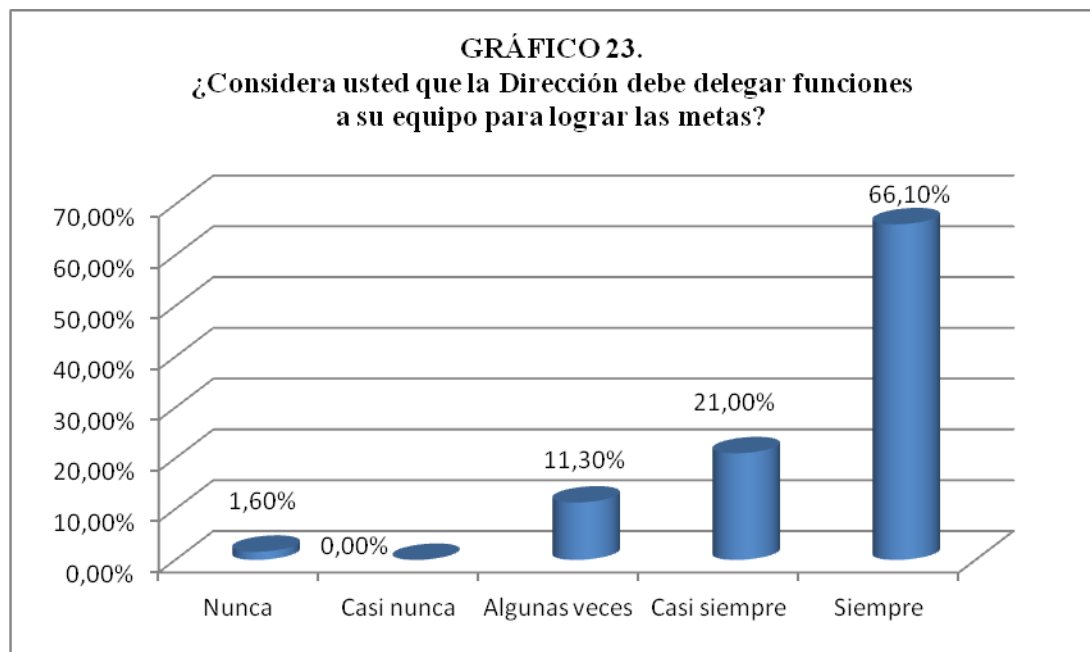
CUADRO 23.

Pregunta 21 ¿Considera Ud., que la Dirección debe delegar funciones a su equipo para lograr las metas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,6	1,6	1,6
Algunas veces	7	11,3	11,3	12,9
Válidos Casi siempre	13	21,0	21,0	33,9
Siempre	41	66,1	66,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Datos propios

Un importante grupo de trabajadores (66.10%) opina que la Dirección *siempre* debe delegar funciones a su equipo y en forma similar un 21.00% de los entrevistados expresa que *casi siempre* se deben delegar las funciones para lograr las metas. Un sector reducido de la muestra (12.90%) opina que solo *algunas veces* o *nunca* se deben delegar las funciones.



CAPÍTULO V
PROPUESTA DE LINEAMIENTOS HACIA LA GERENCIA DE LA
UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO “LA SANTÍSIMA TRINIDAD”:
EXCELENCIA Y CALIDAD EN EL TIEMPO

Introducción

La escuela a través del tiempo ha sido considerada como el centro más apropiado para la trasmisión de conocimientos y valores tanto éticos como morales, con el fin de alcanzar, mediante el desarrollo humano, el progreso de los países. Sin embargo, en la actualidad el sistema educativo se ve envuelto en una crisis como consecuencia de los constantes cambios que presenta la sociedad.

Para enfrentar estos cambios, es necesario reorientar el ejercicio educativo, en cuanto a la formación, actualización y compromiso de los gerentes, personal docente, administrativo y obrero, desarrollando nuevos esquemas de trabajo enfocados en el mejoramiento de la calidad educativa.

Con base a las consideraciones anteriores, dentro de los centros educativos, se requiere la presencia de gerentes que se interesen en los problemas que afectan a las instituciones, que sean responsables, participativos, creativos y que tomen decisiones que involucren a su personal, ayudando a fortalecer las relaciones laborales obteniendo como resultado un clima organizacional óptimo.

Justificación

La Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad, es una institución educativa que cuenta con un espacio físico en óptimas condiciones, materiales y recursos que permiten el buen desarrollo académico y administrativo de toda la población que integra esta institución. Además cuenta con un equipo directivo que da respuestas y soluciones inmediatas a las situaciones que se presentan a diario en la escuela.

La presente propuesta, se justifica, debido a que a través de los resultados obtenidos de esta investigación, analizados mediante técnicas de instrumentos de recolección de datos y de los cuales se evidenció que la institución cuenta con una buena gerencia que permite el óptimo desarrollo dada sus habilidades gerenciales lo cual garantiza un excelente clima organizacional, se realiza la siguiente propuesta con el objeto de sugerir lineamientos para fortalecer los procesos gerenciales ya establecidos en la Unidad Educativa La Santísima Trinidad.

De igual forma, este trabajo de investigación podrá servir de apoyo para futuras investigaciones sobre el tema, además, será un ejemplo para aquellas instituciones que quieran enfrentarse al cambio que la educación requiere, fortaleciendo el clima organizacional mediante una gerencia educativa efectiva.

Propósito

La presente propuesta tiene como propósito fundamental que durante y después de la aplicación de la misma, tanto el personal Directivo, Docente, Administrativo y Obrero, desarrollen habilidades y destrezas que permitan el fortalecimiento en el tiempo del Desarrollo Organizacional óptimo, ya establecidos en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad.

Objetivo General

- Desarrollar lineamientos en base a los Principios del Desarrollo Organizacional para obtener una gestión de eficiencia/eficacia.

Objetivos Específicos

- Sensibilizar al personal Directivo, Docente, Administrativo y Obrero en cuanto a la importancia que tiene el enfoque del Desarrollo Organizacional en la Institución.
- Aplicación y evaluación de la propuesta a través del tiempo (Períodos escolares vigentes).
- Fortalecer la calidad educativa impartida en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad.

Metas

- Evaluación continua sobre los procesos académicos y administrativos. Se sugiere realizar cada trimestre una mesa de trabajo con todo el Personal de la institución, con el objeto de diagnosticar posibles debilidades, las cuales serán abordadas bajo el esquema de trabajo en equipo y retroalimentación.
- Motivación. Se sugiere realizar talleres de motivación dirigidos por expertos al inicio y fin de cada año escolar.
- Comunicación. Se sugiere realizar periódicamente reuniones con todo el personal, con el objeto de que la Gerencia Educativa comunique los avances sobre planificación y metas cumplidas.

Lineamientos

Las tendencias actuales en educación están dirigidas a formar un ser integral, sustentado en ideas de justicia, igualdad y con orientación hacia el desarrollo del equilibrio social, el trabajo liberador y la equidad; de allí que, la educación se convierte en un proceso que amerita desarrollar el potencial de cada ser humano de acuerdo a los procesos de transformación social que vive en la actualidad nuestro país. Al respecto, los gerentes educativos deben poseer competencias que les posibilite el logro de los ideales y valores señalados anteriormente, en concordancia con la necesidad de educar para la convivencia. Las realidades actuales están caracterizadas, por el auge de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los abordajes interdisciplinarios y transdisciplinarios, la complejidad, la perspectiva de género, los nuevos actores sociales en la búsqueda de la emancipación socio política, la existencia de paradigmas emergentes en la construcción del conocimiento y otros. Tal caracterización da cuenta entonces de las dificultades y desafíos a lo que el gerente educativo debe enfrentarse.

En este sentido, los lineamientos que a continuación se presentan son derivados de la fundamentación teórica que sustenta esta investigación, así como los resultados obtenidos en el estudio y la respectiva reflexión de las investigadoras. Tienen el propósito de servir como una herramienta de trabajo

para los directores de las instituciones educativas, que les permita diferenciar eficientemente el entorno organizacional donde se desenvuelven.

Conviene destacar que dichos lineamientos no son exhaustivos, no constituyen una receta. Representan un modesto aporte que debe ser socializado, contrastado y enriquecido.

Lineamiento Teórico:

Competencias básicas. Las funciones clásicas del gerente educativo están enmarcadas en la planificación, organización, coordinación y control. Esto requiere fundamentalmente que el gerente maneje habilidades evaluativas y conceptuales. Las evaluativas le permiten ir constatando logros y limitaciones tanto de los procesos como de los productos y enfoques.

Las habilidades conceptuales, consisten en la capacidad de percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos y como los cambios en alguna parte de la organización afectan a todos los demás elementos. Implican también, el dominio de fundamentos teóricos actualizados y a la vez la construcción teórica producto de sus reflexiones desde la práctica pedagógica y gerencial. En este orden de ideas, es necesario que el gerente educativo también esté familiarizado con las tecnologías de la información y la comunicación, en su doble vertiente, tanto como herramienta para la gestión administrativa y como instrumento para viabilizar aprendizaje significativo.

Estrategias

Direccionar estratégicamente cada una de las etapas del proceso administrativo y pedagógico.

- Establecer un esquema integral de gestión.
- Asumir la perspectiva sistémica. Entendida ésta como un conjunto de elementos que interactúan para alcanzar un determinado objetivo. Esta perspectiva presenta varias ventajas entre las que se encuentran: visión

holística de los elementos que intervienen en la estructura organizacional, establecimiento de procesos de interacción, ajustes a través de la retroalimentación y relacionamiento entre los diferentes subsistemas.

- Mantenerse actualizado a través de la literatura gerencial y de la asistencia a eventos relacionado con el trabajo administrativo.

Lineamiento Teórico

Competencias genéricas. En su trabajo cotidiano relacionado con la gestión de talento humano el gerente educativo debe tomar decisiones que sean consensuadas y para eso se recomienda consultar a todos los miembros de la institución. Se requiere motivar a los empleados en su trabajo, propiciando relaciones interpersonales enriquecedoras y a la vez potenciando el trabajo en equipo.

El gerente como líder, en una dimensión prospectiva debe procurar una visión compartida. Para esto es importante, la creación de un clima organizacional nutritivo que conlleve al compromiso personal. En consecuencia, el progreso y desarrollo en las organizaciones depende entre otras, del conjunto de aptitudes y actitudes del recurso humano que la integra, así como un ambiente propiciador de iniciativas y que no margine la creatividad y el deseo de superación. La calidad en cualquier institución, la proporciona las personas en la medida en que estén preparadas, integradas y comprometidas con la organización.

Estrategias:

- Consulta permanente a todo el personal para la toma de decisiones.
- Tener una adecuada filosofía del trabajo. Percibido éste como el ejercicio de una actividad que le permita expresar a los miembros de la organización todas sus potencialidades, realizar su labor con entusiasmo y como una manera de realización humana.
- Direccionar los equipos de trabajo para la obtención de una alta productividad.
- Monitorear procesos, productos y enfoques.

- Procurar crear un clima organizacional, en donde se brinden constantes desafíos de tal manera que se puedan vencer las rutinas defensivas.
- Crear equipos de alto rendimiento o auto dirigidos. Un equipo auto dirigido combina habilidades y experiencias, es un complemento natural de la iniciativa y desempeños individuales, debido a que generan altos niveles de compromiso hacia los fines comunes, sus miembros trabajan juntos para mejorar sus operaciones y resolver problemas cotidianos. Planear y controlar un proceso de trabajo evidentemente exige una cultura organizacional muy solida, para lo cual se debe trabajar en sus indicadores básicos: compromiso, propósito, comunicación y orientación tanto al producto como al proceso.

Lineamiento Teórico:

Comunicación. La comunicación es clave para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto es fundamental que el gerente educativo facilite el proceso comunicacional, fomentando y generando las condiciones necesarias para cumplir las políticas institucionales, conociendo así las ideas, comportamiento de las personas con las que interactúa, promoviendo mayores niveles de comprensión en intercambio de ideas. En este sentido, actualmente en las instituciones el proceso de entendimiento debe contribuir a intentos por construir y gestionar una comunicación efectiva, donde el lenguaje y la acción entablen una relación interpersonal, buscando entenderse para poder coordinar acuerdos de acciones y planes, además de posibilitar el diálogo y la generación de acciones constituidas.

Estrategias:

- Socializar avances y logros.
- Retroalimentar el entusiasmo.
- Crear situaciones óptimas para que se dé el diálogo en condiciones de creciente democracia e igualdad.

- Realización de talleres y/o jornadas de intercambio de ideas, recordando que la eficacia de la palabra hablada depende, no tanto de cómo hablan las personas cuanto sino de cómo escuchan.
- Promover proceso de entendimiento: que tomen en cuenta la tolerancia y el respeto a la diversidad.
- Poner en marcha el feed back. Para esto se requiere, en primer lugar comparar regularmente los resultados con los objetivos determinados. Después, documentar las lecciones aprendidas. Este procedimiento utilizará medidas concretas y realistas para analizar tres elementos claves:
 1. ¿Cuáles eran nuestros objetivos? ¿Cuál era nuestro plan?
 2. ¿Cuál es nuestro rendimiento actual? ¿Hemos logrado nuestros objetivos?
 3. ¿Por qué nuestra actuación se ha desviado del plan?
- Diseñar mecanismos donde se procure tener claridad y precisión en la información que se proporciona.
- Crear instrumentos con el propósito de saber realmente cuáles son las necesidades de los empleados subalternos.

En conclusión, los lineamientos sugeridos para potenciar las competencias gerenciales y la comunicación del Director en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad, constituirán una herramienta orientada a optimizar el trabajo que todo gerente debe realizar para llevar a cabo un desarrollo organizacional óptimo, ya que a través de estos lineamientos se obtendrá una gestión de calidad en pro de la Institución escolar, que contribuya al desarrollo integral de todos los actores que hacen vida en el colegio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La gerencia Educativa debe proyectarse en cada uno de los miembros de la comunidad educativa de forma continua, para llevar a cabo, el desarrollo integral de la institución, cumpliendo con eficiencia su función social, resultando capaces de interactuar y transformar la realidad circundante, mejorando la calidad de vida, reincorporación de los valores, la estructuración familiar y el entorno social, los cuales afectan de forma considerable ese gran potencial existente de los 1.882 sujetos que hacen vida en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad.

Una vez realizado el procesamiento estadístico de la información, la revisión bibliográfica, las interpretaciones y análisis correspondientes a la exploración para el diagnóstico de la Gerencia Educativa como Pilar Fundamental para el Desarrollo Organización de la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones, tomando en consideración el Objetivo General y los Objetivos Específicos formulados en esta investigación.

A través de los resultados obtenidos de esta investigación, analizados mediante técnicas de instrumentos de recolección de datos y de los cuales, se evidenció que la institución cuenta con una buena gerencia que permite el óptimo desarrollo, dada sus habilidades gerenciales lo cual garantiza un excelente clima organizacional.

Se pudo evidenciar que la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad, adopta el modelo de gerencia de Calidad Total, ya que cuenta con un conjunto de cualidades que determinan la dedicación, eficiencia y eficacia en todos los procesos, tanto académicos como administrativos, garantizando la excelencia de la educación en la institución.

Se observó que dentro de los factores que inciden en la Gerencia Educativa de la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad, se encuentra una Planificación, Organización, Dirección y Control acordes a las actividades realizadas, dando respuestas a las necesidades de toda la comunidad que hace vida

en dicha institución, con el fin último de lograr los objetivos y metas planteadas por la Dirección.

Recomendaciones

Constituye una necesidad para nuestras instituciones educativas, la implementación de una gerencia educativa como una herramienta para enfrentar los problemas actuales, sociales y económicos, con el fin de cumplir con los objetivos propios de una gestión educativa íntegra, propiciando altos niveles de eficiencia y calidad mediante la excelencia académica, todo lo cual condiciona su importancia y proyectos de vida a la comunidad educativa.

Es de gran importancia resaltar el compromiso del personal Administrativo, Docente y Obrero, motivándolos a la aplicación de las estrategias de gerencia educativa para fortalecer el Desarrollo Organizacional en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad, mejorando continuamente el enriquecimiento de los diferentes procesos pedagógicos abanderados por la institución, y fortaleciendo el aprendizaje de la comunidad educativa de forma integral, aportando ciudadanos capaces de afrontar y solucionar los diferentes problemas y no a ser parte de éstos.

En base a las consideraciones anteriores, teniendo en cuenta los aspectos sociales, educativos y organizacionales, se sugiere la aplicación de la Propuesta “Excelencia y Calidad en el Tiempo” desarrollada en el Capítulo V, en la cual se sugieren algunas estrategias a seguir para mantener la eficiencia y la eficacia, desde el enfoque del Desarrollo Organizacional ya establecidas en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad, con el objeto de mantener en el tiempo el mejoramiento continuo y seguir brindando excelencia educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCALÁ, MAITA Y RODRÍGUEZ. (2000). *Diseño de un programa de formación en gerencia educativa dirigido al personal directivo de las escuelas básicas, distrito escolar nro. 2 sector 1- c de puerto la cruz, estado Anzoátegui*. Tesis no publicada (licenciatura en educación). Universidad Central de Venezuela Facultad de Humanidades y educación. Venezuela.
- AMARATE, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires
- ANTÚNEZ, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*.
- ANDER-EGG, E. (1983). *Técnicas de investigación social*. Humanitas. Buenos Aires
- ANDER-EGG, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires
- ANGÉLE. K, M. (1997). *¿Qué se? El Positivismo*. Publicaciones Cruz O., S.A. México.
- ARANCON, F. (2014). *El Modelo de Bienestar Nórdico*. [Fuente electrónica]. Consultada en Enero 2014: <http://www.elordenmundial.com/economia/el-modelo-d-bienestar-nordico-12/>
- ARIAS, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición. Editorial Episteme.
- BAECHLE, T. R., EARLE, R. W. (2007). *Principios del entrenamiento de la fuerza y el acondicionamiento físico*. 2ª, edición. Editorial Médica Panamericana. España
- BARRAGÁN, R., AYLLÓN, V., SANJINÉS, J. y LANGER, E. (2003). *Formulación de Proyectos de Investigación*. La Paz: Programa de Investigación Estratégica. Bolivia.
- BENDLIN, C (2000); *Curso de Planificación Estratégica*; Presentación en Diapositivas extraída de www.cicoam.org.py/materiales/modulo2/Planificaci%F3n%20y%20Administraci%F3n%20Financiera.ppt el día 21 de septiembre de 2005.
- BERGHE, E. (2005). *Gestión y Gerencia Empresariales Aplicadas al Siglo XXI*.

- CAMPBELL, D. T. y STANLEY, J. C. (1966). *Diseños experimentales y cuasi-experimentales para la investigación*. Chicago, IL: Rand McNally. (Traducción española: Amorrortu, Buenos Aires, 1973).
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). Gaceta Oficial Nro. 5.908, 15 de febrero del 2009.
- BERRY, T. H. (1992). *Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total*. McGraw-Hill. Bogotá
- BLAKE, R; Mouton. J, S; McCanse, A (1991). *La estrategia del cambio organizacional*. Adisson-Wesley Iberoamericana. Wilmigton. Estados Unidos.
- CHIAVENATO, I. (1993) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 3era. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá
- CHIAVENATO, I. (2009) *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. México.
- CLARET, V. A. (2007) *¿Cómo hacer y defender una tesis?* Editorial Texto. Venezuela.
- DE FARIA, M. (2004) *Desarrollo Organizacional .Enfoque Integral*.
- Diccionario de la Real Academia Española, (1999).
- DOS SANTOS, V. (2000). *Gerencia educativa participativa: El gerente necesario*. Universitos 2000.
- DRUCKER, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*.
- FALCÓN Y HERRERA. (2005) *Análisis del Dato Estadístico (Guía didáctica)*. Universidad Bolivariana de Venezuela. Venezuela.
- FERMÍN, I y RUBINO, N (2001). *Gerencia y Liderazgo*. Material Instruccional. Caracas UPLE-IPC
- FERNÁNDEZ y PÉRTEGAS, S. (2002) *Investigación cuantitativa*.
- FERRARO, E. (1995). *Administración De Personal: Funciones Fundamentales Para El Desarrollo Del Área*. Primo Editora. Buenos Aires.
- FRANCES, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. Editorial Pearson Prentice Hall. México

- FRED R., DAVID (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición, Pearson Prentice Hall. México
- FRENCH, W; H. BELL. (1999). *Desarrollo Organizacional, aportes de las ciencias de la conducta para el mejoramiento del desarrollo organizacional*. Editorial Prentice Hall, quinta edición.
- GARZA M, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. El Colegio de México. México.
- GRAFFE, G. J. (2000). *Gestión de Instituciones Educativas*. Revista de Pedagogía versión impresa ISSN 0798-9792. Escuela de Educación, FHE – UCV. Caracas.
- GÓMEZ, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Brujas. Argentina.
- GUEDEZ, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación*. Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec. Venezuela
- GUEVARA, MARCANO y TEJADA. *Propuesta sobre la Gerencia Educativa dirigida a los docentes de las escuelas básicas rurales del Estado Bolívar*. Tesis no publicada (licenciatura en educación) Venezuela, Universidad Central de Venezuela Facultad de Humanidades y Educación, 1996.
- HAMDAN, N. (2008). *Análisis cuantitativo en planificación educativa. Aplicación de modelos matemáticos*. CDCH – UCV. Venezuela.
- HAMMER, M y CHAMPY, J (1994). *Reingeniería*. Editorial Carvajal S.A, Nueva York USA.
- HERNÁNDEZ, Roberto (2003). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México
- HURTADO, J. (2010). *Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia. (4a. Ed.)*. Ciea-Sypal y Quirón. Bogotá-Caracas.
- ICART. M. T., FUENTELESAZ, C. y PULPÓN, A. M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Publicacions I Edicions de la Universitat de Barcelona. España.
- KERLINGER, F. (1999). *Investigación del Comportamiento*. Editorial Interamericana. México.

- LANDEAU, R. (2007). *Elaboración de Trabajo de Investigación*. Editorial Alfa. Venezuela.
- LEAL, P. (2001). *Gerencia Educativa en la Fundación del Nino –Maturín, Estado Monagas*. Tesis no publicada. Universidad Central de Venezuela. Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación, Gaceta Oficial, 5.929 del 15 de agosto de 2009. Caracas, Venezuela
- Ley Orgánica del Trabajo, Gaceta Oficial, 39.372 del 23 de febrero de 2010. Caracas, Venezuela
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo, Gaceta Oficial, 38.236 del 26 de julio de 2005. Caracas, Venezuela
- Ley de Alimentación para trabajadores, Gaceta Oficial, 6.147 del 17 de noviembre de 2014. Caracas, Venezuela
- Ley que regula Paro Forzoso y Capacitación Laboral, Gaceta Oficial, N° 5.392 de fecha 22 de octubre de 1999
- Ley para Personas con Discapacidad, Gaceta Oficial, N° 38.598 de fecha 05 de enero de 2007.
- Ley de Ciencia y Tecnología, Gaceta Oficial, N° 38.575 de fecha 16 de diciembre de 2010.
- Ley Orgánica para la Protección de Niños Niñas y Adolescentes (2007). Gaceta Oficial Nro. 5.859 (extraordinaria), 10 de diciembre del 2007.
- LEVIN., RUBIN. (1996). *Técnicas de Investigación social*.
- MANES, J. (2003). *Gestión estratégica basada en la Gerencia del conocimiento para instituciones educativas*.
- MORENO VILLA, Mariano. (1995) *Filosofía de la liberación y barbarie del "otro"*, Cuadernos Salmantinos de Filosofía, XXII
- NADER, M. (2001). *Principios de Administración*. Editorial Trillas. México.
- NAMAKFOROOSH, M.A. (2005). *Metodología de la investigación I. 2a. edición*. México.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). [Fuente electrónica]. Consultada en Enero 2014: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/education-es/>
- PALELLA, A. y MARTINS, C. (2004). *Modalidades de Investigación*. Argentina: Editorial Humanistas.
- PALELLA, A. y MARTINS, C. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Argentina: Editorial Fedupel.
- RAMON, V. (1975). *Los Procesos Administrativos*.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial N° 36.787 de fecha 15 de septiembre de 2009.
- REYES, A. (2004). *Administración Moderna*. Editorial Limusa. México.
- ROBBINS, S. (1994). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- RODRÍGUEZ, E. (2014). *Características fundamentales del sistema Educativo Chino*. [Fuente electrónica]. Consultada en enero 2014: <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2014/nro479/sistema-educativo-chino.html>
- RODRIGUEZ M, E.A (2005). *Metodología de la Investigación*. Colección Héctor Merino Rodríguez. México.
- ROJAS, M. (2014). *Suecia y la reforma de la educación*. [Fuente electrónica]. Consultada en Enero 2014: <http://www.ilustracionliberal.com/59/suecia-y-la-reforma-de-la-educacion-mauricio-rojas.html>
- RUÍZ., C. (1998). *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación*. Ediciones CIDEF. Barquisimeto -Venezuela.
- SABINO, C. (2004). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo. Venezuela
- SALLENAVE. P. (1994). *La Gerencia Integral, no le tema a la competencia témale a la incompetencia*. Editorial Norma.
- SÁNCHEZ, H. (1979). *La gestión participativa en la enseñanza*.
- SILVA, S. (1996). *Factores que Afectan al Clima Organizacional*.
- SOLE, F; MIRABET, M. (1994): *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa*. La Llar del Libre, Barcelona, 1ª Edición.

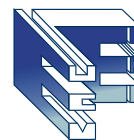
- SOTO, E; CARDENAS J. (2007). *Ética en las Organizaciones*. Mc Graw-Hill. México
- STONER, J y Otros (1996). *Administración*. Editorial, Prentice Hall. México.
- TAMAYO y TAMAYO, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica. Tercera Edición*. Editorial Limusa. México.
- TORREALBA, R. (2010). *Construcción y Gerencia de Líneas de Investigación en Contextos Educativos*. Editorial MCA. Venezuela.
- TZU, S. (2009). *El arte de la guerra*. Madrid: Edaf.
- UNESCO (2011). *La UNESCO y la EDUCACIÓN*. [Fuente electrónica]. Consultada en enero 2014: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002127/212715s.pdf>
- VILLARROEL, C. (1995). *La Enseñanza Universitaria: De la Transmisión del Saber a la Construcción del Conocimiento*. Educación Superior y Sociedad.
- VILLASMIL (2007). *Gerencia y Liderazgo*. (Documento en línea) Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>. (Consultado, 2014).
- WERTHER y DAVIS. (1995). *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. México
- ZACARÍAS, E. (2000) *Así se Investiga, Pasos para hacer una Investigación*. Clásicos Roxsil.

ANEXO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN



Cuestionario para diagnosticar la Gerencia Educativa

Tesistas Minerba Cartaya y Adriana Gutiérrez

Agradecemos su receptividad, buena disposición y la colaboración que pueda brindarnos, en el sentido de responder con la mayor sinceridad y objetividad las afirmaciones que se formulan. Los resultados obtenidos serán utilizados para nuestro trabajo de grado, el cual es un requisito indispensable para optar al título de Licenciadas en Educación, Mención: Desarrollo de los Recursos Humanos.

La información suministrada será manejada confidencialmente; por lo tanto es de carácter anónimo.

Cada ítem será cualificado en una escala de Likert, que va desde Siempre hasta Nunca. Siendo “Siempre” la confirmación de la afirmación y “Nunca” la negación absoluta de la afirmación.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder cada afirmación. Marque con una (X) el numero que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala de Likert: **5-Siempre, 4-Casi Siempre, 3-Algunas Veces, 2-Casi Nunca, 1-Nunca.**

Tipo de personal:

Personal Obrero _____ Personal Administrativo _____ Personal Docente _____

		Respuestas				
Dimensión	Preguntas	5	4	3	2	1
.- Planificación .- Organización .- Dirección	1.- La Dirección orienta las acciones a seguir con el personal con el objeto de lograr propósitos comunes?					
	2.- La planificación y organización de las metas del colegio vienen de la Dirección?					
	3.- La Dirección realiza actividades en equipo sobre los planes, objetivos y metas a seguir?					
	4.- Cuenta ud, con los recursos e insumos para cumplir con su trabajo?					

.- Evaluación y Seguimiento .- Utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles.	5.- La Dirección incentiva a todos los miembros del Colegio a participar en actividades de mejoramiento profesional?					
	6.- Se identifica ud., con todas las actividades que se desarrollan en el Colegio?					
	7.- La Dirección se mantiene alerta a los cambios que ocurren en el colegio?					
	8.- La Dirección reconoce la importancia que tiene la búsqueda de excelencia para todas las actividades que se realizan en el colegio?					
	9.- Recibe ud, por parte de la Dirección, acompañamiento constante en cuanto a las labores que realiza?					
	10.- Participa ud, en la elaboración de los diferentes planes que desarrolla la Dirección?					
	11.- Las necesidades o problemas son resueltos por la Dirección?					
	12.- La Dirección involucra a todo el personal con la finalidad de lograr propósitos en común?					
	13.- Considera ud, que la Dirección identifica los problemas que se presentan en el Colegio?					
	14.- Esta ud, de acuerdo que la Dirección implemente cambios radicales en la Institución?					
	15.- Se realizan encuentros con experiencias compartidas con otras Instituciones educativas?					
	16.- Toma el Director(a) sus opiniones e ideas para resolver problemas de trabajo?					
.- Conducta Humana .- Liderazgo .- Motivación	17.- Cumple ud, con sus actividades asignadas y entrega de trabajos a tiempo?					
	18.- La Dirección mantiene buenas relaciones interpersonales con todo su equipo?					
	19.- Cree ud, que la Dirección explica sobre los planes, objetivos y metas a seguir de las actividades escolares?					
	20.- Existen mecanismos para evaluar el desempeño colectivo del personal?					
	21.- Considera ud, que la Dirección debe delegar funciones a su equipo para lograr las metas?					