



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Departamento de Administración Educativa

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UNA UNIDAD EDUCATIVA

Tutor:

Prof.: José Clemente Marín Díaz

Autora:

Br. Luisgleidis Johana Gil Naranjo

C.I. 17.082.082

Caracas, Abril de 2011

Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Departamento de Administración Educativa

**ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE
UNA UNIDAD EDUCATIVA**

(Trabajo de Grado presentado ante la ilustre Universidad Central de
Venezuela para Optar al Título de Licenciada en Educación)

Tutor:

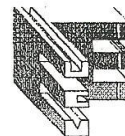
Prof: José Clemente Marín Díaz

Autora:

Br. Luisgleidis Johana Gil Naranjo

C.I. 17.082.082

Caracas, Abril de 2011.-



DEFENSA DE TRABAJOS DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1406 de fecha 30-6-10 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por JOHANAGIL NARANGO C.I. 17.082.082, C.I. LUISGIEIDIS y _____ C.I. _____ bajo el Título ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UNA UNIDAD EDUCATIVA para optar al Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 18 de MAYO de 2011 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: Representa un aporte para solucionar problemas puntuales del contexto organizativo escolar, elaborado con pertinencia teórica, metodológica y conclusiva.



Prof.(a) LUKEN QUINTANA

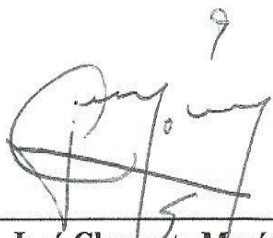
Prof.(a) CHAIRI GARCIA

Tutor(a) Copredipador(a),
Prof.(a) JOSE MARIN DIAZ

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor José Clemente Marín Díaz, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado titulado Organización y Funcionamiento de una Unidad Educativa, realizada por la ciudadana Luisgleidis Johana Gil Naranjo C.I. V-17.082.082, manifestó 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 defensa de la mismo.

En Caracas a los 25 días del mes de Mayo de 2011.-



Prof. José Clemente Marín Díaz
C.I. V- 4.587.522

Dedicatoria

A mi Dios Todo Poderoso, a todos los Santos y al Anima del Pica Pica, por darme la sabiduría, la fortaleza y bendición de pasar todo los obstáculos que se interpuso a lo largo de mis estudios.

A mi Padre Luis Gil Gómez, por darme la oportunidad de ingresar a la majestuosa Casa que vence las sobras UCV, apoyarme en toda la trayectoria de mi carrera y ser mi motivo a seguir.

A mi Madre Gladys Naranjo de Gil, por ser mi apoyo moral, creer en mí, ser mi principal amiga y consejera en mis momentos difíciles de estudios, defensas de mis trabajos y ser mi inspiración a seguir.

*A mis queridos hermanos, **Johnny Luis** que en vida me apoyo en todo lo que fue necesario para alcanzar este merito, que en lo espiritual se que está y estará por siempre a mi lado apoyándome, celebrando este momento tan importante de mi vida; **José Luis** por tener ese apoyo académico y estar súper pendiente de mí moralmente. **John Carlos** por ser mi inspiración intelectual, estar siempre en el camino del saber y estar pendiente de cómo iba en mis estudios; a **Jarol Simón**, por no creer mi (lo logre); **Luis Reinaldo** y **Ángel Leonardo** por ser los menores y querer que sigan mi ejemplo, que le den valor al tiempo y lleguen a ser grandiosas personas como sus otros hermanos.*

A mi abuelito Lucas, que hasta en su último momento de existencia estuvo pendiente de mis estudios. A todos mis sobrinos, por ustedes.

A mi vida se que a futuro, se que con fé, optimismo podre seguir adelante.

Agradecimientos

A Dios Todo Poderoso, María Santísima, ángeles, arcángeles, todo los Santos y Anima del Pica Pica, una vez más por darme salud, sabiduría, tolerancia para cumplir mayor meta y cerrar con esta etapa de mi vida.

A ti Papá y a Ti mami, por todo el sacrificio y la confianza que han puesto en mi, para que sea todo una profesional. Los Adoro!!!

A mis queridos Profesores, Tutores Jefes, Amigos, cuasi Padre José Marín Díaz Y María Gorety Rodríguez, que sin ser familia me brindan confianza, bendiciones y ser para mi ángeles protectores; por sus grandes aportes y recomendaciones a lo largo de mi carrera sobre todo en el Trabajo de Grado a ustedes mil Gracias!!! Dios los Bendiga. . .

A la Universidad Central de Venezuela, Profesores de la Escuela de Educación: Alejandra Fernández, Soraya El Alaskar, José Loreto, Nahem Reyes, Freddy Esqueda, Rubén Torrealba, Héctor Medina, Luciano Argibay, por sus ayudas oportunas, apoyo, nunca los podre olvidar. . .

Al Colegio La Santísima Trinidad, Profa. Osmerly Lobo, personal Directivo, Docente, Administrativo, Obrero sobre todo a mis primeros alumnos por su colaboración.

A tía Nina por abrirme las puertas de su hogar cuando comencé mis estudios, atenderme y ser muy generosa conmigo. Te Quiero. A tío Francisco, por tener tu palabra de aliento respecto a mis estudios.

A Ma Teresa, por ser como mi segunda madre, comprenderme, aconsejarme en mis estudios.

A ti Armando Rivas y tu familia por la generosidad y apoyo incondicional en las buenas y las malas, los quiero y aprecio muchísimo, mil gracias.

A ti Oscar Manuel Cabrera, Mis sobrinos Rawin y Manuel por ser mis guías espirituales, hacerme ver la vida de otra manera y ser yo misma.

A Luis Alberto, Luis Alfredo, Miguelangel y a la Sra. Mercedes Fernández por recibirme en sus hogares en el momento más difícil y triste de mi vida.

A mis compañeros de clases, Christian, Sailu, Nefertiti, Alana, Yely, Gaby, Amaury porque me apoyaron me levantaron el ánimo y para lograr esta meta.

A mis compañeras de trabajo y amistades, prima Johelis, Tony, Ma Ilse, Yeri, Ivon, por escucharme en los momentos difíciles. A todas esas personas que prefiero no nombrar Gracias!!!!...

Luisgleidis

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
INDICE.....	IV
LISTA DE FIGURAS.....	V
LISTA DE CUADROS	VI
RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO

I. EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	4
Justificación y/o Importancia.....	11
Objetivos de la Investigación.....	13

II. MARCO TEÓRICO

Marco Teórico.....	15
Antecedente de la Investigación.....	15
Base teóricas: Reseña de la U.E.C “La Santísima Trinidad”.....	22
Teorías Administrativas que Orientan la Administración.....	26
Enfoque funcional o situacional: Calidad Total.....	36
Definición de Organización.....	42
Clasificación de los Principios.....	45
Desarrollo o Crecimiento de las Estructuras.....	46
Desarrollo o Crecimiento de las Organización.....	47
Estructura de la Organización.....	48
Tendencias actuales de la Teoría de la Organización Escolar.....	50
La Organización: En un ámbito de la administración educativa.....	52
Cultura.....	65
Principios de la organización.....	67
Misión.....	71
Visión.....	72
Valores institucionales.....	75
Políticas institucionales (en función de los valores).....	80
Los objetivos institucionales (en función de las políticas).....	81

Estrategias institucionales (en función de los objetivos).....	85
Procesos de la organización.....	87
Gestión gerencial.....	105
Procesos del elemento de dirección.....	107
Base legales.....	132
Definición de términos.....	137

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Ruta Metodológica.....	139
Diseño de Investigación.....	141
Nivel de la Investigación.....	142
Selección de las unidades de estudio.....	142
Selección de técnicas de recolección.....	143
Valides y confiabilidad.....	143
Análisis.....	144

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados.....	146
Reflexiones.....	165

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	172
Recomendaciones.....	173
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	181
Anexos.....	187

LISTA DE FIGURAS

Figuras	Pág.
Figura 1: Calidad total.....	42
Figura 2: Definición de organización.....	43
Figura 3: La organización.....	48
Figura 4: Según Beckhard.....	56
Figura 5: Gerencia.....	63
Figura 6: Cultura.....	65
Figura 7: Cultura organizacional.....	66
Figura 8: Componente de una organización.....	67
Figura 9: Proceso de la organización.....	88
Figura 10: Conformación de liderazgo.....	104
Figura 11: Planeación.....	109
Figura 12: Comunicación.....	121
Figura 13: Dotación de personal.....	126

LISTA DE CUADROS

CUADRO	PAG.
Cuadro N° 1: Registro de las Entrevistas a los Docentes de Educación Inicial y Primaria.....	148
Cuadro N° 2: Registro de la entrevista realizada al Personal Directivo y Técnico-Pedagógico.....	160
Cuadro N° 3: Registro de Notas de Campo.....	164
Cuadro N° 4: Categorización.....	167
Cuadro N° 5: Personal Administrativo.....	181
Cuadro N° 6: Necesidad de Personal.....	182



**Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Educación de Educación
Departamento de Administración Educativa**

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UNA UNIDAD EDUACTIVA

Autora: Gil N. Luisgleidis J.

C.I.: 17.082.082

Tutor: José C. Marín D.

Año: 2011

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación es mostrar de que manera está organizada y cuáles son sus funciones de La Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad. La cual es una institución de carácter privado adscrita a la Asociación Venezolana de Educación Católico (AVEC) y por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, que se encuentra ubicada en la calle Internacional de los Magallanes de Catia-Caracas.

Esta investigación está desarrollada dentro del Paradigma fenomenológico o naturalista-interpretativo, con una modalidad de Estudio de Campo con un Nivel descriptivo, cuyo objetivo principal es analizar la organización y su funcionamiento. Para su realización se diseño un instrumento de recolección de datos, las cuales fueron aplicadas al personal directivo, docente, administración y obrero. La validez de los instrumento se ubicó entre el 90 y 100%, determinada a través del criterio de 4 expertos. Se inicio con una observación directa posteriormente a la aplicación y análisis de los datos de un cuestionario tipo encuesta, utilizando un modelo estadístico descriptivo de variable, frecuencias y porcentaje. Presentando un análisis cualitativo y cuantitativo en tablas, gráficos y descripción de los resultados, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones que finalizan el transcurso investigativo.

Palabras claves: Organización, Funcionamiento, Unidad Educativa, Procesos Administrativos, Gerencia educativa.



**Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Educación de Educación
Departamento de Administración Educativa**

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UNA UNIDAD EDUACTIVA

Autora: Gil N. Luisgleidis J.

C.I.: 17.082.082

Tutor: José C. Marín D.

Año: 2011

ABSTRACT

The purpose of this research work is to show that way is organized and what are their functions of the unit Educativa Colegio La Santísima Trinidad. Which is a private institution attached to the Venezuelan Association of Catholic education (AVEC) and by the Ministry of education, which is located in the international Street the Magallanes de Catia - Caracas. This research is developed within the paradigm phenomenological or naturalista-interpretativo, with a mode of study field with a descriptive level, whose main objective is to analyze the Organization and its functioning. For its realization is design an instrument of data collection, which were. applied to management, teaching, administration and labor. The validity of the instrument was located between 90% and 100%, determined by the criterion of 4 experts. Began with an observation later to the application and analysis of data from a questionnaire type survey, using a descriptive statistical model of variable frequency and percentage. Presenting a qualitative and quantitative analysis in tables, graphs and description of the results, as well as the respective conclusions and recommendations that end the investigative course. Keywords: Organization, operational, educational unit, administrative processes, educational management.

Keywords: Organization, operational, educational unit, administrative processes, educational management.

INTRODUCCIÓN

Partir de la premisa que el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones demanda conciliar los intereses propios con los de sus recursos humanos, es llegar a comprender que resulta vital para cualquier organización atender, como punto de partida, las necesidades y expectativas de su personal.

Desde esta perspectiva, el buen funcionamiento de una organización depende, en gran parte, del ánimo o actitud que los trabajadores enfoquen hacia sus tareas, actividades y funciones. Todo ello en el entendido que las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la organización. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito organizacional.

Las organizaciones, además, poseen estructuras de autoridad, que definen quién depende de quién, quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas para tomar decisiones. Por lo tanto, esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo cualquiera en la organización, distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos. De esta manera, el conjunto de puestos en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene.

Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los trabajadores hagan aportaciones para la organización, depende en gran parte de la calidad de la

administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos.

En esta orientación, el clima laboral representa un indicador dentro de las organizaciones que puede llegar a convertirse en un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, por cuanto determina comportamientos organizacionales que permite introducir cambios planificados en las conductas de los miembros, apreciando su nivel de satisfacción y cómo ésta redunda en beneficio de la estructura organizacional.

Desde esta perspectiva, la presente investigación se orienta a estudiar la organización y el funcionamiento de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, escuela mixta (de varones y hembras) de carácter privado y de orientación católica (adscrita a la Asociación Venezolana de Educación Católica, identificada con sus siglas AVEC), ubicada en el sector “Los Magallanes de Catia”, de la Parroquia Sucre, Municipio Libertador del Distrito Capital.

Importante resaltar que la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, es considerada uno de los pilares fundamentales de esta comunidad, por su trayectoria y por su loable servicio brindado durante 55 años, contribuyendo a la formación de genuinos ciudadanos, disminuyendo los problemas educativos que aniden en el deterioro social, deserción, exclusión escolar, rendimiento académico, delincuencia juvenil, entre otros problemas que afectan a la Parroquia Catia.

Para lograr los objetivos de la investigación, ésta se enmarcó dentro de la siguiente estructura:

En el Capítulo I, se desarrollaron los aspectos que ubican el problema en estudio en un contexto general, se describe la situación, la justificación e importancia y los objetivos de la investigación.

El Capítulo II, presenta los antecedentes de la investigación, la reseña histórica de la institución, asimismo, se exponen aspectos teóricos, conceptuales y legales que sustentan la investigación, aunado a ello, se presenta la definición de términos básicos.

El Capítulo III, está conformado por el marco metodológico, donde se presenta lo referente al tipo de investigación; unidades de estudio; técnicas e instrumento de recolección de datos.

En el Capítulo IV, se aborda el análisis e interpretación de los datos donde se lleva el registro de las Entrevistas a los Docentes de la institución.

En el Capítulo V, se presentan las conclusiones y los aportes más significativos de este trabajo de investigación, además se dan las recomendaciones atendiendo a los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos.

Finalmente, se reflejan las referencias bibliográficas consultadas y se exhiben los anexos que sirven de soporte a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La administración no se refiere sólo al recurso humano, sino que también está referida a los recursos materiales, incluso a las estrategias, a las habilidades, a la manera de alcanzar los fines en la organización y tiene como finalidad armonizar recursos, colocarlos en su lugar y coordinar ese trabajo para obtener los objetivos previstos.

Partiendo de los enfoques expresados por diversos autores en el área administrativa, se puede decir que la administración tiene un conjunto de fases, a saber: *planificar*: implica decidir con anticipación los objetivos a alcanzar, *organización*: prever los recursos que será necesario movilizar, *ejecución*: concretar las actuaciones en el tiempo y *control*: comprobación e inspección de lo previsto. Supone entonces, realizar un plan de acción determinado en base a tareas y funciones necesarias y por otra parte, se exige la ejecución de estas tareas asignadas, así como la coordinación y valoración de resultados.

Todas estas fases o funciones, son las que van a influir de manera determinante en el proceso administrativo; la práctica de las mismas permitirá que se pueda controlar el orden o eficiencia del proceso.

Desde esta perspectiva, la administración toma en cuenta todos los elementos y lo observa como un proceso que empieza con una planeación, que implica una estructura, una organización, un sistema de supervisión, de control y supone una intención que va dirigida hacia un fin, además toma en

cuenta también las motivaciones, por lo tanto, aquí se concibe el clima organizacional en términos de comportamientos y de aptitudes que se consiguen en las personas, en los grupos y en la propia organización, el cómo se siente, cómo operan, cuál es el logro que obtienen, cuáles son las motivaciones que la institución brinda a los subordinados, la manera de cómo se comunican los entes involucrados en el proceso, la forma cómo se relacionan de manera afectiva, la manera de cómo las personas tienen posturas frente a otras, cómo ven la organización, cómo la sienten y el sentido de pertenencia a la organización.

A ello no escapa las instituciones escolares ya que la educación, al ser formalizada requiere de una aparato burocrático-organizativo mínimo que justamente permita su adecuada operacionalización, la cual únicamente es posible a través de instituciones u organizaciones de naturaleza educativa, denominada comúnmente como *escuela*.

Ahora bien, una escuela en palabras de Pietro (1984:26) es “un estadio organizado para que la socialización se realice dentro de determinadas condición, a su vez Dewey reseñado por el mismo Pietro, sostiene que “la escuela debe ofrecer un ambiente social simplificado, limadas partes de sus esperanzas y disminuidas en partes sus complicaciones, para hacer asimilable por el niño”, por la concordancia con lo expresado por éstos, se determina que el campo de crecimiento y desenvolvimiento del ser humano durante su niñez -adicionalmente a su hogar- es la escuela ese espacio vital, ya que en ella deberá consolidar nuevos conocimientos, destrezas y actitudes, todos ellos elementos propios del ser humano y necesarios para la vida en sociedad, conforme a las normas por ellas establecidas legítimamente.

Esta perspectiva, una escuela puede ser entendida como parte de la comunidad, un organismo especial de la sociedad que dispone de un espacio

para el desarrollo colectivizado y/o personalizado de procesos de enseñanza-aprendizaje de manera intencional, continua y estructurada, conforme con las disposiciones legales implantadas por el Estado a través de sus diversos órganos rectores en materia educativa.

Pero las escuelas están sometidas por el mismo dinamismo de las sociedades a cambios y afectaciones, por una parte, los directivos cada vez más ejercen la función de representantes ante entes gubernamentales para atender cualesquier cantidad de denuncias que van desde el simple rasguño de un niño, hasta llegar a la Fiscalía de Menores por agresión física entre estudiantes.

Por otra parte, empieza a entrar en las escuelas un nuevo personaje que realiza una mezcla de ambas funciones, si bien con predominio del aspecto administrativo; personaje que en algunos sitios se le llama “administrador” y en otros, “gerente”, denominaciones ambas netamente de tipo empresarial que en ciertas ocasiones genera ambigüedades o conflictos en la cadena de mando.

En esa perspectiva, no cabe duda, que un administrador escolar, para poder administrar adecuadamente una escuela, debe tener presente las ciencias administrativas y los elementos y procesos que la conforman, para adecuarlos al ámbito educativo, por cuanto corresponde a la administración escolar; organizar, dirigir, supervisar, evaluar, etc., desde una óptica micro-institucional las funciones y recursos de manera coordinada con el fin de lograr los fines y metas propuestas por el Estado en el área escolar.

Todo lo anteriormente expuesto, sirve de marco conceptual para el desarrollo del presente estudio, considerando que la problemática de la educación en estos últimos años se ha convertido en un objeto de estudio y análisis por diversas investigaciones, siendo así una prioridad nacional.

De acuerdo a distintos autores consultados se destaca el quehacer educativo dejando ver los problemas como la calidad y pertinencia, lo cual es preocupante los resultados bajo en gestión profesional, tomando en cuenta que la dirección de las instituciones obedece a intereses políticos que conlleva a un segundo plano la calificación profesional, la idoneidad profesional y la capacidad de liderazgo.

Es importante resaltar que para establecer una buena organización, es importante conocer las funciones de cada individuo que forma parte de la institución, desde el punto de vista general, así como el flujo organizacional, lo que a la vez garantiza un trabajo equilibrado y coordinado optimizando recursos y reduciendo esfuerzos.

Otro problema que se puede traer a la discusión, es el referido a la relación con los padres, representantes y/o responsables quienes en la mayoría de los casos atribuyen el rendimiento académico de sus hijos únicamente a la escuela o a los docentes; pero también son éstos quienes regularmente aparecen solamente al inicio de clases, cumpliendo con los trámites necesarios para formalizar la inscripción y de ahí en adelante dejan todo bajo la responsabilidad de la institución.

Se debe tener muy en claro que ciertamente la institución objeto de estudio es una organización formalmente constituida y en funcionamiento, que brinda el servicio educativo a precios solidarios a la comunidad de Los Magallanes de Catia, ahora bien, como organización padece de un conjunto de situaciones irregulares que afectan o impiden un total y sano funcionamiento.

Encabezando la lista de tales situaciones, está lo manifestado por la propia Directora del plantel, quien señaló que estudiantes de 5° que realizaron la Pruebas Voluntaria de Admisión en la Universidad Simón Bolívar, alcanzaron un promedio colectivo de uno (01) para el área de

matemática y de dos (02) puntos para el área de Castellano y Literatura.

Estos índices académicos arrojados por lo estudiantes solo conducen a una lectura, el plantel no brinda educación de calidad, los egresados no poseen las competencias ni conocimientos conceptuales mínimos establecidos en el Perfil del Egresado según el ente rector de la educación en Venezuela.

Concatenado a lo anterior, se encuentra que en menos de tres años escolares han desfilado por el plantel diez y seis (16) docentes para el área de Castellano y Literatura, situación similar ocurre en las demás asignaturas, aunque sin llegar a los extremos de la precitada asignatura, es decir, hay una elevada tasa de rotación del personal docente focalizado en la Educación Media y General.

Otro aspecto que no se puede perder de vista, es inadecuada distribución de tareas en las tareas para el personal administrativo, un grupo de trabajadores están sobresaturados de tareas, rebasados ampliamente en sus capacidades humanas, en tanto, un grupo mayoritario de trabajadores realiza pocas tareas lo que les permite contar con tiempo libre u ocioso dentro de su jornada de trabajo.

Pasando más al ámbito técnico-pedagógico, se ha detectado preliminarmente una suerte de carácter de “emergencia” o “contingencia” de manera de dar respuesta a los diversos requerimientos o recaudos solicitados por las diversas autoridades, llámese Ministerio del Poder Popular para la Educación, AVEC, entre otros. Esto significa que regularmente la organización no está al día, por lo que toda vez que algún ente supervisor solicita diversos recaudos, de manera forzada e improvisada es que se busca solventar tales exigencias.

Siguiendo con la naturaleza improvisada de la cultura organizacional,

se observa que los cronogramas de actividades no le son entregados a los docentes de manera puntual u oportuna, al extremo que de manera increíble elaboran las respectivas Planificaciones Didácticas sin tener previamente el Cronograma de Actividades del lapso respectivo.

Adicionalmente a ello, se observa una excesiva cantidad de estudiantes por aula, condiciones que casi raya en el hacinamiento para los estudiantes que hacen vida allí, situación que ampliamente visible desde el 1° de Primaria hasta el 5° de la Educación Media y General.

Todo ese cúmulo de situaciones irregulares asumidas aquí como problemáticas, a nuestro juicio han sido consideradas como expresiones nítidas de una debilidad estructural existente en dos aspectos medulares de un plantel, específicamente lo referido a la organización y el funcionamiento de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, escuela mixta (de varones y hembras) de carácter privado y de orientación católica, adscrita a la Asociación Venezolana de Educación Católica, identificada con sus siglas AVEC, ubicada en el sector “Los Magallanes de Catia”, de la Parroquia Sucre, Municipio Libertador del Distrito Capital.

Si bien es cierto que quien teclea estas líneas forma parte de la organización, lejos de ser una limitación o dificultad para la concreción adecuada de una investigación con las rigurosidades técnicas, metodológicas y científicas para ser un trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Educación, contrariamente es asumida aquí como una gran fortaleza, que permite llegar profundamente al fondo de la vida organizacional-escolar del precitado plantel, en aras de generar estrategias, herramientas y alternativas que orienten a la optimización de sus procesos.

Justamente, es a través de la vivencia que permite colocar el foco en adentrarnos para comprender plenamente ¿cómo es la real organización y funcionamiento de la U. E. Colegio “La Santísima Trinidad”?, asumiendo

esto como la interrogante macro de la investigación. Responder dicha interrogante, se imbrica con la necesidad de la Dirección del precitado plantel de superar y corregir las debilidades en lo referido en la calidad de la enseñanza.

Expuesto lo anterior surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cumple el ambiente físico-estructural de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad” con las exigencias de organización y funcionamiento básicas para el proceso educativo?

- ¿Cuáles son jerárquicamente, los problemas organizativo-funcionales predominantes en esta Institución Educativa?

- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la gestión de la Unidad Educativa objeto de estudio?

Y en atención a las interrogantes planteadas y debilidades detectadas, sugerir un conjunto de recomendaciones para mejorar la estructura y organización de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”.

.

Justificación

Toda investigación se inicia con la identificación de una cuestión a resolver, es por ello, que para plasmar la unidad de la escuela, entendida como una organización subordinada a una voluntad directiva, se necesita en primer orden plantear su vinculación con la administración. De allí que la importancia de la presente investigación, subyace en que la misma constituye la antesala obligatoria para comprender claramente lo que ocurre realmente en el plantel, proveyendo de la base de datos debidamente procesada y analizada clave para que posteriormente la Dirección e incluso la misma comunidad escolar puedan atender de manera idónea las debilidades detectadas en las diversas áreas de la organización, bien sean el ámbito organizativo como tal, los docentes y los procesos de enseñanza-aprendizaje, la supervisión escolar, la gestión institucional, la gerencia en cualesquiera de sus niveles.

En suma, comprender la realidad de todo el funcionamiento de la organización, palpando de manera sistemática las fallas estructurales existentes en este ámbito, ineludiblemente es reconocer que esas fallas ciertamente repercuten en el quehacer de los maestros en sus aulas de clase, pero del cual, deberá partir un plan integral institucional –si es que realmente existe la voluntad de la Dirección- para corregir las falencias detectadas y poder desarrollar una educación de calidad en la U. E Colegio “La Santísima Trinidad”.

Desde esta perspectiva, a la autora le interesa estudiar las diferentes concepciones de la administración general, como éstas están dirigidas a organismos tan complejos con una institución educativa y estudiar sus principios como pautas de construcción al inicio del diagnóstico de la organización y funcionamiento de la Unidad Educativa objeto de estudio,

tomando en cuenta que las instituciones educativas son espacios de reflexión, que se caracterizan por sus singulares diferenciales y el desafío que presupone mejorar la existencia, el aspecto académico y las relaciones interpersonales con el fin de contribuir a una buena gestión.

La aspiración de la presente investigación es proveer los insumos necesarios que ofrezca en detalle los aspectos referidos a la organización y funcionamiento en la gestión institucional de la U. E. Colegio “La Santísima Trinidad”, a los efectos de proveer información procesada, sistematizada y analizada profundamente sobre estos aspectos, permitiendo así a las personas ubicadas en las instancias de tomas de decisivas de la unidad educativa, sobre la base de un conocimiento real sobre lo que está ocurriendo dentro de ésta. En crudo, el alcance de la investigación consiste servir de antesala o el punto de partida requerido a la hora que la Dirección decida poner en marcha un plan de reformas que apunten a la mejora integral de la organización.

La pertinencia social de esta investigación se sustenta en el beneficio que ésta generará, constituyéndose en un aporte institucional que puede servir de insumo para implementar a corto, mediano y largo plazo estrategias que permitan minimizar los efectos negativos y maximizar los efectos positivos.

En cuanto a la viabilidad de la investigación, es importante resaltar que la realización de esta investigación no representará un costo elevado para la investigadora ya que la misma labora en esta institución, por tanto, se cuenta con la disponibilidad de los colegas para la facilitación de la información necesaria.

Por otro lado, este estudio servirá como base de investigación para las futuras generaciones que en él deseen apoyarse, abriendo un gran espacio para el debate, la reflexión, el análisis y la sistematización de ideas y opiniones en el área de la administración escolar y muy particularmente de la organización y funcionamiento de una institución escolar.

Importante resaltar que la realización de este trabajo surge como una inquietud de la investigadora de analizar la dinámica administrativa de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, considerando los elementos “Organización” y “Dirección”, y por supuesto, los procesos que lo conforman. Es menester resaltar que la investigadora se desempeña como personal administrativo de la institución lo cual es un aspecto de suma importancia que marca y le da un sentido de pertenencia a la autora del presente trabajo.

Para finalizar desde la perspectiva del autor, esta investigación fue de gran valía ya que le permitió conocer, manejar y aplicar herramientas que le servirán en el desarrollo de su vida profesional como personal administrativo adscrito a esta institución escolar.

En cuanto a las limitaciones, básicamente reconocemos que está centrada en el papel y experiencia de la misma investigadora, pues, desafortunadamente la Escuela de Educación no ofrece una adecuada formación investigativa y en metodología a sus estudiantes, por ello, resulta un supremo esfuerzo hacer ciencia, aplicar una investigación de conformidad con una metodología determinada., sin embargo, aquí se han realizado las acciones que hubo lugar para milibar ésta.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Analizar la organización y funcionamiento de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”.

Objetivos Específicos:

- ✓ Diagnosticar el ambiente estructural-natural, físico y social de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”.

- ✓ Diagnosticar la dinámica de los procesos pedagógicos y administrativos que tienen lugar en la gestión institucional del plantel.
- ✓ Determinar las principales fortalezas y debilidades de la gestión de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”.
- ✓ Sugerir un conjunto de recomendaciones para mejorar la estructura y organización de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta algunos estudios previos relacionados con la temática objeto de estudio, los cuales representan los antecedentes de la investigación indicando la relación con el presente trabajo, seguidamente, contempla las bases teóricas y las bases legales que sustentan la investigación, y, posteriormente se presenta la definición de términos básicos para mayor comprensión del tópico abordado.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios o investigaciones previas relacionadas con la temática los cuales sirven de marco referencial para orientar una nueva investigación.

Al respecto, Ramírez (2006:64) plantea que a través de los antecedentes de la investigación se realiza una revisión a muy grandes trazos de los estudios realizados que tengan alguna vinculación con la problemática analizada, y que permitan o ayuden a entender la dinámica del problema vista desde la perspectiva de otros investigadores.

Frente a un arqueo de trabajos realizados con anterioridad y que guardan relación con la temática abordada se ubicaron las siguientes investigaciones:

Arguinzones y León (2002), abordan las posibles causas del bajo rendimiento y la pobre calidad en la educación pública venezolana, diversos factores entre la inadecuación y adolescencia de los planteles y programas de

estudios, el presupuesto educativo, generador de la baja remuneración de los docentes y de carencias en la adquisición de equipos y materiales didácticos; la insatisfactoria formación de los docentes y la ausencia de un perfeccionamiento sistemático y permanente del docente; la caracterización de un docente desactualizado, desinformado, desmotivado, con baja autoestima, sin liderazgo, sin identificación y bajo nivel de compromiso institucional y poco rendimiento de su comunidad; a una escuela alejada de la vida sumergida en rutinas burocráticas, que ofrece pocas esperanzas a quienes pertenecen a ellas.

El objetivo general del precitado trabajo, consistió en “Analizar la organización y funcionamiento de las escuelas integrales bolivarianas en el Municipio San Casimiro del Estado Aragua en su etapa de inicio, año escolar 1999-2000”. En cuanto a los objetivos específicos se plantearon: a) Determinar la labor desarrollada por los entes encargados del proyecto de Escuelas Integrales Bolivarianas. b) Describir los problemas más relevantes de las Escuelas Integrantes Bolivarianas del Municipio San Casimiro del Estado Aragua. c) Presentar un Modelo Ideal de Escuelas Integrales Bolivarianas para el Municipio San Casimiro.

En cuanto a las limitaciones del estudio, destacaron que radicaba en la insuficiencia de antecedentes respecto a la investigación, la cual, la mayor recolección de información fue de artículos de periódicos de diferentes estados del país.

Otro trabajo que se considera vinculado a esta investigación, es el realizado por Hernández, Martínez y Pérez (2003) quienes elaboraron realizaron un estudio referente a “Propuesta de Organización y funcionamiento para la primera y segunda etapa de Educación Básica en la ampliación de la guardería Preescolar “Mi mundo Feliz” comunidad de él Márquez, Municipio Sucre, Estado Miranda”, los cuales se plantearon que la

educación de calidad ofrecida en la Guardería Preescolar “Mi Mundo Feliz” por los Docentes a los niños en edad preescolar, se pierde cuando los niños en edad de preescolar pasan a primer grado, ya que los niños cambian de un currículo centrados en el docente, o dicho de otra forma, cambian de una pedagogía tradicional y *magistocéntrica*. Donde quieren garantizar a sus alumnos la continuidad de metodología de enseñanza-aprendizaje entre el preescolar y primer grado, así como formar docentes dentro de la concepción de aprendizaje que asumieron los docentes de preescolar y darle la fuerza a la pedagogía paodocentrica.

Por objetivo general los autores se plantearon elaborar una propuesta de organización y funcionamiento para la primera etapa y segunda etapa. Seguidamente como objetivos específicos se plantearon señalar las características fundamentales de la organización y el funcionamiento de la administración escolar. Luego describir la organización y el funcionamiento de la Guardería Preescolar “Mi Mundo Feliz” y por ultimo formular una propuesta de organización y funcionamiento para la Primera y Segunda Etapa de Básica en la ampliación de la Guardería Preescolar “Mi Mundo Feliz”.

Como conclusión de parte de los investigadores, realizan planificaciones de actividad y reuniones trimestrales, mensuales, semanales y diarias, lo que facilita en gran manera la supervisión de las mismas. Los directivos afirman que la institución podría disponer de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para brindar la enseñanza de las etapas. Existen ciclos de aprendizaje genuino que permite que en un futuro se puedan hacer cosas que no podrían hacer antes como aspiración, reflexión y conversación, conceptualización.

Los investigadores recomiendan ampliar el Preescolar “Mi Mundo Feliz” para enseñar también la Primera y Segunda Etapa de Educación

Básica cambiándole el nombre de la institución. La concepción pedagógica basándolo en una propuesta para orientar a la formación de personas integrales, críticas y competentes con decidida vocación y compromiso hacia los demás.

Campos, José G., Lucena R. Jenny N. y Peraza M, Marnis R. (1999), realizaron una investigación para optar por el título de Licenciado en Educación titulada: Propuesta de Organización y Funcionamiento de la Unidad Educativa “Los Ucolitos” Barquisimeto Estado Lara. Este trabajo fue presentado en la Universidad Central de Venezuela, la cual tuvo como objetivo general: Elaborar una Propuesta de Organización y funcionamiento en la primera y segunda Etapa de Educación Básica. La metodología aplicada fue una búsqueda de información documental hasta la obtención y tratamiento de los datos recabados, mediante la aplicación de los instrumentos a la población seleccionada.

Las estrategias metodológicas se enfocaron hacia el área administrativa, el tipo de investigación de este trabajo fue de campo, ya que se estableció contacto directo con el personal, el nivel de investigación fue descriptivo, la recolección de información se utilizó como técnica la observación a través de la lista de cotejo y la entrevista por medio de un cuestionario.

Esta investigación condujo a los investigadores confirmar que la institución en estudio atraviesa una crisis, producto de la falta de una adecuada gerencia que permita que la misma, funcione con criterios de eficacia y eficiencia, dada esta situación los investigadores dan fundamentos para formular La Propuesta de Organización y Funcionamiento para la Unidad Educativa “Los Ucolitos”

Otro trabajo realizado por Herradez Lesbia y Torín Leyda (1998), el cual tuvo como título: Propuesta de un Manual de Organización para la

Escuela Básica “UNO” ubicada en Santa Mónica. El mencionado trabajo tuvo como objetivo principal: Diseñar un manual organización para la escuela básica “UNO”. La investigación es de campo tipo descriptivo, ya que se indaga en forma directa con todo el personal, lo que facilitó obtener los datos necesarios para esta investigación. En cuanto a la conclusión de esta investigación, los autores mencionan que existen fallas en el proceso administrativo, elemento, organización, determinando que toda empresa debe contar con una estructura organizativa, que permita dar información clara al personal y a las personas que en ella ingresen.

Igualmente, Hernández, E; Martínez, R. y Pérez J. (2003) presentaron una investigación titulada “Propuesta de Organización y funcionamiento para la primera y segunda etapa de Educación Básica en la ampliación de la guardería preescolar “Mi mundo feliz de la comunidad el Márquez Municipio Sucre, Estado Miranda, para optar por el título de Licenciado en Educación. Los autores realizaron un proyecto factible de tipo descriptivo y emplearon el diseño de campo donde la población estuvo constituida por dos directivos, tres docentes de preescolar y los cincuenta representantes de los alumnos del mencionado preescolar.

Los autores concluyeron expresando que toda institución educativa necesita una instalación adecuada en donde todos los miembros que la conforman es decir personal docente, administrativo, obreros y estudiantes, realicen sus actividades en un ambiente adecuado y provisto de dotaciones y requerimiento que el proceso educativo exige. Los elementos de la organización como la estructuración, sistematización e instalación son de vital importancia en toda unidad educativa, ya que a través de estos elementos se integran la organización como un todo. La relación de este trabajo con la investigación de la autora guarda relación con los elementos de organización.

Como otro trabajo cercano a la presente investigación, encontramos Pérez Abad Dubrazca (2007) titulado “Evaluación Administrativa del Proyecto “Abriendo Caminos, Forjando Futuro” como modelo de Gerencia Educativa”. En donde plantea como problema los nuevos paradigmas educativos y que nos llevan a pensar en la administración y en las nuevas gestiones institucionales educativas desde una visión sistemáticas e integradoras a las nuevas políticas de estado. A la escuela como protagonista de ampliar su función social y el desarrollo de la familia y la comunidad, donde lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes en el trabajo colectivo; en cuestión administrativa y/o gerentes educativos modernos llamados a avizorar nuevas y significativas formas de administrar y mejorar la gestión de las instituciones educativas acorde con los paradigmas contemporáneos, lo que implica una nueva re conceptualización en las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos directivos, administrativos, pedagógicos, de gestión, curriculares, comunitarios, legales.

La autora plantea que para mejor las condiciones de conducción de nuestro servicio educativo consistiría en profesionalizar la administración de la educación, formando los gerentes educativos que el sistemas requiere, poseyendo las herramientas que las ciencias administrativa y las ciencias del comportamiento aportan, puedan conducir con éxito las entidades educativas que les sean asignadas. Para justificar plantea planes en el campo educativos, el equipo directivo tiene como una responsabilidad ofrecer los lineamientos y procedimientos para llevar a cabo el trabajo escolar, recabar, compartir y usar información para resolver problemas, tomar decisiones y salvaguardar el futuro de las escuelas, razón que justifica el hecho de los gerentes educativos se les brinde capacitación para formarlos como líderes del plantel y de la comunidad donde se encuentran insertos en la organización.

El objetivo general de este trabajo fue evaluar administrativamente el programa “Abriendo caminos, forjando futuro” implementado en la U. E. Colegio La Santísima Trinidad como modelo de gerencia educativa. Como objetivos específicos analizar los procesos de gestión educativa (recursos humanos y materiales) utilizados para el diseño del programa “Abriendo caminos, forjando futuro”. Describir el impacto del programa “Abriendo caminos, forjando futuro” para la comunidad educativa como un todo. Determinar los niveles de actualización en gerencia educativa que posee el personal directivo de la U.E. Colegio La Santísima Trinidad. Analizar la gestión educativa del personal directivo de la U.E. Colegio La Santísima Trinidad. Analizar la opinión de los docentes, obreros, alumnos, padres y representantes respecto a la actual gestión educativa del personal directivo de la U.E. Colegio La Santísima Trinidad, creadores del proyecto “Abriendo caminos, forjando futuro”.

Esta investigación es de tipo campo con un nivel descriptivo, cuyo propósito es describir situaciones y eventos. Con una población bastante representativa para cada uno de los estratos. En donde el mayor propósito era llegar a conocer las situaciones y costumbres y actitudes predominantes a través de las descripciones exactas de las actividades objetos, y personas involucradas en la situación objeto de estudio.

Los trabajos mencionados revisten una significativa importancia, por cuanto representa un aporte para el estudio, al tomar en cuenta que su contenido contribuye a fortalecer los planteamientos, fines y propósitos de la investigación.

A la luz de los antecedentes expuestos, se enriqueció la investigación permitiendo obtener información importante acerca del abordaje que sus investigadores realizaron, la forma como lo abordaron y los fundamentos teórico-conceptuales que aplicaron; elementos que aportan criterios,

metodológicos y técnicos necesarios para el fortalecimiento de la investigación,

Finalmente es importante destacar que los antecedentes presentados muestran la conformación de un referencial que surge como elemento conceptualizador que permite aproximarse al objeto de estudio desde distintas perspectivas con la intención de comprender, analizar e interpretar a través de una óptica diferente la organización y funcionamiento de distintas instituciones escolares.

BASES TEÓRICAS

Reseña Histórica de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”

La Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, se inicia como escuela privada el 7 de septiembre de 1956, ubicada en Providencia a Quebrada No. 10, Parroquia San José, Caracas, donde funcionó por cinco (5) años con Kinder y Primer Grado. Fue Fundada por la Profesora Carmen Elena Guarata de Lobo, de nacionalidad venezolana, cuando apenas contaba con dieciocho (18) años de edad. La Escuela funcionaba en una casita humilde propiedad de los Padres de la Profesora previamente mencionada.

La profesora Carmen Elena Guarata de Lobo con su vocación de docente y la calidad humana que la caracteriza comienza a visitar los barrios periféricos de Caracas y al acercarse a la gente y ver cómo vivían, comprendió que era necesaria una educación que promoviera los recursos internos de los más necesitados, es así como 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 No. 46, Parroquia Sucre-Caracas, Venezuela, donde funciona actualmente.

La institución siguió con el nivel de Preescolar y primer grado de Educación Primaria, pero, con el transcurrir del tiempo se fueron abriendo otros grados, por aumento de la demanda de estudiantes, lo cual ameritó con grandes esfuerzos aumentar la oferta de cupos y grados desde el segundo hasta el sexto grado de Educación Primaria. Así se mantuvo por un período de 38 años. La necesidad de la sociedad, el crecimiento de la población y la masificación de la enseñanza, aunado a la vocación y la preocupación por brindar un servicio educativo al alumnado, obligan a la profesora Guarata a continuar con su labor y dar apertura a la tercera etapa de Educación Básica, nomenclatura que se introduce en la Ley Orgánica de Educación de 1980 donde se eleva el nivel de escolaridad obligatoria a nueve grados.

Se decide en el año 1993, proseguir con el séptimo grado y para ello se realizan nuevas construcciones y por supuesto, mejoras en la infraestructura física donde funciona el plantel. Hoy, la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, consta de tres plantas y se encuentra en óptimas condiciones, contando con buena iluminación y ventilación en cada uno de los salones y laboratorios donde se imparte el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Posteriormente se continúa con la apertura del octavo y noveno grado, así como se comienza con el nivel de Educación Media Diversificada y Profesional abriendo el primero y segundo año de la Mención de Ciencias, otorgándose al egresado el Título de Bachiller en Ciencias.

Conviene destacar que los Planes de Estudio que actualmente administra la Dirección del Plantel y el equipo de trabajo comienzan con el nivel de Educación Inicial y de la I, II y III Etapa de Educación Básica y

Educación Media Diversificada son los vigentes emanados por el Ministerio de Educación y Deportes, hoy, Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Desde el año 2004, la Licenciada Osmerly Yamilett Lobo de Martínez, egresada de la Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Educación, de la Universidad Central de Venezuela, asume la Dirección del Plantel, con el objetivo de proseguir la labor iniciada por la anterior Directora y enfrentar los nuevos retos de la modernización y los cambios curriculares que se han introducido como consecuencia de un nuevo modelo político y constitucional que orienta las bases del sistema educativo y escolar venezolano. La nueva Directora es promotora de un Proyecto de gran significado para la institución como lo es el Proyecto titulado: *“Abriendo Camino Forjando Futuro”*, a través del cual la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, resultó favorecida con aportes financieros del sector privado que mejoraron notablemente la infraestructura y dotación institucional.

La Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad” es una institución sin fines de lucro, que ha mantenido el desarrollo de una educación humanista, holística, católica y de calidad que da respuesta a las necesidades de las personas, a la realidad de nuestro país y a la vida misma como elemento dinamizador de cambio con vocación de futuro fundamentado en valores religiosos, culturales y ambientales, formando ciudadanos capaces de mejorar el entorno social en el cual se encuentra inmersa la institución.

Es menester resaltar que la comunidad estudiantil de la microestructura escolar proviene de familias de escasos recursos económicos de la Parroquia Catia y sus adyacencias, por ello, para la institución y para el personal que labora en ella, es de vital importancia que además de una

excelente educación, se le brinde al estudiantado lo que en sus hogares no tienen, es decir, un espacio para la vida, donde puedan compartir ideas y vivencias los uno con los otros en un escenario de paz y tranquilidad para emprender el reto del aprendizaje significativo, donde los valores de justicia, solidaridad, amor, amistad y equidad, entre otros, ayudan a forjar la personalidad del Catiense del futuro.

En el aspecto económico, la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, cuenta con la subvención del Ministerio del Poder Popular para la Educación a través del Convenio AVEC, destinado a pago y sueldos del personal y con un pequeño aporte en cuanto a las mensualidades de los Padres y Representantes se atiende los niveles de Educación Inicial y de la I, II y III Etapa de Educación Básica y Media Diversificada, Mención Ciencias, éste último nivel no se encuentra subsidiado a nivel oficial, por lo cual, los Padres y Representantes sufragan los gastos educativos, con una mensualidad que es calculada según el estudio socioeconómico que se le hace a cada uno de los estudiantes dentro de su grupo familiar. Se hizo necesario proyectar las instalaciones educativas de acuerdo a la función que quería otorgárseles. Los diferentes ambientes reflejan el tipo de actividades que en ella se realizan.

De allí que es importante destacar que en el aspecto físico, la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, es una obra de construcción estructuralmente sólida, con una edificación acondicionada para que cada nivel y etapa de enseñanza pueda operar con cierta independencia, es decir, cuenta con un área suficiente para albergar a los alumnos que acuden diariamente a sus aulas desde la Educación Inicial hasta el Segundo año de Educación Media Diversificada.

La Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, es considerada uno de los pilares fundamentales de esta comunidad, por su

trayectoria y por su loable servicio brindado durante 55 años, contribuyendo a la formación de genuinos ciudadanos, disminuyendo los problemas educativos que aniden en el deterioro social, deserción, exclusión escolar, rendimiento académico, delincuencia juvenil, entre otros problemas que afectan a la Parroquia Catia, tal cual se deriva de estudios socioeducativos realizados por investigadores de la Escuela de Sociología de la Universidad Central de Venezuela.

Finalmente, es significativo hacer referencia a que la calidad académica de la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad”, es reconocida por alumnos, exalumnos, familiares, universidades y entes empleadores. En efecto, los egresados de nuestra institución ingresan con mucha facilidad a la Educación Superior. La institución se ha ocupado y preocupado en estrechar vínculos con instituciones de prestigio del área metropolitana de Caracas, como es el caso de la Universidad Central de Venezuela a través del Programa Samuel Robinson que les da la oportunidad de formarse como profesionales de distintas carreras.

Teorías Administrativas que orientan la Administración

Teoría Clásica o Tradicional

La teoría tradicional está representada por el movimiento de la Administración Científica, la cual recibió su impulso inicial con Frederick W. Taylor, quien de acuerdo a lo señalado por Robbins, S. (2004), tenía una orientación pragmática que hacía hincapié en los aspectos empíricos y mecanicistas, y enfocaba principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador, a través de premios económicos.

Taylor, desde el inicio de su carrera, se interesó en mejorar la eficiencia, los métodos de trabajo e investigar científicamente la mejor

manera de hacer cada tarea. Por esos medios, se podría aumentar la productividad, beneficiando tanto al empleado como al patrón, o sea al aumentar la eficiencia productiva, se podrían maximizar los ingresos de los trabajadores y de los empresarios, en consecuencia se resolverían todos los conflictos de la fuerza de trabajo, mediante descubrimientos científicos.

Al respecto; Taylor, tenía la convicción de que los empleados podrían realizar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades de trabajo. De aquí que, investigadores como Tylor, Fayol, entre otros, consideran que toda persona actúa en función de recibir una gratificación como premio, siendo a través de las políticas de incentivos como se le otorga al trabajador la recompensa por el aumento de la productividad.

Seguidamente, los incentivos financieros tomaron auge, debido a ciertos factores como la disminución de costos, aumento proporcional en el desempeño y otros cambios en la estructura de la organización.

La administración científica tuvo repercusión directa en los trabajadores en relación con su trabajo, se les eliminó la posibilidad de decidir la planeación, organización y control de su propio trabajo. Al respecto Kast, F y Rosenzweig, J. (2004) sostenía: "Si los trabajadores hacían exactamente lo que les recomendaban los especialistas en la administración, obtendrían, mediante el incremento de la productividad, mejores gratificaciones económicas". (p. 63). En esta perspectiva, Los incentivos económicos permanecieron durante mucho tiempo presentes en el ámbito laboral, hasta que se conocieron nuevas formas de retribuir las actividades de los trabajadores; es así como nace la corriente de las relaciones humanas, la cual estudia los factores psicológicos que influyen sobre el desempeño.

Teoría de las Relaciones Humanas

El movimiento de las relaciones humanas se desarrolló posterior a la administración científica. Al respecto Mondy, R. y Noe, R. (2005) expresaron que “Los primeros partidarios de las relaciones humanas sacaron a la luz, el concepto de organización como un sistema social que comprende a los individuos, grupos informales, las relaciones de los grupos y la estructura formal” (p. 102)

Los primeros estudios realizados sobre este tema fueron hechos por Elton Mayo y sus colaboradores en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, de 1927 y 1932, donde se intentaba investigar los factores que influían en la productividad del trabajador y su relación con la satisfacción y la motivación. (Kast, F y Rosenzweig, J. 2004, p. 84).

Allí se encontró que existían varios factores no económicos que influían sobre la motivación, estableciendo que los aumentos en la producción eran efecto de la situación social de los trabajadores, de modificaciones en su motivación y satisfacción, y de diferentes patrones de supervisión.

Teorías de la Motivación

Existen múltiples definiciones acerca de la motivación, sin embargo, es considerada como el proceso que impulsa a una persona a actuar en determinada forma y a presentar un comportamiento específico. Robbins, S. (2004) define la motivación: “como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (p. 123).

Es decir, la motivación es un impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada, para alcanzar

una meta y lograr la satisfacción. Chiavenato, I. (2002), agrega que la motivación “...se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo.” (p. 68)

El individuo quiere poder, estatus, y rechaza el aislamiento y las amenazas a su autoestima, así mismo, las necesidades, valores sociales y la capacidad individual necesidades varían en cada persona y con respecto al tiempo, es lo que produce distintas formas de comportamientos, aún cuando el contexto sea semejante en todas las personas.

En este sentido, a partir de 1950, se formularon diferentes teorías de la motivación que profundizan en los estímulos que guían la acción del hombre y como satisfacer las necesidades que tiene el ser humano a través del trabajo. Para prever la conducta de los trabajadores, es necesario conocer las acciones que realizará para alcanzarla.

Teoría de la Pirámide de Necesidades

El concepto jerarquía de necesidad, lo desarrolló Abraham Maslow (1943) como alternativa para analizar la motivación como una serie de impulsos relativamente separados y diferentes. Sugirió que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco grupos o clases:

Al respecto Maslow, citado por Robbins, S. (2004), afirma que cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: Incluyen hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Necesidad de seguridad: Incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.

3. Necesidades sociales: Incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
4. Necesidad de estima: Incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidad de Autorrealización: El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio. (p. 208).

La llamada teoría de las necesidades parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, puesto que su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen en su interior. Para Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

Esta teoría por tratarse de una jerarquía de necesidades, establece que las mismas se dividen en dos niveles: Los niveles inferiores (fisiológico y de seguridad), si estos no están satisfechos totalmente el trabajador no podrá satisfacer los otros niveles superiores (afiliación, estima y autorrealización), siendo éstos últimos los más difíciles de alcanzar. También señala que si una necesidad se vuelve dominante, la persona se esfuerza por ocupar el siguiente nivel en la escala de necesidades.

Al tratar de mejorar las políticas laborales de incentivos dirigidas a los trabajadores, es fundamental hacerlo en función a las necesidades que estos manifiestan. La clasificación que propone Maslow, parte del hecho que existen necesidades más importantes que otras, y que por ejemplo, no se pueden dejar de satisfacer las fisiológicas en relación a las de seguridad, pero si se pueden satisfacer unas y otras.

Teoría Bifactorial Motivación-Higiene

Esta teoría fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg (1966), el cual fue citado por Koontz H, y Weihrich, H. (2008) plantean:

La teoría motivación-higiene es el resultado de una interesante serie de estudios acerca de las actitudes laborales en una amplia variedad de organizaciones, concluyéndose que el hombre tiene esencialmente dos conjuntos de necesidades, unas se derivan de la naturaleza animal, que incluyen un impulso inherente a evitar el sufrimiento causado por el ambiente, además de todos los impulsos aprendidos para satisfacer las necesidades biológicas básicas. El otro conjunto de necesidades se deriva de un impulso humano de obtener y experimentar superación psicológica. La primera categoría, la denominó “factores de higiene” porque describen el ambiente laboral y sirven para prevenir insatisfacciones laborales. Llama a la segunda “factores motivadores” porque parecen conducir a la satisfacción laboral y ser útiles a motivar a la gente para que aspire a un desempeño superior (p. 106).

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, los factores higiénicos o factores extrínsecos, se localizan en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, entre otros.

Los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por

esta razón, los factores higiénicos son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción.

Los segundos factores son los motivacionales o factores intrínsecos, los cuales están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Estos factores abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando estos factores son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg los denomina factores de satisfacción.

Los primeros estudios de la Teoría de Herzberg determinaron que el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el trabajo mismo estaban relacionados con la satisfacción de los trabajadores, pero también que algunos factores podían cumplir el doble propósito de generar satisfacción e insatisfacción. Estos factores eran la oportunidad para crecer, el salario, la posición y los sentimientos de amor propio.

Al respecto Herzberg, citado por Chiavenato, I. (2007), esquematiza la relación existente de los dos factores y la satisfacción en el trabajo, donde señala que, “a menores salarios y trabajo limitado, mayor insatisfacción, y a mayor presencia de elementos satisfactores, menor insatisfacción en el trabajo” (p.101).

Para que el contenido del cargo (factores motivacionales) sea siempre estimulante y excitante hasta el punto de crear medios de satisfacción de las necesidades más elevadas, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo. Según él, este enriquecimiento trae efectos deseables como el aumento de la motivación y la productividad, así como la reducción del ausentismo y la rotación de personal.

Teoría de las Necesidades de Mc Clelland

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. Amorós, E. (2007) refiere que Mc Clelland, psicólogo norteamericano propuso una teoría de las necesidades, la cual plantea que la mayoría de las personas sienten que tienen la necesidad de satisfacción de los logros. En este sentido, las investigaciones llegaron a determinar que los individuos motivados hacia el logro están en capacidad de asumir posiciones de riesgo, de sobresalir en el desempeño de sus actividades. Este tipo de personas demuestra mayor interés por los logros personales que por las recompensas económicas o de éxito que puedan derivarse de él.

Robbins, S. (2004), al referirse a la teoría de las necesidades de Mc Celland, comenta que este investigador asocia tres elementos importantes en el ambiente organizacional para comprender la motivación: realización, poder y afiliación:

Necesidad de realización: el impulso de sobresalir, tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por obtener el éxito.

Necesidad de poder: La necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubiera actuado de manera natural.

Necesidad de Afiliación: El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas (p. 440).

De acuerdo a la teoría de las necesidades, la satisfacción en el trabajo para los grandes realizadores se proyecta hacia la presencia de un clima agradable provisto de la suficiente autoridad e independencia de acción para llevar a cabo su trabajo, amplio feed-back (información y

conocimiento básico), que le permita ir midiendo su ejecución, trabajo interesante y de riesgo moderado, entre otras. Sin embargo, aún cuando el sueldo sea excelente, estos beneficios resultan ser más satisfactorios.

Rosembaun, B. (2002), al referirse a las características laborales que más tiene que ver con la satisfacción en el trabajo, expresa: "Es significativo que las dos características laborales que más tienen que ver con la satisfacción en el trabajo forman parte del trabajo mismo: el trabajo en sí (tener la oportunidad de hacer las cosas que hace mejor), y si el trabajo es interesante o no" (p. 35).

Lo importante de estas características es que los jefes inmediatos o supervisores deben inculcar el sentido de confianza y capacidad, no por el hecho de que el hacer que los trabajadores se sientan bien sea agradable, si no porque es necesario. No resulta positivo para la institución tener altos porcentajes de rotación, trabajo mediocre, ausentismo crónico y otros síntomas de malestar laboral que son resultados únicos de la insatisfacción en el trabajo.

Teoría de las Expectativas de Vroom

Los dos modelos de la motivación humana tradicionales, el primero basado en la estructura jerárquica y uniforme de las necesidades humanas, y el segundo fundamentado en dos clases de factores estables y permanentes, presupone implícitamente que existen siempre una mejor forma de motivar, aplicable a todas las personas y en todas las situaciones.

No obstante, la evidencia ha demostrado que diversas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en que se hallan. Dentro de esta concepción Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y reconoce tanto las

diferencias individuales de las personas como las diferentes situaciones en que pueden encontrarse.

Según Stoner, J., Freeman R. y Gilbert. D. (2003), señalan que para Vroom, "las personas eligen cómo comportarse, de entre varias conductas alternativas, con base en sus expectativas de lo que obtendrá de cada conducta" (p. 499). Uno de los comentarios más aceptados acerca de las teorías de la motivación fue desarrollado por quien propuso que las personas serán motivadas a realizar una meta si creen en el valor de ésta y si pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla.

De acuerdo a lo mencionado, se puede deducir que los individuos están motivados cuando encuentran una combinación favorable de lo que les resulte importante y lo que esperan como recompensas para su esfuerzo, es decir, su conducta dependerá en cierta forma de los tipos de resultados esperados. Para Amorós, E. (2007), lograr una comprensión clara de la teoría de las expectativas se fundamenta en desglosar su terminología, destacando los componentes más sobresalientes, entre los que se encuentran:

Expectativas: objetivos individuales y la fuerza de tales objetivos. Los objetivos individuales son variados y pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, entre otros, o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente.

Recompensas: relación percibida entre la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. Si una persona tiene por objetivo personal lograr un salario mejor, y se trabaja sobre las bases de remuneración por producción, podrá tener una mejor motivación para producción para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros colegas del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el

grupo consagró como estándar informal de producción, pues producir más, en este caso, podría significar el rechazo del grupo.

Relaciones entre expectativas y recompensas: Se refiere a la capacidad percibida de influir en la productividad para satisfacer expectativas frente a las recompensas. Si una persona cree que un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a esforzarse poco, pues no ve relación entre el nivel de productividad y recompensa.

Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia. El modelo de motivación de Vroom se apoya en el llamado modelo de expectativas de motivación basado en objetivo graduales. Este modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de comportamientos diferentes. La persona percibe las consecuencias de cada opción o alternativa de comportamiento como un conjunto de posibles resultados derivados de su comportamiento.

De las afirmaciones anteriores, se puede deducir que los objetivos personales del individuo, la relación percibida entre la satisfacción de los objetivos y alta productividad y la percepción de su capacidad de influir en su productividad determinan la motivación del individuo para producir en un determinado tiempo.

Teoría de la Fijación de Metas

Como su nombre lo indica, es la teoría de la motivación que se centra en el proceso de establecer metas. La meta es aquello por lo que se esfuerzan los individuos y ésta sirve como causa principal de la conducta, no las comparaciones con las personas de referencia ni la recompensa potencial que va asociada a un buen desempeño. Al respecto

Gross, M. (2009) sostiene que el Psicólogo Locke, creador de esta teoría expresó que “la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían los actos de las personas e impulsan a dar el mejor rendimiento” (p. 3). En ese contexto, las metas pueden tener varias funciones:

- ✓ Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- ✓ Movilizan la energía y el esfuerzo.
- ✓ Aumentan la persistencia.
- ✓ Ayuda a la elaboración de estrategias.
- ✓ Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- ✓ Movilizan la energía y el esfuerzo.
- ✓ Aumentan la persistencia.
- ✓ Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Amorós, E., 2007). Según lo expuesto se puede inferir que si se enfocan de manera equilibrada las metas de tareas y las de desarrollo personal, se puede tener un dominio positivo en los factores organizacionales como: la satisfacción en el trabajo, el clima y otros.

Es de señalar que las personas están motivadas cuando se comportan de manera que los impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar. Es prudente resaltar que si son específicas y desafiantes, funcionan mejor como factores de motivación para la actuación de personas o grupos. Los motivos y el compromiso son mejores cuando los funcionarios toman parte en establecer las metas; mientras que, cuando son tareas fáciles o rutinarias,

los resultados adquieren un nivel de dificultad al momento de conseguirlos.

Asimismo, los trabajadores que reciben información periódica relativa a su propio avance en la consecución de sus metas mantienen un rendimiento más alto que aquellos que sólo reciben información espontánea.

Enfoque funcional o situacional: Calidad Total

Actualmente existe nuevos enfoques de la administración en general, para darle sentido a la investigación nos apoyamos bajo el estudio de la Calidad Total.

Este enfoque de calidad total se origina en los Estados Unidos de América durante la década de los treinta. El doctor Edward Deming experto en estadísticas, había desarrollado técnicas para llevar los procesos industriales a lo que él llama control estadístico. Después de la guerra, los nervios del doctor Deming tuvieron demanda internacionalmente en países como Grecia, India y Japón. En este último país aplica su método de estudio estadístico en la recuperación de la industria Japonesa, con mucho éxito, produciéndose así el llamado “Milagros Japonés”. Actualmente el control, también llamado calidad total, se ha convertido en un movimiento mundial, aplicado para mejorar continuamente la calidad de los productos. En Venezuela se aplica en algunas de las empresas más importantes del país, tales como, PDVS, La Polar. Por consiguiente, Marín (2006:38) expresa como:

... una filosofía empresarial coherente orientado a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas

cambiante de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con el impacto en el aumento del nivel de la calidad de vida de la comunidad.

Siguiendo los lineamientos, normativas y los objetivos de la organización el personal directivo como ente responsable, debe ser vigilante de los intereses de la institución y de los empleados, para que tengan un mayor desempeño, sean eficientes y eficaces a la hora de realizar su trabajo.

Por otro lado Deming, citado por Marín (2006) expresa: como una filosofía de trabajo presente a lo largo y ancho de la organización, donde se busca que las personas que realizan su trabajo se autocontrolen y construyan la calidad. Su método se basa en catorce principios que pueden ser aplicados a cualquier empresa, estos principios son:

- Crear constancia en el propósito y mejorar el producto y el servicio.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base de precio.
- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.
- Implantar la formación.
- Adoptar el liderazgo.
- Desechar el miedo.
- Derribar las barreras entre las áreas de staff.
- Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra.
- Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho de estar orgulloso de su trabajo.
- Estimular la educación y la automejora en toda la organización.
- Actuar para lograr la transformación.

La aplicación y la constancia de estos principios demostraron, según Schultz citado por Marín (2006) como una alta calidad resulta en mayor productividad, mayores ganancias, mayor participación en el mercado y más empleo.

Seguidamente Harrington; citado por Marín (2006) Calidad es la grado en que satisfacemos las expectativas de los clientes.

- 1.- El objetivo fundamental de la aplicación del enfoque de calidad total desarrollar cambios progresivos en la organización de tal manera que se mantengan la actitud de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como un patrón fijo de comportamiento.
- 2.- Oportunidad en la aplicación del proceso educativo: incluyendo desde el periodo en que el niño está en el vientre materno, pasando por el ingreso al pre-escolar, hasta la culminación de la educación básica.
- 3.- Costo en los productos o servicios: este aspecto guarda relación con los gasto de los recursos.
- 4.- Seguridad en el sistema: como expresión del grado en que se garantiza la integridad, capacidad y disponibilidad de los componentes del sistema escolar y en especial del personal docente idóneo.
- 5.- Ética y moral: como elemento clave y que además determina los anteriores, de la calidad del sistema del tal modo que debemos valar por el mejoramiento permanentemente de la motivación, incentivación y actitud de todas las personas implícita en el proceso, así como el cumplimiento de sus labores, con un sistema de valores que enfatice las dimensiones transcendentales del hombre: trabajo justicia.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad total.

- Eficiencia: se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimientos de las actividades, con dos acepciones, la primera: como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad y la cantidad que se había estimado o programado a utilizar. En la segunda: como en el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en producto
- Efectividad: es la relación de los resultados logrados y los resultados propuestos y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- Eficacia: valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos.

Independientemente de la nomenclatura o los elementos característicos del enfoque, se basan en estas cinco grandes ideas:



Figura n°1 Calidad Total.
Fuente: La autora, 2011

Definición de Organización

Según E.H. Schein citado por Álvarez (2006:103) define la organización en general como:

... la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una meta y objetivos comunes y explícitos, mediante las división de las funciones del trabajo y a través de jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

El personal que labora en la organización realiza a diario tareas según sus cargos, a su vez cumpliendo con las normativas y reglas establecidas internamente, cumpliendo con la filosofía de gestión de la institución. Un centro escolar cumple estrictamente el esquema teórico de los elementos que definen a una organización humana.



Figura N° 2: Definición de Organización.

Fuente: La autora, 2011

- Es una formación social de personas que se diferencian claramente por sus funciones, y por sus relaciones jerárquicas.
- Establecen formalmente un conjunto de normas que les permiten unas relaciones de convivencia estable.
- Fijan o aceptan unos objetivos comunes y unos medios para conseguirlos de una forma racional y ordenada.
- Asumen una autoridad elegida que dirija y coordine los esfuerzos de todos los miembros hacia la consecución de los objetivos.

La organización es una estructura al margen de las personas que la integran en un momento dado, de tal manera que éstos puedan cambiar y la estructura organizativa seguir funcionando con parecida operatividad y eficacia. No siempre una estructura de una organización formal aparece clara a todos sus miembros; aunque conste de un organigrama, esto sucede porque los componentes de la comunidad escolar viven diariamente lo que podríamos llamar la organización informal.

Según Álvarez (2006:103) se define como “el conjunto de estructuras de relación que no han sido explícitas por el grupo. En esas estructuras se reajustan en los roles de sus miembros de forma distinta a como se realizan en la organización formal”. Vale destacar que aparecen roles nuevos al margen de la institución que incluso establecen relaciones de competitividad con los roles institucionales de las estructuras formales.

Trasciende con mayor énfasis con el germen de staff. Cuando el negocio crece los órganos especializados tienden a propiciar innovaciones rápidas, ya que solamente se encargan de controlar sus actividades de especialización. La autoridad funcional, fue considerada por Frederick Taylor el estudio de la Administración científica. Taylor vio inconveniente usar la cadena de mando para aleccionar con servicios de asesoramiento a quienes necesitan resolver su problema con urgencia, por tanto él sugirió evitar los pasos intermedios en la cadena de mando, haciendo que el especialista que asesora sea quien delegue, en tanto que el jefe se encargue de los asuntos de línea.

Clasificación de los principios:

- *Principios de definición:* se refiere a que la estructura organizativa debe estar claramente definida en sus elementos constitutivos y en los aspectos que lo son propios; los cuales deben ser de conocimiento de todos los participantes.

- *Unidad de Mando:* si se presentan contradicciones entre las órdenes o normas dadas por dos personas debe haber una sola autoridad que diga la última palabra a la que el subordinado debe obedecer bajo pena de sanciones disciplinarias.

- *Unidad de Dirección:* la estructurar la organización en su conjunto y también cada unidad de la misma es necesario adoptar idénticas soluciones cuando nos encontramos en las mismas situaciones y en presencia de condiciones idénticas (criterio único)

- *Autoridad y Responsabilidad:* ambos deben ser equivalentes para cada puesto, lo que significa que nadie está obligado a responder a aquello que no tiene la autorización de hacer y a la vez que ninguna persona puede recibir autoridad sin quedar obligado a rendir cuenta de su ejercicio (ser responsable)

- *Extensión de Control:* existe un límite a la extensión de un control que un jefe puede ejercitar y esté en función del número de personas que permitan al jefe en condiciones normales controlar.

- *Homogeneidad de Tareas:* las tareas asignadas a los miembros de la organización deben tener un contenido lo más homogéneo posible; este criterio o principio nace que cada persona o unidad ejerza una función y a la vez de un solo jefe ambas deben ser análogas.

- *Localización de la Autoridad*: la autoridad que toma las decisiones está localizada en los puntos de la estructura organizativa más aptos para obtener la máxima eficiencia, capacidad y competencia.

-*Presencia de la Autoridad*. Destaca qué ocurrirá cuando se constituye o se estudia una estructura empresarial, es necesario diferenciar quien debe ejercer provisionalmente la autoridad propia de un puesto en caso de ausencia del titular con el propósito de garantizar la continuidad en ejercicio de la autoridad.

-*Gradación de la Autoridad*: la amplitud y el contenido de la autoridad atribuida a los distintos puntos de la estructura decrecen cuando más alejados están dichos puestos del vértice de la pirámide organizacional y cuando más cercanos están a la base. Esta es una característica común de la organización cuando se hace un crecimiento vertical de la actividad hacer desarrollada (hacia abajo) y de la actividad total a desarrollar.

-*Equilibrio*: implica la búsqueda y el mantenimiento de una relación racionalmente armónica entre el desarrollo horizontal y vertical de la estructura; entre dimensión y características de las unidades, entre amplitud y contenido de los puestos de trabajo.

Desarrollo o crecimiento de las estructuras

El desarrollo de la estructura es un proceso que se puede dar en un doble sentido, sea vertical u horizontal.

El desarrollo horizontal: se da cuando al aumentar las funciones en una institución, un jefe nombra a nuevos auxiliares, pero que seguirán dependiendo directamente de él.

El desarrollo vertical: se da cuando al tener numerosos subordinados que son supervisados por un jefe, este decide que dependan directamente de él dos o más cargos.

Desarrollo o crecimiento de la organización

Se refiere al crecimiento horizontal donde existe un aumento de puestos y cargos. En cuanto al crecimiento vertical es el aumento de niveles pero no de cargos. Por lo general es aconsejable iniciar el crecimiento de la organización horizontal para luego seguir en la forma de crecimiento vertical.

La estructura organizativa se desarrolla ubicando los puestos de trabajo de forma tal que quién los ocupa tenga la autoridad de decisión necesaria sobre los subordinados que cooperan con él para la consecución o logro de un objetivo común.

Esto origina la conformación de una pirámide; hay una convergencia de las funciones directivas hacia arriba, zona en la que reside la autoridad final de mando o decisión y en la base se encuentran los puestos de trabajo que realizan tareas de ejecución subiendo hacia arriba las funciones ejecutivas. Van reduciéndose en cada nivel a medida que se amplían las funciones directivas.

Concluiremos definiendo que la estructura organizativa es un esquema lógico de relaciones de comunicación dentro de un conjunto de personas, unidades, modificaciones por y para cierto tipo de factores funciones hacia el logro de objetivos.

Estructura de Organización:

Toda organización se caracteriza por un conjunto de estructuras que definen las relaciones entre unos miembros y otros del colectivo al ejercer la autoridad, al delegar funciones, al tomar decisiones, al distribuir responsabilidades, al generar normas de funcionamiento y convivencia.

La literatura de dirección técnica y gestión de centros docentes distingue tres modelos de estructura a continuación presentamos , haciendo referencia a la situación actual de los centros tras la implantación de la LODE:

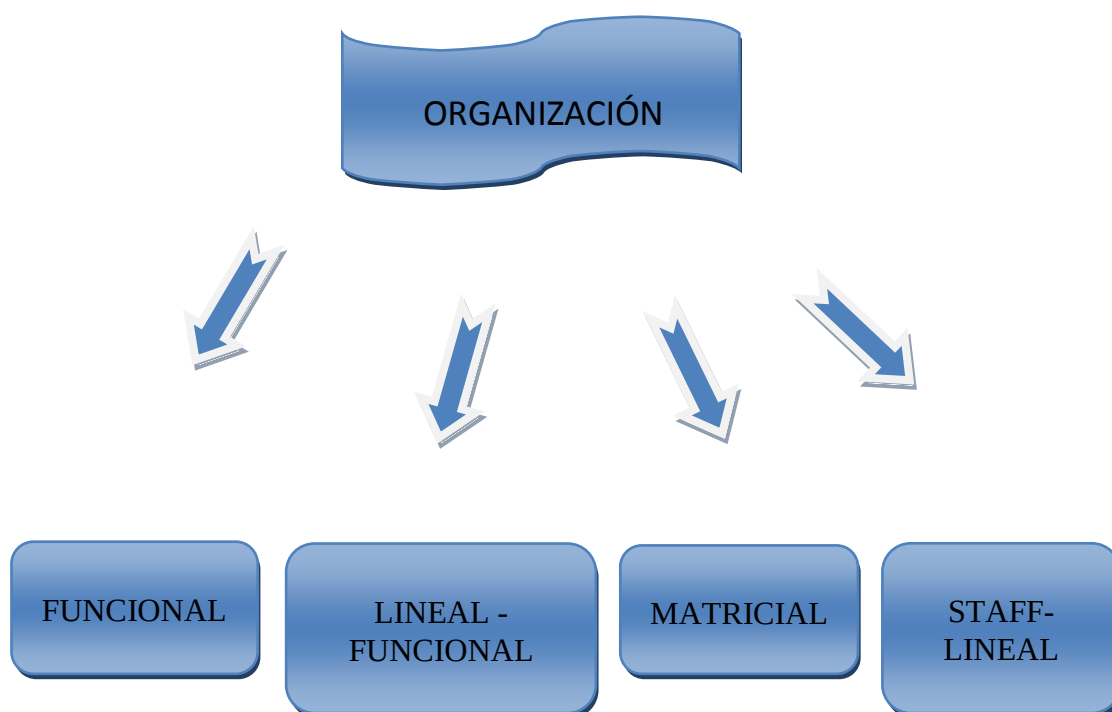


Figura N°3: La Organización.

Fuente: La autora, 2011

Organización Funcional: Se caracteriza por el principio de especialización; es decir, la diferencia de actividades y funciones que son inherentes a cada uno de los actores de la Organización.

Organización Lineal – Funcional: Combina en su esquema la autoridad lineal y la autoridad funcional. Es por eso, que también recibe el nombre de jerárquico-consultivo. La organización lineal tiene como una de sus ventajas de elevar la eficiencia por medio de un orden prescrito, la organización funcional su principal ventaja es atender los asuntos de planificación proponiendo modelos para la consecución de estos.

Según Scharnhorst (S/F) Define como “la autoridad funcional apoya en la planificación por medio de consejos y recomendaciones y la autoridad de línea, ejecuta las actividades propuestas en dirección a los objetivos que la organización se ha propuesto”. La aplicación de este tipo de autoridad debe ser uniforme en los conocimientos especializados. Su relación es parecida a la organización matricial.

Organización Matricial: Autoridad dual. De manera que la cadena de mando se vuelve funcional (productos/servicio) y departamentalización por funciones.

Organización mixta line-staff: Según Moratinos citado por Álvarez (2006:p.109) define este tipo de estructura como un órgano de apoyo que “pretende que en todos los puestos estén personas especializadas que trabajan en equipo o departamentos asesorados por órganos staff”.

Estos órganos coordinados por un responsable de la autoridad jerárquica, realizan proyectos educativos, investigación, programas de gestión presentan información técnica a los órganos de gestión directiva para dotar de más eficacia de gestión a la hora de ejecutar y tomar decisiones. Hoy en día son imprescindibles este tipo de departamentos staff dada la complejidad y especialización de las funciones o que tienen que llevar a cabo los directivos técnicos y los miembros del Consejo Escolar.

Es muy frecuente que la mayor parte de los miembros del órganos rector colectivo, incluso que la mayor parte del equipo directivo desconozcan por ejemplo la mecánica de gestión y seguimiento de un presupuesto, así como las técnicas más sencillas de evaluación y control de resultados, tanto más normal si consideramos que hasta hace muy poco tiempo estos temas no constaban en el currículum académico de las universidades y escuelas de formación de profesorado donde se han formado la mayor parte de los educadores de este país.

Tendencias actuales de la Teoría de la Organización Escolar.

La bibliografía actual presenta cuatro tendencias que a continuación la describiremos:

Tendencia Logocéntrica: esta tendencia está integrada por aquellos autores que se preocupan por el carácter sistemático y científico de las instituciones escolares. Es una reacción contra lo que piensan que la mejor forma de llevar un centro es a través de la experiencia profesional, de la intuición del saber analógico y de las relaciones personales, paternalista, basadas en la buena voluntad de las partes. Esta tendencia surge en España hacia los años 1930 coincidiendo con los mejores momentos del movimiento pedagógico de la escuela nueva interesados por la enseñanza activa, la socialización, la importancia del trabajo manual, e individualización didáctica así como el verdadero espíritu de libertad en la escuela. Aunque estos autores no llegan a definir la organización escolar como disciplina pedagógica, si es cierto que aplican con todo rigor la sistemática de la organización a las escuelas que ellos dirigen.

Tendencia de “inspiración empresarial”: sigue los parámetros y principios de la organización de empresas y pretende aplicarlo a la escuela así aparece la dirección por objetivos, la cronogramación, la rentabilidad, la eficacia, el análisis de rendimientos como elementos de control. La influencia de la organización tuvo su origen en las doctrinas del americano Frederick Taylor (1856-1915) y del francés Henri Fayol (1841-1925). El primero aplica a la empresa de producción, conceptos con el cronometraje de movimientos elementales en cada operación, la coordinación

de esfuerzos entre el trabajo del hombre y la maquina, los incentivos de producción. El segundo el extiende doctrina sobre racionalización del trabajo, y la especialización del mismo su imponiéndose dos conceptos fundamentales el de la departamentación y de las funciones directivas gerenciales como son proveer organizar, coordinar, y controlar. Lo que aplica la definición de ni

Según Moreno citado por Álvarez (2006) sintetiza estas doctrinas de Taylor y Fayol aplicadas a la institución escolar en los siguientes principios que resume:

- La organización escolar debe tener unos objetivos o metas que presida el trabajo de todo el colectivo.
- La organización exige la coordinación de aquellas personas que trabajan juntas para alcanza la mete común.
- Especialización y departamentación. Cada persona o grupo de personas deberá limitarse a desarrolla una función para la que esté más preparada, bajo la coordinación de aun responsable.
- Cada persona deberá recibir órdenes de un jefe, al que únicamente dará cuenta de su trabajo.
- Correlación entre autoridad y responsabilidad.
- Los roles y funciones de los distintos elementos de la organización deben estar equilibrados.

La Organización en el ámbito de la administración educativa

Cuando se ha definido un modelo de administración escolar, se ha concretado el camino a seguir, se tienen claros los objetivos y las ideas afloran hacia el ¿Cómo conseguir la meta planteada? Indiscutiblemente el primer paso a seguir cuando se emprende una idea es abordar la complejidad

de la situación. Se sabe al hombre como ser social, inmerso en una sociedad que debe respetar la individualidad y construir sobre la base de ella en colectivo.

En tal sentido el aliado más importante en una institución educativa para iniciar los cambios, son los propios participantes o actores que se interrelacionan y comparten un espacio. En este orden de ideas lo neurálgico es el acuerdo de todos los integrantes para lograr una totalidad efectiva que responda al objetivo que queremos. Son muchas las definiciones que se le han dado a esta tarea de unificar los elementos en pro de una acción, lo cierto es que la actuación de los elementos en un espacio común con sus normas y funcionamiento es lo que conocemos comúnmente como organización.

Es necesaria hacer una aproximación a las diferentes definiciones y puntos de vista desde los que se aborda el término para entender su relación con el paradigma de administración y poder materializar la construcción hecha desde los conceptos de administración.

De manera tradicional se ha definido la organización como un sistema en esta dirección define Franco en Larocca y Otros (1998:204)

Las organizaciones son sistemas que van de lo general a lo particular, la organización es la forma que adoptan los componentes de un sistema mayor que es la organización que los contiene que se caracteriza por ser. Concreto, concreto, complejo, abierto, dinámico, homeostático, autónomo y adaptativo.

La anterior definición estima entre líneas, la complejidad de la sociedad en la que están inmersas todas las organizaciones, considera que toda formación de grupos está sujeta a una cultura general, la cual llama sistema, inmersa dentro de la totalidad concreta de donde devienen complejidades de distintas índoles e intereses, que responden a principios de

investigación- experiencia de acuerdo a la naturaleza de la organización. También se refiere a la importancia de la interdependencia e interacción entre elemento siendo lo que al final define a la organización como complejidad. Considera la importancia de la información, las relaciones externas, su intercambio con el medio, por ello lo llama abierto. El dinamismo y el cambio entre sus elementos es una de las características mencionadas así como la homeostasis por ser capaz de mantener el equilibrio ante las deficiencias que pudieran presentarse y superarlas, también manifiesta autorregulación y autocontrol a través de sus recursos cuando presenta la autonomía y finalmente su acomodación a los cambios externos y de estructura cuando se refiere a lo adaptativo

En los últimos años la conceptualización de la organización ha ido en la búsqueda del desarrollo del sentido de pertenencia del grupo con la institución donde ejerce funciones aunado al ejercicio ético de la acción de cada individuo Beckhard (1998:429) establece una analogía entre lo que es organización y la palabra sana, expresando la multiplicidad de acepciones que puede tener la palabra organización y haciendo énfasis en que lo que se debe definir es ¿Qué es una organización sana? Para este autor “la organización es un sistema cuya tarea es tomar las necesidades y los recursos para transformarlos en bienes y servicios, incluyendo allí todos los elementos (dueños, empleados, proveedores, clientes, consumidores finales, medios de comunicación y las comunidades)” plantea igualmente Beckhard que la organización posee un pensamiento dinámico, es decir un “sistema sensorial” riguroso para recibir información actualizada sobre cada una de las partes de la organización y sus interacciones.

El concepto anterior ofrecido por Beckhard también abarca una serie de caracterizaciones que bien vale la pena exponer para visualizar la complejidad de la organización. Por ejemplo este autor expresa que la organización se maneja “conforme a una visión de futuro” por tener un

fuerte sentido de sus propósitos. Las funciones que se ejercen determinan la forma como se ejercerán, es decir “la función determina la forma” el trabajo a realizar determina la estructura y los mecanismos para realizarlo. De aquí se desprende que existan diversas formas de estructuras organizacionales - Beckhard, 1998:430- La piramidal formal, equipos y estructuras horizontales, estructuras determinadas por proyectos. Según esto, el elemento primordial del proceso administrativo es el equipo. La administración en este caso actuaría como base de la información y esta se despliega al equipo.

Otro punto importante que se deduce de esta definición es la importancia del acceso de la información a los diferentes integrantes de la organización para la toma de decisiones es decir la apertura de los canales de comunicación se desprende de la gerencia de administración vale decir del liderazgo, de allí que el líder entienda que la organización dependa del cúmulo de información a la que acceda.

Asimismo se habla de la importancia para la organización de los sistemas de remuneración a ser congruentes con el trabajo realizado y con el desarrollo individual. Otro de los aspectos que integran la definición de organización es la evaluación conjunta de los líderes y los equipos de trabajo con base en el cumplimiento de objetivos y el nivel de rendimiento. El aprendizaje es la herramienta principal de la organización, debe ser permanente.

La concreción de lo aprendido es parte de la toma de decisiones. La innovación y la creatividad deben ser pilares de la organización, tolerar las ideas ampliamente así como la ambigüedad. En esta definición se encuentra explícito un compromiso con la aplicación y promoción de programas sociales, civismo comunitario, la protección del ambiente y la consideración del arte, todo ello como parte de la organización sana tomando siempre

como normas la eficiencia en el trabajo, la calidad y la conciencia de la seguridad en las operaciones, así como la identificación y el manejo de los cambios prospectivos.

La definición anterior ofrece una idea compleja del concepto de organización donde lo elemental es el acceso a la información que proviene de la gerencia y que permite la accesibilidad a todos los renglones del equipo. Sobre la base de ello los recursos humanos y materiales son dirigidos a satisfacer las necesidades que han sido identificadas, esto se lleva a cabo en forma de bienes y servicios igualmente, se destaca que la estructura de la organización define la forma en que se llevarán a cabo las funciones del equipo, la remuneración, la evaluación, el aprendizaje y que abarcan las instancias referidas a la comunidad, el ambiente, la pluralidad de pensamientos, etc. La organización es un acuerdo entre las diferentes partes que intervienen en los procesos administrativos, cuyos objetivos han de ser comunes para seguir una misma dirección. El anterior concepto lleva a una de las principales debilidades que posee la organización escolar en la escuela de hoy, que es su incapacidad para lograr la fluidez de la información de forma oportuna y total, es decir no se asume en el proceso administrativo la información como uno de los elementos más importantes si se quiere lograr una gestión de calidad. La comunicación a las diferentes instancias de los procesos que se llevan a cabo o se tienen proyectados es una de las maneras de involucrar, comprometer e integrar a las diferentes instancias de la escuela y lograr la participación espontánea y el aporte de ideas.



Figura N° 4: Según Beckhard

Fuente: La autora, 2011.

Otra perspectiva de lo que se puede definir como organización, es la de Gómez (1999:67):

La organización es una empresa con rasgos de personalidad que se puede dividir en cinco categorías: El proceso de producción, la postura de la empresa ante el mercado, la filosofía de la gerencia, la estructura organizativa de la empresa y la cultura de la empresa.

La importancia de la anterior definición se basa en que engloba el concepto a través de la correlación de los aspectos que la organización abarca, en primer lugar se refiere al proceso de producción. Para los efectos de la producción en una organización se refiere a la acción de los factores de

producción es decir a la materia prima, el capital, la infraestructura y la dotación, para convertir todos estos aspectos en los bienes o servicios que enmarcan la misión de la empresa. La postura de la empresa en el mercado establece un punto de comparación con la empresa en relación a otras de su misma especie en base a criterios de crecimiento, calidad, eficacia, control, conocimiento, etc.

La filosofía de la gerencia es el cómo concibe la empresa su relación con la sociedad, con lo externo, en este sentido Gómez (1999) presenta un ejemplo de filosofía de la organización: “Las organizaciones cuya alta dirección es contraria al riesgo, que operan con un estado de liderazgo autocrático, que establecen una fuente de jerarquía interna y que se centran más en si mismas que en el exterior, pueden encontrar que estas prácticas se agotan a su panorama general” mas adelante el autor explica cuales son las consecuencias de este tipo de organización y que en la actualidad se pueden identificar con muchas organizaciones que se aíslan del contexto y por tanto inhiben el desarrollo de la misma.

Se trata que la organizaciones cuya filosofía es contraria al riesgo asumen la remuneración del personal en función a la antigüedad, la selección del personal la toma el departamento de recursos humanos y su canal de comunicación es de arriba hacia abajo. Por otro lado las organizaciones que asumen una filosofía que se inclina hacia el riesgo promueven la participación, el igualitarismo, tienen una orientación pre-activa con el entorno, incorporan sueldos variables, otorgan a los supervisores un papel importante en las decisiones, utilizan canales de comunicación tanto ascendentes como descendentes y emplean diversas fuentes para realizar las evaluaciones de rendimiento.

Se reitera el concepto de Gómez (ob. cit.) por considerar que se acerca de manera irrefutable a lo que verdaderamente se conoce como organización

y a las características que derivan de ella. En este sentido el autor se ha referido a la estructura como elemento definitorio de la organización, en este punto es necesario hacer referencia a la toma de decisiones por ser lo que define la estructura, así cuando las decisiones del mercado, finanzas, producción se centran en la alta dirección hablamos de una estructura organizativa centralizada. En las organizaciones que tienen una estructura menos rígida, es la descentralización de la toma de decisiones sobre los aspectos que la afectan lo que define las estrategias a seguir en diferentes situaciones como por ejemplo las remuneraciones, las funciones de los puestos de trabajo y los meritos en función del individuo.

Ya en los conceptos de administración se desarrollo un poco el tema de la cultura. En la organización se devela las características de la cultura en los procesos de ejecución. Por ejemplo: La posición de las personas ante el conocimiento, el compromiso con el ejercicio de su trabajo, la planificación y el control. La importancia que se le da al compromiso moral para fomentar el vínculo emocional a largo plazo entre los empleados, la prevención en lugar de la penalización al tratar los errores del personal, el fomento de los códigos de ética para orientar y guiar las conductas o por el contrario el aspecto cultural puede estar marcado por un bajo compromiso moral que implica el basamento en relaciones arbitrarias entre empresa y empleados, disciplina y castigo para reducir errores, empleo arbitrario y normas éticas no formalizadas.

Una vez valorizados los aspectos que subyacen bajo el concepto de organización, es importante valorizar otras acepciones del término como por ejemplo la de Moore (1998:20)

La organización está constituida por aquellos espacios que se conforman para asumir la responsabilidad de gestiones, proyectos y llevar a cabo determinadas iniciativas políticas a tareas de procesos de administración y gestión, diseño y mantenimiento de los sistemas presupuestarios y de personal

guiando y respondiendo fundamentos o lineamientos de un ente determinado que persigue un fin o meta a realizar.

Otras definiciones un poco más concretas sobre la organización reflejan aspectos objetivos de la misma, como la de Amarante (2000) “La organización evoca orden, método, sistema, estructura, conjunción de distintos aspectos para que converjan en metas comunes”. En una acción y efecto de organizar en una terminología científica, es establecer o reformar algo para lograr un fin. Coordinando los medios y los recursos. Algunos planteamientos acerca de la organización se enfocan en la idea de sociedad y de la organización en base a la diversidad dentro de la empresa en este sentido Roosevelt citado por Beckhard (1998:435) expresa:

La organización es diversidad, la organización es un ambiente altamente competitivo y complejo que depende del esfuerzo de una mano de obra cada vez más diversificada integrada por managers y empleados muy diferentes que exigen el reconocimiento de sus diferencias, en este orden de ideas se incluyen los problemas de raza, género. Edad, orientación sexual, problemas laborales y familiares, experiencias, antigüedad, origen geográfico y religión.

En este mismo orden de ideas, Roosevelt describe la organización como un espacio de funcionamiento para obtener resultados deseados, es decir, tiene tamaño y también forma, estas dimensiones de la organización permiten la visibilidad y complementariedad de sus funcionarios. Asimismo existen dos elementos en este concepto que se den considerar uno de ello es la búsqueda de la sinergia entre las funciones y las ramas de la actividad entre unidades organizativas, asociaciones, naciones y cultura y la otra en la estrategia acciones de innovación a medida que cambia el contexto global. Otros enfoques de la organización la definen desde los principios como, por ejemplo Parston citado por Beckhard (1998:440):

El sistema organizativo es la interrelación de elementos cómo: accionistas y sus intereses, rendimiento de sus factores productivos, diseño del sistema y la conducta que rige la organización. Este sistema parte no solo de la responsabilidad de lo que se produce sino de la responsabilidad para con los clientes lo que lleva a una mayor delegación de responsabilidad en los trabajadores quienes son los encargados de asegurar un buen servicio. Exige pues el concepto de organización que el empresario vaya más allá de las meras ganancias y sea responsable de un rendimiento que trasciende el valor accionario y el servicio tanto a clientes como a empleados, exige además cuentas por sus responsabilidades sociales.

Es la diversidad de los autores y actores que definen la organización, algunos se han centrado más en el papel que juega la organización dentro de la sociedad y se han preocupado por el bienestar de la sociedad en tanto la mano de obra que se emplea en la organización es un factor primordial si se quiere eficiencia en el funcionamiento. Por este motivo y aun cuando no es común, se ha trabajado sobre la buena salud de quienes se desempeñan en la institución. Ya algunos conceptos de la administración que se basan en el recurso humano, plantean la necesidad de ocuparse de las necesidades de los empleados como formar de crear un sentido de pertenencia con al empresa y hacer que esta funcione con armonía Seffrin citado por Beckhard (1998:456) dice:

La organización es un sistema de producción que debe desarrollar una visión semilla de sus aspiraciones para el futuro con el fin de elaborar estrategias y asumir compromisos para que esa visión se haga realidad. Las instituciones para su funcionamiento exigen una mano de obra eficiente y calificada y de avances tecnológicos que provocan cambios en los métodos de comunicación y tratamiento de situaciones específicas en la conducción y funcionamiento de las organizaciones. Se deben tomar en cuenta los grandes cambios demográficos en curso y el envejecimiento de la población para asumir nuevos elementos en su funcionamiento.

De la extensa exposición acerca de lo que es la organización se pueden tomar algunos aspectos que son importantes en el análisis de este elemento de

la administración, entre otras características una organización debe ser dinámica para salir adelante en un mercado altamente competitivo y cambiante, destacarse más por sus progresos de década en década que por sus tradiciones a lo largo del tiempo aun así la organización amerita de alta tecnología pero, a la vez de alta sensibilidad. La tecnología servirá para dar mayor eficiencia y eficacia a las comunicaciones, a la capacitación y la creación de relaciones.

Algunas otras sugerencias para el logro de una buena organización es el tiempo de difusión de nuevas políticas y estrategias programáticas medidas en días y semanas y no en años como se hace actualmente, asignará recursos necesarios para los encuentros entre sus miembros y beneficiarios y atribuirá la mayor importancia a la interacción fecunda entre el personal, los voluntarios y los beneficiarios. Se concentrará cada vez más en las personas y su impulso principal provendrá de su misión más que de la organización, aunque siempre será importante el resultado oficial esperado ese resultado se producirá de manera más rápida y eficaz si la organización comprende la preeminencia de la gente, sean miembros o clientes.

En el campo de las formalidades la organización será más seria en su planificación de estrategias y el manejo de sus operaciones y comprenderá que los factores medibles tales como el buen nombre y el reconocimiento público, la capacitación y retención de voluntarios y personas asistidas serán sus principales criterios de evaluación y de éxito. Otros factores como el dinero disponible, el número de personas asistidas y el número de vidas encausadas serán también criterios fundamentales. Los beneficiarios y todos los interesados serán quienes juzguen a los líderes según estos criterios, relacionados estrechamente con la misión y con la razón de ser de la organización.

La organización como un todo interrelacionados de causas y efectos pretende intervenir en la realidad para lograr un objetivo en un espacio que amerita de una acción para lograr metas. Esta acción dependerá de la capacidad del hombre para entenderse como ser social afectado por el ambiente natural y social y por ende ha de hacerlos parte de sus deseos a partir de la racionalidad y la conciencia. En realidad es un proceso complejo el de administrar, pero planificado y previsorio.

A partir de la reflexión sobre la organización se inician los procesos de gerencia y gestión ya mencionados en la conceptualización de la administración escolar, ya que son la base que sustentan las interrelaciones de las actividades, las comunicaciones, el control, la asignación de funciones y la toma de decisiones, de la cual se reflexionará próximamente. La gerencia en el proceso de administración que se aplica a la organización es un determinante de la eficacia, en algunas circunstancias esta tarea es facilitada por medio de manuales de normas y procedimientos que regulan y delimitan las funciones de cada integrante. Es auténticamente sistémico y estrechamente vinculado en la figura de la organización lo que es gerencia y administración.

Aun con la perfección de una gerencia modelo valdrá siempre recordar que uno de sus principales peligros puede ser el desacople y fragmentación de las partes componentes de la misma por falta de visión compartida entre las mismas. Por ello es importante el enfoque multidisciplinario, para superar las diferentes visiones de la realidad ya que las soluciones de problemas complejos no son aplicaciones simples de conceptos.

Según Echeverri (2003) la relación Gerencia-Administración involucra ciertos procesos y elementos fácilmente identificados en el siguiente esquema:

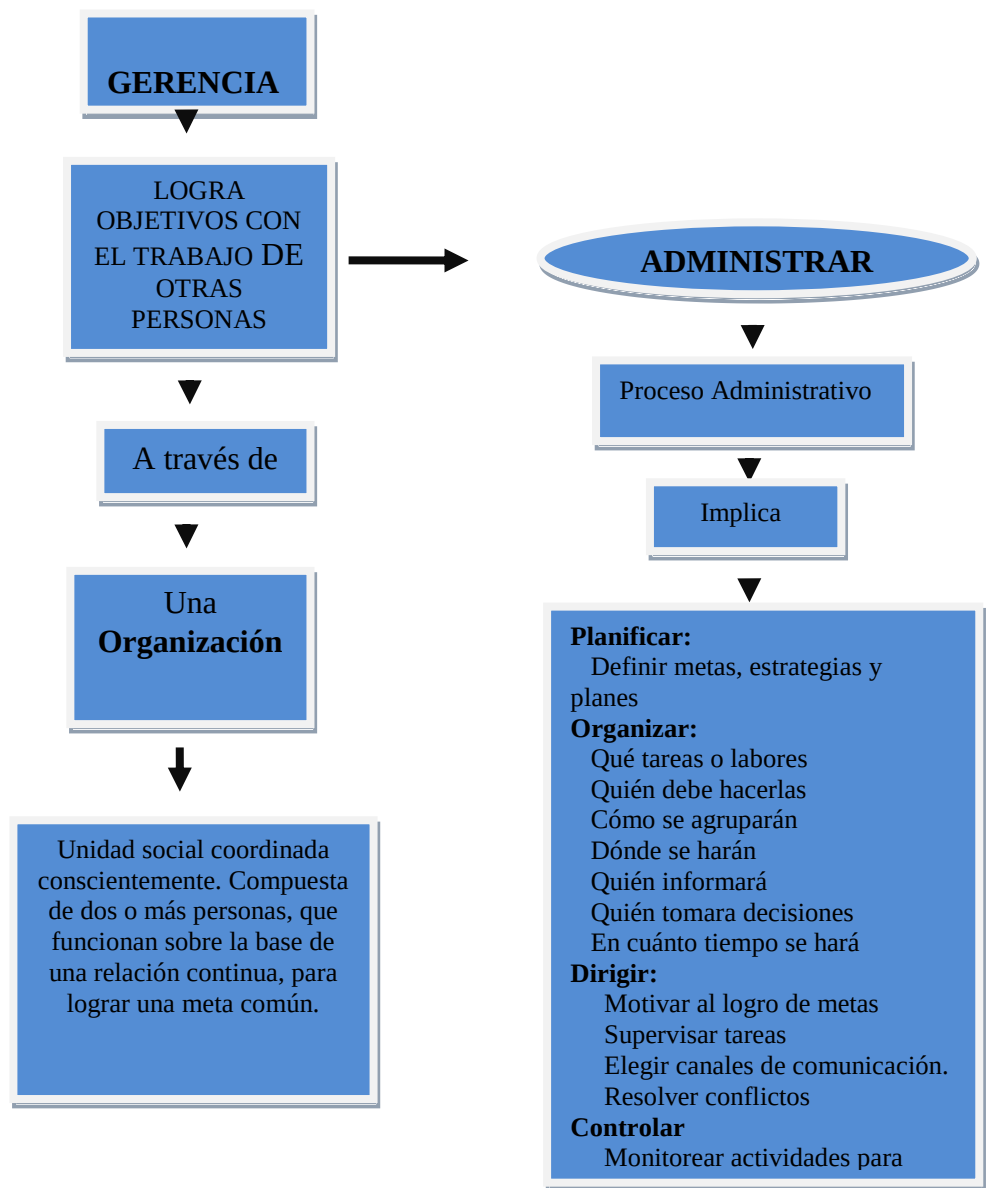


Figura N°5: Gerencia.
Fuente: la autora, 2011

La historia como factor determinante de la cultura ha jugado especial influencia en los procesos administrativos, específicamente en la conducta del hombre, tal como se expresó en los conceptos de administración escolar. La cultura prefija una acción repetitiva y que en algunos casos bloquea la creación y la iniciativa de arriesgarse en nuevos caminos.

La cultura de la no-organización en la escuela, ha hecho que se fragmente la función dentro de ella. En este orden de ideas, cada integrante de la organización se limita a efectuar sus funciones, las cuales han sido plasmadas en un reglamento, cubre su horario, casi de manera mecánica y se van dejando llevar por un tradicionalismo de función pública que impide el avance hacia el logro de la meta final que es la excelencia educativa. La cultura, es una abstracción que se ejerce por inercia, y el tiempo es su cómplice en el deterioro de la escuela. La cultura de la no-participación, de la apatía se lleva consigo el propio crecimiento del ser humano sin que apenas pueda percibirse, a continuación presentamos un esquema de cómo se ejerce la influencia cultural en una organización y los elementos que involucra, algunos tangibles otros intangibles pero todos presentes en la a

La cultura organizacional como concepto es la explicación al por qué y al cómo funciona la organización, es un sistema de significados compartidos que pueden estar orientados al poder, a la función, a la tarea o a la persona. Pero así como la organización cultural tiene una orientación posee igualmente elementos propios de la subjetividad como lo son los mitos, los símbolos, los ritos las presunciones sin dejar de lado las creencias, los valores, las normas y las costumbres. El lenguaje común en la organización escolar puede ser signo de valores compartidos y una cultura común podría ser la solución a muchos inconvenientes de la organización escolar ya que procura la integración y mejora la coordinación entre los miembros. Todo ello conlleva a un estilo de vida que puede ser aprendido, compartido, transgeneracional que influye en la percepción del mundo y provoca la adaptabilidad. Lo expresado se contempla en el siguiente esquema:

CULTURA

Niveles

Manifestaciones

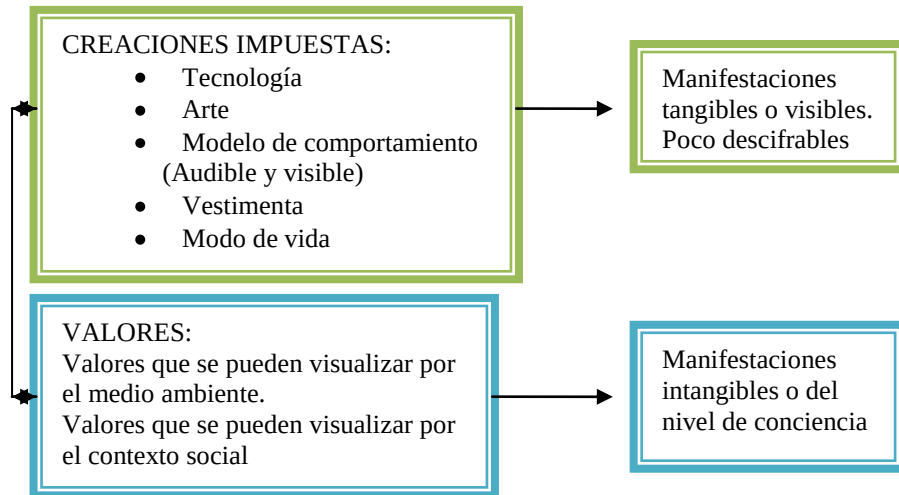


Figura N°6: Cultura.

Fuente: La autora, 2011

Aún cuando la cultura por su intrínseca relación con la historia puede predisponer y hasta convertir una gestión en una acción mecánica o empírica, también pudiera ser usada para revertir esta situación. Si analizamos cuidadosamente cómo se impone un modelo cultura, los elementos que se manejan, podríamos hacer ser uso de la gestión para revertir los efectos negativos, en el esquema presentado a continuación se visualiza cómo opera el aspecto cultural:



Figura N°7: Cultura Organizacional.

Fuente: La Autora, 2011

Si existiesen valores compartidos no impuestos y con alta posibilidad de integración, mejoraría la coordinación entre los miembros de una organización y motivarían la organización hacia el logro de metas. Si existe una compenetración con las normas en base a la construcción de quienes integran la organización, se reducirían la mayoría de los problemas y se crearía una nueva cultura organizacional. Esta nueva cultura siempre correrá el riesgo de aceptación y mecanización, por lo que ha de ser abierta y flexible para inducir los cambios cuando provengan los problemas de desequilibrio en el sistema organizacional. En ese sentido, Echeverri (2003:3) expresa:

Con el paso del tiempo, la cultura que surge en una organización puede causar problemas estratégicos; si todos los altos gerentes aceptan el mismo conjunto de normas y valores se genera el peligro que sean incapaces de guiar la organización, en una nueva dirección estratégica si el entorno exige cambios.

Según se pudo analizar y a manera de conclusión se compara a lo que ha sucedido a las organizaciones en Venezuela. Se adaptaron a una cultura que no previó la flexibilidad para los cambios y se quedó anclada en el tiempo, en un espacio y en un tipo de hombre que no es el de hoy acción del ser humano.

Principios de la Organización

Fayol citado por Narváez (1998) propone 14 principios no determinantes mediante los cuales funcionan generalmente las organizaciones. De hecho Narváez aclara que estos principios “Son flexibles y adaptables, sólo útiles en manos de administradores meditados, inteligentes y expertos para

adaptarlos a las circunstancias como herramienta” esquematizando los principios de la organización serían los siguientes:



Figura N°8: Componentes de una Organización.

Fuente: La autora, 2011

De este modo será de gran importancia la asunción de los principios de la organización para describir cómo funcionan en la actualidad, los mismos serán descritos a continuación

Con respecto a la **división del trabajo** Referido a la especialización para cada cargo y a la división de poderes de la organización, con base en la observación realizada en las áreas

Con respecto a la **autoridad y la responsabilidad** Constituye la manera como se ejerce el mando y el hacerse obedecer, en un marco de ejercicio consiente del poder y la responsabilidad de cada miembro de seguir la direccionalidad de acuerdo a la normativa que se establece en la escuela y que rige a todos por igual, dándole a cada uno de los miembros funciones básicas de carácter jerárquico.

En sentido general la autoridad viene dada a partir de la ejecución de las funciones, el mando se ejecuta para el cumplimiento de la función de cada departamento y la responsabilidad en el cumplimiento de las funciones que implica un horario y el cumplimiento de las funciones motivada por la responsabilidad de que se lleven a cabo de forma oportuna y en óptimas condiciones, la asunción del error y la superación del mismo en ocasiones se pierde por la dificultad de la toma de conciencia ante el trabajo de grupo. El primer paso para superar los errores es asumirlo.

El principio de autoridad y responsabilidad no tiene por qué ser impuesto, conoce los deberes es insuficiente si no se ejecutan con responsabilidad. Los horarios y las funciones van de la mano. Si existen muchas funciones para cumplir en un horario reducido la función no podrá cumplirse es entonces cuando se aplica la defensa por medio de los derechos. En caso contrario cuando las funciones se ejecutan en un horario menor al establecido o se priorizan otros intereses por encima de la responsabilidad laboral no existirá eficacia en el trabajo y la autoridad tiende a imponerse, esto es válido para todas las jerarquías.

La disciplina: Vista como la obediencia y los signos observables de respeto. La disciplina vista como la obediencia a las normas viene dada generalmente por la imposición. Esto exige gran inversión de tiempo en vigilancia y convierte rápidamente al ciudadano en un infractor de la norma.

La palabra prohibido se ha convertido en la obsesión de los jóvenes y hasta los adultos de hoy. Los mecanismos conductistas dejaron ya una estela de no efectividad interesante que bien vale la pena revisar. La disciplina puede convertirse en un mecanismo más bien inspirado por el respeto. Esta situación parte por el respeto al otro en tanto ese otro es ante cualquier jerarquía un ser humano. En la lógica de la existencia del hombre, y afortunadamente, no existe una división de seres humanos. Entonces toda disciplina viene ante todo dada por la consideración y el respeto al otro sea cual sea su condición material.

La Unidad de Mando: Consiste en la recepción de los lineamientos a partir de gerente o jefe de sección

Unidad de Dirección: Desde un solo jefe se ejecuta un único programa para operacionalizar las acciones que lleven a un mismo fin.

Subordinación del interés particular al interés general: Por encima de los intereses particulares prevalece la institucionalidad como interés principal.

Remuneración: La prestación del servicio debe ser equitativa para todos los miembros de la institución de acuerdo a su nivel y jerarquía.

Centralización: Una sola Unidad dentro de la institución debe tener la autoridad para la toma de decisiones

Efectivamente la institución funciona de manera centralizada en la autoridad de más alto nivel de la organización que es la gerencia.

Jerarquía: Representación estructural desde la autoridad superior a los niveles inferiores.

Esta situación está dada por la anterior, ya que al ser una organización centralizada se obvia cualquier consulta se dirige directamente a la dirección.

Orden: Consiste en que cada persona tiene un lugar donde debe ubicarse y ejercer su función.

El orden viene dado por las funciones específicas de cada departamento, todo ello detallado en el manual interno de normas y procedimientos, esta rigidez emanada de la norma es el único indicativo de orden, sin embargo, el conflicto empieza muchas veces al no establecerse este principio a través de canales de comunicación eficientes y del memorando que testimonie la ejecución o no de procesos o el status de muchos procedimientos.

Equidad: Relacionada con la justicia dentro del funcionamiento de la institución.

La aplicación justa de convenios y decisiones sólo será equitativa cuando se desarrolle la conciencia de organización y se procure el uso de la jerarquía para priorizar la participación.

Estabilidad del personal: Relacionado con la posesión de un cargo seguro y bien remunerado de acuerdo a la capacidad, habilidades y destrezas de cada quien.

Iniciativa: Concepción de un proyecto o plan y garantizar su éxito.

La creación y ejecución de proyectos está un poco solapado por la prisa y el cansancio de los años, la apatía, la falta de estímulo y en general la decepción. La prisa de los nuevos tiempos hace estragos en la posibilidad de concebir y ejecutar nuevos planes que mejoren el servicio.

Unión del Personal: Representada por la fuerza que implica el compañerismo, la cooperación, el trabajo en grupo entre el personal que labora en la institución.

Siendo la unión y la armonía lo que constituye la mayor fuerza para la organización se entiende el por qué de la cultura de la no organización, que reiteramos obedece a prácticas costumbrista que avala la historia de la administración en Venezuela.

El reflejo de los principios de la organización se verán reflejados a partir de sus elementos, es decir, en la misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias de la institución, la cual constituye la partida de nacimiento de la misma, su razón de ser.

MISIÓN

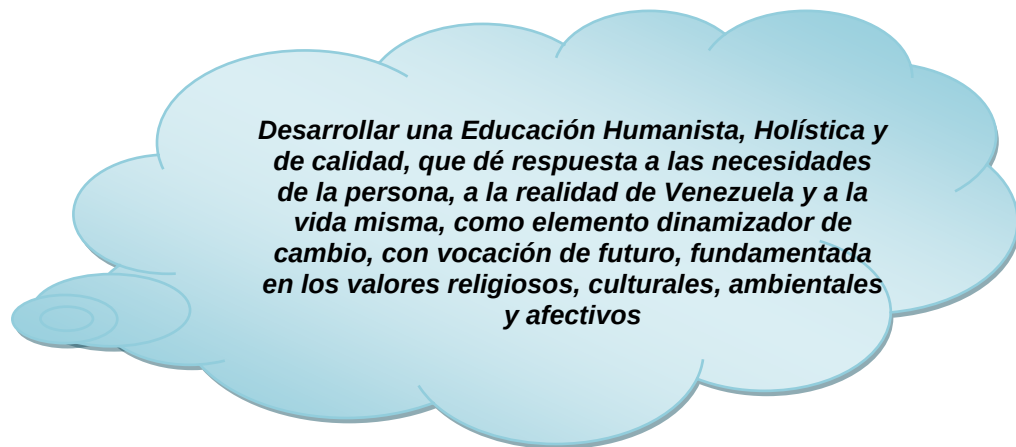
Los criterios mediante los cuales una institución se inserta en su entorno dan una idea de lo que puede conforma la misión de la misma. De allí pues, que existan diversos puntos de vista al referirse al concepto de Misión de una institución, por ejemplo, Lepeley (2001:47) expresa:

La misión es un compromiso público de la organización, donde se expresan los valores, los objetivos fundamentales de la institución y se define cómo lo llevará a cabo, en forma efectiva y eficiente. Es un compromiso que identifica a la dirección y sirve de guía para cada persona que trabaja en la institución.

Según lo planteado por Lepeley bastaría conocer la misión de una institución para saber cuáles son los propósitos que persigue, sus motivaciones y sirve de guía al asumir posiciones o toma decisiones. Lo importante de la misión es que marca un camino común hacia donde se dirige la ruta a seguir.

Para Ruiz (2000) “la misión es una declaración concisa que expresa el propósito principal de la institución, le provee un enfoque y sirve como principal guía para la planeación de la estrategia”. Para Ruiz, ello presenta un elemento más a la definición de misión pues habla de “enfoque para la planeación de estrategias” se puede visualizar aquí la importancia de la misión para evitar la mecanización de la práctica administrativa en la organización, una vez planteada la meta a seguir y el enfoque, se pueden captar las particularidades que deben cumplirse para el logro de los objetivos. Por otra parte, la misión permite a quien recién llega a la institución, a quien quiera investigar, a quien quiera reformar o transformar obtener de manea fehaciente: en base a que se trabaja y hacia que se dirige.

LA MISIÓN DE LA U.E.C.”LA SANTÍSIMA TRINIDAD”



La misión de la U.E.C. “La Santísima Trinidad” representa su origen, es decir, la institución nació en el seno de una comunidad plena de necesidades en todos los aspectos de la misma, cuyas preferencias demostraron los deseos de sus fundadores de brindar una alternativa eficaz a la situación que vivía y vive la sociedad actual, en búsqueda de generar cambios significativos en el

presente y l futuro, tomando en cuenta su realidad propia y circundante, es decir, la misión se enmarca en los elementos que deben comprender la misma.

VISIÓN

Una vez que se responden las interrogantes de los propósitos de una institución se hace necesario establecer los aspectos prospectivos a realizar, es decir cuál es la proyección a futuro que se logrará a partir del cumplimiento de la misión, para Senge (1998:169) la visión:

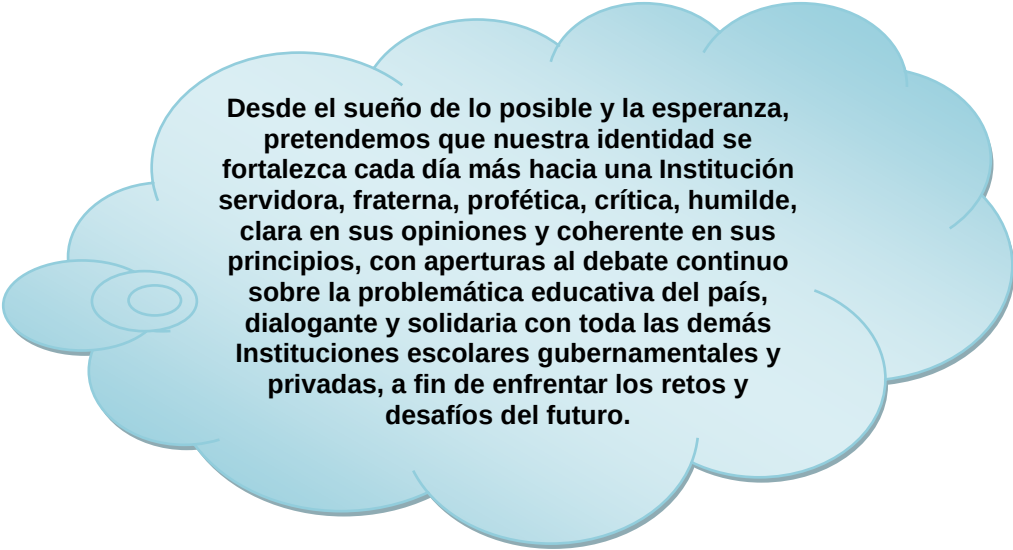
Es el planeamiento estratégico, la brújula, el motor del futuro, la aspiración esencial de la organización, es la representación explícita de lo que la organización plantea a largo plazo, una concepción filosófica que le distingue y a su vez le asemeja a otras.

Por otra parte Lazzati citado por Franco en Larocca y otros (1998) refiriéndose a la visión plantea lo siguiente: “la visualización de una situación futura y deseable, que se aspira lograr en un horizonte más bien lejano aunque no necesariamente este claro el camino para ello”

Tal como la misión de la institución da respuesta al para qué, la visión responde a lo esperado. Los alcances de la institución a futuro. Mantenerse y afianzarse como una institución financiera sólida, rentable, con una importante presencia en el ámbito nacional, el líder en la presentación de servicios y productos, mediante una excelente capacidad de atención y la utilización de una tecnología de punta, que permita a nuestros clientes y público en general efectuar sus transacciones con mayor rapidez y comodidad, generando confianza y apoyo, basados en los más altos principios moral, ética profesional y comercial, que nos permitan de esta manera, ocupar un importante rol activo dentro del mercado financiero

venezolano. Contando para ello, con un personal altamente calificado, leal, con una visión clara y estratégica del negocio, identificado y comprometido con nuestros valores, orientado al trabajo en equipo y al logro de los objetivos establecidos por la Organización.

LA VISIÓN DE LA U.E.C.” 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 todas las demás Instituciones escolares gubernamentales y privadas, a fin de enfrentar los retos y desafíos del futuro.

Según vemos la visión de la institución se relaciona coherentemente con la misión, y sirve de inspiración para todos aquellos que de una u otra manera están relacionados con la organización, inspiran inspirándoles a correr con ella a fin de alcanzar el logro de los objetivos propuestos en el plan.

VALORES INSTITUCIONALES

Otro de los aspectos que construyen el mapa de una institución son los valores, los cuales se pueden definir así: Guedez (2002) “Los valores son creencias motivadoras y conductas orientadoras. Entre el crecer y el actuar median los procesos de pensar, sentir y percibir, por eso expresan la integridad y coherencia de las personas y de las organizaciones”.

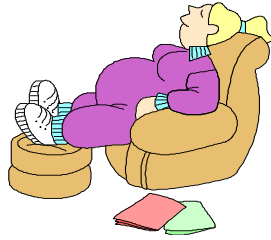
Lo anterior muestra que es imposible imponer los valores, decretarlos o simularlos. Sin embargo, existe una especie de acuerdo tácito en la humanidad que define lo que en esencia debería representar el ser humano entre otros valores, generalmente se habla de la honestidad, la solidaridad, el respeto, la tolerancia, la ayuda mutua y otros. La búsqueda de la perfección del ser es el ejercicio de sus valores con conciencia de sí y de su realidad. Así mismo las organizaciones expresan sus valores partiendo de lo que debería ser el humano, como ser social no como individuo aislado. Particularmente la visión y la misión de la organización se materializan a través del ejercicio de los valores de su práctica y de la internalización de los mismos en la tarea de la organización que a cada cual corresponde.

VALORES DE LA U.E.C.”LA SANTÍSIMA TRINIDAD”

Para esta unidad educativa, la composición axiológico de sus procesos es altamente importante, al respecto determina los siguientes valores en cada integrante de la comunidad educativa.

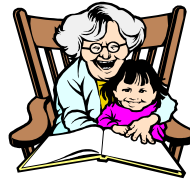
En cuanto a la Paz:

La paz como fundamento de la armonía, la unión y la concordancia entre todas las personas que hacen vida en la Institución.



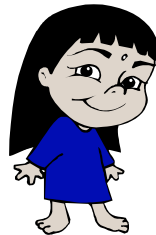
En cuanto a la espiritualidad:

El espíritu es la guía del cuerpo. Creyendo en Dios nuestro señor y su hijo Jesucristo, el espíritu estará acompañado y logrará su misión en la tierra.



En cuanto a la Libertad:

La libertad, como eje fundamental, para el cumplimiento de los deberes y el ejercicio de todos los derechos humanos.



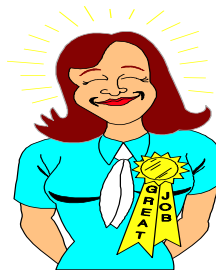
En cuanto al respeto:

El respeto es la herramienta básica de comunicación asertiva.



En cuanto a responsabilidad:

Cumplimiento de las asignaciones y funciones con un máximo de eficiencia. (Directivos, Administrativos, Docentes, Obreros, Alumnos y Representantes).

**En cuanto a la Honestidad:**

La honestidad como fundamento de la verdad, para combatir la mentira y fortalecer la personalidad de todos los miembros que conviven dentro y fuera del colegio

**En cuanto a la participación:**

La participación como motor generador de la intervención de todos los miembros que integran la Institución, con la finalidad de atender las necesidades e intereses reales de todos.



En cuanto a la Solidaridad

La Solidaridad como pilar fundamental en la unión y el compromiso ético-moral, para el cabal cumplimiento de los objetivos de la Institución.



En cuanto a la convivencia

La convivencia como base solida de la armonía en las relaciones humanas de todos los que conviven en esta gran familia Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad.



En cuanto a la Justicia:

Sobre la base de la justicia, desde una cosmovisión cristiana, todos debemos estar firmemente empeñados en construir, dentro un sistema democrático y participativo en el bien común como fundamento de la paz.



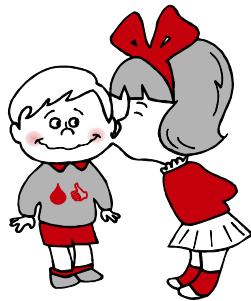
En cuanto a la Identidad Nacional

La Identidad Nacional como el respeto y el amor por la naturaleza, los recursos humanos, la ecología y la preservación del Patrimonio Nacional como garantes de la consolidación de nuestra Patria basados en al Justicia, la libertad y el respeto mutuo entre todos los que hacemos vida en este país.



En cuanto al Amor:

El amor como la base fundamental de todas las relaciones humanas, que garantice la paz y la armonía dentro y fuera del plantel.



En cuanto a la Puntualidad:

La asistencia diaria en la hora establecida como garantía de eficiencia.



En cuanto a la Excelencia:

Promoción de la misión educativa con altos niveles de excelencia.
(Conocimientos sólidos y desempeños efectivos).

POLITICAS INSTITUCIONALES

La respuesta al cómo incluir la misión y la visión de la escuela con sus valores en el marco político nacional y administrativo la ofrece un concepto bien concreto: Las políticas institucionales. Según Quinn citado por Larocca y otros (1998) “Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción, los programas especifican la secuencia de acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos” así como los valores indican el cómo subjetivo y busca el compromiso de la persona, las políticas van hacia los objetivos, es la regulación necesaria para orientar las responsabilidades de cada cual dentro de la organización.

Es el medio que se usará para alcanzar los objetivos, incluyen los lineamientos, las reglas y procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones. Son importantes para implantar estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y gerentes permitiendo la consistencia y coordinación de la organización (Alsacia Alvarado y otros año 99 p.54)

Es importante resaltar que la institución no posee un instrumento que defina las políticas del plantel. En tal sentido, la pasante dada su experiencia como docente de esta Unidad Educativa, presenta a continuación lo que a su juicio serían las políticas institucionales, considerando lo establecido en la Misión, Visión y Objetivos, de forma tal de presentarse en un todo articulado.

POLITICAS DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO “LA SANTISIMA TRINIDAD”:

- ✓ Dinamizar la participación de los actores que intervienen en la acción educativa con el fin de implementar una intencionalidad pedagógica que produzcan procesos de calidad.
- ✓ Elaborar y evaluar el Proyecto Educativo Integral Comunitario con el fin de ejercer acciones específicas, con eficiencia; permitiendo obtener cambios a corto plazo.
- ✓ Incorporar a todos los entes de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- ✓ Activar la información y el conocimiento como parte del aprendizaje continuo.
- ✓ Reforzar la capacidad profesional de los diferentes miembros de la escuela con el fin de realizar trabajos interactivos, de iniciativa y de acuerdo a las problemáticas detectadas en el plantel.
- ✓ Comprometer a los directivos, maestros y demás miembros de la comunidad, que se identifican con la escuela en los fines, acciones y cambios que se produzcan en el aula, en la organización escolar y en la formación de los docentes.
- ✓ Desarrollar en el personal que labora en la institución el sentido de pertenencia.

LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Barcos en Larocca y otros (1998) plantea que los objetivos institucionales “son la expresión concreta de los resultados esperados que deben ser obtenidos por el accionar de la organización o de cada una de las partes, áreas o sectores en que se la divide (sistema, procesos,

procedimientos, actividades, etc.)” En vista de lo anterior, los objetivos conducen a la evaluación de las políticas ya que ofrecen la posibilidad de ver si las mismas se cumplen o no, porque concretan lo que se quiere, lo que se espera de la acción de la organización.

Por su parte Simón citado por Barcos (1998) expresa, que los objetivos institucionales “son las restricciones o conjunto de ellas, impuestas por el rol organizacional, que sólo tienen una relación indirecta con las motivaciones de quienes adoptan posiciones dentro de la organización”

Para el cumplimiento de los objetivos de la organización se hace necesario actuar con un mecanismo conciente de lo que se busca, que tome en cuenta las posibilidades materiales y humanas con base en la audacia y el conocimiento. Es cuando surge el concepto de estrategias.

En cuanto a la U.E.C. “Santísima Trinidad” sus objetivos son:

Objetivo General: Formar personalidades auténticas e íntegras que adquieran y transfieran conocimientos a la realidad social, incluyendo los procesos de cambios que se viven, sentando las bases en la construcción de aprendizajes significativos para la vida, fundamentados en los valores del ser y sentir.

Objetivos Específicos:

- Diseñar planes de trabajo que contribuyan en el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo, para que los estudiantes consoliden aprendizajes significativos útiles en su vida cotidiana.
- Desarrollar acciones que contribuyan en la conformación de la personalidad de los estudiantes, con el fin de que sean personas autónomas libres y afectivas.
- Despertar en los estudiantes el afecto por sí mismos y por los demás con el fin de hacerlos más humanos y sientan amor por sus estudios,

recursos

materiales que facilitarán el logro de sus metas.

- Concientizar a los estudiantes y docentes en la importancia del afecto para la efectividad en el desempeño personal y profesional de su quehacer.
- Brindar afecto, amor y protección a los estudiantes para que puedan desarrollar habilidades cognoafectivas.
- Actualizar todos los procesos metodológicos y cognoscitivos que permitan facilitar aprendizajes académicas y culturales.
- Profesionalizar y capacitar al personal docente en todos los avances, tecnológicos, científicos, humanos par que su praxis sea ajustada a los procesos de cambio.
- Desarrollar actividades multidireccionales que afiancen el desarrollo de sus capacidades de investigación permanente de información, que asuma actitud crítica analizando situaciones que involucren el escuchar, el hablar, el escribir, el respeto y la discrepancia y otros valores humanos de igual cuantía.
- Proporcionar prácticas educativas tendientes al desarrollo, utilización y enriquecimiento al raciocinio, a la memoria y al descubrimiento de lo aprendido por la practicidad y/o aplicabilidad en su hacer cotidiano, explorando probando y experimentando en el mundo del saber.
- Establecer un sistema de comunicación eficaz en el aula estudiantes, docentes y representantes, guiados por prácticas sistemáticas y deliberadas para ser transferidas y utilizadas en diversos contextos que promuevan climas de seguridad, tranquilidad y armonía laboral, educacional y familiar.
- Contribuir al desarrollo de valores históricos, cívicos y religiosos que promuevan su participación responsablemente como parte inherente a la preservación de su identidad y acervo cultural.

- Promover secuencialmente conversatorios, talleres y cursos a fin de motivar, activar y renovar cambios en el estilo de aprendizajes de los docentes y su aplicabilidad en el contexto del quehacer diario.
- Fomentar la educación que rompa paradigmas para el manejo de lo concreto, lo abstracto, lo práctico, el dar explicaciones argumentando con coherencia y lógica, adquirir disposición de autoaprendizaje como hábito y aplicación espontánea y ejercitación consciente sistemática y jerárquico
- Generar cambios en lo pedagógico y administrativo, en todas las dimensiones que correspondan con las exigencias de la época y que contribuyan al desarrollo del rendimiento escolar y por ende institucional.
- Desarrollar actividades pedagógicas, culturales, deportivas que contribuyan en la integración de la relación escuela – familia.
- Promover una educación holística basada en la integración de conocimientos sólidos y desempeños efectivos, sustentados en valores cristianos que impulsen a la humanización de todos los integrantes de la Unidad Educativa Colegio “LA SANTISIMA TRINIDAD”.
- Fomentar valores en cuanto a la responsabilidad en el cumplimiento de las funciones y asignaciones con eficacia y eficiencia para alcanzar las metas propuestas.
- Generar e impulsar nuevas metodologías pedagógicas que favorezcan eficientemente en el proceso de enseñanza aprendizaje para fortalecer las debilidades en la producción y construcción de nuevos conocimientos que permitan la aplicabilidad en el quehacer diario.
- Promover círculos de lectura que estimulen a la construcción y utilización de nuevos conocimientos, que permitan el crecimiento

profesional humano e integral en los docentes, administrativos y obreros.

- Generar e impulsar contenidos metodología, métodos procedimientos y orientaciones pedagógicas en concordancia con los objetivos de los diseños curriculares, que cubran necesidades en la producción de conocimientos, trabajo vida y enseñanza; los cuales deben estar presente y articulados vitalmente en nuestros alumnos.
- Estimular y consolidar la comunicación para actividades que favorezcan la integración de la familia Triuno en la ejecución y evaluación de la vida: Evangelista y Académista en corresponsabilidad, solidaridad de la Comunidad interinstitucional comunitario.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Para Guédez (2003) “las estrategias son medios que implican la aplicación del conocimiento y la ética como máximas expresiones humanas” Entre tanto, para Narváez (1998) define la estrategia como el “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece una secuencia coherente de acciones a realizar” En realidad la estrategia está ligada al proceso de planificación, el cual será analizado en próximos capítulos, lo importante es evidenciar que las mismas surgen , primero, del planteamiento que hacen las políticas institucionales expresadas en los objetivos y segundo en los resultados que esos objetivos expresan.

Esta construcción compleja de las políticas institucionales, los objetivos y las estrategias son interdependientes ya que la primera presenta

que quiere lograr la institución, la segunda los resultados que se esperan alcanzar y la tercera cómo se logrará lo anhelado.

Estrategias de la U.E.C. “La Santísima Trinidad”

El estudiante de la U.E.C. “Santísima Trinidad” colegio es una persona en camino buscador incansable de si mismo y de Dios en solidaridad con sus compañeros.

Los Docentes y Padres de familias son condiscípulos en la búsqueda y realización de la verdad, teniendo el amor como principal motivador y el ejemplo como la mejor lección.

El colegio La Santísima Trinidad se caracteriza por un clima favorable de cercanía, amistad, dialogo y mutua estima acompañado de la sencillez y naturalidad que produce crecimiento entusiasmo, satisfacción, confianza y espíritu de familia.

Plan Estratégico de la U.E.C. “La Santísima Trinidad”

- Desarrollar un plan estratégico enmarcado en los cinco pilares: saber, hacer, ser, sentir y convivir con el fin de garantizar una Educación en valores y competencias para la vida.
- Diagnosticar las necesidades prioritarias que repercuten en el desarrollo de la actividad escolar en la Unidad Educativa U.E.C. “La Santísima Trinidad”.
- Determinar las estrategias innovadoras que permitan realzar la Educación Integral en Valores de los Estudiantes de la U.E.C. “La Santísima Trinidad”; tomando en consideración los demás entes involucrados.

- Operacionalizar las estrategias planificadas en beneficio de la Comunidad Escolar.
- Evaluar y retroalimentar la Ejecución de las estrategias planteadas en el Plan Estratégico: para valorar la eficacia y la eficiencia de las mismas.

Metas de la U.E.C “Santísima Trinidad”

- 1.- Detectar en un 100% las necesidades prioritarias que repercuten en el desarrollo de la actividad escolar.
- 2.- Establecer en un 100% un conjunto de estrategias innovadoras que permitan cubrir las necesidades detectadas en la Institución.
- 3.- Ejecutar en un 100% las estrategias planificadas en beneficio de la comunidad escolar.
- 4.- Registrar en un 100% los logros y debilidades de las estrategias ejecutadas en la institución.

PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Procesos de la organización en dicha organización a partir de las definiciones de **sistematización, estructuración e instalación**. Toda organización tienen un fin o finalidad, crecen y se desarrollan evolucionan siempre hacia una meta, estas se dotan de una misión para lo cual los dirigentes establecen leyes, estructuras y espacio físicos en lo que puedan concretarse las acciones. De manera general la construcción de estos procesos parten de la determinación de objetivos bien definidos donde se plantean los resultados que se esperan obtener. Todo esto con el fin de tener una guía para orientar el funcionamiento de la organización, evitando así improvisaciones o esfuerzos estériles. De esta reflexión surge la

formalización de algunos procesos que le son inherentes a toda organización y que de manera general evidencian las funciones de cada uno de sus miembros, las normas que los rigen y el espacio físico que ocupan.

No es posible concebir la organización sin los reglamentos que la sustentan, la especificación de las funciones de sus actores y la infraestructura donde la misma funciona. A estos procesos enmarcados en lo que son las Leyes, Normas, propósitos, fines y reglamentos: **Sistematización**. La representación vertical y horizontal que dirección a funcionamiento representado en el organigrama de la institución. **Estructuración** y finalmente el edificio desde su infraestructura que define la **Instalación**. Se subordina la efectividad y eficacia de la organización.

A título ilustrativo, se indican en el siguiente diagrama los procesos de la organización y su especificación dentro de la misma:

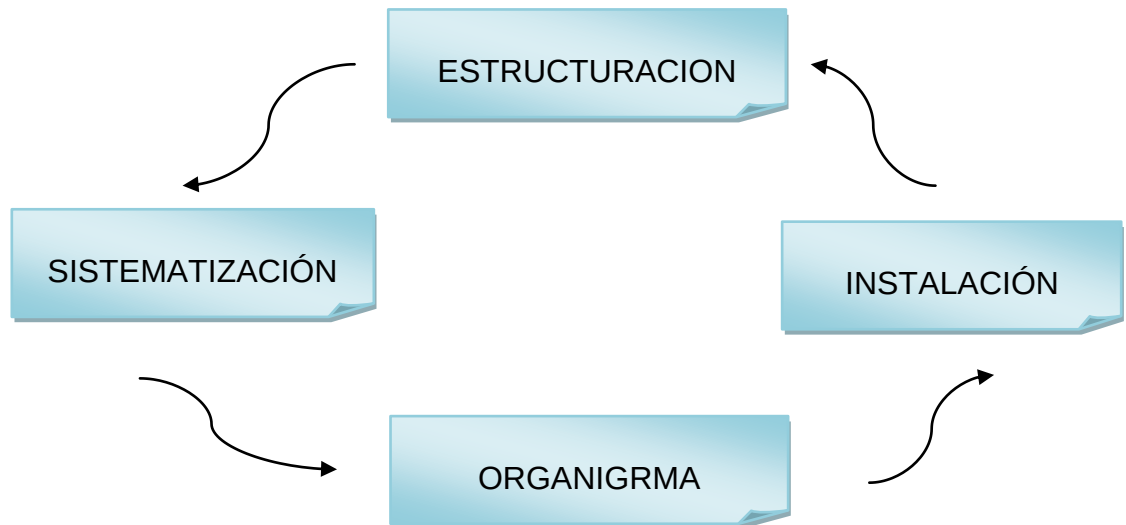


Figura 9: Procesos de la Organización.
Fuente: La autora, 2011.

Estructuración

La estructuración expresa Bertalanfy citado por Ander'Egg (2002:39):

Es la manifestación de procesos subyacentes en consonancia con el pensamiento procesal, es decir, refleja la realidad en término de propiedades, elaciones y contextos, en un marco de componentes o partes fundamentales de un sistema en tanto son parte de una totalidad.

Lo antes expuesto proyecta una visión de partes acomodadas en un sistema que obedecen o responden al funcionamiento de los procesos en una totalidad. Por su parte Narváez (1998:118) señala a la estructuración como:

... la acción de organiza de manera formal y en un momento determinado las particularidades pertenecientes a una totalidad que responde a los aspectos que hacen a la estructura, esto permite la primera aproximación al conocimiento de la misma, ya que ofrece información sobre el esquema de dependencia jerárquica .

De acuerdo a la anterior definición la estructuración es un proceso que permite conocer de entrada el cómo de la institución de acuerdo a las partes que la conforman, obteniendo de ella una visión de jerarquías y de distintas tareas, así como niveles de autoridad y responsabilidad. Franco en Larocca y otros (1998:201) explica que la estructuración es:

...el proceso en las organizaciones, que tiene como resultado principal el reflejo de las acciones ejecutadas en forma cotidiana durante el transcurso de la vida organizacional, estableciendo pautas de relación entre los individuos, para mejorar la coordinación y la regulación de las tareas diarias y que se suponen orientadas al logro de las metas y objetivos, incluidos en el marco de la estrategia organizacional.

Se reflexionó anteriormente la importancia de las estrategias y de la fijación de objetivos basados en políticas institucionales para los procesos de planificación, sin embargo encontramos que el proceso de estructuración refleja el grado de efectividad de la organización, la suficiencia de sus miembros en relación directa con sus tareas y con los resultados que espera obtener. Un resumen válido del concepto de estructuración lo ofrece Palladino (1998:55 quien expresa:

...el proceso de estructuración refleja la manera de trabajo de una organización o empresa y su contexto, pues se visualiza la autoridad y su descendiente en la organización a través de una línea o cadena que se conforman como roles y responsabilidades en la organización.

Se puede concluir que la estructuración nos transmite la forma como la organización ejerce sus funciones y bajo que esquema se maneja dentro de la institución, quizá se pueda derivar de allí si una organización pudiera ser eficaz en vista de que transmite los procesos y por quienes son ejecutados.

Organigrama

Para Franco (1998:241)

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización o parte de ella, donde se indican los sectores, los niveles, la dependencia jerárquica y la funcional de acuerdo con el tipo de departamentalización implementado en la agrupación de las tareas, mediante distintos símbolos.

En este mismo orden de ideas según Franco (1998) se pueden presentar algunos tipos de organigramas y sus características, por ejemplo. *Organigramas generales*: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico dependiendo de su magnitud y características. *Organigramas específicos*: Muestran De acuerdo

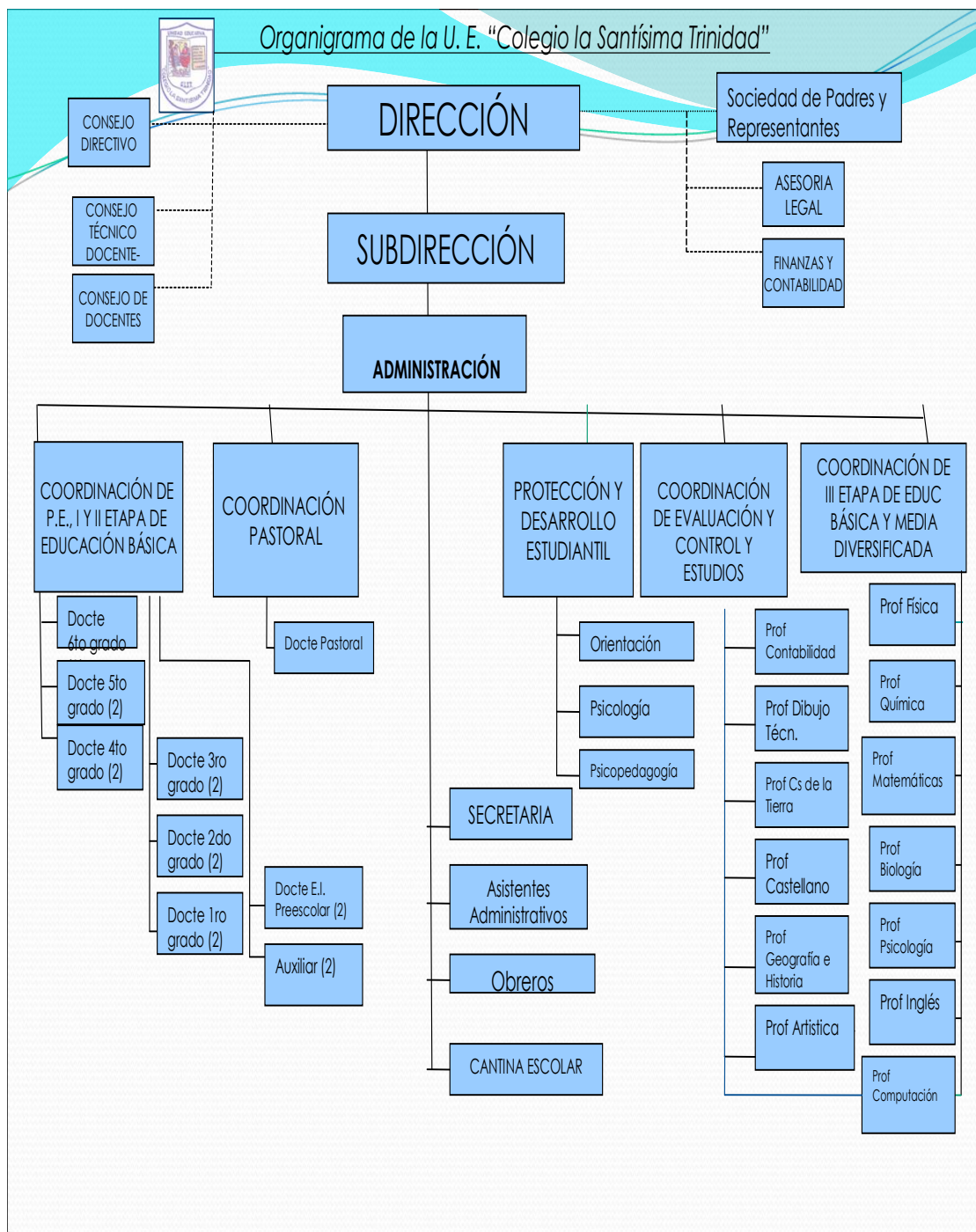
a la forma como se presenten los organigramas pueden ser : *Verticales*: Presentan las unidades en orden de arriba hacia abajo a partir del titular hacia los niveles jerárquicos más *Horizontales*: Las unidades van de izquierda a derecha y colocan el titular en el extremo izquierdo. bajos en forma escalonada. Son los más usados en los manuales de las organizaciones. *Mixtos* la presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar la graficación, generalmente se usa en organizaciones con gran número de unidades.

El significado de las figuras en el organigrama corresponden a niveles que van desde el directivo, medio, supervisor, operativo, de asesoría y desconcentrados. Es frecuente el uso de un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento para facilitar su lectura. *El rectángulo* es la figura más utilizada, deben ser de dimensiones semejantes. *La línea de orden vertical* indica mando o autoridad, *la línea entrecortada* indica asesoría y la horizontal coordinación, línea técnica o de especialización.

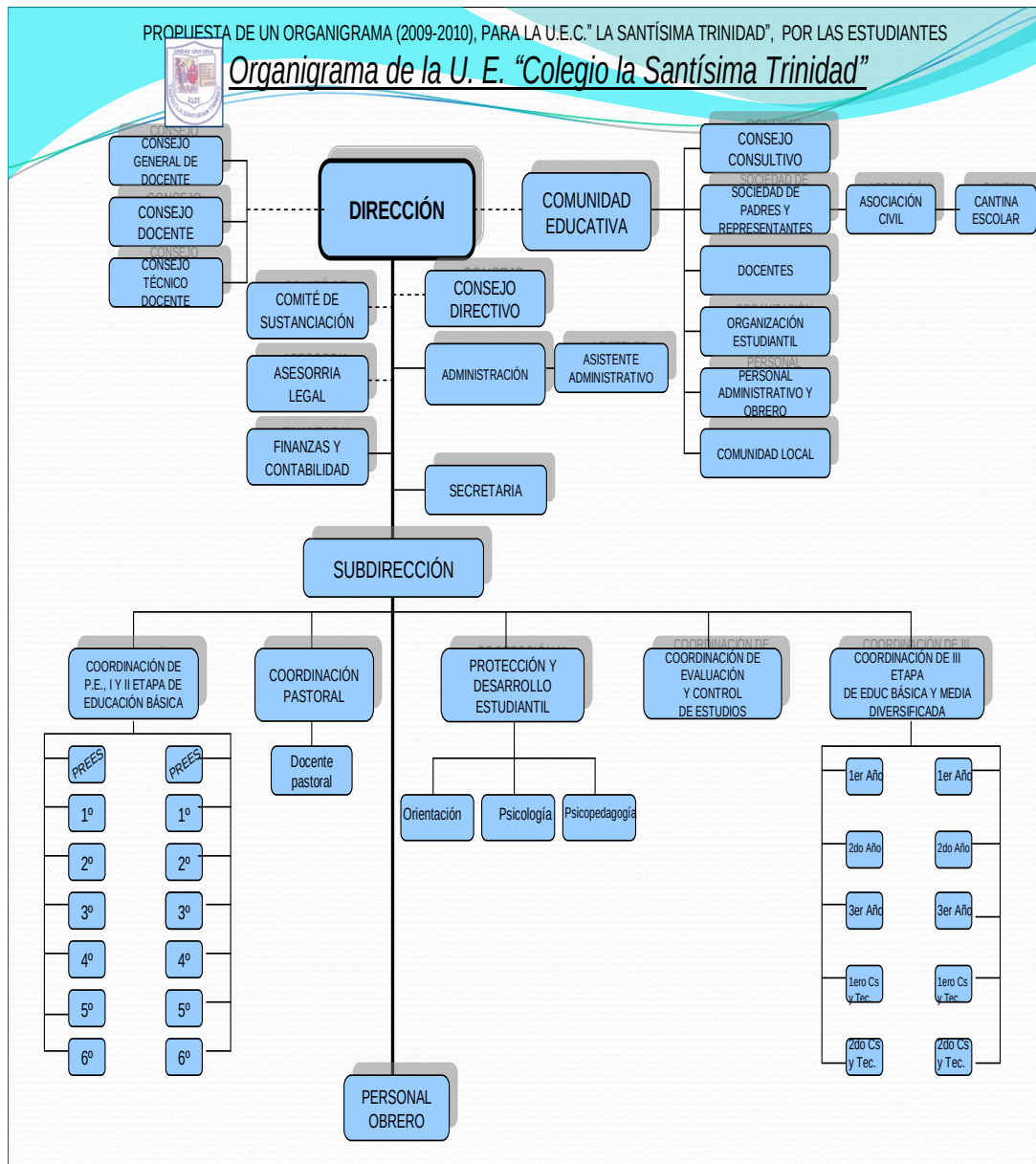
Cabe destacar, que en la U.E.C. “La Santísima Trinidad” existe un organigrama vertical y funcional; sin embargo, en opinión de un grupo de Prácticas de Administración de la Escuela de Educación de la UCV constituido por Duque y Otros (2009) el mismo no se ajusta a los textos sugeridos por la cátedra, por cuanto se verificó que éste no se corresponde en parte a lo estudiado en teoría, lo cual se recomienda hacerle los ajustes necesarios.

En tal sentido, fue necesario la realización de un organigrama nuevo para la institución, para ello los practicantes se fundamentaron en el Reglamento Interno de la U.E.C.” La Santísima Trinidad” y el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

Organigrama de la U. E. "Colegio La Santísima Trinidad"



Organigrama de la U. E. “Colegio La Santísima Trinidad”



Fuente: Propuesta de un Organigrama (2009-2010), para la U.E.C.” La Santísima Trinidad”.

En tal sentido, es importante señalar que este organigrama reelaborado aún no ha sido considerado por la institución por lo que es pertinente que se estudie por parte de las autoridades a fin de ponerlo en práctica.

Sistematización:

Toda organización funciona en un marco de orden que al final se traduce en la armonía esperada, este sistema equilibrado se logra cuando se internalizan los alcances de las funciones de cada uno de sus miembros desde los objetivos mismos de la organización. Para Bertalanfy, citado por Ander-egg (2002:23)

La sistematización es la acción para la búsqueda de relaciones organizadas de todos los niveles de una estructura entendiendo que tiene propiedades dentro de un contexto de un conjunto mayor, dentro de parámetros como entradas o insumos y salida o resultados.

Se pueden identificar en el concepto anterior algunas características que ilustran lo que es el proceso de sistematización, una de ellas es que está sustentada en los resultados esperados, para el caso de la institución que se ha venido trabajando, la sistematización se planifica a partir de los objetivos, pues delimitan los resultados esperados de cada una de las personas que conforman la organización. Pacheco (1998:36) expresa:

La sistematización trata de integrar la partes en un todo a través de un sistema de indicadores cualitativos y cuantitativos que depende de la claridad de los objetivos e influye el medio disponible para que se den las posibilidades comunicativas.

Integrar las partes en un todo normativo exige que se tomen en cuenta como dice Pacheco las cualidades y posibilidades materiales de la

organización, aunque es un concepto abstracto se pueden extraer de allí dos puntos importantes uno que se busca que el todo funcione en integración con sus partes en una relación de orden y el otro es la posibilidad de que fluya la comunicación a partir de la delimitación de resultados que es la regla o la norma. Molins (1998:85) afirma que

... la sistematización implica poner orden al cumplimiento de los objetivos para lo cual cada organización responde a sus características, lo importante será tomar en cuenta las características propias del sujeto y su capacidad, para encontrar modalidades adecuadas para lograr la eficacia de los procesos.

Tomar en cuenta las características y capacidades de los sujetos es un elemento importante a la hora de sistematizar el funcionamiento, que no es otra cosa que reglamentar y normar los procesos de la organización para lograr los objetivos. Esto es en un contexto donde la norma no conduzca a confusión y este en consonancia con el quehacer de la organización. Galindo (1998:33) expresa:

En los organismos vivos existe una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del propio organismo y una segunda etapa de operación, en la que una vez que se ha estructurado completamente el organismo este se desarrolla plenamente en las funciones que le son inherentes. Al administrar una organización se dan igualmente estas dos etapas: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma para obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración. A esta etapa o proceso se le denomina sistematización.

Se puede concluir que la sistematización es el proceso de operacionalizar las funciones de cada uno de los miembros de la institución para ordenar los procesos de cada una de las unidades planteadas en la estructuración.

INSTALACIÓN

La instalación se define como: “El proceso de Instalación consiste en la dotación del espacio físico adecuado que sirva de sede a las actividades de la institución, esto no es más que el establecimiento y mantenimiento de la infraestructura apropiada a los fines organizativos: el edificio, equipos, maquinarias, etc.” (Guía Instruccional de Administración Escolar I , Pág. 38)

La planta física constituye un sitio funcional y agradable, donde se realiza el proceso de aprendizaje de manera satisfactoria para todos los que participan en el mismo. Por tanto, se refiere a la edificación y equipamiento de los recursos físicos tales como: Mobiliarios, equipos, instalaciones eléctricas, deportivas, etc., con el objeto de la ejecución de las actividades, de forma adecuada y agradable con relación al color, ventilación, acústica, etc., para las personas que se desenvuelven dentro de una organización.

Por otra parte, Requeijo y Lugo (1990), hacen referencia de este proceso cuando describen que entre los aspectos que deben organizarse se debe considerar la distribución de la planta física de cualquier institución, comprendida por las “Aulas, Laboratorios, Talleres, Áreas Administrativas, Biblioteca, Áreas recreacionales, Depósitos, Áreas para Educación Física y Deportes” (p. 32).

Para el caso de cualquier institución educativa, el Estado, a través de la Fundación de Edificaciones y Dotaciones Educativas (FEDE), supervisa por parte del Ministerio de Educación y Deportes, la calidad de las instalaciones físicas a fin de proporcionar el adecuado funcionamiento del plantel, haciendo uso de sus atribuciones legales, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de

data de 1999. Sin embargo, es importante destacar que en entrevistas con el personal directivo de la Unidad Educativa Mis Anhelos, se conoció que la institución se rige por un normativo interno, elaborado por el propio personal directivo y sustentados en distintas normas educativas, por tanto, FEDE no realiza la supervisión al plantel.

En el Normativo de la Educación Básica, queda establecido que una institución para que funciones bien debe:

- ✓ Construir en terreno firme y de acuerdo a las condiciones climáticas.
- ✓ Tener fácil acceso.
- ✓ Estar exenta de ruidos molestos.
- ✓ Ajustarse de normas de seguridad física.
- ✓ Estar ubicado en ambiente moralmente sano.
- ✓ Poseer talleres, salón de usos múltiples, servicios sanitarios y dependencia administrativa.
- ✓ Estar dotada con mobiliario suficiente y adecuado al trabajo individual del grupo.
- ✓ Poseer áreas de expansión, recreación e instalación deportivas.
- ✓ Tener espacio para la cantina escolar. Disponer de terreno suficientes para ampliar las instalaciones.
- ✓ Reunir condiciones en cuanto a iluminación, acústica y de color de paredes.
- ✓ Garantizar el espacio vital al personal y al alumnado.

La situación que se presenta en la U. E. Colegio “La Santísima Trinidad”. Con relación a este proceso, permite determinar que el aspecto físico, del colegio es una obra de construcción sólida. La planta física es funcional, cuenta con una edificación acondicionada para que cada nivel y etapa de enseñanza pueda operar con cierta independencia.

Las aulas no se ajustan a las medidas que establece FEDE donde señalan que para un buen desenvolvimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, en cada aula los alumnos deberán disfrutar de un área de dos metros cuadrados dentro de las mismas, los salones deben tener grandes ventanales que permitan una excelente ventilación y con buena iluminación natural. Se observó que es bastante reducido el espacio para la el exceso de la matrícula que atienden y además de no cuentan con suficiente espacio para movilizarse dentro de ellas, ya que la distancia de área por alumno debe ser de 75cm. X 75 cm. aproximadamente.

También se evidenció que el recreo de los estudiantes no se realiza todo a la misma hora por no contar con un espacio necesario para ello lo cual genera una contaminación sónica para el momento de cuando se imparten las clases en los grados que no les toca salir al recreo.

En cuanto a los tonos de pintura se cumple con las exigencias de las normas de FEDE establece que tiene que ser en dos colores internos del espacio docente deberán ser claros para aprovechar al máximo la iluminación natural refleja”.

Por otra parte, puede decirse que son ventiladas, y tienen conveniente iluminación natural y artificial. En cuanto al laboratorio está equipado con todo los accesorios propios de cada especialidad (Química, Física y Biología) y provistos del material necesario para desarrollar las experiencias del proceso enseñanza aprendizaje.

El área deportiva es amplia y se utiliza para las actividades propias del deporte y como área de expansión. Se cuenta con un Laboratorio de Computación equipado con 25 unidades completas. Dada la vital importancia de la informática, la telemática, la cibernética como equipaje imprescindible para la formación y competitividad en la sociedad del conocimiento, esta U. E. se propone superar en los próximos años el analfabetismo tecnológico de la población estudiantil y del personal que labora en ella.

Por otra parte, la biblioteca está equipada con libros actualizados también se utiliza como sala audiovisual con los recursos técnicos necesarios además de equipos portátiles tales como, televisores, video vean. El material didáctico de apoyo que se requiere para cumplir con los objetivos tratados en las distintas áreas del conocimiento cumple con las dimensiones para ampliar y profundizar los contenidos curriculares.

Elemento Dirección y sus Procesos

Es importante destacar que el elemento dirección es el que conduce a la institución. Esta implica centrarse en los integrantes de la organización y tratar con aspectos, tales como: moral, arbitraje de conflictos y desarrollos de las buenas relaciones de trabajo entre el personal. Consiste principalmente en infundir en otros el deseo de actuar, inducir a los demás a que se realice los planes que se han trazado y que se mantenga según los objetivos establecidos.

Terry (2005) define la dirección como: la relación en que una persona o líder, influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea (Pág. 319). Cabe destacar, que la dirección, es considerada como la actividad de tener una relación entre el líder o persona que se encuentran encargada en los procesos

administrativos, es decir, planificar y organizar el trabajo en forma sistematizada para luego obtener un eficaz funcionamiento dentro de la institución.

Bort (2005:319) señala que la dirección es: “el proceso de coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización ”. La dirección es comprendida como un proceso que se encuentra inmerso dentro de la administración para logra de forma efectiva todo lo planificado, en este particular está sujeto a una autoridad que vigila de manera simultánea que se cumplan todas las ordenes emanadas a sus subordinados, ya que es de vital importancia el elemento dirección dentro de la organización porque a través de la misma se pueden alcanzar los objetivos planteados y así dinamizar las buenas direcciones dentro de la institución en forma general.

Por su parte, Lemer y Baker (2005:319) establecen que la dirección: “consiste en dirigir operaciones, mediante la cooperación de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión”. De lo anterior expuesto se puede afirmar que la dirección tiene la finalidad de lograr la participación directa entre todos los involucrados en el proceso administrativo, para así alcanzar la máxima productividad que consiste simplemente un buen liderazgo social y profesional, la cual genera resultados esperados a través de una excelente organización, planificación, coordinación, dentro de la función directiva.

La bases de la dirección están dadas por las otras etapas del proceso administrativo, (previsión planificación, organización e integración) ya que se requieren de un ajuste y apreciación continua de las situaciones que se presentan en la realidad. En la dirección implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.

En este orden de ideas, Garrido (2004) expresa:

La Dirección es la función orientadora de la organización que parte de la evaluación estratégica de la misma, para definir las estrategias que pudiera ejercer en un futuro. Tal función suele comenzar con un análisis exhaustivo de sus aspectos organizacionales y administrativos, que luego están influidos por la planificación, organización, gestión de los recursos humanos y control que conforman las funciones directivas.

Como puede observarse en la definición anterior, la Dirección es un proceso que implica, conocer y analizar la organización en todos sus aspectos, para planificar una meta a seguir, partiendo de sus necesidades y características particulares, esto lo hace a partir de dos iniciativas, la evaluación y a partir de “no por decretos, ni por reglamentos sino tomando una orientación de aprendizaje” (Senge, 2000).

Sin embargo, tal como lo dice el autor citado, siempre habrá de llevarse una direccionalidad, una orientación, la organización siempre tendrá una figura que será el compendio de sus expresiones, la síntesis de su propuesta y su representación de manera general, a esta figura se le conoce con el nombre de Dirección. Al igual que el elemento organización, la Dirección, ha tenido diferentes interpretaciones y conceptualizaciones dependiendo de la postura del autor ante la teoría de administración que profese. En este orden de ideas, Garrido (2004) expresa:

La Dirección es la función orientadora de la organización que parte de la evaluación estratégica de la misma, para definir las estrategias que pudiera ejercer en un futuro. Tal función suele comenzar con un análisis exhaustivo de sus aspectos organizacionales y administrativos, que luego están influidos por la planificación, organización, gestión de los recursos humanos y control que conforman las funciones directivas.

Como puede observarse en la definición anterior, la Dirección es un proceso que implica, conocer y analizar la organización en todos sus aspectos, para planificar una meta a seguir, partiendo de sus necesidades y características particulares, esto lo hace a partir de dos iniciativas, la evaluación y a partir de ella el estudio de las estrategias adecuadas. Se vislumbra aquí un punto que será desarrollado en este capítulo el cual está referido a los procesos que se dan en el elemento Dirección. Certo (1997) plantea:

La Dirección es la acción de conducir la práctica de la administración a través de la implementación, en un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.

Para Senge (2000) La Dirección consiste en establecer “las buenas conexiones con el reconocimiento, la necesidad de expresa claramente el ‘ya te veo’ la capacidad de reconocer la mutuas identidad y valor, especialmente de los interlocutores de la organización y su dirección” El concepto anterior se complementa un poco con el que le antecedió al plantear la unidad que representa la Dirección dentro de la organización, ambas conforman un todo reconocido como tal y no separado. No es dirigir fuera de organizar, es dirigir la organización como parte de esa organización, porque solo se puede direccionar lo que se conoce y se identifica plenamente como parte de sí. Por otra parte se enuncia la importancia de la valoración Dirección / organización como un reconocimiento de la necesidad de existencia de ambos elementos, de uno como complemento del otro, jamás separados más que por la necesidad de que exista una figura representativa de la complejidad, precisamente por la inmensidad de ese todo que constituye la organización y que se define y se representa en la Dirección. Así como a la organización le es imprescindible una estructura

que la sostenga es también importante una figura que la dirija y la represente, pero, no fuera de ella sino como parte de ella.

El mismo autor, presenta una opción al líder que rompa el protagonismo negativo y motorice la organización para ello establece cuatro competencias: “participación, pensar en sistemas, liderar el aprendizaje y conciencia de sí mismo”. En cuanto a la opción de participación está relacionada con la capacidad del líder de “movilizar a la gente para afrontar los problemas” de la institución. Esto se logra identificando la intensidad del problema y las personas que pueden dentro de la institución facilitar la solución, que fomenten el dialogo y el aprendizaje del hecho a partir de preguntas generadoras que respondan el qué y los porqué del problema.

Es importante exponer a Bass citado por Manes (1999) quien expone algunos alcances para llegar al liderazgo:

A: Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo realizado.

B: Consideración Individual: Prestar atención personalizada a los colaboradores que necesitan formación y consejo.

C: Estimulación Intelectual: favorecer la aparición de viejos enfoques a viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y resolución de problemas.

D: Inspiración: Relacionado con el carisma, significa que transmitir inspiración aumenta el optimismo y el entusiasmo.

E: Tolerancia psicológica: Supone usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos de los docentes con otras personas, de manejar momentos, duros, clarifica un punto de vista.

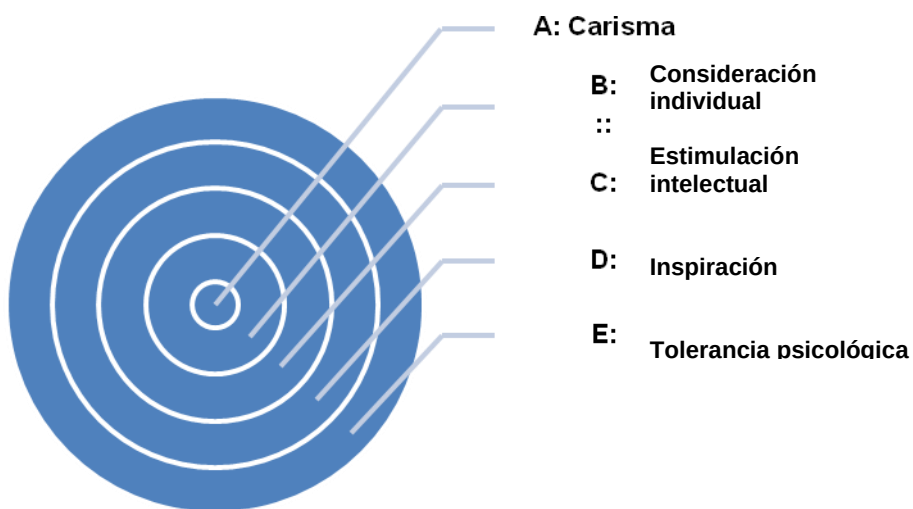


Figura 10: Conformación de Liderazgo.

Fuente: La autora, 2011

Para continuar, si bien la Directora del plantel no muestra desinterés en sus atribuciones, en ciertas ocasiones, ha tenido que dejar la responsabilidad en manos de la Subdirectora Licda. Gisela Pulido, para ella poder resolver asuntos relacionados con la Institución Escolar en la AVEC, Zona Educativa, Distrito escolar entre otras.

En tal sentido, el deber ser en las instituciones en general y específicamente de las escolares es tener un liderazgo democrático, el cual trabaja en equipo con la comunidad escolar en general, asumiendo su responsabilidad de líder y enfrentando los diferentes conflictos de manera seria y leal a los objetivos de la institución.

Gestión Gerencial

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, del desempeño gerencial de la organización. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “Gerentes” y son los responsables de dirigir las actividades que ayuden a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La gerencia está referida a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos.

De esta forma según Ruiz (2006) “un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de conseguir el logro de los objetivos” (Pág. 03).

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización, con una capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos, y la capacidad para determinar los objetivos apropiados.

Gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas con la finalidad de realizar operaciones que conlleven alcanzar la máxima eficiencia.

Trasladándose al ámbito escolar, la educación debe organizarse como entidad productiva, el servicio educativo debe estar orientado hacia la búsqueda de la excelencia y la calidad en sus diferentes modelos y niveles.

La gerencia educativa debe cumplir funciones la planificación, administración, coordinación, organización y control.

Establecer las políticas y estrategias pertinentes que aseguran el buen funcionamiento de la labor educativa, así como crear los planes y normas que garantizan el cumplimiento de objetivos y metas educativas, propuestos en los diversos niveles educativos. De allí la importancia de la Gerencia Educativa.

Según Guedez, citado por Marín (2006) es:

Asumir el conocimiento como insumo, proceso, producto y contexto de la acción gerencial..., el origen de la gerencia de conocimiento se asocia a la misión y los negocios propios de la organización, su finalidad se inscribe en la visión y los propósitos de la misma, donde el reconocimiento es la única estrategia en el marco de los enlaces reseñados. Esta refleja una acción del ser humano con sus conocimientos (Pág. 14).

La gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa. Dicho proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de la continua motivación y estímulo.

Los gerentes educativos deben estar abiertos al cambio y a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo.

Por consiguiente, se observa en la U.E.C. “La Santísima Trinidad” una filosofía explícita de la Gestión gerencial, en la cual participa la comunidad escolar en la construcción de la misma; con una visión compartida entre los actores que hacen la vida útil en la institución. Esta gestión se encuentra en sintonía con la misión, visión, políticas, objetivos y valores institucionales.

Así como también, afirma que la gerencia educativa, posee una visión compartida de forma conjunta entre todos los actores de la comunidad

escolar, se visualiza una buena relación entre el equipo directivo, además existe un liderazgo visionario en la orientación de la escuela para lograr los objetivos organizacionales, existe una delegación de funciones en el marco de la complejidad de la estructura administrativa y no existe la resistencia al cambio en cuanto a la innovaciones pedagógicas, ya que todos los docente están dispuestos y de hecho utilizan estrategias innovadoras para un proceso de aprendizaje más didáctico y eficaz.

PROCESOS DEL ELEMENTO DIRECCIÓN

PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación tiene afinidad con la posibilidad de prever lo que acontecerá, una vez que se tiene clara la meta que se desea alcanzar. Cuando se emprende un viaje por muy sencillo que este sea, se realizan una serie de actos tendientes al traslado, los utensilios, el tiempo, el transporte, los efectos personales y otros. ahora bien, en el momento de emprende una acción tendiente a dirigir un proceso es importante prever tal como el hacer un viaje, los elementos que han de ser tomados en cuenta, el tiempo disponible, los recursos, las posibilidades y hasta las dificultades que se pueden presentar. En este orden de ideas se puede hacer una aproximación a lo que significa planifica como proceso de la Dirección.

En general existen diversos puntos de vista acerca de lo que es la planificación, muchos de ellos inclinados hacia la acción política, otros hacia lo metódico y en otras oportunidades se centran en una postura eminentemente técnica, desde esta diversidad, se presentan a continuación algunos conceptos del proceso. Molins (1998) expresa:

La definición de planificación abarca de manera general los aspectos político, técnico y administrativo. En la preparación del plan predomina lo político, en la preparación de las condiciones para establecerlo se combinan los tres, en la ejecución prevalece lo administrativo, en la evaluación lo técnico y lo político.

Esta definición asume ya la planificación como un proceso enmarcado en un plan a seguir, que contempla varios estadios partiendo de la postura de la dirección ante la organización. Se reitera la importancia de definir la postura del concepto de administración con la que se abordará la acción administrativa, referida a los enfoques que fueron presentados en el capítulo I de este trabajo. Es cierto, que deben ser tomadas en cuenta en el proceso de planificación las leyes y reglamentos que rigen la organización, mas si embargo, será la Dirección a través de su liderazgo quien toma la iniciativa de la aplicación de un plan a seguir. Thompson (1997) afirma:

Planificar es una forma participativa de tratar con un conjunto de problemas relacionados, cuando se cree que a menos que se realice algo, el futuro deseado, no ocurrirá, y si se realiza una apropiada acción la probabilidad de que suceda el futuro esperado aumentará.

La postura anterior está relacionada con la de prever para que se logre lo esperado, la cuestión neurálgica no es esperar la meta sino procurarla a través del ejercicio de la pre-elaboración de lo que habrá de hacerse, para evitar la improvisación y la arbitrariedad al aplicar los reglamentos. Benvenista citado por Ruiz (2003) argumenta que:

La planificación es la investigación y otras acciones necesarias para tomar un conjunto de decisiones con el fin de lograr objetivos institucionales. Involucra adquisición de información, definición de objetivos, y un estudio alternativo de medios para estos objetivos.

La importancia de la reflexión de Benveniste está centrada en conocer el ámbito donde se aplica la tendencia administrativa en la acción, también pasa por el conocimiento de los recursos humanos sus necesidades y fortalezas, por los implementos de que se dispone y por el tiempo en que se realizan las tareas. Obligatorio en este momento el marco legal, cada una de las leyes que competen al ámbito de aplicación de la planificación.

Por su parte, Ruíz (2003) sostiene que la planificación es un sistema que se basa en la estrategia para el logro y esta conformado por: Planeación normativa, cuando sus fases son conocidas como dimensiones de liderazgo (misión, visión, valores). Planificación estratégica: Integrada por la estrategia derivada de la misión y visión y los escenarios. Planificación operativa: Conformada por los objetivos y los planes de acción.

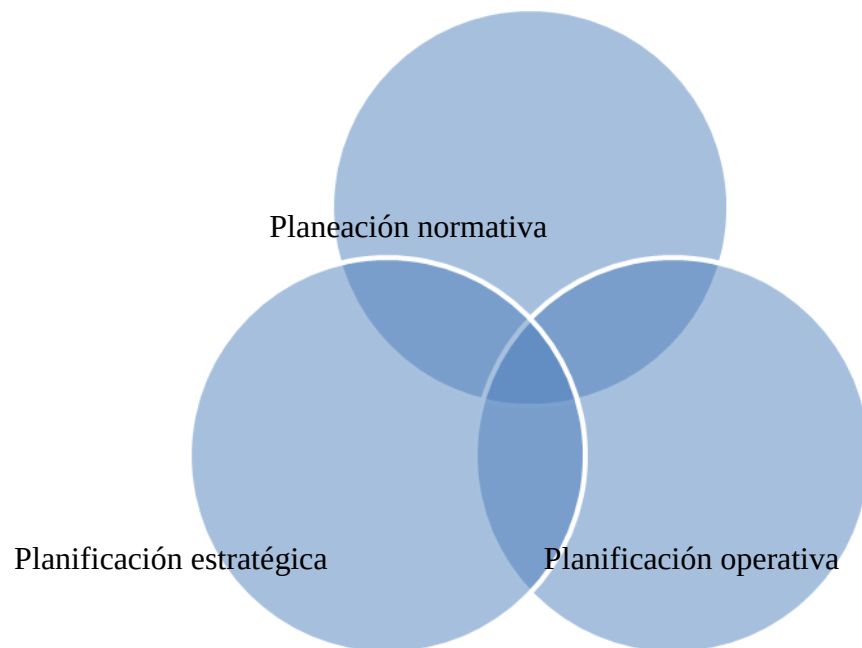


Figura 11: Planeaciones.

Fuente: La Autora, 2011

Para esta autora la planificación comienza desde la misma conformación de los principios de la organización, desde su razón de ser que es la misión, su alcance que es la visión y su reglamento. Todo ello en pro del logro de los objetivos a través de la aplicación de la políticas todo ello integrado en la elaboración de un plan de acción, que implica el uso y el trabajo basado en los recursos e instalaciones.

Más relevante del anterior concepto son las preguntas a las cuales responde la planificación a partir de los objetivos: Qué se va a hacer, Quiénes lo van a hacer, en qué momento se hará y cómo. Por lo tanto, la planificación no puede concebirse bajo parámetros irreales es simplemente una presentación de procedimientos perfectamente viable y adaptada a la realidad de las posibilidades de la institución.

Lozier citado por Ruiz (2003) expresa que la planificación es el “proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realiza dichos futuro”. En esta misma postura y citado por la misma autora Serkin asume la planificación como “una forma sistémica de administrar el cambio y crear el mejor futuro posible”.

Estas definiciones encierran el espíritu y la intención del desarrollo del presente proceso de la Dirección, el cual es, la planificación vista como un testimonio de praxis, de llevar el conocimiento a la acción para intervenir en una realidad compleja pero perfectible e inclusiva, que debe trabajarse con un meta común y con la participación de todos los miembros de la institución.

-La misión y visión determinan la fijación de los objetivos organizacionales.

-Ubicación de los objetivos en el tiempo, determinación cuantificada de un estado futuro.

-Análisis de los datos internos de la organización del contexto y su impacto

-Fijación del horizonte de planeamiento, alcance temporal de las acciones

-Coordinar las distintas etapas e interrelacionar los resultados

Las competencias descritas materializan lo que es la planificación y un poco sus finalidades, al final de las mismas se observa la función de la coordinación de las diferentes etapas de la planificación, se hace necesario entonces aclarar cuáles son las etapas que conforman el proceso de planificación según Molins (1998)

-Elaboración del plan

-Preparación de las condiciones para la ejecución

-Ejecución del plan

-Evaluación de los resultados.

Cada una de estas etapas implica un proceso de investigación y de seguimientos por ejemplo, en la elaboración del plan: se debe seguir un estudio de la situación donde generalmente se utiliza la metodología de la matriz FODA o DOFA, la cual será descrita con detenimiento mas adelante. Para la creación de las condiciones: Se trata de tomar un conjunto de medidas para garantizar el éxito del plan, estas medidas pueden ser políticas (sociales, legales, institucionales, financieras, organizativas, recursos materiales, recursos humanos y otros). En la etapa de ejecución: se trata de llevar a la práctica los programas y proyectos. En la evaluación: Se evalúan los resultados obtenidos, la corrección de estrategias y la eficacia de los medios.

Se parte de un estudio de la situación cuyo mayor aliado es el método de apreciar las fortalezas y debilidades dentro de la institución, además de la influencia del ambiente contextual que puede concebirse como amenazas u oportunidades, para este proceso se ha planteado un método indicado para hacer un análisis completo de estudio de una institución el cual se denomina: Matriz FODA o DOFA.

D	O	F	A
-Presencia de PPP y de PEIC	-Incorporación compartida con la comunidad y padres y representantes a los proyectos a futuro.	-Con apoyo de equipos, lo suficiente para estar a la vanguardia de la tecnología y nuevos métodos de estudio.	-Apatía generalizada por parte de la comunidad por reglas y normas dictadas por el colegio.
-El plan institucional no posee la política expresa y con ello los objetivos y las estrategias deben inferirse.	-Posibilidad de intercambio de experiencias con la amplia rama de instituciones educativas.	-Poseen un plan en proceso de transformación con misión, visión, valores.	-Desconexión con la comunidad
-Se realiza la planificación restringida a la consecución del	-Cercanía de múltiples instituciones asistenciales y de	-Se asume la responsabilidad de presentar una planificación por	-Ausencia de planes de seguridad por parte de los

calendario escolar y el cumplimiento de este.(ver anexo 2)	orden público.	cada lapso por parte de Docentes y área administrativa informe final.	efectivos policial .
-Ausencia de compromiso en el conocimiento e internalización de la misión, visión y valores de la institución por parte de los padres y representantes.	-Estabilidad laboral de del personal, la mayoría tienen años en la institución	-Se tiene conocimiento de lo que es el PPP, PPA y PEIC -	-Supervisión y Control de AVEC, MPPE y Bomberos.
-Se visualiza una tendencia de enfoque administrativo y por ende organizacional.	-Investigaciones como pasantías y proyectos estudiantiles tienen apertura de posibilidades en la institución	-De manera general existe una experiencia considerable en las tareas institucionales y de marco legal	-Políticas ministeriales ambiguas con niveles de información precarios, no pertinentes y generalizadas
-Las reglas son asumidas más hacia los	-Se rigen por la Ley del Trabajo, Ley de	-Reconocimiento del personal hacia la	- Se trata de tener conexión, con los

derechos que hacia los deberes.	Educación y apoyo en la CNRBV	institucionalidad y sentido de pertenencia a su vez a nivel internacional.	miembros de la comunidad educativa y la comunidad local a pesar de diferencias políticas.
-Padres y representantes no les inculcan a sus hijos los valores y respetos hacia los docentes.	- Se realizan talleres a padres y representantes a comienzo de año escolar para fortalecer y aumentar el interés el inicio de clases.	-Se cuenta con la mayoría de participación en las reuniones y talleres.	- los padres y representantes carecen de conocimientos, valores y cultura ciudadana.

A continuación un cuadro de la matriz Dofa: Análisis del Ambiente Interno y Externo de la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad, Año Escolar: 2009– 2010

AMBIENTE INTERNO	Debilidades	Fortalezas
	Escasa promoción recreativa, cultural, social y deportiva. Escasa colaboración del representante en actividades escolares. Escasa comunicación escuela – comunidad. Escaso tiempo para planificar el trabajo técnico administrativo. Escaso dominio en las áreas académicas de lengua y matemática. Escasa motivación y hábitos de estudio. Competencias no claro de la familia que se necesita. Elevada cantidad de alumnos vs. Capacidad física. Mediana innovación en la implementación de estrategias de enseñanza-aprendizaje. Impuntualidad en la entrega de recaudos por parte de los Docentes. Incumplimiento del Cronograma de Trabajo. Medianamente manejo de grupos y de conflictos. Los Docentes comunican con poca asertivamente sus inquietudes y/o descontento. Escasa motivación y hábitos de estudios (Estudiantes). Incumplimiento de Normas dentro del Aula por parte del alumnado. Poco interés a la lectura y manejo del material impreso por parte del alumnado. Ausencia de la Hora de Guiatura. Lenguaje obsceno en sus expresiones cotidianas. Falta de afecto en todas las relaciones personales dentro de la Institución.	Promoción recreativa, cultural, social y deportiva. Los alumnos viven cerca del colegio. Docentes con deseos de capacitación y formación permanente. Infraestructura en buen estado. Vocación de Servicio. Incorporación al Proyecto Pastoral. El Personal administrativo y obrero colaboradores. Asistencia diaria de los alumnos. Recursos y materiales didácticos en buen estado. Comisiones de Trabajo. Laboratorio de Ciencia. Biblioteca y Bibliotecas de Aula Mayoría del Personal Graduado. Programa ABRIENDO CAMINO FORJANDO FUTURO. Proyecto Educativo Integral Comunitario. Dotación de Muebles acorde de las necesidades. Laboratorio de Computación. Docentes con disposición a aprender a aprender. Planta Física adecuada. Apoyo de la Dirección a todas las actividades escolares. Clima Organizacional es favorable. Docentes con especialidades y maestrías. Colaboración del alumnado en labores de mantenimiento. Becas Educar – Compartir. Bazar Librería Reflexiones Pedagógicas. Sentido de pertenencia. Normas de Convivencia Escolar. Planificación y ejecución de Proyectos de aprendizaje en todas las etapas. Evaluación del P.E.I.C.
AMBIENTE EXTERNO	Amenazas	Oportunidades
	Escasa orientación en el grupo familiar. Alto índice de divorcio, hogares monoparentales Alto índice de embarazo precoz en niñas y adolescentes Alto índice de violencia agresividad Criticas de la sociedad civil a la educación venezolana. Venta y consumo de drogas. Pandillas armadas. Desconocimiento de los padres y representantes del Currículo Básico Nacional del Sistema Educativo Bolivariano. Escasos Recursos Económicos. Manejo inadecuado de lineamientos legales. Alto índice de Delincuencia (robos por motorizados).	Visita guiada a las empresas privadas. Transporte. Los avances tecnológicos (Internet, los medios de comunicación de masas) El Currículo Básico Nacional Currículo Básico Nacional del Sistema Educativo Bolivariano. Participación de Organismos competentes. (culturales, modelos de servicios, otros) Programas sociales y culturales. Asociación de Vecinos. Juntas Comunales. Visitas guiadas a las empresas Privadas. Los avances tecnológicos (Internet, Medios

	Formación de Pandillas (uso de chinas y armas de fuego). Escasa orientación en el grupo familiar. Alto índice de Divorcio, Hogares monoparentales. Embarazo Adolescente. Violencia y Agresividad Familiar. Crisis de valores en la comunidad local. Hogares con hacinamiento. Presencia de locales no aptos para menores (Licorerías, Juegos de Invite y azar). Venta y consumo de drogas. Escasos recursos económicos. Críticas de la Sociedad Civil a la Educación Venezolana. Manejo inadecuado de lineamientos legales. Falta de vigilancia por parte de la autoridades. Directrices mal emanadas de algunos entes gubernamentales. Viviendas precarias. Calles muy deteriorada. Transporte colectivo insuficiente. Insuficiencia del pasaje preferencial. Inadecuada iluminación de las calles. Escasos de docentes en las áreas de Física, Química, Matemáticas, Inglés, Biología y Castellano. Deterioro del Ambiente.	de Comunicación en masa). Impulso al Tercer Motor MORAL y LUCES. Transversalidad para educar valores, ambiente, salud, identidad nacional, trabajo liberador, (T.I.C). Participación de organismo componentes (culturales, modelo de servicio, otros). Programas sociales y culturales. Consejos Comunales. Capacitación legal, a los docentes para fortalecer el sistema educación. Universidad Central de Venezuela. Samuel Robinson. U.C.V. Cátedra Paulo Freire y la Americanidad. (UCV) Asociación Venezolana de Colegio Católicos.(AVEC). Escuela de Formación. AVEC. Bomberos-Policías-Farmacias-Panaderías. Hospitales: J.G.H. Magallanes y Dr.L.B.(Periférico) Parques Nacionales- Museos-Teatros-Cines (Unidos y Cinex). El Metro. Rescarven-Seguros La Previsora Asociación Civil Proyecto Ecológico Wariarepano
--	--	--

Estrategias Do/Fa/Da/Fa de la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad Año Escolar: 2009-2010

Estrategias DO	Estrategias FO
*Participación en diferentes Jornadas deportivas, históricas, culturales y recreativas dentro y fuera de la institución. *Conformar grupos Lancasteriano con alto índice de rendimiento escolar, en las áreas lenguaje y matemática. *Seleccionar los trabajos de investigación de los 5º años sobre tópicos; hábitos de estudio, uso del tiempo y recreación, rendimiento escolar, técnica de lectura y enseñanza de matemática. *Elaborar cronograma de actividades que fortalezcan la formación en valores ambiente, salud, identidad nacional, trabajo liberador *Incentivar la motivación para incrementar el rendimiento académico del alumnado. *Seguir prestando el apoyo de orientación	*Realización continúa de círculo de calidad docente. *Programación de actividades que fomenten la Educación Religiosa. *Promover acciones de capacitación y entrenamiento continuo y permanente sobre crecimiento personal, autoestima, trabajo cooperativo relaciones afectivas construcción de Proyectos Aprendizaje, entre otros. *Realización de paseos a instituciones recreativas con fines educativos y de esparcimiento. *Fortalecer las estrategias didácticas metodológicas y de evaluación que faciliten el proceso enseñanza aprendizaje. *Continuar estableciendo relaciones institucionales (UCV, AVEC, Rescarven,

para alcanzar los niveles más altos de excelencia académica y la formación ciudadana. *Mejorar la seguridad del plantel. *Implementar plan en valores.	MAPFRE VENEZUELA). *Participar en eventos de conocimientos de todas las áreas del saber. Desarrollar Foros en valores.
Estrategias DA	Estrategias FA
-Conformar equipo de acompañamiento pedagógico y escuela de padres. -Participar en los eventos educativos culturales y sociales efectuados en la institución. -Promover la organización y activación de foros, conferencias y seminarios internos en relación al Currículo Básico Nacional, para reforzar actitudes favorables de autoestima, hábitos escolares, rendimiento escolar, relaciones afectivas padres hijos, estudios de casos. -Orientación Psicopedagógica alumno – representante. - Intervención psicosocial especializada en la Dinámica intrafamiliar y social. -Incrementar el índice académico para incluir a los alumnos en el sistema productivo del país. -Fortalecer el liderazgo docente a través de escuelas de formación. -Propiciar la orientación de la comunidad para mejorar el deterioro social existente.	-Creación de la Escuela para Padres o Escuela para el Encuentro de Padres -Programación de actividades, pastorales en vía de fomentar la educación religiosa y orientación familiar, bajo la luz del evangelio. -Programación y participación en convivencias, celebraciones, paseos, visitas guiadas, eventos recreativos. -Brindar oportunidad de crecimiento personal, el trabajo cooperativo relaciones afectivas intrapersonales e interpersonales a través de eventos deportivos desarrollados en la institución como parte del proceso socializador (escuela-comunidad). -Incorporar a los estudiantes de bajos recursos en el plan de Beca Educar Compartir. -Aplicar un programa de fortalecimiento cívico, ético y moral en la comunidad educativa que comprende la U.E.C. La Santísima Trinidad. -Continuar efectivamente y eficazmente el programa ABRIENDO CAMINO FORJANDO FUTURO atendiendo intereses y necesidades comunitarias.

Fuente: Duque y otros (2009-2010)

Como ya se dijo, los directores suelen dedicarse a todo tipo de funciones: fungir como obreros y mensajeros; encargarse del mantenimiento, de la supervisión controladora del personal, de los trámites administrativos y de las reuniones con el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

También asumen tareas de organizar, orientar, planificar y evaluar, atender a los alumnos, evaluar a los coordinadores y subdirectores. En general, los directores se ocupan de “organizar” (planificar horarios, suplencias, preparar formularios y formatos oficiales para instancias superiores, transmitir alguna información acerca de cursos, reparar calendarios de actividades especiales y de los consejos de docentes, etc.), lo que en algunos casos resulta ser la función que realizan con mayor frecuencia. La función administrativa (y las reuniones con el M.P.P.E) en la mayoría de los casos es compartida o delegada a otro miembro del equipo directivo, y ésta es la función que más tiempo les quita. Estas tareas cotidianas, administrativas y de diligencias institucionales, tiene como consecuencia que los directores se alejan cada vez más de la gestión pedagógica de la escuela.

Con lo anteriormente expuesto a continuación se da una idea muy general de cómo se desarrollan los criterios que sirven de base para la elaboración del plan anual de la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad

Se evidenció que la Planificación en la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad, tiene el siguiente desarrollo:

1. A través de las Coordinadoras, se da a conocer a la dirección del plantel los objetivos y metas planteadas para el año escolar, previo diagnóstico de la realidad, con miras a mejorar los niveles de eficiencia.
2. Una vez realizado y entregado el diagnóstico, se justifica la necesidad del plan, la misma expone las actividades de control y el lapso de ejecución en que deben ser cumplidas, a través del uso de recursos, estrategias, técnicas e instrumentos actualizados y válidos que permitan apreciar la cantidad y calidad de lo esperado.

En la Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad elaboran los planes anuales como acciones colectivas,.

COORDINACIÓN

Una vez diseñado el plan se lleva a la ejecución mediante la asignación de las responsabilidades previstas. Este proceso parece simple, sin embargo, exige equilibrios, compromiso y trabajo en equipo para lograr lo previsto. En este momento emerge el segundo proceso de la Dirección que consiste en delegar la responsabilidad de conducir el conjunto de partes que conforman la institución, generalmente para establecer la analogía con lo que es la coordinación se presenta el ejemplo de un director de orquesta (Drucker), donde habiendo grupos de instrumentos y dentro de ellos tipos de sonido al final sale la pieza completa, melódica, unificada. Con esta figura se puede comenzar a definir en qué consiste la coordinación: Para Barco en Larocca y otros (1998):

La coordinación es un área de trabajo dentro de la organización cuya función será la de procurar obtener, mantener y desarrollar un alto grado de logro de objetivos en las funciones inherentes a una Unidad determinada, que implica el desarrollo del elemento humano y su efectividad.(s/p)

Se debe recordar que ya existe la meta y han sido asignadas las responsabilidades a cada quien, sin embargo, se hace necesaria la síntesis de todas las acciones en un ente que pueda monitorear el proceso de desempeño de las actividades, que se preocupe por que se tengan a la mano las condiciones necesarias, que sirva de interlocutor entre las partes que integran la Unidad y que finalmente siga el proceso evidenciando y superando las fallas y fomentando las fortalezas, por supuesto, esta

actividad implica un trabajo constante con el recurso humano en tanto son quienes garantizan que los objetivos puedan o no ser alcanzados.

Cabe destacar que en la Unidad Educativa Colegio “La Santísima Trinidad” se observa que aunque existen ciertas diferencias entre algunos docentes que pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la institución, la solución constructiva de estos conflictos es muy saludable ya que cuando un miembros de la organización en este caso personal docente presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran que se escuche su voz cuando hay problemas, obligan a los administradores a considerar las necesidades.

COMUNICACIÓN:

Es importante en este punto, abstraerse de lo que de forma mecanicista se conoce con el nombre de comunicación y vincularse hacia lo que significa para la organización hablar el mismo lenguaje, tener la misma intencionalidad, asumir el mismo compromiso o por el contrario emitir un mensaje y recibirlo.

La anterior reflexión permite relacionar lo estudiado hasta este momento en el sentido de trabajar de manera coordinada, para lograr una meta. Pero, si existen los vacíos que ya se han mencionado, las carencias naturales y no naturales, es lógico pensar que no existe un canal de comunicación coherente con la organización o que quizá la organización no se asume como tal porque no existe más que emisores y receptores, elementos no suficientes para que exista el proceso de comunicación. Según Pineda (2002:37) quien lo siguiente:

Comunicar significa poner en común, compartir alguna cosa. Sin comunicación, sin contacto, sin intercambio con el otro ni la vida ni el desarrollo sería posible. Es a través de los procesos de comunicación que las personas se conectan con su entorno físico y sociocultural y se hacen parte integrante del mismo.

Lo contrario del concepto presentado en el deslinde, la no identificación, el estar sin ser parte, es decir, si no hay comunicación no existe organización, ni sentido de pertenencia y menos aún compromiso

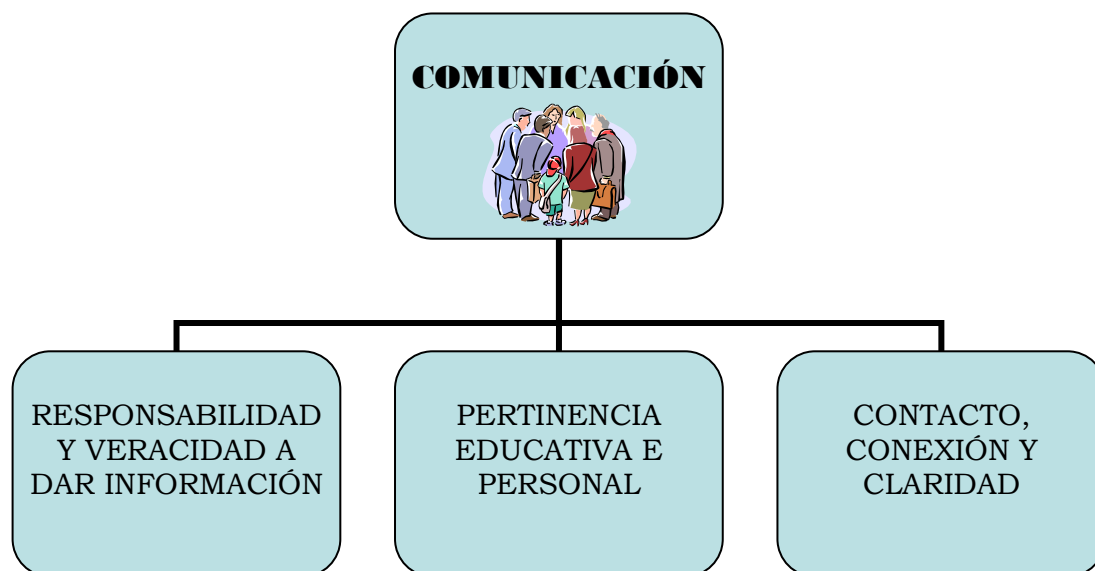


Figura N°12: Comunicación.

Fuente: La autora, 2011

Entre muchos conceptos y posturas acerca del proceso de comunicación existe una tendencia integradora del mensaje en las organizaciones, que consiste en que todos sean partícipes de él. Van Riel (1997) reflexiona sobre esta postura:

Comunicación Corporativa es una estructura en la que todos los miembros de la organización forman la totalidad del mensaje organizativo, y de este modo, ayudan a definir la imagen corporativa como el medio que lleva a la mejora de la realización institucional.

En modo alguno esta posición presenta la posibilidad de que todos digamos las mismas palabras o dogmáticamente tengamos un lenguaje común, se refiere, más bien, a que existe una meta común que comulga en una misión y visión traducida en la activación de un grupo de valores a partir del proyecto de la institución que ha sido planificado en conjunción con la organización.

Otra de las definiciones de la Comunicación es la denominada Comunicación estratégica, según Scheinson (1997) :

La comunicación estratégica es la disciplina desde la cual se articula las comunicaciones tácticas que proyectan una imagen de la institución es decir una identidad corporativa que está relacionada con lo físico y visual. La distinción de la formas comunicacionales escritas: reglamentos, cartas, convocatorias, recordatorios, memoranda, circulares y otros.

TOMA DE DECISIONES

Una vez realizado el proceso de planificación, establecida la coordinación y sintetizadas las formas de comunicación se hace necesario internalizar la forma como serán asumidas las situaciones difíciles, los conflictos, los obstáculos y hasta las vías que se deberán tomar para hacer efectivas algunas acciones. Es en este punto donde se debe entre muchas alternativas, decidir por las que se adapte a las necesidades de la institución en justicia y equilibrio con los elementos que pudieran

estar involucrados. Esta acción es constantes e inacabada dentro de la organización y es la clave para mantener el buen funcionamiento de la misma, generalmente este proceso esta es manos de los directivos sin embargo existen organizaciones donde el proceso de *Toma De Decisiones* se comparte con las diferentes instancias de la institución bajo un sistema de gradación de situaciones. Para Baca (2001:107) la toma de decisiones es :

...el análisis que guía la escogencia de una alternativa. Este análisis no debe recaer en una sola persona, ni en el análisis de datos parciales, sino en grupos multidisciplinarios distintos, que cuenten con la mayor cantidad de información posible acerca de la situación.

En la UEC “La Santísima Trinidad” el proceso de Toma de Decisiones recae en la Directora del Plantel, Master Osmerly Lobo, y en su ausencia en la Subdirectora, profesora Gisela Pulido, seguidamente, en las distintas Coordinaciones existentes en la institución tal como se puede apreciar en el organigrama real de la institución objeto de estudio.

SUPERVISIÓN

Existe un proceso que implica evidenciar si las políticas se están cumpliendo o no, este proceso implica espacios para la observación de las funciones de cada uno de las Unidades que conforman una Unidad ya sea a nivel intra o interinstitucional la primera referida hacia dentro de la institución, la segunda hacia las instituciones en general. A este complejo proceso se le conoce como Supervisión.

Valenzuela (2004) expone: “entre los procedimientos y modalidades que se emplean para hacer luego la evaluación se encuentra la supervisión” es frecuente confundir ambos términos, sin embargo la supervisión se configura como una acción

rutinaria desde la Dirección que verifica si las funciones de cada Unidad están efectuándose de manera tal que responda a los postulados de la planificación y de allí a los objetivos esperados.

Echeverri (2004) describe la supervisión como “la investigación de los hechos reales que forman la vida cotidiana sistematizando los métodos de información, ordenando las experiencias y valorando los resultados”. La investigación es la principal fortaleza del supervisor, el conocimiento de la actividad, sus debilidades y fortalezas es lo que le permite evidenciar el funcionamiento óptimo o no, de una Unidad, Departamento o de una institución. El conocimiento visto como la complejidad de las actividades que implican interrelacionar información de distinta índole inclusive de las posiciones y percepciones de los funcionarios y sus actitudes ante el trabajo.

Algunos principios de la supervisión pueden ser resumidos con base en Echeverri (2004):

- Motivación: Para que un trabajador se esfuerce en su labor es necesario que encuentre motivos claros (racionales o emocionales) para hacerlo
- Información: No es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente al trabajo.
- Libertad en el Trabajo: El trabajador requiere de cierta libertad en el desempeño de su trabajo, para que lo sienta obra suya y ponga en él su máximo empeño.
- Aprendizaje: No puede esperarse el cumplimiento óptimo de una tarea, si al trabajador no se le ha enseñado a ejecutar su trabajo de modo en el que se considere eficiente.

- Gratitude: Es difícil que el trabajador desarrolle su máxima capacidad si se sabe que sus esfuerzos no serán tomados en cuenta y reconocidos.
- Representación: El trabajador se sentirá comprometido con su supervisor en la medida en que éste apoye sus intereses legítimos ante sus supervisores.
- Orden: El resultado del esfuerzo de un grupo será inferior a la suma de los esfuerzos individuales, y por lo tanto ineficiente, si estos no se encuentran coordinados par alcanzar un objetivo común

De manera general los principios anteriormente descritos responden un poco al planteamiento realizado por Pulpeiro cuando se refería a la supervisión como una forma de seguir y no de perseguir, asumiendo que este proceso es la garantía para evidenciar en que se pueden mejorar los proyectos con el funcionario y no fuera de él. Bajo esta postura la supervisión se convierte en un acto de compromiso común con la institución.

DOTACIÓN DE PERSONAL

Dentro de la organización se establecen un conjunto de requisitos por cumplir para lograr un trabajo ordenado, en aras de la efectividad, la eficiencia y el logro. Estos requisitos deben acatarse si se desea cumplir con la misión y visión de la institución y dentro de estos elementos debe haber correspondencia entre el perfil que se desea y el personal que se propone lograrlo, para ello se desarrollan un conjunto de actividades necesarias para seleccionar, mantener y evaluar la actuación de los integrantes de la organización vinculando el propósito de la institución con los

candidatos que respondan las demandas, utilizando para ello las técnicas propias de las administración de recursos humanos.

Ramírez (2002: 97) argumenta refiriéndose a la dotación de personal:

Es un proceso que implica fijar las necesidades de las funciones en términos cualitativos y cuantitativos. El objeto del mismo es encontrar dentro o fuera de la institución el elemento capaz de responder a las necesidades existentes, según las funciones por cumplir, con calidad y en el momento oportuno.

DOTACION DE PERSONAL



NECESIDADES
ACTITUDES
APTITUDES
POSIBILIDADES ECONOMICAS
MISION
SELECCION
MARCO LEGAL LABORAL

Figura N° 13 Dotación de personal
Fuente: La autora, 2011

Pineda (2002) sostiene que la dotación de personal es

...una actividad que exige la síntesis de factores cognitivos, psicomotrices y psicosociales necesarios para desempeñar una actividad o grupo de actividades determinadas (puestos de trabajo) con los condicionamientos

tecnológicos, organizativos, sociales y motivacionales que implican esas actividades

A la anterior definición valdría agregarle el aspecto económico, dado que una organización que no tenga como responder a los beneficios económicos del personal, podrá en un momento dado cubrir las vacantes o abrir cargos pero no podrá responder a los beneficios socioeconómicos que exige de manera general el reglamento laboral, por lo que se le crearán conflictos internos y por ende no existirá motivación al logro, sino desapego y apatía hacia el empleo que se posee.

Un análisis interesante en cuanto se refiere a dotación de personal, lo realiza Guédez (2003) quien asume este proceso como “el capital de capitales” y explica el por qué de su posición:

El capital humano promueve impactos generativos en todas direcciones, es decir, genera otros capitales y esto a su vez se expanden en resonancia (...) se proyecta en capitales: Intelectual, relacional y estructural. El primero referido a las competencias y fortalezas de la gente, es decir a sus informaciones, conocimientos, habilidades, talentos, actitudes, sentimientos y valores, este capital se traduce en capacidad humana para producir bienes y servicios, para generar una mejor calidad de vida, para comprender mejor a los semejantes y para agregar valor a la sociedad, como consecuencia de la conjugación de todo lo anterior.

Esta primera sub-división que realiza Guédez se refiere a la que comúnmente se resalta en los procesos de selección de personal, constituida en el carácter intelectual de las personas, que generalmente se percibe mediante la figura del Currículum vitae, test, pruebas psicotécnicas, entrevista etc. Este proceso generalmente se le, llama reclutamiento y selección. Se lleva de manera estandarizada en las instituciones solo diferenciado por el tipo de cargo jerárquicamente establecido en los preceptos institucionales.

Por otra parte Guédez (2003) amplia la definición del capital humano hacia otra tendencia también generadora de capital cual es el capital relacional el cual define así:

Expresa la capacidad para identificar el capital intelectual de los otros y el capital intelectual propio con el fin de promover las complementaciones que permitan contrarrestar las deficiencias y consolidar las fortalezas propias. Es un esfuerzo que siempre se traduce en sinergia.

Se trata de identificar en el proceso de selección de personal las deficiencias individuales superadas en las fortalezas de los otros y no es un método estático de exigencias funcionales, es pensar en perfeccionar continuamente a través del nuevo personal, reconociendo las fallas organizacionales en el personal y completándolas en los nuevos miembros de la institución lejos de asumir el proceso como debilidad o como competencia negativa.

Por otra parte se plantea en Guedez (2003) el capital estructural: “Es la manera como el capital intelectual y el capital relacional se convierten en maneras específicas de decidir y de convertir esas decisiones en instrumentos, medio y recurso concreto de una organización y de una sociedad.” Es decir, promueve una forma de ética requerida de manera general para optar a los cargos, que puede ser detectada a través de los procesos que implican el capital intelectual y el capital relacional, es lo que se conoce como compromiso ético y vendría desde las oficinas centrales de sección de personal las actividades conducentes al planteamiento en relación con los requerimientos y sugerencias de las Unidades o Departamento.

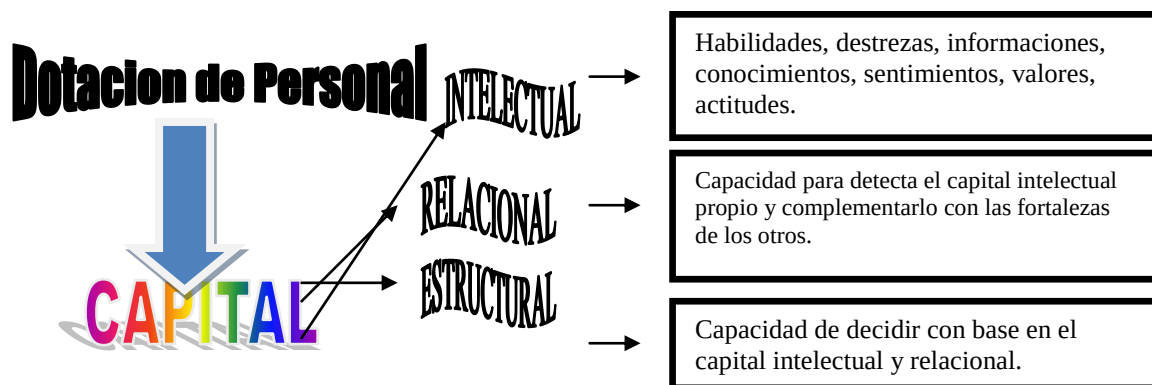


Figura N° 13.1 Dotación de personal
Fuente: La autora, 2011

En la U.E.C. "La Santísima Trinidad", la clasificación del personal docente es de acuerdo al Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

El personal se selecciona a través de la prensa, en la mayoría de las veces, reciben los currículos, y luego son llamados aquellos que cumplen con el perfil esperado por la institución para ser sometidos a pruebas de conocimiento, con defensa oral y escrita, así como, un examen psicotécnico que suministre información relevante al respeto.

Los docentes reciben su pago de acuerdo al estudio de valoración docente realizado por el Comité de Sustanciación, según lo antes explicado de acuerdo al riguroso estudio para su clasificación, los recursos se desprenden de la AVEC, por ser un colegio subvencionado y de los aportes de los padres por concepto de mensualidades para los cursos de 4to y 5to año, todos estos recursos, o gran parte de ellos se emplean en el pago del personal.

Ahora bien, en la U.E.C. "La Santísima Trinidad", el personal Directivo y Docente que se desempeña, son profesionales con una amplia formación, que son herramientas indispensables en el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje. Cumpliendo estos rasgos

con el artículo 78 de la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, que afirma: El ejercicio y la profesión estarán a cargo de personas de reconocida moralidad y de identidad docente comprobada, prevista de título profesional respectivo.

FINANCIAMIENTO

El mantenimiento de una institución en una sociedad que se maneja bajo un sistema de capitales exige la planificación económica de los gastos que se generan para su óptimo funcionamiento. Manes (1999) asegura que el financiamiento “implica la aplicación de presupuestos anuales, ordenar y prever los recursos financieros en el tiempo con la finalidad de evitar sorpresas que pudieran afectar la liquidez de la institución”.

La Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad es una institución privada por lo cual no existe un presupuesto anual asignado para la dotación y mantenimiento de dicha institución ni de los beneficios descritos anteriormente en la Constitución referidos a la gratuidad, en dicha institución para su subvención cuentan con el apoyo del Ministerio de Poder Popular para la Educación M.P.P.E. a través del Convenio AVEC, dicho subsidio está destinado para el pago y sueldo del personal.

Otra forma de financiamiento de la escuela es mediante el aporte de las mensualidades de los padres y representantes de los niveles de Educación Inicial I-II y III Etapa de Educación Básica y Media Diversificada – Mención Ciencias éste no ésta subsidiado, los padres y representantes sufragan los gastos

del mismo, con una mensualidad, que es calculada según el estudio socioeconómico que se le realiza a cada alumno ya que en su mayoría las Condiciones Socio Económicas de los estudiantes es de Pobreza y Pobreza extrema.

EVALUACION INSTITUCIONAL

Se hace necesario en todo proceso que implique administrar, conocer cuáles son los logros obtenidos o los no alcanzados. En ambas circunstancias se parte de la identificación de las fortalezas y debilidades (ver planificación) para procurar el funcionamiento óptimo de la organización. a desconoce con el nombre de evaluación, cuyo principal objetivo es identificar los por qué de las diferentes situaciones que se presentan para realiza luego un procedimiento de refuerzos o correctivos donde se haga necesario. Para Salcedo citado por Villarroel (1998) expresa que:

... la evaluación es en primer lugar el proceso que implica un análisis ante la necesidad de redimensionar y redefinir la misión, el rol y las funciones de la institución frente a las nuevas demandas de la sociedad, en segundo lugar busca definir y evaluar la calidad de las instituciones en relación con los contextos nacionales y regionales que les sirven de marco, lo cual supone la regulación de su funcionamiento y el uso de métodos y procedimientos rigurosos que a su vez generan la necesidad de seleccionar y definir indicadores de calidad, y en tercer lugar la necesidad de dar contenido teórico, conceptual y metodológico a las funciones y procesos inherentes a la Dirección, Administración, autorregulación de las instituciones.

El concepto de Salcedo presenta tres aspectos que abarca la definición de evaluación uno dirigido a replantearse la misión, el rol y las funciones de la institución. Tal es el caso de una institución que por sus característica pueda y decida

hace un cambio radical cual a través de diferentes aspectos que puedan presentarse en ella, pueda avizorar que no se están cumpliendo los objetivos o que los objetivos no están acorde con la realidad circundante tanto política, como social e incluso económica. Tal decisión se adopta en un marco consensual con todos los miembros de la organización a la cual se representa.

Según Valenzuela (2004) “todo proceso de planeación de evaluación implica un proceso de toma de decisiones, mediante el cual el evaluador recorre en su mente el camino que desea, puede o debe tomar para lograr los objetivos que se ha trazado”

Según lo observado y las informaciones obtenidas por los docentes de la Unidad Educativa Colegio La “Santísima Trinidad”, la evaluación que se realiza es a través de los objetivos y competencias propuestos en el programa o la planificación, al igual que la evaluación es formativa tomando en cuenta la participación, los intereses y las necesidades de los educandos, donde ellos demuestran el avance progresivo o no, de acuerdo al dominio de los contenidos. Asimismo, la evaluación presenta las siguientes características: continua, cualitativa, interactiva, reflexiva, flexible.

En concordancia con lo antes expuesto, se considera la evaluación formativa la más apropiada para llevar a cabo la valoración en el ámbito escolar en cuanto a los educandos, también produce retroalimentación a los docentes lo que asegura, el logro de los objetivos y por ende una educación de calidad. La relación docente-alumno, el docente se encuentra involucrado directamente con el proceso de enseñanza-aprendizaje y se hace necesario emitir un juicio tanto en el aspecto cuantitativo como cualitativo del rendimiento de los alumnos.

BASES LEGALES

La Unidad Educativa Colegio La Santísima Trinidad, está enfocando en dar respuesta a un derecho humano establecido en la normativa jurídica. En el marco de

esta consideración es evidente la base primaria de donde emanan los principios generales que consagra el Sistema Educativo como lo es nuestra Carta Magna, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la cual sirve de fundamento a otras leyes que pudieran dictarse otras Leyes tales como: la Ley Orgánica de Educación de (2009) y su Reglamento, Ley de Administración Central, Ley del Ejercicio de la Profesión docente, entre otras.

El estado tiene la facultad legítima de administrar la educación del país, tal y como lo señala el art. 102. de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela:

Art. 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. La educación es un servicio público y esta fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y la participación activa, consistente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece que la educación es un servicio público, un derecho de los ciudadanos y una obligación del Estado, por tanto, debe proporcionarse con la máxima calidad ajustando las condiciones gerenciales en la perspectiva de sostener efectivamente los esfuerzos políticos, sociales, presupuestarios y educacionales en función del servicio de calidad en la microestructura escolar.

Desde este punto de referencia, la prestación educativa representa entonces no sólo un derecho sino una necesidad en el mundo de hoy, condición que forma parte de las características básicas que se le deben reconocer a una institucionalidad de vanguardia en lo humanístico, científico y tecnológico para bien de la sociedad.

En esta orientación es condición impostergable que las escuelas realicen esfuerzos de diversa naturaleza, pero sobre todo, repensar constantemente los factores, elementos, procesos y actividades de una manera transparente y objetiva, permitiendo que la calidad de la gestión sea valorada por los propios integrantes de la comunidad escolar y los actores o agentes externos a ella.

La educación como servicio público constituye un escenario enriquecedor del derecho ciudadano, la cual debe estar bajo el influjo de una gestión transparente que promueva la participación de todos los actores sociales en función del respeto de las diversas corrientes del pensamiento, promoción en una filosofía de libertad y justicia social.

En este sentido, el espíritu y propósito que orienta la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) es eminentemente social, y en particular, en los artículos 62 y 102, los cuales enfatizan en los aspectos de participación de los ciudadanos en la gestión pública para ejercer la función de supervisión y organización del sistema educativo y escolar en relación con la concepción del Estado Docente.

A su vez en el artículo en el artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación (2009) también se evidencia al señalar:

Art. 3 . La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminación de ninguna índole, la formación

para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía....

En este sentido, el Estado ejerce funciones de administrador de la educación a través del Ministerio de Educación según lo establecido en el artículo 107 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

Artículo 107: “El Ministerio de Educación es el órgano competente del Ejecutivo Nacional para todo cuanto se refiere al sistema educativo, salvo las excepciones establecidas en esta Ley o en leyes especiales. En tal virtud, le corresponde planificar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar el sistema educativo. Asimismo, planificar, crear y autorizar los servicios educativos de acuerdo con las necesidades nacionales; fomentar y realizar investigaciones, crear, autorizar y reglamentar institutos con experimentación docente en todos los niveles y las demás funciones que para el cumplimiento de los fines y objetivos del sistema educacional le confiere la ley y los reglamento.

Por su parte, la Ley de Administración Central (1999) en su artículo 45 hace referencia a las funciones del Ministerio de Educación al expresar:

Art 45. Corresponde al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes la regulación, formulación y seguimiento de políticas, la planificación y realización de las actividades del Ejecutivo Nacional en materia de educación, que comprenden la orientación, programación, desarrollo, promoción, coordinación, supervisión, control y evaluación sistema educacional en todos sus niveles y modalidades, salvo lo dispuesto en leyes especiales.

Como se ha evidenciado en este artículo el Estado es quien debe ejecutar acciones que conllevan al desarrollo de la enseñanza - aprendizaje, con la finalidad de formar hombres y mujeres aptos para vivir en una sociedad democrática.

Dentro otras leyes aplicadas por el proceso administrativo de la enseñanza aprendizaje, se pueden mencionar:

- ✓ El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) Determina todo lo relacionado con los docentes en cuanto a licencias, as remuneraciones, jubilaciones del personal docente, falta, sanciones, perfeccionamiento de los profesionales,, evaluación y clasificación del personal docente, entre otras.
- ✓ La Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente (L.O.P.N.A) (2000), Ampara y garantiza a todos los niños (as) y adolescentes, que se encuentren en el territorio nacional, el ejercicio y disfrute pleno y efectivo de sus derechos y garantías, a través de la protección integral que Estado, la sociedad y la familia deben brindarles desde el momento de su concepción.
- ✓ La Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, la cual especifica todo lo relacionado a los actos administrativos; actividades, administración de los recursos, revisiones, procedimientos relacionado con el trabajador.

Por consiguiente, queda entendido que las instituciones educativas de cualquier nivel o modalidad sustentan su responsabilidad precisamente en la formación de un ciudadano capaz de contribuir con el fortalecimiento de la comunidad escolar. En esa orientación, se puede decir que la escuela, como escenario de acción y creación de las dinámicas sociales transformadoras, debe ser avizorada en sus fuerzas de creatividad que la humanicen y conviertan en el centro del quehacer comunitario, pero no para adoctrinar políticamente sobre la base del pensamiento único a niños, niñas y adolescentes, sino para que se les permita actuar a tono con los requerimientos de una sociedad democrática y puedan desarrollar sus potencialidades creadoras.

DEFINICION DE TERMINOS

Acción/Tarea: Operación que se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos y ceñirse a la filosofía de gestión de la institución. (Robbins, 2004)

Actividades: Conjunto de operaciones propias de las acciones de una persona o entidad. (Rodríguez, 2008)

Clima Organizacional: Es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.(Robbins, 2004)

Comunicación Organizacional: Son los procesos, prácticas y medios de comunicación colocados como instrumentos para apoyar el logro de objetivos. El ejercicio de la comunicación como estrategia, es clave para aumentar la productividad y la calidad de los procesos, productos y servicios, además de ser una vía fundamental para el ejercicio de la ciudadanía. (Rodríguez, 2008)

Conformidad: Satisfacción de las exigencias o requisitos que una norma o procedimiento exige. (Rodríguez, 2008)

Desempeño Laboral: Es el comportamiento del trabajador en la organización. Es la actitud del trabajador antes las tareas asignadas (Birch y Veroff., 1999).

Eficacia: Medida del grado de realización de los resultados planificados, visto desde el impacto que causan para cambiar una realidad. (Rodríguez, 2008)

Eficiencia: Medida del grado en que los recursos disponibles son adecuadamente utilizados y la productividad entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados. (Rodríguez, 2008)

Filosofía de gestión: Es el pensamiento o ideología que sirve de orientación a todas las decisiones y acciones para que la institución logre sus propósitos. Define lo que es y lo que pretende llegar a ser, enunciando sus características, su misión, visión, valores, objetivos, políticas y estrategias. (Rodríguez, 2008)

Motivación: “Es el deseo de hacer muchos esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, S. 2004).

Principios éticos: Leyes morales, de carácter universal, que adopta la organización y por las que se guía. (Rodríguez, 2008)

Satisfacción en el Trabajo: Actitud general del individuo hacia el trabajo por la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben y la cantidad que creen que deberían recibir (Robbins, S. 2004).

Satisfacción Laboral: Es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.(Robbins, 2004)

Talento Humano: “Son todas aquellas personas que laboran en una organización sean cual fueren sus cargos, funciones, obligaciones, indispensables para su existencia” (Gómez, F. 2002).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo hace referencia a los aspectos metodológicos inmersos en el presente trabajo de investigación, específicamente lo concerniente a la ruta metodológica, tipo, nivel y diseño de la investigación, la selección de los informantes, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, con el respectivo señalamiento de los mecanismos para procesar la data cualitativa.

Ruta Metodológica

Se entiende por ruta metodológica de la investigación el camino a seguir mediante una serie de procedimientos establecidos de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar un determinado fin. En esta perspectiva, Ballestrini (2006:21), señala que la metodología dentro de la investigación puede ser entendida como:

Un procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento. Orienta el camino para que a través de la capacidad creativa y reflexiva individual, se pueda emprender una investigación en el escenario de la disciplina donde hemos sido formados (...) no produce automáticamente el saber, pero evita perderse en el caos de los fenómenos.

Visto de este modo, la metodología en un proceso metódico para recolectar y convertir la información para dar respuesta a las preguntas y requerimientos planteados tanto en el planteamiento del problema como en los objetivos de la investigación.

En este orden de ideas, es importante citar a Hurtado (2008:97) quien expresa que:

Se entiende por metodología el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo, es decir el estudio de los métodos. En el campo de la investigación la metodología es el área de conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas.

En atención a la cita, se puede afirmar que la metodología orienta al investigador en cuanto a los pasos a seguir en el proceso de investigación científica, es decir, busca mejorar nuestros procesos o medio ambiente mediante una serie de pasos rigurosos y sistemáticos para conocer la realidad y aplicar soluciones efectivas con la finalidad de optimizar los procesos.

Orientación Epistemológica

Antes de precisar la orientación epistemológica sobre la cual se ubica la presente investigación, se considera de vital importancia tratar de clarificar primero lo que se entenderá y asumirá aquí por paradigma, en ese sentido recordemos, que el término paradigma es definido por Martínez (2004:38) como “un principio de distinciones-relaciones-oposiciones fundamentales entre algunas *nociones matrices* que generan y controlan el pensamiento”. Por otra parte, Mires (1996:159) se refiere a paradigma en los siguientes términos:

... sería “un estilo de ver”, percibir, conocer y pensar, que es producido predominantemente por las comunidades científicas, que recoge creencias anidadas en el pensar colectivo que no es científico, que se traduce en palabras principalmente escritas, consagradas oficialmente por manuales, y que se establece institucionalmente en organizaciones que se forman a su alrededor.

En otras palabras, un paradigma no es más que una manera de ver la realidad por tanto en nuestro caso, una manera de hacer ciencia y de abordar una realidad social determinada. Precisamente ésta investigación se apoya en esa manera no tradicional de hacer ciencia, es decir, en el paradigma naturalista, dado que aquí no se

tiene la intención de establecer correlaciones entre variables o medir la influencia de una variable sobre otra.

En fin, se ratifica entonces que la presente investigación se apoya en el paradigma fenomenológico o naturalista-interpretativo, en virtud a que éste es el que aporta los fundamentos ontológicos, epistemológicos y metodológicos para el desarrollo de la misma y poder concretar sus objetivos.

Diseño de la Investigación

Toda investigación que efectivamente sea desarrollada dentro del paradigma fenomenológico-naturalista, su modalidad de investigación en sí mismo es de una investigación de campo, entendida ésta según la UPEL (2004:14) por:

... el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Por otra parte, García (1998:36) sostiene sobre la investigación de campo “son modalidades de investigación que se refieren al lugar de los acontecimientos. Cualquiera de ellas puede ocurrir en un tipo u otro de investigación”. Palella y Martins (2006:97) la define como “recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia fenómenos sociales en su ambiente natural”. En otras palabras, toda investigación que va al lugar

de los acontecimientos y en tiempo real en que ocurren éstos se desarrolla la investigación, ineludiblemente constituye una modalidad de investigación de campo.

Efectivamente, ese es el caso de ésta, aquí se recabó la información en tiempo real y en el propio lugar donde se generó la información, dada la amplitud de ésta modalidad de investigación, permitió que se aplicara la metodología cualitativa para el posterior procesamiento de la información obtenida en el plantel.

Nivel de la Investigación

En cuanto a este aspecto, la misma se ubica dentro del denominado nivel descriptivo, el cual según Palella y Marins (2006:102) procura “interpretar realidades de hecho. Incluye descripción registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos”. En ese mismo sentido, Arias (1997:48) sostiene que dicho nivel consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento (...) mide de forma independiente las variables”

De eso se tratan estas líneas, de abordar una problemáticas existente en el tiempo presente apoyado en la metodología cualitativa, donde se une la investigadora y su mundo interior a los sujetos afectados por el problema antes descrito en aras de interpretar desde adentro la realidad, por ello se valora la perspectiva, el conocimiento, la opinión, los sentimientos y emociones en forma homologada tanto del personal Directivo, Técnico-Docente y Docentes de Aula que hacen vida dentro de la organización aquí estudiada.

Selección de las Unidades de Estudio

Las unidades de estudio para esta investigación lo constituye el personal Directivo, Técnico-Docente y Docente que labora en el plantel, distribuido de la siguiente manera: 1 Directora, 1 Sub-Directora, 1 Coordinadora Pastoral, 1 Coordinadora de Educación Inicial y Primaria, 1 Jefe de Evaluación y Control de Estudios, más 14 Docentes de Aula que imparten enseñanza en Educación Inicial y Primaria, englobando un total de 20 informantes en toda la institución.

Selección de Técnicas de Recolección de Información

Entre las técnicas de investigación a aplicar se centrará en la **observación**, la cual será asumida más allá que la mira acción de ver o mirar, por el contrario, será una actividad cognitiva que se realizará con todos los sentidos e intentará dar repuestas de ¿por qué se produce el problema detectado?, ¿realmente qué está ocurriendo?, ¿cómo se produce ese fenómeno?, ¿cuándo y dónde? Será de *tipo participante*, es decir, la investigadora desde el comienzo de la investigación vive la realidad estudiada en el propio terreno donde ocurren los acontecimientos.

Otra técnica importante empleada ha sido la entrevista jerarquizada individual, pues, con ello se aspira obtener el máximo posible de información que manejan cada uno de los informantes desde el papel que desempeñan dentro de la organización. Al mismo tiempo, permitirá establecer un vínculo directo entre el personal (sus informantes) y la investigadora.

Selección de los Instrumentos de Recolección de Información

Dadas las características epistemológicas y metodológicas de esta investigación se emplearon básicamente tres instrumentos para recabar y registrar *in situ* la información generada a lo largo del proceso de construcción de la

investigación, en ese sentido se optó por el registro anecdótico y el guión de preguntas abiertas. (Ver anexos N° 1 y 2)

Validez y Confiabilidad

La validez viene dada implícitamente por la objetividad y realidad de los hechos o acciones q acontecen. De igual forma se puede entender, que si existe validez en una investigación cuando los hechos y resultados de esta, están enmarcados dentro de la realidad y nitidez con que se producen.

Según Martínez, M. (1991) expresa que “La validez puede ser definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación reflejan una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada”. (P.35).

La narración o descripción de ciertos hechos y su veracidad están supeditadas a diversas causas que envuelve a sus actores estos podría ser la parcialización que tengan los sujetos sobre los hechos, la omisión de ciertos datos o simplemente sobre los hechos que se suceden.

Los instrumentos fueron validados mediante la técnica de juicio de experto por parte de dos investigadores con amplia experiencia tanto en el campo metodológico como de las ciencias de la educación, los cuales son: Maricé López (Diplomado en Investigación y candidata a Doctora en Educación, marice_lopez@hotmail.com) y por Nahem Reyes (Diplomado en Investigación, Certificate of Security and Defense Policy y candidato a Doctor en Historia, nahem.cea.ucv@gmail.com)

Técnicas de Análisis

Según Kendall & Kendall (2002) la técnica de recolección de datos proporciona la información necesaria para el desarrollo de una investigación, lo cual

permite la aplicación de técnicas y métodos de procesamiento de datos para obtener una visión general del sistema actual y las posibles necesidades ó requerimientos necesarios para la automatización de los procesos manuales y garantizar la solución.

La información obtenida de los informantes claves fue procesada mediante varias técnicas, siendo la primera la técnica de la categorización, que según Martínez (2004:251) dice:

... consiste en resumir o sintetizar en una idea o concepto (una palabra o expresión breve, pero elocuente) un conjunto de información escrita, grabada o para su fácil manejo posterior. Esta idea o concepto se llama *categoría* y constituye el auténtico *dato cualitativo*...

Vale señalar que no fue un proceso exógeno, por el contrario, fue la expresión más nítida de la interpretación realizada por la investigadora, dado que fue ésta quien utilizó su mundo interior para darle significado a todo ese conjunto de situaciones que estaban ocurriendo dentro de ese clima organizacional-escolar durante el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Paralelamente a ello, se utilizó la técnica de análisis de contenido, que consistió en intentar alcanzar un efecto totalizador, es decir, integrar los componentes expresivos de los sujetos con el lenguaje utilizado.

Finalmente la interpretación, que consistió en incorporar el mundo interior del investigador, sus conocimientos teóricos y concepciones con la información suministrada por los informantes claves. Todas ellas se emplearon de forma conjunta, por tanto se adecua de modo congruente, metodológico y epistemológico con las características que presenta esta investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este cuarto bloque de la investigación, ha sido estructurado en dos grandes sub-bloques, en el primero se presenta la digitalización de la información suministrada por los informantes, presentada en un cuadro que consta de tres columnas discriminando la información referida a los bloques de horario (mañana o tarde), las transcripción textual de la información más una última columna dedicada a las observaciones. Un segundo cuadro, también de tres columnas donde básicamente se transcribe la entrevista, junto a una columna que acompaña las observaciones de rigor.

En el segundo sub-bloque, se ofrece un discurso escrito donde se hace un esfuerzo analítico e interpretativo de la data cualitativa aportada por los informantes claves, por razones metodológicas ha sido estructurada en dos etapas, la primera el cuadro de categorización, donde se identifica la categoría emergida de las entrevistas acompañada de la definición de rigor. La segunda se ofrece una profunda reflexión e interpretación de la data cualitativa.

Cuadro N° 1

Registro de las Entrevistas a los Docentes de Educación Inicial y Primaria¹

Bloque de la	Transición	Observaciones
Mañana	1) Iniciando, se observan los intereses de los niños y luego ofrezco 2 opciones para que ellos escojan. En grupo planificamos las actividades 2) Observación, inducción, escogemos, planteamos, actividades y estrategias. Tengo actividades fuera del proyecto que es con los libros (Brisas, Ajedrez, Religión y el de Atención) Es coordinada con la de la tarde, el proyecto es inducido 3) Es lo que yo quiero realizar, evaluar la lectura 4) será los medios como voy a realizar esa actividad 5) siempre y todos los días a todos mis niños con observación (...) pero es focalizada con niños de 5 en 5 6) A veces, pero yo siempre me manejo con los registros 10) No 11) Los proyectos duran 2 semanas y al año hago 5 proyectos (...) el proyecto se acaba cuando ellos dejan el proyecto y buscan otro tema (...) las actividades que faltaron se quedan allí 14) Ellas coordinan las actividades de todo tipo, circulares ellas la pasan, la planificación como tal (...) no me han dicho algo nunca, todo es administrativo 15) Quiero estrategias para trabajar con los niños y un taller de planificación * <i>Sobre el formato de planificación</i>: si es necesario, parece que si (...) me gustaría investigar sobre uno nuevo, sabe, eso me gusta.	Fue simpática con los entrevistadores, amena en sus respuestas pese a que era evidente una comportamiento nervioso.
	2) Diagnóstico con una mini-pruebita, me siento a ver	Completamente

¹ La información está digitalizada aleatoriamente para garantizar la confidencialidad y secreto de los informantes.

	que es lo que quieren, un dictado, las actividades y después hago el proyecto. 3) Lo que hago el día a día con ellos 4) Es el como lo hago, aunque si venimos al caso, son lo mismo 5) Con los ítem, con las competencias, con los indicadores del programa 6) Hasta ahora escala de estimación, porque estoy corrigiendo con ellos y registro anecdótico, uno anota lo que surge en mi cuaderno 8) Voy tratando los temas: lengua, Cs Sociales, Cs Naturales, Lengua y Caligrafía 10) No 11) Basado en el horario, pero es variable, soy bien flexible y bien puntual 12) Tengo niños que reconocen consonante-vocal, en lectura van muy bien. En cuanto a los números... 13)Wao! Las cuasas, no se, de repente no se 14) Mil dudas que tengo, se ve ayudando siempre, ha estado chequeando 15) Repasando mucho	díscola, incoherente en sus respuestas. Evidencia desconocimiento de las nociones más elementales de la didáctica y no posee formato para los registros anecdóticos
	1) Hago una actividad a los niños, ellos van diciendo el título, una cosa sí, puede ser la lectura, cosas así 2) Diagnóstico, escogencia del nombre, luego lleno el formato 3) Lo que se realiza 4) El medio por el cual voy a conseguir el propósito de la planificación de ese lapso 5) Con actividades, producciones escritas, verbales, plástica, observaciones, 6) La lista de cotejo, el diario, las observaciones y cuadro de registro 7) La lista también los ítem, inicio, proceso 9) Para reforzar. El tiempo depende 10) Jamás. No hay tiempo, antes tenía medio día cada 15 días 11) Llegando los niños, 1º hora normal de matemática y lengua 12) En lectura muchas, escritura invierten sílabas. En matemática	Esbozó una muy simpática risa cuando se le habló del papel de la Coordinación de Inicial y Primaria

están mejor 13)No se, a veces se dedica parte del tiempo, no le incentiva en su casa 14) Si como no, acompañamiento pedagógico. 15) Talleres	
1) Planificación con el formato de planificación que tiene como 8 años 2) Diagnóstico, título del proyecto, propósito, contenido (...) actividades, recursos, competencias, indicadores, actividad de evaluación y los instrumentos 3) Es el como realizar los contenidos globalizados 4) Es la forma 5) A través de un instrumento 6) Lista de cotejo que da la Dirección. Registro Descriptivo y Anecdótico, lista de verificación 7) Tenemos los formatos para cada cosa 8) Identidad “Efemérides” un cuaderno aparte para Los Símbolos Patrios y Nacionales 9) 11:00-11:25 El refuerzo o para el hogar 10) Hasta ahora no se ha visto. Solo te pregunta 11) Se llevan más del tiempo por eso uno no tiene horas en el horario 12) Según el diagnóstico que fue muy corto, si tienen debilidades en la lectura corrida, no le paran a los signos de puntuación, tengo unos 14 niños con lectura silábica. No realizan sumas complejas, no razonan, no saben el tipo de operación realizar en los problemas 13) Es una pregunta bastante comprometedor. No se de verdad 14) Nos piden los proyectos y ya, entra al aula y muchas veces no da orientaciones 15) Un trabajo externo, hay que nivelarlos y comprometer los padres.	Al hablar de los problemas de la Lengua y Literatura de sus estudiantes fue supremamente contradictoria. En cuanto al tema de la Coordinación Inicial y Primaria, se negó a dar respuesta luego de pensar largamente sobre la pregunta, patrón que igualmente mostró al consultársele si sus planificaciones didácticas eran objeto de revisión y

		evaluación por parte de la Coordinación respectiva. También denota falencias en cuanto los elementos de la didáctica
	1) De acuerdo con los intereses, ¿no?, yo observo los intereses 2) ¿Qué quieren saber?, luego ¿para qué?, lo que van a aprender nuevo, ¿dónde y cómo? 3) Es lo que hace el niño 4) Los diferentes modos como aprende el niño 5) Durante todo el proceso, al inicio que tanto sabe y al final 6) Lista de Cotejo, mayoritariamente: Iniciado, Proceso, Proceso Avanzado y Consolidado 10) Verdad que no 11) Por un reloj, cuando es doble es 90', puede que se pase 12) Si, en la comprensión lectora, 2 me leen silábico. La suma, la escritura de números. 13) Parte de los representantes, los padres no les gusta la tarea y el alumno tampoco está interesado 14) En este ahorita, no, pero en el año anterior si 15) Bueno no se, yo necesito estrategias	Se observó un absoluto y verdadero desconocimiento de la didáctica, ni hablar de los procesos evaluativos. Amén de un discurso supremamente vacuo.
	Con un formato. No planifiqué con programa porque está deteriorado e incompleto. La Profesora Yadizmir me lo entregó un día antes de entregar los proyectos 2) Tomo las necesidades de los niños, me siento a manejar los contenidos que están en sus intereses,	Tuvo una actitud al inicio seriamente aprehensiva y hasta agresiva.

	luego, buco las estrategias que me van a llevar a las competencias. Después lo llevo a la unidad de clase con su <i>inicio, desarrollo y cierre</i> 3) Son las acciones a seguir, donde hay un interés 4) Si el conjunto 5) Tengo claros los indicadores, son parte importante de un proceso de evaluación 6) La lista de cotejo, aunque l instrumento no es suficiente, no están los llevándose los espacios para yo ubicar sub-indicadores (...) La lista es sólo “Si” y “No”, este es, yo creo, mis instrumentos 9) 20 a 20’ para el Plan de Acción 12) Aplicar situaciones básicas en situaciones de vida cotidiana. En lengua, el proceso cotidiano funcional. Decodificación de la información 13) Son muy textuales y memorísticos 14) No, yo organizo. Acompañar no es solamente sentarse a escribir, no participan nada a uno 15) Hay confusión se culpabilizó a la Primaria, se manejó un discurso desfavorable para las maestras, quedamos como incompetentes, los trapos sucios deben lavarse en casa y eso va a predisponer a las maestras a tu trabajo [Asesor Pedagógico], hay mucho copy-page arriba. Debe haber una reunión con todos los docentes para incentivar, coordinar y mediar porque aquí hay mucha imposición de la coordinación, hostilidad y yo creo que la clave es el respeto y la armonía, *) Identidad Nacional son los recursos	Antes que iniciáramos la conversación, ella me interrogó sobre: ¿qué es lo que va a hacer usted?, a mi no me lo presentaron a usted, ¿que tipo de informe va a hacer usted? Y aquí siempre hay imposición de gente de afuera- Evidencia un serio malestar por situaciones previas que han ocurrido a este encuentro, entre ella y la Dirección, así como también con las coordinaciones anteriores y actuales. Confesó haber
--	--	---

		planificado sin el Programa, también se observó cierta debilidad en la evaluación de los aprendizajes. Vale destacar que fue la única entrevistada que amenazó con “perjudicar” la labor de la Asesoría Pedagógica
	1) En función de la debilidad de los niños 2) Conocimientos previos de los alumnos, destrezas y habilidades y luego entrego los contenidos del nivel 3) Es un conjunto de contenidos para desarrollar en función de diferentes contenidos lúdicos 4) Es la que desarrolla ese contenido 5) Proceso 6) Lisa de cotejo, registro y escala de estimación 7) Registro, escala de estimación, tomas los indicadores y desgloso varias actividades. Lista de cotejo con preguntas cerradas: si o no 10) No, nada de eso es integral 11) Este año se dejó sin hora específica, para ampliar la hora de lengua y matemática 12) No ordenan ni operacionalizan operaciones básicas: división con decimales. Ellos leen pero no retienen, no comprenden el texto. Leen muy	Sumamente hostil y cerrado al diálogo, la entrevista se caracterizó por respuestas tajantes. No obstante, la incoherencia y el desconocimiento de las nociones de la didáctica fueron lamentablemente

	bien 13) Trabajo en casa, reforzar 14) Nueva coordinación, solo trabajan recaudos, cosas administrativas. Apoyo para resolver problemas afectivos, sociales, psico-emocionales 15) Técnicas y estrategias para poder darle y realizar las actividades	muy profundos. Solo espera un apoyo de las Coordinaciones apoyo afectivo, social y psico-emocionales. Su discurso, también fue confuso e incoherente
Bloque de la Tarde	1) Elaboro un diagnóstico, solo con observación, luego hago una evaluación sobre las necesidades y hago mi planificación 2) Primero los objetivos, dependiendo de las necesidades, el objetivo general del aprendizaje que queremos lograr y la finalidad, que analiza sus expresiones. Enriquecer esa finalidad, (...) finalidad es sinónimo de propósito 5) Tabla de verificación y escala de estimación 6) La primera con más de 30 items y lo hago a diario eso es individualizado, también con el registro diario (...) con la técnica del cuestionario o la entrevista 11) Al bajar la atención de los niños culminaos el proyecto que dura 3 o 4 semanas. Cuando todos mantienen la misma atención y la mantienen agotamos el proyecto, pero, mantengo el proyecto con aquellos que no han culminado. Del proyecto yo planifico semanal*Sobre el formato: tiene debilidades pero no lo he conversado con la coordinadora	Se observó muy nerviosa, con un discurso muy tropellado, donde el lenguaje técnico brilló por su ausencia. Sorprende que hable de planificación por objetivos aprendizaje cuando éstos fueron derogadas en la Reforma de 1992.

		En síntesis, fue la entrevistada más contradictoria y caótica de la jornada, amén de no haber mostrado un mínimo de empatía para con la actividad realizada
	1) A diario, plan general en la casa, en las noches 2) Veo las competencias relacionadas con los contenidos a desarrollar, los globalizo los contenidos, luego extraigo las competencias 3) Es lo que realiza el docente determinando el niño 4) La figura que pretendo lograr, bien sea unos indicadores 5) No evalúo aprendizajes, lo hago en cada momento, yo tengo un registro diario 6) lista de cotejo y escala de estimación, registro diario 8) Es un cuaderno (Cs Sociales, Cs y Tecnología y Lengua y Literatura) 10) Si aclara dudas, en la relación a las competencias 11) Es bastante complicado están en proceso de adaptación 12) Generalmente se supone que dominan los sonidos y las vocales 13) La flexibilidad, son muchos factores 14) No quiso responder 15) Aumentar las horas y hacer seguimiento	Absoluto desconocimiento de las nociones de un proceso de Enseñanza-Aprendizaje
	1) Primero un diagnóstico, elaboro los instrumentos de	Manifestó que

	evaluación, que son las escalas de estimación porque son niños pequeños 2) Ver intereses, lluvias de ideas, nombre del tema, luego actividades, competencias e indicadores 3) Algo que se va a realizar 4) Son las técnicas que permiten realizar la actividad 5) Dos formas: primero con la observación grupal e individual. Eso depende del niño 7) No me gustan las pruebas, trabajo directamente con el cuaderno. Todas las áreas están en el proyecto 9) 20' diarios de lunes a jueves. Asignamos por área 10) No hay 11) Planifico semanal 9 series, de 13:00-14:30 lengua 12) Mi grupo está muy bien, el 99% escribe corrido y sigue instrucciones 14) Siempre, excelente y la profe Mildre también 15)	sus estudiantes no poseen debilidades ni en Matemática ni en Lengua. En cuanto a su relación con la Coordinación de Inicial y Primaria, dijo que la Profesora Mildre, la Lic. Tania y la Psicopedagoga Ninoska son excelentes, siempre la apoya y le dan materiales para ella trabajar. En evaluación de los aprendizajes, denotó marcadas deficiencias. Vale decir, que fue una de las pocas entrevistadas
--	---	--

		que mostró empatía con los entrevistadores y hubo mucha fluidez entre las partes.
	1) De acuerdo a intereses, debilidades y lo que yo también vea en las necesidades de los niños 2) Propósito, título, actividades globalizadas por área. Actividades e instrumentos de evaluación, prueba o apoyo, el tiempo 3) Son las estrategias a seguir para que los niños cambien actitudes 4) Es como una actividad, es un sinónimo 5) Individualmente, ¿verdad?, o les mando una asignación, voy viendo poco a poco 6) Escala de estimación, registro descriptivo y lista de cotejo, la que es si y no, ¿verdad? 7) Se da por letra, lo logra, no lo logra, iniciado, proceso, consolidado. 9) Reforzamiento, unos 25', desde las 16:40H hasta las 17:15H. 10) Dibujo sí, educación física y los demás, no 11) No trabajo, plus-pla, no le forzó, no le pongo camisa de fuerza por el tiempo 12) Si la tienen, un poco si. 13) El representante dedica poco tiempo 14) Me siento bien, más ayuda, no coordinadora, no recuerdo 15) Seguir el reforzamiento y revisando actividades	Para ella toda la responsabilidad de la problemática existente recae en los padres y representantes Supremamente respetuosa para con el equipo entrevistador
	1) Llevo un cuaderno y hago actividades diarias, pro supuesto, relacionadas con el P.A. Depende del día, si se puede o el día siguiente 2) En el cuaderno diario no llevo inicio, desarrollo y cierre, pero en la clase si 3)	Está muy dispuesta y abierta a los cambios. Vale

	Mira es desarrollar algo, lo que uno está trabajando 4) Es lo que se utiliza para llevar a cada uno esa actividad, ¿no? 5) Por medio de un instrumento, la observación, es personalizada 6) Lista de cotejo, escala de estimación, prueba escrita, pruebas orales, cuestionarios 7) Saber en si que es lo que he logrado en los niños, no me conformo con un contenido. Repito la clase, depende la cantidad de niños que tenga la necesidad 8) Ciencias Sociales-Ciencias Naturales-Lengua, voy a trabajar y los contenidos de lengua, según uno adecua 9) [Sobre el Ajedrez] Los nombres de las piezas, las funciones de cada uno, todo se da (...) para todo el año 10) No participan, solo el profesor Delfín pregunta y hace algo relacionado 11) 45' Dibujo 12) Si, porque vemos las dificultades 13) Muchas causas. La utilización de las mismas estrategias. No tienen ayuda en casa 14) Si me siento acompañada, si como no 15) Que nos den estrategias	decir, que era evidente mucho nerviosismos durante la conversación, al extremo que tartamudeo en varias ocasiones, sobre todo en las preguntas medulares
	1) En base al proyecto 2) Los alumnos piensan sobre el proyecto, si es Ciencias Naturales o Ciencias Sociales, les asigno exposiciones 3) Es algo que ellos realizan y deja un aprendizaje significativo 4) La técnica que utilizo para despertar en ello la inquietud o para lograr el afianzamiento del aprendizaje 5) Cualitativo-cuantitativo 6) Lista de cotejo, registro, escala de estimación 7) Escalas Licker: mucho, poco, domina las reglas de puntuación 9) Yo planifico en base a la hora 10) Dibujo si, pero la planificación es aparte 11) Mira, no es nada, miren este caso, yo pensé que es en todos	Sendas debilidades en el conocimiento de lo pedagógico. Amén de ser muy difícil entenderla dado lo confuso y e incongruente discurso

	los casos 12) La falta de ayuda del estudiante, lo cognitivo 14) Si. Yo pienso que si me acompañan, tienen muchas dificultades 15) No! Mira, lo que pasa, aun cuando tengas los alumnos habilidades, prefiero preguntarle a la profesora Mildred.	
	Mis clases en función del diagnóstico, con sus debilidades que observo (...) buscando estrategias para que se logre. Todos los fines de semana me siento con 3 y 4 libros para desglosar los temas que voy a trabajar, planificación es semanal 2) Pregunto a ellos el tema, el área que está interesando, la votación, coloco el título, busco la planificación y voy trabajando con los niños en el aula 3) Es (...) este, es el desarrollo de una, de un, no, un objetivo, de un indicador (...) de un objetivo, objetivo específico 4) Son las actividades que voy a emplear para en función que ello logre entender 5) Yo tengo un sistema, con la letra “A” Excelente, “B” Completamente Logrado, “C” Procesando”, “D” Deficiente y “E” No logrado 6) Lista de cotejo que es la de Si y NO, trabaja y no trabaja, registro descriptivo 9) De 15 a 20’ cuando termino cada tema 10) No, el [docente de Educación Física] planifica el suyo, el de Dibujo si 11) No respondió 13) Muchas causas, no les gusta, no hay motivación en el hogar, los padres tampoco 14) Bien! Me siento apoyada, siempre me escucha 15) Dinámicas diferentes	Pese a reconocer que existen serias debilidades por parte de los educandos, no solo en las áreas ya públicamente reconocidas, se abstuvo de ofrecer sugerencias. En cuanto al discurso mantenido durante la entrevista fue atropellado, y supremamente contradictorio

Cuadro N° 2

Registro de la entrevista realizada al Personal Directivo y Técnico-Pedagógico

N°	Transcripción	Observaciones
1	1) Instituto Universitario Monseñor Arias Blanco 2) Profesora en Educación Integral 3) Mayo de 2010 4) 5 meses 5) 8 años 6) Suplente en 7° Área de Comercio, suplente esporádica. En el 2004 formalizo como docente en primaria y desde este año escolar (2010-2011) Coordinadora 7) Suplente 1 año y docente aula en primaria 7 años 8) Actividades que uno planifica para lograr el alumno le quede un aprendizaje significativo 9) Es un recurso que uno puede llevar a los estudiantes, dibujos, guías... 10) Inicial se apoya en Pazo, yo voy a habla de Primaria, la observación, no soy partidaria de los exámenes porque estudian para el momento, [es mejor] trabajos en grupo dentro del aula y talleres 11) Un recurso donde el docente puede escribir toda la información de los estudiantes 12) Lista de cotejo y escala de estimación. Yo pienso que estos se adaptan a los parámetros epistemológicos y filosóficos del CBN 13) Velar por el cumplimiento de las normas de la institución, velar por el cumplimiento del desempeño docente (planificación, evaluación, registros, tender representantes, estudiantes y docentes) para poder dar respuesta a los inconvenientes que se presentan 14) Hasta ahorita el acompañamiento pedagógico, coordinar todo, la carnetización de todo el Santísima Trinidad, paseos al Teatro INCRE en El Paraíso, vamos a trabajar valores	Su actitud fue completamente apática para con la entrevista como con los entrevistadores. Sus respuestas por lo regular fueron monosilábicas. En cuanto a los aspectos técnicos de su discurso simplemente fue catastrófica (planificación didáctica y evaluación de los aprendizajes

	desde Inicial hasta 6°, la Profesora Gisela les dio entrada. Inicial Museo de Transporte y de 1° a 6°, según el proyecto 15) No lo poseo 16) No he podido realizarla hasta el momento. Se hará con un instrumento, se hará por lapso para todo, incluyendo al especialista en 1 hora 17) Es el deber ser, hasta ahora no lo he podido hacer 18) Se entregaron los que estaban, pero con miras a cambio 19) Los recibí para el momento estaba la supervisora del área y luego los pidió ud 20) Yo pienso que si, no he podido supervisar el problema que está, pero no lo observo 21) Indisciplina	
2	1) UCV y USM 2) Licenciada en Leyes y Licenciada en Educación 3) de la UCV en el 98II 4) 12 años 5) 21 años 6) Auxiliar de Pre-Escolar, Maestra de Pre-Escolar, Docente de Bachillerato y Coordinadora Pastoral 7) 2 años, 10 años, 1 año y 6 años [respectivamente] 8) De verdad que las preguntas pedagógicas tengo un enredo mental en este momento y te puedo responder cualquier cosa (...) Es una figura utilizada por el docente 9) Es el trabajo va a realizar el docente con los niños 10) Yo creo que para todo es la observación, podrá utilizar para ayudarse la lista de cotejo y de observación contenida en un registro que le parezca pertinente para el momento 11) Bueno son recursos que utiliza el docente para fundamentar la evaluación 13) Netamente sus funciones están determinadas por la AVEC, un Colegio es clave de Pastoral, mi función es animar desde el obrero hasta	Manifestó abiertamente su indisposición a dar respuestas sobre la materia pedagógica y de su quehacer dentro del plantel. También fue altamente contradictorio su discurso, amen de reflejar sendas debilidades en los aspectos

	los máximos niveles, que vivan en Cristo, no es evangelizar, es convencerlos para que a través de esta manera ellos mismo se conviertan en agentes multiplicadores de la palabra 14) Desarrollo de todas las líneas de acción emanadas por la AVEC, según mi realidad y después todas las que asigna Dirección. Allí mezcladas, lo pedagógico, lo pastoral. Como Coordinadora General que soy, desde Inicial hasta 5º Año. Allí viene lo pedagógico en apoyo con las Coordinadoras de Bachillerato, disciplina, orden. Lo pedagógico, observo las aulas, que las cosas no funcionan dentro de lo que está planificado y en su horario. * ¿Existe el cargo de Coordinadora General?, tengo esa facultad de la Directora. Atiendo representantes 15) Mi Cronograma no es un cronograma, bueno, si, si, si es un cronograma, pero no llevo agenda, Mi cronograma yo anoto las cosas después que las hago. Pero mi planificación es el Proyecto Pastoral <i>Amando a Dios sobre todas las cosas</i>. La Coordinación General, no puedo tener uno aparte, yo refuerzo todo lo que está programado por Básica 16) Si lo realizo, pero lo convenimos las dos coordinadoras. No utilizó instrumento, eso va a depender, cuando yo creo que está fuera o no 17) No los incorpora, se le suministra material, eso es un chequeo constante 18) Yo con apoyo de los docentes, 1 año 19) Mira al techo, te le otorgan una ponderación con una escala de AVEC 20) Si porque la Directora se encargo de decirlo 21) Hay varios, pienso,	didácticos, evaluativos, gerencia educativa, dado que todo su quehacer dentro de la institución carece de planificación alguna. No conforme con ello, es una coordinación hipertrofiada que invade indebidamente todos y cada uno de los diversos ámbitos de la organización. A su juicio, no existen deficiencias en el plantel, aunque fue algo que la Directora señaló.
--	---	---

	mayormente veo que por lo menos que los niños que se inician ahora yo si veo la problemática, pero los de 1º niños que en su fase inicial no vieron seriación y clasificación, jamás van a llegar y arrastraran ese problema hasta bachillerato. [Hay que] averiguar la aptitud y madurez a los 6 años de los que vienen de otro plantel 22) Desde preescolar, yo pienso que con un pequeño proyecto van a lograr. Técnicas de especialistas, para Pre-Escolar en seriación y clasificación	
--	--	--

Cuadro N° 3

Registro de Notas de Campo

N°	Elemento Observado	Anotación
1	Horarios de Clase	1. Lo primero que sorprendió es que éstos no indicaban la distribución del tiempo con su respectiva discriminación de los bloques de áreas para cada jornada de tiempo. <i>En esencia no son horarios.</i> 2. Expresan áreas diferentes a las contempladas oficialmente en el CBN (aún vigente dado que no ha sido publicado en Gaceta Oficial uno que derogue al actual y ponga en vigencia otro), por ejemplo: “Ajedrez”, “Identidad

		Nacional” (siendo éste un eje transversal, no un área del CBN), “Efemérides”, “Plan de acción”, “Tarea” y “Proyecto” 3. No existe unificación ni siquiera entre elementos de los mismos niveles o turnos. 4. Ninguna de las Coordinaciones o incluso la Sub-Dirección estaban en conocimiento de estas alteraciones en los horarios con la incorporación de elementos arbitrarios, como los citados anteriormente.
2	Planificación Didáctica de la Educación Inicial	1. Está ausente un espacio para que la docente plaste lo referido al cierre del Proyecto Aprendizaje (PA). 2. Los PA, fueron consignados sin fecha de culminación y así fueron recibidos por la Coordinación respectiva. 3. La columna dedicada a Recursos Didácticos, para el caso de la Docente del turno de la mañana, estaba completamente en blanco. De igual modo, fue recibida sin observaciones por parte de la instancia supervisora inmediata. 4. La Evaluación de los Aprendizajes, no anexa

		los instrumentos de evaluación, únicamente se limita a reseñar el nombre el instrumento a emplear, sin discriminar la actividad evaluativa que será objeto de revisión. 5. Para la Educación Inicial, conforme al CBN se habla de Evaluación Cualitativa, no obstante, contempla la “escala de estimación” como instrumento de evaluación, recordemos que esta es un instrumento netamente cuantitativo.
3	Planificación Didáctica de Primaria	1. Al igual que todas las irregularidades e inconsistencias detectadas para la etapa próxima anterior (salvo la N° 4), se le adiciona la ausencia del vital y necesario espacio para la Planificación de la Estrategia Instruccional. 2. Tampoco detalla el tiempo de ejecución de los P.A. por semana y/o horas de clase.
4	Planificación Didáctica en Educación Media y General	1. Está ausente el espacio referido al manejo del tiempo. 2. No indica claramente la actividad evaluativa y su respectivo instrumento de evaluación, como fecha de aplicación y ponderación. 3. Está ausente un segmento que permita indica

		la Materia Vista o Contenidos Desarrollados.
--	--	--

Interpretación de la Información Descriptiva Levanta en el Campo

En este segundo fragmento del cuarto capítulo corresponde a un nivel más elaborado del proceso investigativo, es decir, la fase analítica de todo ese conjunto de información cualitativa levantada in situ a través de diversas técnicas e instrumentos de recolección de información debidamente aplicadas.

Para los efectos de las presentes, vamos a ofrecer la información estructurada en dos modalidades, la primera consiste en el clásico en investigación etnográfica del cuadro de categorización de la información, donde se hace un esfuerzo conceptualizador de la data cualitativa. En tanto, el segundo está referido propiamente dicho a un discurso escrito en prosa donde se analiza hondamente la situación integral del plantel (en los aspectos pedagógicos y de la gerencia educativa) del plantel.

Cuadro N° 4

Categorización

N°	Categoría	Definición
1	Sinceridad del Docente	Es la capacidad real del maestro para revisarse internamente y de modo privado, su quehacer profesional, su praxis didáctica frente a sus educandos, frente a sus pares, frente a sus supervisores inmediatos.
2	Misión y Compromiso del Maestro	Concatenado con la categoría anterior, se trata de una cualidad del profesional de la enseñanza, que sinceramente tenga claro su papel, su tarea y las capacidades que requiere para llevar a cabo las mismas de modo inidóneo y por qué no, con miras a la sabiduría.
3	Conocimiento	Referido aquí como uno de los aspectos medulares del

	de la Didáctica	ejercicio de la profesión docente, que no es otra cosa que la puesta en praxis del arte de educar. Es la debida ejecución de los elementos del sistema de enseñanza-aprendizaje: contenido, actividad, estrategia instruccional, recurso instruccional, organización del tiempo y del ambiente.
4	Maestro Evaluador	Asumido aquí como el segundo bastión clave del quehacer formativo, establecer de modo profesional y científico cual bien el estudiante ha aprendido lo enseñanza por el maestro. Pero ello implica un conocimiento profundo de los contenidos desarrollados, amén de una adecuada conjugación de la planificación educativa con los dos aspectos medulares de la evaluación de los aprendizajes: <i>técnica e instrumento de evaluación</i> .
5	Dis- funcionalidad de la Supervisión Pedagógica	Se refiere a que la labor de la necesario supervisión escolar, queda solapada en un accionar extremadamente hipertrofiado, no definido y sin planificación alguna o muy precaria, por lo tanto, la misma es ineficiente y se reduce a una mera consignación de documentos a tempo y cumplimiento de la jornada laboral, obviando lo medular, lo pedagógico y la calidad e lo que ocurre en el aula de clase , haciendo de las personas que tienen esa tarea altamente ineficaces pese a cumplir muchas tareas simultáneamente en varios ámbitos a la vez.
6	Clima Organizacional- Escolar	Es la atmósfera emocional donde se funden las personalidades de los trabajadores de la organización (supervisores y supervisados) y su quehacer cotidiano

Reflexiones

Luego de toda la reflexión profunda donde se realizó el análisis de rigor del conglomerado informativo levantado en el campo, sostenemos hoy con plena seguridad que una palabra permite describir de modo fehaciente y crudo la realidad general de la U. E. Colegio “La Santísima Trinidad”, dicho vocablo es dis-funcionalidad.

Decimos dis-funcionalidad, en virtud a que efectivamente en el precitado plantel, se produce educación, convergen en el proceso formativo de los estudiantes desde Educación Inicial hasta el 5º de Bachillerato, los Docentes de Aula en sus respectivas especialidades y niveles, el personal Directivo y Técnico-Docente, personal Administrativo, personal Obrero, junto a los padres y representantes, más la comunidad adyacente. Cumpliéndose a la vez, todo ese conjunto de requerimientos administrativos propios del quehacer escolar.

No obstante, la dis-funcionalidad viene dada por un conjunto de situaciones irregulares que tienen lugar en esta realidad y que lamentablemente impiden su óptimo desempeño, los cuales se desbrozan a continuación:

4.2.1.- Hipertrofia en algunos niveles de supervisión: en este primer apartado pretendemos caracterizar una situación completamente atípica pero que dentro de la dinámica del plantel es percibida como normal, puntualmente observada en dos cargo, Técnico-Docente y la Coordinación Pastoral, mucho más aguda en la segunda tras auto-denominarse “Coordinadora General”.

Esta situación ocurre, justamente por la ausencia de una precisa y necesaria definición de funciones según el cargo que ocupa cada trabajador, aunque no menos cierto, de la falta de más persona para cubrir de manera idónea con las tareas necesarias. En el caso de la Técnico-Docente, está fusionada con Evaluación y Control de Estudios simplemente es un personal sobre-explotado y cuyas capacidades humanas y profesionales han sido notablemente rebasadas. Resulta insostenible mantener ambos cargos en una misma persona, pues, se tratan de funciones muy

específicas y de elevada cantidad de trabajo, la Coordinación Técnico-Docente de Media y General implica atención a padres y representantes, aulas, docentes de aula, estudiantes requerimientos administrativos, sin incluir, situaciones imprevistas, completamente comunes. Junto a las tareas propias del Departamento de Evolución y Control de Estudios, el más delicado y sensible por su naturaleza, con tareas como elaboración de: nóminas de cursos, cronograma de actividades, boletines de calificación por lapso, Matrícula Inicial, planilla de Resumen Final, Certificaciones de Calificaciones y títulos de Bachiller. Amén de otras actividades entre las que podemos citar: recepción y revisión de los Planes de Acción Didáctica por Asignatura, recepción y revisión de calificaciones de los docentes por lapso, revisión y pruebas, entre otros actos.

El otro caso de particular atención, es la Coordinación Pastora auto-calificada “Coordinadora General”, para decirlo en crudo, es la gran hacedora de todo, pero, descuida enormemente su función original y real, lo pastoral. Con la grave consecuencia que al convertirse en la gran hacedora de todo –por ello está hipetrofiada- es supremamente ineficientes. Hemos constado que maneja tareas que son competencia de la Coordinación Inicial y Primaria (acompañamientos a los docentes de aula y solicitud de recaudos, por ejemplo), de Sub-Dirección (como reclamo a docentes de aulas por términos de sesiones de clase antes de la hora indicada).

En cambio, al explorarse sobre su función original, su quehacer técnicamente es inexistente o nominal (en papel) y se reduce a imprimir la información suministrada para esa materia por la AVEC, para posteriormente ser entregado a la Docente de Religión, la misión pastoral entendida por Evangelización en la Religión Católica y Apostólica es la bandera principal dentro de los planteles educativos dependientes de la AVEC, pero lamentablemente en este plantel ello no ha sido posible, produciéndose una deuda intangible por parte de la U. E. Colegio “La Santísima Trinidad” frente a esa organización.

4.2.2.- Debilidad en la competencia profesional: lo hemos considerado aquí como un segundo aspecto, pero es una de las debilidades más graves, sensible e incluso alarmante dentro de todo lo detectado, se trata nada más y nada menos que los Docentes de Aula, como dos casos muy puntualmente identificados (la Coordinadora de Educación Inicial y Primaria, más la Coordinación Pastoral –más cuando sabemos que cumple tareas de supervisión-) presentan sendas debilidades en las nociones básicas de Didáctica General, como de Evaluación de los Aprendizajes, lo que se traduce en términos prácticos y concretos, que los procesos educativos que tienen lugar en ese nivel no están siendo desarrollados de manera idónea. A nuestro juicio, existe una duda razonable sobre la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollados por los Docentes de Aula.

4.2.3.- Excesiva administrativización del quehacer escolar: según lo que manifestaron todos los Docentes de Aula (sin excepción), básicamente la supervisión o el acompañamiento pedagógico por parte de quienes se encarga de esa tarea (las Coordinadoras de Educación y Primaria junto con la Coordinadora Pastoral), se había reducido en una mera consignación de recaudos, aunada a una marcada ausencia del necesario feed-back o diálogo constructivo entre las partes. Lo que resulta más sensible dentro de este aspecto, es que el ala supervisora no revisa el material o los recaudos consignados ante dichas Coordinaciones por parte de los Docentes de Aula, por tanto, es un acto mecánico y sin sentido hasta la entrega de los requerimientos administrativos por parte de los docentes.

4.2.4.- La falencia de una planificación real de la supervisión: al conversar con las Coordinadoras de Inicial y Primaria, más la de Pastoral, sostuvieron estar administrativamente al día, pues, ambas consignaron su segmento para el PEIC, además de las actividades macro contempladas en el Cronograma General de Actividades. No obstante, el conjunto de acciones que cada una desempeña a diario dentro del plantel carece de un mínimo de organización, todo es improvisado. Resulta increíble, que ambas coordinaciones trabajen sin poseer un plan de actividades o al menos un cronograma mensual, en consecuencia, sus tareas quedan en lo que el argot

venezolano se llama SABANEAR o ir RESOLVIENDO situaciones en la medida que se vayan generando, el clásico ejemplo del conocido personaje venezolano Eudomar Santos “como vaya viniendo, vamos viendo”.

4.2.5.- Baja efectividad de la supervisión escolar: todo está concatenado dentro de ese marco de disfuncionalidad, expresada mediante la hipertrofia de funciones, ausencia de una planificación de sus respectivas coordinaciones y una administrativización de la gerencia educativa, solo puede conducir a un resultado obvio, una precaria o casi nula eficiencia de la instancia de supervisión o gerencia educativa que va desde la Dirección, pasando por la Sub-Dirección hasta las coordinaciones, caso extremo las Coordinaciones de Educación Inicial y Primaria más Pastoral, razón por la cual, la calidad educativa del plantel ha disminuido supremamente.

4.2.6.- Poca calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje: infelizmente en el plantel se han producido una conjugación de dos elementos: la falta de un real y efectivo acompañamiento por parte de un personal de gerencia media altamente capacitado y con funciones claramente definidas, por la otra, las debilidades en cuanto al conocimiento de la Didáctica General –e incluso de la propia disciplina que imparten– en los Docentes de Aula. El producto de esta mezcla tóxica, son refractarios los estudiantes y cuyas competencias en las diversas áreas del CBN, lamentablemente no alcanza los niveles indicados y requeridos para su nivel.

4.2.7.- Necesidad de redistribuir el personal: a lo largo de la fase diagnóstica quedó en franca evidencia la ausencia de personal en algunas áreas y la excesiva concentración en otras, dada la enorme saturación de tareas y la imposibilidad de desarrollar un cabal acompañamiento de los procesos pedagógicos y del personal docente. Como el plantel su nómina es pagada por la AVEC, en el segmento de Conclusiones y Recomendaciones, expondremos en detalle la propuesta de redistribución de los recursos humanos, pues, se requiere de una negociación con la AVEC sobre los cargos administrativos y Técnico-Docentes.

4.2.8.- Ausencia de un espacio periódico para la discusión entre los docentes de aula y sus respectivos coordinadores: tal como están dispuestas los lapsos de tiempo y el cronograma de actividades, no es posible una discusión pluridireccional sobre los problemas pedagógicos entre los docentes de aula con sus partes, así como de éstos con la Coordinación de Inicial y Primaria, además de la Orientadora Escolar e incluso la Sub-Dirección.

Hasta ahora no hay posibilidad de conversar con suficiente profundidad y amplitud los problemas, debilidades o la búsqueda de soluciones colectivas para las situaciones del aula de clase y ambientes similares, caso extremo, al final de lapso y aún así tampoco, pues, es un tiempo en que cada docente se dedica a elaborar los Boletines Informativos de sus Estudiantes. De modo que está supremamente individualizado y aislado, sin convergencia de opiniones, visiones y de necesarias orientaciones para atender los problemas colectivos o comunes, y que además poseen un tronco común.

En síntesis, cada docente de aula está solo con su respectiva problemática, en el mejor de los casos, con el limitado pero solidario apoyo del también Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil que hoy en día no tiene equipo, donde la capacidad humana y profesional que está a cargo del mismo está supremamente rebasado.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este segmento de la investigación, tal como su título lo indica, se presentan un conjunto de comentarios referidos directamente a las conclusiones que arroja el estudio, a renglón seguido, se presenta una ristra de recomendaciones a manera de sugerencias que de ser implementadas permitan justamente la minimización de las dificultades organizacionales, que a la postre se traduzca en la elevación de la calidad educativa que es impartida en dicha institución.

Conclusiones

La administración educativa juega un papel fundamental para el buen funcionamiento de su organización, ya que organiza de manera coherente la estructura de trabajo de sus miembros así como las estipulaciones a seguir para el desempeño de las labores.

La organización es la base donde opera el funcionamiento de las instituciones educativas, es proceso que integra a las personas para alcanzar sus objetivos, estas son descritas por medio de la estructura; de allí la similitud que existe entre Administración y Organización, aquí interactúan elementos para alcanzar objetivos donde están presentes los recursos humanos en el que las relaciones pueden darse de manera ordenadas en base a niveles de autoridad y compromiso; éste es un proceso dinámico “acción” y práctico “obra” esto, dispone y relaciona los elementos en forma pertinente y en relación con la realidad de tal manera del funcionamiento en la institución.

Al adentrarnos en la totalidad de la escuela (teoría y práctica) y profundizar sus interacciones presente, se acentúan las consideraciones de que el líder

institucional constituye el centro organizacional, sobre él recae la responsabilidad de activar, dinamizar y adecuar los mecanismos mencionados para que se satisfagan las necesidades e intereses de los autores que componen la escuela (docentes, alumnos, padres y/o representantes y comunidad educativa).

El “deber ser” de la institución requiere ajustarse a las nuevas perspectivas educativas relacionadas al aprendizaje, donde la organización es capaz de instruirse a partir de sus errores y de configurarse de manera distinta, en la búsqueda constante de un sistema de gestión de calidad, donde la mejora hace referencia a los aspectos técnicos de conocimientos y de competencias, pero también a las actitudes y los valores, de manera que se construya una verdadera transformación integral de la escuela.

En ese sentido, se puede sostener que se ha cumplido su objetivo, generar un análisis integral emergido desde la propia realidad sobre la dinámica que tiene lugar en la U. E. Colegio “La Santísima Trinidad” como organización-escolar, vale señalar que en la medida que se desarrollaba la investigación, se agudizó la atención a los aspectos referidos a ámbitos vitales, a saber: el técnico-pedagógico y el técnico-administrativo, lo que permiten sostener en crudo, que el plantel funciona disfuncionalmente.

Esta acción compleja que caracteriza el funcionamiento de la institución permite proyectar la misma a través de una misión, la cual se sustentará esencialmente en la formación de un “alumno crítico, orientado hacia la productividad y el cual debe ser considerado como un ciudadano consiente en la necesidad de generar beneficios económicos y sociales al país”; de igual manera, está la visión caracterizada por la construcción de aprendizajes, la base del éxito radica en una toma de decisiones responsables, la aplicación de una dimensión pedagógica pertinente, implementación adecuada de estrategias didácticas y una evaluación sistemática y holística que formará a las nuevas generaciones para vivir en un país democrático.

En la Escuela objeto de estudio se constató la valoración del capital intelectual y la visión compartida que tienen los que la integran, porque todos quieren alcanzar la meta común que conlleva al beneficio conjunto de quienes conforman la organización, a pesar de estar inmersos en otros suprasistemas de mayor complejidad que, en ocasiones, representan un obstáculo y, en otras, un estímulo.

Esta visión y misión incorpora una serie de objetivos, qué, cuándo, cómo y en qué direcciones o líneas estratégicas de acción se ejecutarán con el fin de lograr altos niveles de calidad institucional, al igual que el éxito personal.

De esta manera, para que una escuela de manera eficaz y eficiente consagre su misión debe conocer y evaluar constantemente su propio progreso, y en base a él, proyectarse sueños factibles de ser alcanzados como metas a largo plazo.

Por otra parte, el elemento Dirección constituye la base sobre la cual versa prácticamente toda la acción administrativa de la organización, pues es la que dispone los parámetros de actuación, la planificación de los objetivos, la toma de decisiones, la coordinación de tareas para que estas no choquen entre sí, la difusión de la información y los canales a través de los cuales se presentan las mismas, de modo tal que los miembros de la organización estén constantemente enterados de los lineamientos establecidos y presentes en la institución, supervisa la práctica que ejerce el personal adscrito a la corporación, a fin de reorientar los procesos o la acción pedagógica en caso de que sea necesario, señala los parámetros de reclutamiento de personal, resguarda y da vida útil a los recursos adquiridos y evalúa el desempeño para el logro de los objetivos trazados en la planificación escolar.

Dicha disfuncionalidad –tanto de la organización como corpus y sus proceso de funcionamiento que tienen lugar en ella- a la postre se traducen en la cotidianidad que todo el personal hace de todo, en consecuencia si minimiza la eficacia y se hace

virtualmente nulo la posibilidad de desarrollar adecuadamente procesos de control y seguimiento.

Al quedar reducido a papeles el control y el seguimiento por parte de los niveles gerenciales medios y superiores, lo referido a la realidad de lo que ocurre dentro de las aulas es un terreno completamente desconocido, que sólo se hizo visible con la notable disminución en el ingreso en los procesos internos de admisión de las Universidades Públicas de la Gran Caracas de los egresados de la U. E. Colegio “La Santísima Trinidad”, apenas alcanzan un promedio de dos (02) puntos en el área de Castellano y Literatura y de uno (01) en el área de matemática.

Pero así como hemos detectado las debilidades, debemos reconocer el factor más importante de todo, la Dirección está cabalmente consciente de la problemática y expresó verbalmente su deseo de corregir tales males detectados en aras de elevar la calidad de la educación impartida en esa casa de estudios.

Es importante destacar, que un grupo importante de Docentes de Aula clama por ayuda, solicitan firmemente una mayor estrechez y cooperación en el trabajo con sus niveles medios de la gerencia, además están conscientes que necesitan talleres de formación y/o actualización para mejorar en su praxis didáctica, lo que se traduce en que hay una motivación importante en este sentido y de desarrollar algún tipo de actividades en ese orden tendrá una notable receptividad por parte de éstos. Lamentablemente a nivel de las coordinaciones ello no se observó, por el contrario, negaron la existencia de problemas y de realizarse alguna intervención, aspiran a que sea mínima y únicamente orientada a los docentes de aula.

Recomendaciones

En lo referido concretamente al conjunto de situaciones aquí detectadas, son ciertamente enmendables siempre y cuando la Dirección del plantel tenga la

suficiente voluntad política y capacidad real para desarrollar un plan de largo plazo que permita ciertamente reordenar estructuralmente la organización, lo cual implica, la puesta en marcha de un programa sostenible en el tiempo, con el debido control y seguimiento de rigor. Cuyas líneas generales de acción se desbrozan a continuación.

La primera recomendación y que además salta a la vista la necesidad de incorporar una figura dentro de la organización, aquí eventualmente lo denominaremos “**Asesor Técnico-Pedagógico**”, un docente que formado en el área pedagógica y con elevada experiencia pedagógica y gerencial que combinado la perspectiva externa e interna brinde las herramientas técnico-pedagógico y técnico-administrativo para que sean ejecutadas por la Dirección, además de estrategias que le permitan a ésta realizar el debido seguimiento a las actividades llevan a cabo los diversos actores de la organización, desde los obreros hasta la misma sub-dirección.

Para evitar estar azarosamente cumpliendo con los requerimientos por parte de los entes que cumplen funciones de supervisión del Estado venezolano como de la AVEC, la segunda recomendación se requiere establecer en los cargos gerenciales medios como administrativos personas real y cabalmente preparadas, cuyo quehacer laboral sea profesional y probo. Acompañado de un respectivo cronograma de actividades que contemple oportuna y periódicamente la realización de tareas que se refieran al sana y fiel cumplimiento de todas las exigencias establecidas en la legislación vigente para la operación del plantel.

Como tercera recomendación, subrayamos la vital necesidad de transparentar todos y cada uno de los procesos administrativos y pedagógicos que tienen lugar en el plantel, es decir, establecer ello como un principio rector de la gerencia escolar e institucional, lo cual, redundará nuevamente en la eficiencia de la gestión, evitando a la vez, innecesarias improvisaciones a la hora de consignar la documentación requerida por parte de las autoridades gubernamentales o de la AVEC.

Una cuarta recomendación, se insiste en que la Coordinación Técnico-Docente tiene fusionada las tareas de Seccional más la de Evaluación y Control de Estudios, realmente quedó corta en el camino, pero no por incapacidad de la persona allí destacada, sino que dada la cantidad de tareas y compromisos que posee con la dinámica del plantel, realmente se torna cuesta arriba y técnicamente irrealizable asumir tales funciones. Por ello, resulta imprescindible que se solicite a la AVEC la creación de otra Coordinación para que atienda únicamente las tareas referidas a Evaluación y Control de Estudios, habilitando de ese modo, a las dos coordinaciones existente para que se aboquen estrictamente a las labores que tradicionalmente se llaman de Seccional, tal como lo especificamos en el desarrollo del trabajo.

La quinta recomendación, consiste en redistribuir el personal administrativo, en otras palabras, la propuesta consiste en extraer trabajadores de aquellas áreas donde se encuentra personal parcialmente ocupado y enviarlo a áreas sobresaturadas, de modo de dar respuesta en aquellas áreas donde existe falencia de mano de obra, veamos en el siguiente cuadro sobre la situación del personal administrativo:

Cuadro N° 5
Personal Administrativo

N°	Dependencia Actual	Cantidad	Dependencia Propuesta	Cantidad
1	Sec. Dirección	1	Sec. Dirección	1
2	Administración	5	Administrador y un Asistente Administrativo	2
3	Sec. Coordinación de Media y General	1	Sec. Para la Coordinación de Media y General y otra para la	2

			Coordinación de Evaluación y Control de Estudios	
--	--	--	--	--

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la Administración está saturada de personal llegando a un máximo de cinco (5) personas, esta redistribución de personal mantiene en sus cargos al Administrador con su respectivo asistente y permite ubicar otra para la Coordinación de Evaluación y Control de Estudio que carece de secretaria, lo que se traduciría en una necesaria descarga de tareas a la actual secretaria que se encuentra en la Coordinación de Educación Media y General, además de especializar los trabajos para cada una según la Coordinación que dependa.

Quedan dos cargos administrativos libres, los cuales permitiría ir a la AVEC con elementos para negociar una modificación de partidas en aquellas áreas donde existen necesidades de personal, veamos el siguiente cuadro:

Cuadro N° 6
Necesidad de Personal

N°	Cantidad	Cargo
1	Un (1)	Coordinador de Seccional o Técnico-Pedagógico para Media y General
2	Un (1)	Secretario o Asistente Administrativo para la futura Coordinación de Seccional o Técnica-Pedagógica
3	Un (1)	Sub-Director Docente o Pedagógico
4	Un (1)	Psicopedagogo(a)
5	Un (1)	Coordinación de Educación Inicial

Esta redistribución de personal tanto administrativo como pedagógico, implica varias acciones dada la dependencia presupuestaria del plantel frente a la AVEC. Por una parte, implica redistribuir los recursos existentes en aquellas áreas donde se requiere con urgencia, por la otra, implica solicitud de nuevos cargos o al menos negociación de los existentes para generar el cambio de denominación y código.

Para el área Técnica-Pedagógica, tal como se comentó anteriormente, resulta imperativo separar de la Coordinación Técnico-Pedagógica de Media y General todas las tareas y funciones propias del Departamento de Evaluación y Control de Estudios, al mismo tiempo ello exige la necesidad de crear esa nueva Coordinación con su respectiva secretaria o personal administrativo. Igual situación ocurre con la Coordinación Pastoral, que debe descargarse de todas aquellas tareas inherentes a supervisión, seguimiento de casos, atención a padres y representantes de Educación Inicial y Primaria como de Sub-Dirección, de modo que puede ocuparse plenamente de su labor esencia, *la evangelización* en la fe católica de los educandos.

Consecuencia de esta también necesaria y sana separación de funciones, genera la necesidad de solicitar la partida de rigor ante la AVEC de una Coordinación que atienda únicamente el nivel Pre-Escolar o otra que abarca ambos niveles pero pueda concentrarse según turnos, es decir, turno mañana y turno tarde. Continuando con esta tónica del personal, y de conformidad de las Resoluciones del extinto Ministerio de educación –hoy Ministerio del Poder Popular para la Educación- un plantel educativo con una población mayor o igual a 800 estudiantes es calificado “Plantel Clase A”, hoy la U. E. Colegio “La Santísima Trinidad” posee una población de 960 estudiantes, por tanto, es imperativo la incorporación de otro Sub-Director, de modo que puedan discriminarse las tareas del modo siguiente: un Sub-Director Administrativo y un Sub-Director Pedagógico o Docente.

Finalmente, se recomienda la solicitud de otro integrante para el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, es decir, otro Psicopedagogo(a), pues, actualmente el plantel cuenta con un solo trabajador en esta

área para atender las poblaciones en ambos turnos (mañana y tarde) que además posee una demanda altamente concentrada en los niveles de Educación Inicial y Primaria. Con la incorporación de otro, permitirá hacer más efectivo el trabajo además de concentrar el trabajo por bloques, tal como lo hemos señalado otras veces, uno para la mañana y otro para la tarde.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M (2008) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*: Argentina: Granaica.
- Álvarez, M (2007) *El Equipo Directivo: Recursos Técnicos de Gestión*: Laboratorio Educativo, Caracas.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque – Perú: Pirámide.
- Ander, Egg. (2005) *Introducción a las Teorías de la Investigación Social*. (7ma ed.). México: Mac Graw Hill.
- Arcia, Jorge (1977) *Organización y funcionamiento de una unidad estadística universitaria*.
- Arguinzones Y León (2002) *Organización y funcionamiento de las Escuelas Integrales Bolivarianas. Estudio de Caso: Municipio San Casimiro del Estado Aragua*. Caracas: Trabajo de Grado, UCV.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (5 ed.) Caracas: Editorial Epísteme.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de Investigación*. (6ta ed.) Caracas: BL. Consultores Asociados.
- Ballestrini, M.(1997) *Procedimientos Técnicos de la Investigación Documental*. Caracas: Editorial Panapo.
- Barrera Morales, M. (2008). *Modelos Epistémicos en Investigación y Educación*. (5ta ed.) Caracas: Quirón
- Birch y Veroff (1999). *La motivación: Un estudio de la acción*. México: Marfil.

- Brown W. y Mober D. (1990). *“Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral”*. Limusa; México.
- Brunet L (1999). *“El Clima de Trabajo en las Organizaciones”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Castañeda, J (2006). *Métodos de Investigación 2*. México: McGraw-Hill.
- Cerda, H. (2005). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: Editorial El Búho.
- Chiavenato, I (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 6ta edic. Colombia: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5^{ta} edición. Bogotá: McGraw Hill.
- Chrunden, h. Y sherman, a. (1985) *Administración de Personal*. México: Continental S.A.
- Davis, K., Y Newstrom, J. (2002). *El comportamiento Humano en el Trabajo*. (10 Ed.). México: McGraw hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8^{va} ed). México: Pesrson/ Prentice Hall Hispanoamérica.
- Dessler, Gary. (1994) *Administración de Personal*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Egg, A. (1982). *Técnicas de Investigación Social*. Argentina: El Cid Editor.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003): *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (12a. ed.). México: McGraw Hill
- Gomes, Luis y otros (1995) *Recursos Humano*. USA: Prentice-Hall.

- Gómez, F. (2002). *Administración de Personal*. Caracas, Venezuela: Frigor.
- Goncalves, A. (2000). "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Gross, M. (2009). *Las 8 Teorías más relevantes sobre la motivación*. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/554740/Las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion.html#content-top>.
- Hernández Sampieri, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México: Editorial: McGraw-Hill
- Hernández, Martínez Y Pérez (2003) *Propuesta de Organización y funcionamiento para la primera y segunda etapa de Educación Básica en la ampliación de la guardería Preescolar "Mi mundo Feliz. comunidad de él Márquez, Municipio Sucre, Estado Miranda*. Caracas: Trabajo de Grado, UCV.
- Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta ed.). Bogotá: McGraw- Hill.
- Hurtado, J. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Quirón/ Sypal.
- Hurtado, J. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación*. Caracas: Ediciones Quirón y CIEA – SYPAL.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (2004). *Administración en las organizaciones: enfoques de sistemas y contingencias*. México: McGraw Hill
- Koontz, H, y Weihrich, H. (2008). *Administración: una perspectiva global*. (12 ed.) México McGraw Hill. .
- López M. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Trillas.
- Lovenco, Filho (1965) *Organización y administración escolar*.
- Marín D., José (2006) *Perspectiva administrativa de la organización escolar en educación básica*. Caracas: Fondo Editorial Ipasme.

- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- Mires, F. (1996) *La revolución que nadie soñó o la otra postmodernidad*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9 ed.) México: Pearson/ Prentice- Hill.
- Owens, R. (1983) *Escuela como Organización*. Madrid: Santillana.
- Parella Stracuzzi, Santa Y Martins Pestana, Filiberto (2006) *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL.
- Pérez, A. (2002). *Guía Metodológica: Para Anteproyectos de Investigación*. Caracas, Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Pérez, Abad Dubrazca (2007) *Evaluación Administrativa del Proyecto “Abriendo Caminos, Forjando Futuro” como modelo de Gerencia Educativa*. Caracas: Trabajo de Grado, UCV.
- Ramírez T. (2006). *Cómo hacer un Trabajo de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Ramirez, C. (2007) *Creatividad, Tecnología y Cambio en la Gestión Administrativa*. México: Luminosa.
- Riquer, M. (1967). *Gran Enciclopedia Larousse*. Barcelona (España): Planeta, S.A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10 ed.) México: Prentice-Hall.
- Rodríguez María (2008). *Administración Escolar*. Software Educativo. Escuela de Educación, Universidad Central de Venezuela.
- Rosembaun, B. (2002). *Cómo motivar a los empleados de hoy. Modelos motivacionales para gentes y supervisores*. México: Mc graw-Hill.
- Sabino C. (2005). *El Proceso de Investigación*. Caracas. Editorial Panapo.

- Sampieri, R. (1994). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mexicana.
- Schein E. (1976) *Psicología de la Organización*. Madrid: Prentice/Hall Internacional.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (2002) . *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Stoner, J., Freeman R. y Gilbert. D. (2003). *Administración*. (8 ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tamayo y Tamayo M. (2004). *Proceso de Investigación Científica*. (4ta ed.). México: Limusa.
- Terry, G. (1978). *Principios de la Administración*. México: Continental.
- Thompson Elizabeth (2003). *Motivación del Empleado*. Credit unión magazine. Tomo 69 N° 4 abril 2003, Estados Unidos.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.
- Villegas, J. (1997). *Administración de Personal*. México: Editorial McGraw Hill
- Viloria, V. Enrique (2006) *¿Qué es una Organización?* Caracas: Panapo.
- William, B.; Werthe, Jr. Y Keith, D. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. México. Mac Graw Hill

Anexos

Anexo N° 1

Guión para la Entrevistas Docentes de Educación Inicial y Primaria

1. ¿Cómo planifica ud?
2. ¿Cuáles son los pasos que ud ejecuta para elaborar un P.A.?
3. ¿Qué es una actividad?
4. ¿Qué es una estrategia?
5. ¿Cómo evalúa los aprendizajes en los educandos?
6. ¿Qué instrumentos emplea ud para evaluar los aprendizajes?
7. ¿En qué consiste cada uno?
8. ¿A qué se refiere ud con Proyecto? ¿qué denomina proyecto dentro de su carga horaria?
9. ¿En qué consiste la hora de Tarea dentro de su horario de clase?
10. ¿Ud acompaña al docente especialista en su planificación, trabajan conjuntamente?
11. ¿Cómo maneja el tiempo en el aula de clase?
12. ¿Cree ud que realmente sus estudiantes tienen debilidades en las áreas de Lengua y Literatura como de Matemáticas?
13. ¿Cuáles son las posibles causas de esas debilidades?
14. ¿La Coordinación de Inicial y Primaria la acompaña en su quehacer escolar?
15. ¿Qué estrategias sugiere ud para superar las debilidades de los educandos en las áreas precitadas?

Anexo N° 2

Guión para la Entrevista a las Coordinadoras de Educación Inicial y Primaria/Coordinación Pastoral

1. ¿Cuál es el nombre de la institución de Educación Superior de la cual egresó?
2. ¿Qué título se le otorgó?
3. ¿Cuál fue la fecha de egreso?
4. ¿Cuántos años de ejercicio de la profesión docente posee?
5. ¿Cuántos años de servicio posee en la institución?
6. ¿Cuáles han sido los cargos que ha desempeñado?
7. ¿Cuánto tiempo duró en cada uno?
8. ¿Qué es para ud una estrategia didáctica?
9. ¿Qué es una actividad?
10. ¿A su juicio en Educación Inicial y Primaria, cuáles son las técnicas más adecuadas para evaluar los aprendizajes de los educandos en las diversas áreas?
11. ¿Qué es un instrumento de evaluación?
12. ¿Cuáles son los instrumentos de evaluación más idóneos de aplicar en los niveles que están bajo su coordinación?
13. ¿Cuáles son las tareas específicas que corresponden al cargo que desempeña actualmente?
14. ¿Cuáles son las actividades que desempeña en realidad en el plantel?
15. ¿Posee ud un Plan de trabajo –Cronograma- o desarrolla algún tipo de planificación para ejecutar sus actividades?
16. ¿Ud realza el acompañamiento docente? ¿En qué consiste y cuál es su periodicidad, si es que lo tiene definido?
17. ¿Ud coordina la integración de los docentes especialistas con los docentes de aula a los efectos de la planificación de los P.A.?
18. ¿Quién elabora los formatos para la Planificación Didáctica de este nivel?
19. ¿Ud evalúa la planificación consignada por los docentes de aula y de especialidad?

20. ¿Cree que realmente los estudiantes de Educación Inicial y Primaria de este plantel tiene debilidades en el aprendizaje de las áreas: Matemática y Lengua?
21. ¿Según ud, cuáles son las posibles causas de ese problema?
22. ¿Qué alternativas sugiere ud para superar ese problema?