



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EL
DEPARTAMENTO DE REGISTRO, CONTROL Y EVALUACIÓN
DE ESTUDIOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO
LUIS PASTEUR BASADO EN LA FILOSOFÍA
DE LAS ORGANIZACIONES
INTELIGENTES**

Lcda. León, Neudy Fabiola
Tutora: Dra. Molina, Irma

Bárbula, Marzo 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EL
DEPARTAMENTO DE REGISTRO, CONTROL Y EVALUACIÓN
DE ESTUDIOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO
LUIS PASTEUR BASADO EN LA FILOSOFÍA
DE LAS ORGANIZACIONES
INTELIGENTES**

Autora: León, Neudy Fabiola

Trabajo de grado presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de: Magister en Gerencia Avanzada de la Educación

Bárbula, Marzo 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: “ **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTUDIOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LUIS PASTEUR BASADO EN LA FILOSOFÍA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**”, presentado por la licenciada: **NEUDY FABIOLA LEÓN**, titular de la cédula de identidad: **V-17.903.173**, para optar al título **MAGISTER EN GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN**. Consideramos que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser considerado como: **APROBADO**.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Marzo 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su Artículo 133, quién suscribe **Dr. Irma Molina** titular de la cédula de identidad: **V-2.841.534** en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: “ **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTUDIOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LUIS PASTEUR BASADO EN LA FILOSOFÍA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**”, presentado por la licenciada: **NEUDY FABIOLA LEÓN**, titular de la cédula de identidad: **V-17.903.173**, para optar al título **MAGISTER EN GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN**. Hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Bárbula a los 21 días del mes de Enero del año Dos mil Trece.

Dra. Irma Molina
C.I. 2.841.534
Tutor



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su Artículo 133, quién suscribe **Dr. Irma Molina** titular de la cédula de identidad: **V-2.841.534** en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTUDIOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LUIS PASTEUR BASADO EN LA FILOSOFÍA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES”**, presentado por la licenciada: **NEUDY FABIOLA LEÓN**, titular de la cédula de identidad: **V-17.903.173**, para optar al título **MAGISTER EN GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN**. Hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Bárbula a los 05 días del mes de Marzo del año Dos mil Trece.

Dra. Irma Molina
C.I. 2.841.534
Tutor



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: León Neudy Fabiola

Cedula de identidad: 17.903.173

Tutora: Irma Molina

Cedula de identidad: 2.841.534

Correo electrónico del participante: fabi905@hotmail.com

Título tentativo del Trabajo: **“EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTUDIOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LUIS PASTEUR BASADO EN LA FILOSOFÍA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES”.**

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	27/04/12	5 –7pm	Revisar lo planteado hasta el momento con el anterior tutor	
02	06/05/12	6-8pm	Revisión de bibliografía relacionada con el tema del proyecto	Búsqueda pertinente y actualizada
03	15/05/12	4-6pm	Planteamiento del problema, objetivos de la investigación y justificación	Revisión y mejoras
04	30/05/12	5-7pm	Revisión de Capítulo I	Revisión y mejoras
05	15/06/12	9-12am	Antecedentes	Revisión
06	03/07/12	5-7pm	Marco teórico	Revisión
07	21/07/12	3-6pm	Marco teórico	Revisión
08	25/07/12	2-4pm	Marco Metodológico	Revisión
09	27/07/12	4-6pm	Revisión general para entrega del proyecto	Revisión y mejora
10	17/09/12	4 –6pm	Revisión del Instrumento	Correctivos
11	26/09/12	3-5pm	Análisis de los Resultados	Revisión

12	10/10/12	5-7pm	Análisis de los Resultados	Revisión y mejoras
13	13/11/12	2-4pm	Conclusiones y Recomendaciones	Revisión y mejoras
14	04/12/12	5-7pm	Redacción del informe final	Revisión y mejoras
15	17/01/13	3-5pm	Revisión final de todo el trabajo	Revisión

Título definitivo: “EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTUDIOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LUIS PASTEUR BASADO EN LA FILOSOFÍA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES”.

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado arriba mencionada.

Tutora

Dra. Irma Molina

C.I. 2.841.534

Participante

Lcda. Neudy León

C.I.: 17.903.173

DEDICATORIA

A mi maravillosa madre por darme la vida y ser la base fundamental en el cumplimiento de esta nueva meta, por su consejos, amor y apoyo incondicional, dedico mi esfuerzo como pequeña recompensa de todo lo que me has brindado.

A mis hermosos sobrinos Emily y Andrés, que esto sirva de inspiración para en un futuro próximo sean todos unos profesionales.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme vida y salud permitiéndome cumplir una meta más.

A mi madre por tener la dicha de compartir días tras día su compañía

A mis hermanos Fanny, Ronald y Julia por su apoyo y amor incondicional

A mi amado Carlos, por ser un hombre maravilloso, amoroso, paciente y constante.

A mis adorados cuñados Aillen y el Negro, por sus palabras de aliento.

A mis queridas amigas Karen, Hermeira, Liliana, Sorbelys y Wuendy por todo su apoyo, constancia y dedicación.

A la profesora Lisbeth Castillo por todo enseñado, por la disposición y extraordinarios consejos.

A la profesora Irma Molina por su dedicación, esfuerzo, esmero y afecto transmitido en cada asesoría.

A mi segundo hogar, el Colegio Luis Pasteur por tantos años de servicio lleno de aprendizajes y experiencias.

A la Universidad de Carabobo por ser el portal al camino del Éxito.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EL
DEPARTAMENTO DE REGISTRO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE
ESTUDIOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LUIS PASTEUR
BASADO EN LA FILOSOFÍA DE LAS ORGANIZACIONES
INTELIGENTES**

Autora: León, Neudy Fabiola

Tutora: Dra. Molina, Irma

Año: 2013

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito Evaluar los procesos Gerenciales del Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur basado en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes; se centra en las cuatro funciones administrativas señaladas por Robbins y Coulter (2005) como lo son: Planeación, Organización, Dirección y Control, estas se enlazan estratégicamente con las etapas del proceso de Evaluación de Lepeley (2003) así como con los principios fundamentales de las Organizaciones Inteligentes definidas por Peter Senge (2011); Es una investigación de tipo descriptiva - evaluativa con un diseño de Campo; la población está conformada por 12 docentes, la muestra Censal integrada por los 12 docentes. La técnica empleada es una encuesta aplicada a través de un instrumento de tipo cuestionario de diseño policotómico empleando la escala de Lickert para su posterior tabulación. La validación de instrumento a cargo de juicios de expertos adscritos a la Maestría Gerencia Avanzada en Educación del Área de estudios de Postgrados de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad de Carabobo. La confiabilidad fue calculada a través del coeficiente de Alfa de Cronbach arrojando 0,91, considerada Altamente confiable. El análisis de los resultados se realizó de forma porcentual representada en tablas y datos estadísticos para su posterior interpretación. De los resultados obtenidos se puede concluir que el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur, amerita ser atendido por cuanto, se observaron debilidades en la planificación, organización, dirección y supervisión, lo que el compromiso y sentido de pertinencia es escaso al igual que la comunicación y los recursos humanos y materiales, así mismo se verificó que no existe ningún Modelo de Evaluación Institucional.

Descriptor: Evaluación, Procesos Gerenciales, Organizaciones Inteligentes.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



**EVALUATION PROCESS MANAGEMENT IN THE
DEPARTMENT OF REGISTRATION AND
EVALUATION OF EDUCATIONAL STUDIES UNIDAD EDUCATIVA
COLLEGE LUIS PASTEUR BASED ON THE PHILOSOPHY OF
INTELLIGENT ORGANIZATIONS**

Author: Leon, Neudy

Tutor: Dr. Molina, Irma

Year: 2013

ABSTRACT

This research aims to assess the management processes of the Department of Registration, Monitoring and Evaluation Unidad Educativa College Luis Pasteur based on the philosophy of learning organizations, focuses on the four administrative functions identified by Robbins and Coulter (2005) such as: planning, organization, direction and control, is linked strategically with the process steps Lepeley Assessment (2003) and with the fundamental principles of learning organizations defined by Peter Senge (2011), is a descriptive research - an evaluative field design, the population consists of 12 teachers, 12 of them. The technique used is a survey through a questionnaire-type instrument design using polychotomous Lickert scale for later tabulation. The instrument validation trials will be conducted by experts assigned to the Advanced Masters in Education Management Area Graduate Studies of the Faculty of Education at the University of Carabobo. Reliability was calculated through Cronbach's alpha coefficient yielding 0.91, considered highly reliable. The analysis of the results was performed and percentage data represented in tables for later statistical interpretation. From the results it can be concluded that the Department of Registration, Monitoring and Evaluation Unit Studies Education College Louis Pasteur deserves to be treated in that, there was a lack of planning, organization, management and supervision, so the commitment and sense of relevance is limited as communication and human and material resources, also verified that there is no Institutional Assessment Model.

Descriptors: Evaluation, management processes, smart organizations.

Research Line: Management Processes.

ÍNDICE GENERAL

	P.P
Dedicatoria.....	vi
Agradecimientos.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento y Formulación del Problema.....	3
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación de la investigación.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	17
Metodología de Evaluación.....	19
Etapas del Procesos de Evaluación.....	20
Funciones Administrativas.....	22
Planeación.....	23
Organización.....	23
Dirección.....	24
Control.....	25
Perfil Docente.....	29
Funciones del Director.....	34
Funciones del Coordinador de Control de Estudio.....	36
Responsabilidades del Coordinador de Control de Estudio.....	37
Funciones del Coordinador de Control de Evaluación.....	38
Responsabilidades del Coordinador de Control de Evaluación.....	39

Presentación de la Institución.....	40
Misión de la Institución.....	41
Visión de la Institución.....	41
Valores de la Institución.....	41
Objetivos de los Proyectos estratégicos.....	42
Plan de Acción.....	43
Organigrama de la Institución.....	47
Bases Filosóficas Las Organizaciones Inteligentes.....	48
Dominio Personal.....	48
Modelos Mentales.....	49
La Visión Compartida.....	49
El Aprendizaje en Equipo.....	50
El Pensamiento Sistémico.....	51
Bases Legales.....	52
Cuadro Técnico Metodológico.....	56
 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Diseño de Investigación.....	58
Población de la Investigación.....	59
Muestra de la Investigación.....	60
Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos.....	60
Instrumentos de la Investigación.....	61
Validez de la Investigación.....	61
Confiabilidad de la Investigación.....	62
 CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Interpretación del Indicador Visión Compartida.....	67
Interpretación del Indicador Aprendizaje en Equipo.....	70
Interpretación del Indicador Dominio Personal.....	72
Interpretación del Indicador y Modelos Mentales.....	74

Interpretación de la Dimensión Dirección.....	76
Interpretación del Indicador Pensamiento Sistémico.....	78
Interpretación del Indicador Ejecutar Programas.....	81
Interpretación del Indicador Presupuesto.....	83
Interpretación del Indicador Personal Calificado.....	85
Interpretación del Indicador Capacitación.....	87
Interpretación de la Dimensión Primera Etapa.....	89
Interpretación del Indicador Instrumentos de Evaluación.....	91
Interpretación del Indicador Comunicación.....	93
Interpretación de la Dimensión Segunda Etapa.....	95
Interpretación del Indicador Seguimiento.....	97
Interpretación del Indicador Presentar Informe.....	99
Interpretación del Indicador Mejoramiento.....	101
Interpretación del Indicador Repetir el Procedimiento.....	103
Interpretación de la Dimensión Cuarta Etapa.....	105
Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	110
Referencias Bibliográficas	114
Anexos.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

	P.P
Tabla N° 1. Habilidades y funciones de la Administración.....	27
Tabla N° 2. Ciclo Gerencial.....	28
Tabla N° 3 Coeficiente de Confiabilidad.....	63

Tabla N° 4. Ítems del Indicador Visión Compartida.....	66
Tabla N° 5. Frecuencia del Indicador Visión Compartida.....	66
Tabla N° 6 Ítems del Indicador Aprendizaje en Equipo.....	69
Tabla N° 7 Frecuencia del Indicador Aprendizaje en Equipo.....	69
Tabla N° 8 Ítems del Indicador Dominio Personal.....	71
Tabla N° 9 Frecuencia del Indicador Dominio Personal.....	71
Tabla N° 10 Ítems del Indicador Modelos Mentales.....	73
Tabla N° 11 Frecuencia del Indicador Modelos Mentales.....	73
Tabla N° 12 Frecuencia de la Dimensión Dirección.....	75
Tabla N° 13 Ítems del Indicador Pensamiento Sistémico.....	77
Tabla N° 14 Frecuencia del Indicador Pensamiento Sistémico.....	77
Tabla N° 15 Ítems del Indicador Ejecutar Programas.....	80
Tabla N° 16 Frecuencia del Indicador Ejecutar Programas.....	80
Tabla N° 17 Ítems del Indicador Presupuesto.....	82
Tabla N° 18 Frecuencia del Indicador Presupuesto.....	82
Tabla N° 19 Ítems del Indicador Personal Calificado.....	84
Tabla N° 20 Frecuencia del Indicador Personal Calificado.....	84
Tabla N° 21 Ítems del Indicador Capacitación.....	86
Tabla N° 22 Frecuencia del Indicador Capacitación.....	86
Tabla N° 23 Frecuencia de la Dimensión Primera Etapa.....	88
Tabla N° 24 Ítems del Indicador Instrumentos de Evaluación.....	90
Tabla N° 25 Frecuencia del Indicador Instrumentos de Evaluación.....	90
Tabla N° 26 Ítems del Indicador Comunicación.....	92
Tabla N° 27 Frecuencia del Indicador Comunicación.....	92
Tabla N° 28 Frecuencia de la Dimensión Segunda Etapa.....	94
Tabla N° 29 Ítems del Indicador Seguimiento.....	96
Tabla N° 30 Frecuencia del Indicador Seguimiento.....	96
Tabla N° 31 Ítems del Indicador Presentar Informe.....	98

Tabla N° 32 Frecuenciadel Indicador Presentar Informe.....	98
Tabla N° 33 Ítemsdel Indicador Mejoramiento.....	100
Tabla N° 34 Frecuenciadel Indicador Mejoramiento.....	100
Tabla N° 35 Ítemsdel Indicador Repetir el Procedimiento.....	102
Tabla N° 36 Frecuenciadel Indicador Repetir el Procedimiento.....	102
Tabla N° 37 Frecuencia de la Dimensión Cuarta Etapa.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	P.P
Gráfico N° 1. Indicador Visión Compartida.....	67
Gráfico N° 2 Indicador Aprendizaje en Equipo.....	70
Gráfico N° 3 Indicador Dominio Personal.....	72
Gráfico N° 4 Indicador Modelos Mentales.....	74
Gráfico N° 5 Dimensión Dirección.....	75

Gráfico N° 6 Indicador Pensamiento Sistémico.....	78
Gráfico N° 7 Indicador Ejecutar Programas.....	81
Gráfico N° 8 Indicador Presupuesto.....	83
Gráfico N° 9 Personal Calificado.....	85
Gráfico N° 10 Indicador Capacitación.....	87
Gráfico N° 11 Dimensión Primera Etapa.....	88
Gráfico N° 12 Indicador Instrumentos de Evaluación.....	91
Gráfico N° 13 Indicador Comunicación.....	93
Gráfico N° 14 Dimensión Segunda Etapa.....	94
Gráfico N° 15 Indicador Seguimiento.....	97
Gráfico N° 16 Presentar Informe.....	99
Gráfico N° 17 Indicador Mejoramiento.....	101
Gráfico N° 18 Indicador Repetir el Procedimiento.....	103
Gráfico N° 19 Dimensión Cuarta Etapa.....	104

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias de las instituciones educativas están enfocadas a ser productivas y eficaces con visión a ser Organizaciones Inteligentes, en estas se pretende alcanzar altos niveles de competitividad y elevar el potencial de los individuos que la conforman, la integración de las cuatro funciones administrativas constituye un factor imprescindible en la quehacer educativo enlazado estratégicamente con el proceso de evaluación que juega un rol fundamental en las instituciones educativas venezolanas específicamente en los Departamentos de Registro, Control y Evaluación de Estudios considerados como el corazón que articula y regula los principales procedimientos administrativos y académicos;

En este sentido, es necesario destacar que las organizaciones reafirman la exigencia de contar con personas altamente capacitadas que posean el perfil profesional docente que integren los elementos cognitivos, afectivos y conductuales para ser desarrollados en un contexto determinado. Ante tal escenario, el gerente de hoy se ve involucrado en una gerencia con mayores retos que implica desarrollar técnicas y procedimientos eficaces que integren aspectos individualizados así como el trabajo en equipo que consoliden los objetivos propuestos por la organización.

Así mismo, es importante señalar que toda organización fundamenta su principio en el buen manejo y correcta utilización del capital humano y material financiero con el que cuenta, destacando el recurso humano como el elemento imprescindible que presenta mayor dificultad de gerenciar por el hecho de su naturaleza, estando presente no solo la capacidad intelectual sino un compendio de emociones, hábitos, habilidades, costumbres y sentimientos que se encuentran de por medio y que dependiendo de lo estable que estos se encuentren la organización como

tal, avanza a pasos agigantados, por lo que el gerente debe ser capaz de utilizar cada una de las condiciones existentes para que proporcione la adaptación al proceso que se presente. En este sentido, las Organizaciones Inteligentes enmarcan como principio fundamental las características requeridas para conformar una organización con miras a la excelencia, estructurado por elementos que implican el desarrollo del Dominio Personal, identificación de Modelos Mentales, Impulso de la Visión Compartida, el fomento del Trabajo en Equipo y la formación del Pensamiento Sistémico cuya finalidad radica en el equilibrio necesario para toda estructura organizacional. Bajo este esquema, a continuación se detallan los capítulos que estructuran la presente investigación.

Partiendo por el capítulo I, en el que se plantea la problemática objeto de estudio, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la investigación.

Por su parte, el capítulo II está conformado por los antecedentes que poseen estrechos vínculos con la investigación así como las bases teóricas y filosóficas que la sustenta.

El capítulo III, está definido por los aspectos metodológicos: diseño y tipo de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de la recolección de datos y la descripción detallada de la validez y confiabilidad de la investigación.

En cuanto al capítulo IV, este está conformado por el análisis e interpretación de los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento y finalmente el Capítulo V constituido por las conclusiones generales y la recomendaciones.

CAPITULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La visión sistémica de las organizaciones educativas proyectan sus metas hacia la excelencia, América Latina no escapa de esta visión, en la actualidad se desarrollan proyectos con el propósito de fortalecer la calidad educativa. En este sentido Veláz C. (2005) señala que de acuerdo al Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación coordinado por La Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe OREALC que Cuba se destaca en los países Latinoamericanos entorno a la evaluación de calidad educativa, afrontando continuos cambios en el proceso.

Por otro lado (Tedesco, 2002) manifiesta que “una evaluación Global de la evolución de los sistemas educativos Latinoamericanos permite identificar un significativo conjuntos de logros ya prácticamente consolidados” (p.1), siendo de suma importancia el diseño organizacional en éstas, desde su estructuración pasando por planeación, organización, dirección y control, la consolidación de las instituciones educativas están estrechamente vinculadas con el buen desempeño de las labores que ejecuta el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios mejor conocido como DRCEE, éste debe responder a las necesidades no solo de la comunidad estudiantil sino del gremio docente, padres y representantes, el cual se encarga de ejecutar múltiples funciones como organizar, elaborar y aplicar instrumentos de aspecto legal.

En efecto, éste se origina en las instituciones educativas con el propósito de desarrollar actividades de índole pedagógicas y administrativas, centrándose en la

organización interna de mecanismos que regulan la admisión, registro, control y seguimiento estudiantil así como los enlaces administrativos en Zona Educativa y los Municipios escolares, asumiendo la responsabilidad de estar al día con nóminas, actas, circulares, legajos y los compromisos que internamente se presentan.

Cabe destacar que la evaluación como proceso implica la integración de todos los entes educativos, el artículo 44 de la Ley Orgánica de Educación de la República Bolivariana de Venezuela (2009) contempla la evaluación educativa como:

Integral, cooperativa, sistemática, cuali-cuantitativa, diagnóstica, flexible, formativa y acumulativa. Debe apreciar y registrar de manera permanente mediante procedimientos científicos, técnicos y humanísticos el rendimiento estudiantil, el proceso de apropiación y construcción de los aprendizajes, tomando en cuenta los factores sociohistóricos, las diferencias individuales y valorará el desempeño del educador y la educadora y en general, todos los elementos que constituyen dicho proceso... (p.6).

Por consiguiente, el rol fundamental que juega el departamento en el diseño de una institución se materializa en normativas legales establecidas en la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, por lo tanto, el cumplimiento de sus funciones va más allá de seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes, este debe monitorear el correcto desarrollo de programas, planes de estudios así como de su correcta aplicación innovando en materia de técnicas, métodos, materiales didácticos y la implementación de los instrumentos de evaluación adecuados a cada uno de los subsistemas. Por otro lado, debe responder a las necesidades de carácter holístico, su nivel jerárquico está situado debajo de las líneas de mando de las subdirecciones de los planteles.

En las instituciones educativas, dicho departamento es un elemento clave, considerado como el corazón que articula y regula la calidad de los procesos de

enseñanza y aprendizaje, sin embargo, el buen desempeño y funcionamiento de las actividades que allí se realizan tiene su grado de dependencia en la estructura organizacional, de acuerdo a lo planteado por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) en el cual señalan que el diseño organizacional “es el proceso de toma de decisiones y acciones gerenciales que resultan en una estructura organizacional específica” (p. 371), esto indica que es necesario un conjunto de procedimientos que varían de acuerdo a las elecciones que realiza el gerente, por cuanto, toda organización debe poseer una estructura y el exitoso funcionamiento depende de que cada miembro que la integra conozca y desempeñe las funciones que le corresponda, así mismo existen factores que influyen significativamente en el diseño organizacional de una institución entre los cuales se tiene la división de trabajo que comúnmente se ramifica en coordinaciones y departamentos, siendo necesario sostener que la división de trabajo tal como lo indica Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) es el “proceso de dividir el trabajo en tareas relativamente especializadas para lograr ventajas de la especialización” (p.372), esto quiere decir que debe estar conformado por personas idóneas y con características visibles de capacidades y conocimientos de las labores que realiza, lo que produce evidentemente ventajas, siendo una decisión gerencial clave del líder.

Es preciso señalar, que las instituciones educativas venezolanas sufren constantes modificaciones en dichos departamentos y en numerosas oportunidades se ve desarticulado de la realidad, los cambios realizados en la plataforma virtual educativa así como resoluciones y circulares direccionadas por los entes educativos repercute significativamente en el diseño organizacional, propiciando la falta de credibilidad y confiabilidad en las diversas actividades que este ejecuta, pues la deliberada manipulación a través de comprobadas prácticas erróneas en las complejas sistematizaciones y el uso de instrumentos no acorde a lo necesitado producen el deterioro del departamento y la hostigación de los miembros que la integran.

Para ampliar lo anteriormente señalado es de vital importancia indicar que la mayoría de las organizaciones inician con una estructura simple caracterizada, en este sentido Robbins y Coulter (2005) señalan que un “diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada y poca formalización” (p. 244), estructuración que se evidencia notablemente en la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur constituida hace veintiún años al servicio de la educación, en la cual se observa la poca progresión de cambios a favor de un mejor funcionamiento, específicamente en DRCEE; en el mismo se perciben debilidades que desestabilizan la estructura organizacional, conformado por un espacio cerrado con una distribución desarticulada, así mismo se observan deficiencias que están vinculadas al carácter administrativo que urgentemente necesita ser atendido; partiendo por el escaso personal que labora, dos en su totalidad, es necesario precisar que el dominio de uno de ellos se ha quedado en la ambigüedad, situación que impide la innovación y la prontitud en respuesta que debe ofrecer el mismo.

Entre las múltiples actividades que éste desempeña se tiene: el registro de calificaciones de los estudiantes, elaboración de actas internas, sistematización de planillas, legajos, matrícula inicial, nómina del personal, recepción de planificación, redacción de memorándum, circulares y documentos internos que se requieran, revisión de expedientes, elaboración y entrega de boletines de calificaciones, visitas a Zona Educativa y/o Municipio Escolar y reuniones programadas por la misma; lo que en diversas oportunidades el personal se encuentra ausente y de requerirse algún tipo de asesoría o documento ya señalado, se debe interrumpir el proceso.

Aunado a ello, no existe secretaria o asistente que colabore con la elaboración y/o redacción de informes, así como de otras funciones que consensuadamente puede ejecutar a fin de descargar el trabajo en el mismo; esto

influye notoriamente en la deficiente supervisión interna que promueve en el personal docente recurrentes retardos al momento de consignar calificaciones propiciando descontento en la comunidad estudiantil y en los padres, madres, representantes o responsables. Por otro lado, se tiene la falta de material escrito ya que en la mayoría de las entrevistas con el personal docente se dan eventualmente y de carácter informal propiciando un seguimiento deficiente. Para ello, la filosofía de las Organizaciones Inteligentes fundamenta su principio en la estabilidad organizacional basados en esquemas que permitan el desarrollo del potencial humano a través de la innovación como herramienta principal en el campo laboral, situación contraria en la institución objeto de estudio que presenta notables debilidades en cuanto a dicha estructura, la ausencia de características como desarrollo del Dominio Personal, identificación de Modelos Mentales, Impulso de la Visión Compartida, el fomento del Trabajo en Equipo y la formación del Pensamiento Sistémico agudizan la problemática existente.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario precisar que el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios amerita una evaluación de los procesos gerenciales con el propósito de promover la eficiencia y confiabilidad de los cimientos de una institución que requiere alcanzar el equilibrio gerencial, acorde a lo exigido por la ley en la materia y respetando a quienes forma parte de ella.

Por esta razón se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los procesos gerenciales que actualmente se llevan a cabo en el Departamento de Registro, Control y Evaluación de estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur?

- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos gerenciales en el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar los procesos gerenciales en Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur basado en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes.

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos gerenciales que se llevan a cabo en el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur basado en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes.
- Describir las funciones que cumple el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur basado en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes.
- Verificar los indicadores de eficiencia en el desempeño de las funciones del Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la educación juega un rol fundamental en el desarrollo de un país, siendo un pilar clave en el progreso del mismo; la actividad educativa cada día enfrenta numerosos cambios, pasando por la implementación de resoluciones, circulares y principalmente el aspecto cívico cultural que da un toque de distinción en este nuevo siglo; así las organizaciones educativas particularmente requieren actualizaciones en aspectos tecnológicos y de índole administrativa que profundicen la aplicación de técnicas y métodos vanguardista que fortalezcan la calidad en la misma. Todo gerente en una organización debe poseer visión del futuro con ahínco en estrategias eficaces que ahonden en el bienestar colectivo.

Por esta razón, el proceso de evaluación en el campo educativo requiere minuciosamente ser observado y analizado con el objeto de identificar los instrumentos acorde a cada actividad; acentuando la reflexión crítica y constructiva una vez realizado el proceso. Sin lugar a duda, toda organización amerita apreciación de la labor que desempeña realizando el protagonismo de todas aquellas personas que la componen; los Departamentos de Registro, Control y Evaluación de Estudios proyectan en las instituciones educativas el centro de equilibrio donde se llevan a cabo la mayor parte de actividades académicas como administrativas, la existencia en éstas es condición y está bajo la línea de mando de las sub direcciones.

En consecuencia, la presente investigación surge con el propósito de evaluar la problemática existente en el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur, estrechamente vinculada a los procesos gerenciales desarrollados específicamente en el campo educativo en la cual se observa continuas debilidades que responden a la falta de organización interna, poca estructuración en el diseño organizacional y deterioro de la efectividad del proceso que desempeña.

La investigación responde a la necesidad de evaluar uno de los departamentos imprescindibles en toda institución educativa para así dar respuestas a los que aspiran a una mejor calidad educativa de mano de la ciencia y tecnología, respondiendo así a cada una de las exigencias que demanda la sociedad.

Así mismo, los resultados del presente estudio podrán ser utilizados por el personal del centro educativo con el propósito de aplicar las sugerencias y recomendaciones en acciones factibles que fomenten la integración y cooperación en pro de la calidad educativa. Por otro lado, se tiene el aporte a futuras investigaciones consensuando la importancia que se apega a la realidad que se vive en la actualidad.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

A través de los años se han efectuado diversas investigaciones que están en función de contenidos en áreas prioritarias de la gerencia con el propósito de extender explicaciones acerca de interrogantes que se plantean a lo largo de la acción educativa que propicien la articulación de respuestas en un marco coherente. No obstante, en el contexto educativo, diversos profesionales han realizado investigaciones que fundamentan los procesos gerenciales y el deber ser de las organizaciones.

Torres P. (2010) en investigación titulada *La Función de mejora de la Evaluación Educativa en Cuba* publicada por la revista Iberoamericana de Educación, cuyo propósito principal es Describir las principales experiencias acumuladas por la comunidad de evaluadores cubanos, enmarcada en una investigación de campo de tipo descriptiva – evaluativa con una población de 153 docentes. A través de la observación sistemática se evidenciaron las diversas técnicas e instrumentos utilizados en el proceso de evaluación con una meta específica enarbolada Evaluar para Mejorar, las conclusiones arrojaron que la comunidad de evaluadores no es autosuficiente para atender a todas las disciplinas científicas que son necesarias para avanzar en el Sistema Educativo, aun cuando sus miembros tengan una formación pedagógica básica, el otro aspecto manifiesta la falta de disposición de los directivos por atender recomendaciones.

El anterior trabajo de investigación acentúa punto importante que se relaciona con la investigación en curso, ya que se exterioriza la falta de capacidades de los

de los gerentes para manejar situaciones concerniente al proceso de evaluación, realidad claramente observable en el sistema educativo venezolano que manipula deliberadamente los actores políticos ocasionando numerosas debilidades que desarticulan la meta de alcanzar la excelencia académica, sin dejar a un lado la falta de interés de los gerentes por buscar recomendaciones o alternativas que mejoren las actividades que desempeñan.

Así mismo, Illesca, Tripoli y otros (2007) pertenecientes al Grupo de Investigación en Informática de la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad de Centro de la Provincia de Buenos Aires – Argentina en su trabajo titulado *Organizaciones Inteligentes – Herramientas Dinámicas de Gestión* cuyo propósito principal es Contribuir con una visión más ágil y personalizada sobre la construcción de las herramientas de gestión, brindando el dinamismo necesario para adecuarse a la realidad operacional y/o a los objetivos estratégicos de la organización, una investigación de tipo factible cuya población estuvo integrada por 31 personas, los resultados arrojaron que en la actualidad el uso de herramientas de gestión es cada vez más frecuente, ya que representa un poderoso medio para monitorear, diagnosticar y/o traducir las estrategias de las organizaciones en objetivos concretos que podrán ser luego evaluados y utilizados para la toma de decisiones gerenciales.

En este sentido, la congruencia de la investigación se visualiza en la integración de las Organizaciones Inteligentes que se llevan a cabo empleando herramientas útiles e innovadoras que permiten constituir y fortalecer las organizaciones educativas.

Al respecto, en investigación realizada por Olivo (2011) titulada *Rediseño del Departamento de Evaluación en el Instituto “María Montessori” basado en la Gestión de la Calidad Total*, bajo el Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total de la EFQM (European Foundation for Quality Management) enmarcado en un

proyecto factible, de tipo descriptiva con diseño de campo y una población constituida por 36 personas que hacen vida en el departamento y una muestra probabilística intencional realizada a 23 personas, como instrumento se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y alternativas policotómicas, arrojando las siguientes conclusiones; se requiere establecer un cambio en la gestión departamental, que se ajuste a las necesidades de orden social y cultural, aunado a ello se tiene el escaso apoyo técnico, de liderazgo eficaz y la falta de un sistema de comunicación e información.

El aporte al presente estudio de investigación se acentúa en línea direccionada al Departamento de evaluación específicamente, el cual ejecuta funciones trascendentales en una organización educativa, en el particular se requiere realizar evaluación de los procesos gerenciales que se desarrollan en el mismo, a fin de conocer el grado de eficacia y congruencia de las labores que realiza implementando modelos de calidad.

De igual forma, Rodríguez (2011) en investigación llevada a cabo en el Municipio escolar 6.1 del Estado Carabobo titulada *Evaluación del Desempeño Gerencial del Director*, desarrollada a través de la Teoría de la motivación de Maslow y la de Liderazgo, con un diseño de campo, de tipo descriptiva, una población de 36 directores a los que se le aplicó un cuestionario de 30 ítems; la autora llegó a la conclusión que la evaluación del desempeño gerencial del director debe ser objetiva para los continuos cambios de paradigmas así como debe propiciar un clima organizacional el cual permita la interacción y la toma de decisiones, bajo el acompañamiento pedagógico, así mismo, arrojó la necesidad de emplear correctivos que contribuyan al mejoramiento de las acciones gerenciales destacando el manejo de la planificación, organización, dirección, control y evaluación como herramientas básicas para la ejecución de funciones.

Por cuanto, la investigación es referencia debido al sustento teórico empleado bajo la perspectivas de funciones administrativas que engloban el carácter gerencial de los requerimientos y exigencias en este nuevo siglo.

Así mismo, Toledo (2010) en su Trabajo Especial de Grado titulado *Formación en Competencias Gerenciales del personal Docente basado en el Modelo de las organizaciones Educativas inteligentes*, bajo la modalidad de proyecto factible y un diseño de campo, conformada por una población de 99 sujetos a los que se le aplicó un cuestionario de escala tipo Lickert; el posterior análisis en la fase diagnóstico los resultados reflejaron que los docentes poseían una alta necesidad de recibir información con respecto a la competencias gerenciales que permita garantizar el desarrollo integral de sus potencialidades en pro de mejorar el ambiente escolar y la calidad del servicio que se brinda.

El vínculo de la investigación con el estudio en curso se enfatiza en la importancia de las Organizaciones Inteligentes y la obligatoriedad de asumir la estimación o medición de las labores que realiza con el objeto de implementar las estrategias, técnica o métodos acorde al entorno donde se desenvuelve, es importante considerar que una eficiente acción directiva estigmatiza la organización y da el toque de distinción en pro de la excelencia educativa.

Por otro lado, González (2010) en Trabajo presentado como requisito para ascender al escalafón de Asociado titulado *Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes en La Facultad de Ciencias de la Educación*, cuyo propósito es Construir un Modelo de Organizaciones Inteligentes Universitarias a la luz de la teoría de Peter Senge, con el fin de lograr una comunidad de aprendizaje en el personal docente, administrativo y obrero de la Facultad de Ciencias de la Educación, sustentada en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo en la cual se usaron como técnicas de investigación la encuesta y la

entrevista estructurada. La encuesta fue aplicada a una muestra de 27 docentes, 17 miembros del personal administrativo y 3 miembros del personal obrero de la Facultad. Los resultados determinaron que: La organización de la facultad es percibida como flexible, donde se trabaja con libertad y donde las necesidades de sus miembros son escuchadas. El estilo de liderazgo empleado es el orientador. Una gran fortaleza encontrada fue la apreciación que tienen sobre las Relaciones Interpersonales en su lugar de trabajo donde indican que existe apoyo mutuo tanto entre sus compañeros como de su jefe inmediato. Se encontraron modelos mentales que obstaculizan el aprendizaje organizacional y que implica un trabajo de desmontarlo para instaurar otros dirigidos a identificarse como corresponsable de las situaciones que tiene la facultad.

En este sentido, la construcción de esquema organizacionales con miras de integración en las Organizaciones Inteligentes profundizan la importancia y la versatilidad de estas, constituida por elementos que manifiestan el dominio, compromiso y responsabilidad social en los entes actores del quehacer educativo. Así mismo, se enmarca la importancia de las relaciones interpersonales como punto de equilibrio que influye significativamente en las instituciones educativas aspecto resaltante en la presente investigación.

Por otra parte, Abreo (2010) en investigación titulada *Estructura Organizativa Escolar Basada En Las Organizaciones Escolares Inteligentes Para El “Instituto Experimental Simón Bolívar” Del Estado Carabobo* cuya finalidad principal es Proponer una estructura organizativa, fundamentada en las teorías administrativas de la organización, la gestión de la calidad, la cultura y en las teorías de aprendizaje organizacional. Se ubica en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo. La población objeto de estudio estuvo conformada por un director, un subdirector administrativo, seis coordinadores académicos y veintiocho docentes a los cuales se le aplicó un instrumento de tipo cuestionario constituido por 32 ítems.

Los resultados arrojaron que la estructura organizativa presenta varias debilidades en la división, agrupamiento y coordinación de las tareas en la institución.

En el estudio se evidencia una notable relación, que se exterioriza con la amplia investigación en torno a la estructura organizacional que, si bien, es a nivel superior el enlace se concreta cuando se siguen los mismos estatutos de los procesos gerenciales; destacando la globalización y la necesidad de adecuarse a las transformaciones y contextos de un mundo en constante evolución mediante la implementación de los elementos de las Organizaciones Inteligentes, como lo son: Dominio personal, Visión Compartida, Trabajo en Equipo, Modelos Mentales y el Pensamiento Sistémico.

En el mismo orden de ideas, Castillo (2005) en su Trabajo Especial de Grado titulado *Evaluación de los Procesos Gerenciales Aplicando la filosofía de las Organizaciones Inteligentes*, realizada en el Departamento de Administración y Planeamiento Educativo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo sustentada en la teoría de Chiavenato con diseño de campo transeccional de tipo evaluativo, la población objeto de estudio estuvo conformada por 48 docentes y 1.150 estudiantes al cual se le aplicó un cuestionario con 29 ítems, uno a los docentes y otro similar a los estudiantes con un diseño policotómico, la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, los resultados arrojaron que el personal docente y la comunidad estudiantil poseen buena disposición en el trabajo organizacional, sin embargo, deben mejorar la planificación estratégica que se adapte a las necesidades y a los continuos cambios, enfatizando en la misión, visión y valores de los miembros que la integran.

En este particular y para finalizar se plantea la convergencia y los estrechos vínculos con la investigación en curso ya que se encuentra presente en ellas el proceso de evaluación, haciendo énfasis en funciones administrativas tales como

planeación, organización, dirección y control, así como el fundamento filosófico de la visión de las organizaciones inteligentes, por cuanto, es un cimiento importante en la elaboración de investigaciones cuyo aporte fundamental se materialice en la evaluación de la gerencia educativa a fin de propiciar una estructura organizacional acorde al contexto que garantice la estabilidad del centro educativo a través de valores y cultura organizacional y con visión a mejorar día tras día.

Bases Teóricas

La Evaluación

La evaluación se ha ubicado a nivel internacional como una herramienta útil para mejorar la calidad educativa, con la intención de proporcionar información que permita conocer las debilidades y fortalezas. En otras palabras, la finalidad de la evaluación es adquirir información confiable que permita tomar decisiones hacia el mejoramiento continuo y estable de la calidad de la educación.

La (PREAL), Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (2009), ha identificado, entre otros, los siguientes fines de los sistemas de evaluación:

- Informar a la opinión pública sobre la calidad educativa y generar cultura social de la evaluación.
- Proporcionar información para investigación aplicada sobre impacto de variables sociales y escolares sobre el aprendizaje y los tipos de intervenciones más efectivos.
- Identificar áreas o unidades prioritarias de intervención focalizada para garantizar igualdad de oportunidades.

- Motivar mejoras y logros, vía la comparación o emulación.
- Identificar deficiencias en los resultados de los sistemas educativos y movilizar apoyo público para intervenciones alrededor de metas claras de aprendizaje.
- Devolver información a escuelas y maestros para análisis y planes de mejoramiento.
- Brindar a padres información para evaluar y controlar calidad.
- Contribuir a establecer o monitorear estándares de calidad.
- Certificar el dominio de competencias por estudiantes que finalizan un determinado nivel de enseñanza.
- Seleccionar a estudiantes, escuelas o jurisdicciones para incentivos y acceso a programas.
- Evaluar impacto de políticas, innovaciones o programas específicos.
- Retroalimentar el currículo y los planes de estudio.
- Realizar estudios de costo-beneficio que orienten decisiones sobre distribución de recursos.
- Contar con argumentos para gestión de presupuesto o justificar cambios en orientaciones.
- Analizar el peso del factor docente en los aprendizajes e influir en la formación, capacitación y desempeño de los maestros. Así como también, para establecer un sistema de incentivos
- Promover una responsabilidad efectiva de todos los actores involucrados en los procesos educativos, incluyendo a los propios estudiantes.

Por otro lado la OREALC (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe) de la UNESCO ha realizado diversos estudios, iniciando por la creación en 1994 del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE), como concreción operativa de uno de sus programas

estratégicos. El Laboratorio fue concebido como una red de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación de carácter gubernamental. Siendo la primera iniciativa de carácter estrictamente latinoamericano en este ámbito de los estudios comparativos internacionales del rendimiento académico.

El proyecto inicial del Laboratorio fue el Primer Estudio Internacional Comparativo sobre Lenguaje, Matemáticas y Factores Asociados en Tercero y Cuarto Grado, se basó en la aplicación de unas pruebas de rendimiento en matemáticas y en lengua a una muestra amplia de estudiantes, La información se recogió a lo largo del año 1997, el primer informe se publicó en 1998 y el segundo en el año 2000. Uno de los principales méritos del proyecto consiste en que trata del primer estudio internacional de rendimiento que incluye un número elevado de países latinoamericanos y caribeños con un total de 13 países.

La evaluación se encuentra fundamentalmente asociada a la medición, en el particular trabajo de investigación se centra en uno de los departamentos con mayor actividad administrativa y pedagógica designado como el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios (DRCEE).

Metodología de Evaluación Institucional

De acuerdo a la metodología establecida Lepeley (2003) en su libro titulado Gestión y Calidad en Educación: un Modelo de Evaluación se fundamenta en las bases de los criterios que se van a evaluar en la institución donde se lleva a cabo la presente investigación, la misma está definida por etapas que distinguen elementos que focalizan el alto desempeño organizacional, para ello se tiene:

Primera etapa del proceso de Evaluación

- La dirección del plantel debe decidir la ejecución de programas que integren la calidad y que abarque de forma holística la organización.
- La dirección debe comprometerse con modelos y estándares de calidad.
- Asignar presupuestos para la ejecución de los programas.
- Designar personal calificado.
- Designar grupos de calidad en las divisiones.
- Capacitación y entrenamiento de los principios que fundamentan la calidad.

Segunda etapa del proceso de Evaluación

- Precisar los parámetros de la planificación, realización, evaluación y mejoramiento continuo para cada función.
- Determinar los instrumentos de evaluación.
- Seleccionar el apoyo en sistemas informáticos.
- Ampliar la comunicación con todas las personas que integren la organización haciendo uso de las Tecnología de la Información y Comunicación.
- Adquirir personal calificado que manejen la información y creen programas de instrucción.

Tercera etapa del proceso de Evaluación

- Implementar los principios de calidad.
- Evaluar cada uno de los avances en las áreas de gestión de calidad.
- Hacer seguimiento continuo.
- Mostrar información veraz y con evidencias del proceso de mejoramiento.
- Evaluar la información.

- Redactar informes de cada una de las unidades de la institución.
- Recopilar los informes diseñados por cada una de las unidades.
- Redactar el informe general.

Cuarta etapa del proceso de Evaluación

- Presentar el informe final de la Evaluación Institucional por parte del equipo de calidad a la dirección.
- Presentar el informe final de la Evaluación Institucional por parte del equipo de calidad a toda la institución.
- Discutir de forma generalizada los resultados del informe.
- Identificar las áreas de mejoramiento.
- Planificar para repetir el procedimiento para el mejoramiento continuo.

En este sentido, la autora destaca que los evaluadores deben ser personal directo de la organización, ser objetivos, veraces y concretos en cada una de las apreciaciones que se manifiesten ya sea de forma verbal o escrita, centrándose en el principio fundamental de la calidad.

Cabe destacar, que la metodología de evaluación institucional de Lepeley (2003) es un elemento clave en el presente estudio y cada una de las etapas que conforman el proceso se utilizan como indicadores de eficiencia que deben cumplirse en la institución objeto de investigación, así mismo, es importante señalar que como todo proceso sistematizado cuenta con ciertas características de índole procedimental que al ser estudiadas se evidencia que la mayoría no se cumplen en el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luís Pasteur, estas características responden de una u otra manera a un esquema de trabajo que de cumplirse en la organización se evidenciaría un trabajo productivo con menos

debilidades en el aspecto estructural y en los aspectos que competen al compromiso con los entes gubernamentales en este caso llamados Zona Educativa y Municipio Escolar e incluso con los compromisos internos, entrega de recaudos a tiempo y la correcta supervisión y control interno que debe de existir cónsono a las labores del desempeño del equipo que lo conforma. En este punto es pertinente señalar que el elemento fundamental en una organización es el recurso humano que debe contar con características de índole integral en la formación académica que produzca eficiencia y efectividad para el departamento funcione con la responsabilidad y las normativas legales vigentes.

En consonancia con lo anteriormente expuesto, se presenta a continuación la fundamentación del principio básico de la gerencia referido a:

Funciones Administrativas

Toda organización requiere para su funcionamiento la interacción de acciones gerenciales y hoy en día más; la caracterización de un mundo con miras a la globalización constituye la ineludible necesidad de innovar y buscar alcanza los objetivos propuestos en el menor tiempo y a más bajo costo.

Ante tal escenario, el gerente de hoy se ve involucrado en una gerencia con mayores retos y más exigentes que implica el uso de la sistematización de funciones fundamentales que conlleven al éxito de la organización, así mismo, se considera como un proceso multifacético que puede ser representado en ciclo de actividades formado por un sistema de elementos que interactúan entre sí, para fusionar los elementos de la misma; los autores Robbins y Coulter (2005) señalan que existen cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control, enmarcadas como los principios de la gerencia, que de una u otra manera son los cimientos para el alcance de las metas y objetivos institucionales.

Planeación: esta consiste en definir las metas, las estrategias y la planificación para alcanzarlas, en este punto es necesario destacar que la planificación debe ser un compendio integral de lo que se quiere alcanzar enlaza con la coordinación de las actividades.

Haciendo referencia a esta función es necesario destacar que toda organización se encuentra formada por un conjunto de elementos y recursos que requieren estar interactuados y planificados con el objetivo de producir y lograr el desarrollo óptimo de la misma, en este sentido, el gerente institucional debe indagar a través de la planificación con el fin de canalizar cada una de las energías de los individuos que la integran en búsqueda de la armonía organizacional, en este sentido, se puede mencionar que la planificación actúa como un trampolín entre el deseo de lo que se quiere y hacia donde desea llegar.

Esto quiere decir, que la planeación determina los objetivos que sean cumplidos en un periodo de tiempo, así como promover el principio de fijar metas; planear genera exigencias al gerente y al equipo que lo integra y éste parte del requerimiento de tener visión de futuro.

De lo anteriormente expuesto, se concluye, que el proceso de planificación es el primer elemento que define la razón de ser de la organización y ésta se fundamenta en el medio necesario para asegurar el progreso de la institución.

Organización: en este sentido, el gerente determina las actividades que hay que realizar, quien las realiza, quien rinde cuentas y en donde se toman las decisiones. En este aspecto se observa el delegue de funciones, el cual cuenta con la toma de decisión del gerente de acuerdo a la experiencia y los criterios que maneja la organización.

Una vez definido la planificación, se procede a implementar la organización como elemento que integra el proceso de las funciones administrativas, en este particular el proceso se refiere a las acciones de organizar, estructurar e integrar los recursos materiales y humanos con los que cuenta la institución.

Lo anteriormente conduce a establecer la organización como proceso protagónico que ayuda a definir la estructuración de las instituciones; para Certo (2001) "organizar es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo", esto quiere decir, que lo fundamental de la organización es mejorar, que de ser así conduce a acentuar una sistematización novedosa acorde a las exigencias.

Es importante señalar que la organización radica su principio en el manejo y correcta utilización del capital humano y material, enfatizando el recurso humano como elemento que presenta mayor dificultad de manipular por el hecho de su naturaleza, haciendo hincapié en no solo la capacidad intelectual sino un compendio de emociones, hábitos, habilidades, costumbres y sentimientos que se encuentran de por medio y que dependiendo de lo estable que estos se encuentren la organización como tal avanza a pasos agigantados. Por lo que el gerente debe ser capaz de utilizar cada una de las condiciones existentes que proporcione la adaptación al proceso que se presente.

Así mismo, deben emplearse estrategias innovadoras que fomente la convicción de ver los cambios organizacionales como una oportunidad de mejorar, haciendo uso eficiente del liderazgo transformador que demuestre a todo el equipo la importancia de este elemento y por medio de los resultados se dé fe de ello.

Dirección: esta función particulariza puntos claves dentro de una organización, el gerente debe dirigir a los subordinados, influir positivamente en el

aspecto individual y como grupo de trabajo empleando la comunicación efectiva que sirva como el canal principal de intercambio de ideas.

En este elemento de las funciones de la administración se destaca la Operacionalización y lineamientos de la planificación y organización, en esta se ejerce los canales de los esfuerzos realizados. Al respecto, Münch y García (2008) señalan que en la dirección "se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión" (p. 160).

Los autores hacen referencia a componentes esenciales como la motivación y el liderazgo como fuente de estabilidad, estos acentúan la marcha de los parámetros establecidos y crean la comunicación indispensable para que la organización funcione; una dirección eficiente es factor crucial de equilibrio de los miembros que la integran y a la hora de dirigir el gerente debe posicionarse en las perspectivas que le permitan potencializar e impulsar cada uno de los esfuerzos que realiza, para ello Azuaje (2005) es su libro titulado *Pensamiento Gerencial su desarrollo* manifiesta que "en todo proceso de dirección se destaca el compromiso básico del directivo, que consiste en obtener energía positiva de los subordinados y orientarlos hacia la obtención de las metas de la organización", (p. 60).

El planteamiento de Azuaje se refiere una vez más al protagonismo del liderazgo de una dirección capaz de fusionar y fomentar sinergia gerencial.

Control: consiste en vigilar el desenvolvimiento de la organización a través de los miembros que la integran, estableciendo las acciones que hicieran falta así como aplicar los correctivos pertinentes. Esta función garantiza el efectivo cumplimiento de los objetivos trazados.

La última función pero no la menos importante; consiste en supervisar las actividades para garantizar que se efectúen de acuerdo a lo planeado, Münch y García (2008) señalan que:

Si es control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera. La planificación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando" (p. 183).

Esto quiere decir que son funciones que están enlazadas entre si y su importancia resalta ya que esta permite revisar y valorar el cumplimiento de los objetivos, con el fin de realizar los correctivos necesarios y garantizar que el producto que se planificó, organizó y se dirigió se ajusten a los intereses de la organización y el personal que la conforma.

Por otra parte es imprescindible mencionar que para que el proceso de control de desarrolle de forma efectiva debe aplicarse en forma continua y de esta depende el alcance o las fallas de los objetivos propuestos. En consecuencia, el control permite mantener las actividades encaminadas y hacer las estructuraciones pertinentes si es necesario.

Robbins y Coulter (2005), establecen una tabla con las habilidades y funciones de la administración, descritas a continuación:

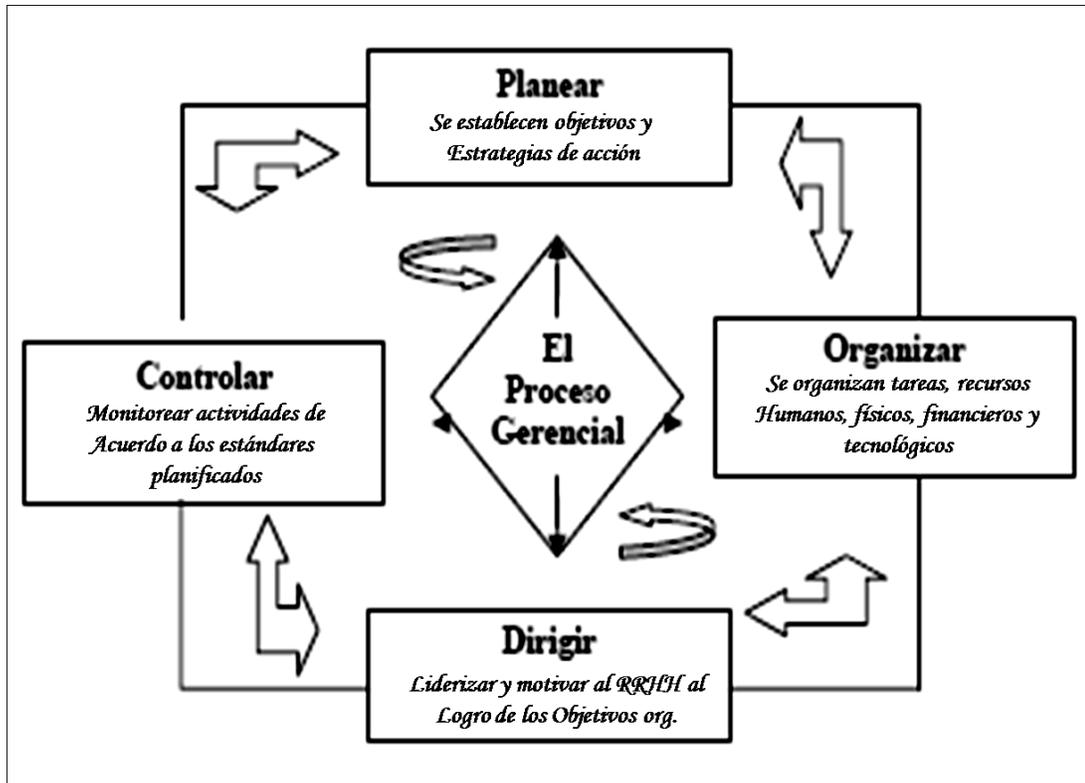
Tabla nº 1. Habilidades y funciones de la administración

Habilidad	Función			
	Planear	Organizar	Dirigir	Controlar
Adquisición de poder		✓	✓	
Escucha activa			✓	✓
Elaboración de presupuestos	✓			✓
Cómo elegir un estilo de liderazgo eficaz			✓	
Preparación			✓	
Formación de equipos eficaces		✓	✓	
Delegación		✓	✓	
Diseño de puestos motivadores		✓	✓	
Cultivo de la confianza			✓	
Disciplina			✓	✓
Entrevistas		✓	✓	
Manejo de conflictos			✓	✓
Manejo de la resistencia al cambio		✓	✓	✓
Tutelaje			✓	
Negociación			✓	
Cómo dar retroalimentación			✓	✓
Interpretación de la cultura de la organización		✓	✓	
Reconocimiento del entorno	✓			✓
Fijación de metas	✓			✓
Solución creativa de problemas	✓	✓	✓	✓
Valoración de la diversidad	✓	✓	✓	✓

Fuente Robbins y Coulter (2005)

Para finalizar la temática de las cuatro funciones gerenciales se presenta una tabla que esquematiza las mismas mediante un ciclo, diseñada por el autor Schermerhorn (2002).

Tabla n° 2. Ciclo Gerencial



Fuente: Schermerhorn 2002.

En otro orden de ideas, en la temática del presente estudio es necesario profundizar el perfil docente y las características que deben poseerlos miembros de una organización educativa; con el propósito de vincular los requerimientos necesarios y las condiciones en la que se encuentra el personal que integra la presente investigación.

Perfil Docente

El perfil profesional de un docente marca la exigencia de conocer el dominio de las competencias como una estructura que forma parte de los conocimientos, lo que comprende la integración de elementos cognitivos, afectivos y conductuales que implica ser desarrollados en un contexto determinado. De lo anterior se puede definir la competencia docente como el conjunto de destrezas, saberes, comportamientos y valores que el docente ha adquirido con el propósito de emplearlo para enfrentar situaciones en ámbito laboral.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de (1999) plantea la educación como un derecho y un deber social, a cargo de personas de reconocida moralidad e idoneidad académica (Artículos 102 y 104), así mismo, señalan que deben ser profesionales de la docencia, por lo que su trabajo supone un compromiso ineludible con la formación del estudiante; la responsabilidad en la conducción del proceso de enseñanza lo involucra en dos aspectos, el personal y el profesional, por otro lado se tiene una sociedad que se enfrenta a grandes cambios tecnológicos que contribuyen a que el aprendizaje sea tarea cada vez más personal, por lo que la labor del docente sigue siendo una labor insustituible. Es por ello que el docente debe concebir su labor como un proceso capacitador que colabora en el desarrollo de las competencias necesarias para llevar a cabo una labor eficaz, actuando con responsabilidad y ética, así mismo debe incorporar herramientas innovadoras que den sentido a su actividad profesional, con los avances de la ciencia y de las nuevas tecnologías.

Para cumplir su tarea con la calidad e idoneidad exigida, el docente debe recibir apoyo tanto de las instituciones como del Estado. Es así como la Constitución compromete al Estado para que estimule la actuación docente y realice la evaluación

de méritos para efectos de ingreso, promoción y permanencia en el Sistema Educativo.

Algunos autores definen el perfil del docente desglosándolo en las cuatro categorías que comúnmente se relacionan con las habilidades claves para el éxito y que han sido señaladas por Jacques Delors (1996) en su informe: La educación encierra un tesoro. Ellas son: saber, saber hacer, saber estar y saber aprender.

El saber se refiere al dominio de los conocimientos propios de la labor docente, siendo una combinación de saberes relacionados con las diferentes disciplinas, la pedagogía y el contexto institucional, así como también de su papel en el entorno regional y nacional. En ese sentido, el profesor necesita:

- Mantenerse actualizado en el área de su especialidad.
- Dominar teorías, aplicaciones prácticas, relacionar la materia con otras áreas de la profesión, investigar y publicar.
- Conocer modelos pedagógicos actuales y las justificaciones teóricas que los sustentan y el papel que juegan las emociones y los efectos en el proceso de formación;
- Conocer alternativas metodológicas de enseñanza, y diferenciar entre las que mejor se ajustan a los objetivos de aprendizaje, condiciones de trabajo, intereses y expectativas de los alumnos.
- Conocer su institución y participar en la elaboración de los diferentes documentos institucionales como Proyectos Educativos, Estatutos, Reglamentos.

El saber hacer se refiere al ejercicio de la docencia, desde la planificación y programación de un curso hasta la evaluación de los lo que conlleva las siguientes habilidades:

- Planificar y programar la enseñanza, lo cual supone la capacidad para diseñar y proveer acciones que tengan en cuenta los objetivos a conseguir, las características de los alumnos, la dinámica del grupo de clase, la evaluación y las posibles alternativas de acuerdo con cada situación.
- Emplear estrategias de enseñanza lo que supone emplear distintos métodos y estrategias que conduzcan al logro de los objetivos.
- Programar y desarrollar actividades prácticas que conduzcan a la consecución de objetivos mediante el uso de materiales acordes.
- Utilizar recursos didácticos y materiales curriculares coherentes con los objetivos.
- Adecuarse al currículo, es decir interpretar los lineamientos y discutir cualquier cambio sustancial que se pretenda hacer.

El saber estar se refiere a la disposición, disponibilidad y manejo de las normas, su sentido de pertenencia y participación, expresadas en:

- El fomento de relaciones confiables y creíbles, que afiancen la comunicación.
- La capacidad para fomentar un clima afectivo dentro y fuera del recinto laboral.

El saber aprender incluye el "aprender a aprender", la investigación y el trabajo sobre la práctica como principios esenciales para lograr una docencia de calidad. El profesor debe mostrar esfuerzos sistemáticos y autogestionarios de

carácter investigativo, centrados en la reflexión autónoma de su propia práctica, lo cual da a conocer los resultados de su trabajo. Para ello necesita:

- Participar en proyectos para mejorar su calidad docente.
- Realizar procesos de autorregulación de su práctica.
- Producir materiales pedagógicos y trabajos colegiados con compañeros y Profesores.
- Autonomía profesional. Estar en constante crecimiento y desarrollo profesional, mediante un proceso de autoformación continua que le permita ampliar sus conocimientos y prácticas en su campo de estudio; estar abierto a los cambios que suceden, a fin de innovar, orientar y estimular el aprendizaje de sus alumnos y superarlas debilidades detectadas en su práctica educativa y tener dominio de los contenidos y métodos propios de su disciplina de estudio.

En este sentido, se hace especial énfasis en el desarrollo de competencias elementales para la formación y logro de la autonomía profesional. Entre ellas se tienen las cognitivas que se orienta al autoaprendizaje y al desarrollo de habilidades metacognitivas; así mismo se destaca el crecimiento como individuo, desarrollando habilidades para actuar democráticamente, con principios éticos expresados en una auténtica vivencia de valores, desarrollando su capacidad para reflexionar sobre la práctica mediante diferentes estrategias.

Por otro lado, debe poseer la capacidad para interactuar con los demás de forma cooperativa. Es decir, ser capaz de comunicarse y entender a los demás ejerciendo el respeto, la tolerancia, la convivencia y la cooperación para todos lo que conforman la institución.

Así mismo, es necesario el desarrollo de competencias emocionales y sociales que contribuyan a regular sus respuestas afectivas y emocionales y desarrollar aquellos recursos interpersonales que permitan trabajar en equipo y afrontar diferentes situaciones sociales. Con la capacidad para organizar y gestionar su acción educativa, articulando lo que se dispone en el sistema educativo con los elementos que enmarcan la actividad en la institución, la escuela, el aula, la familia y la comunidad.

Otro aspecto importante y que lo señala entes internacionales como la UNESCO y la Organización de Estados Iberoamericanos OEI (1996), se refieren a las condiciones de trabajo. Si se desea mejorar el desempeño docente es necesario atender a situaciones como ingreso, permanencia remuneraciones y ambiente de trabajo.

La gerencia educativa requiere que se manejen estándares de funciones y competencias en el cual se encuentre vinculado cada una de las acciones y actividades que deber cumplir los miembros de una institución educativa, en este sentido se hace énfasis en los pilares fundamentales de una organización al servicio de la educación.

Al respecto, el reciente estudio de investigación presenta a continuación las funciones que deben poseer los integrantes del cuerpo directivo de una organización educativa, según trabajo publicado por la Universidad Católica Andrés Bello (2004) titulada: Sistema de Certificación del Desempeño Docente, Especialista, Coordinador y Directivo de las Escuelas Dependientes de la Dirección de Educación del Municipio Chacao, Bases Normativas, Bases Conceptuales y Bases Instrumentales, que surge de la necesidad de reconocer la función clave y el papel de los docentes en la prestación de un servicio educativo de calidad mediante la creación de un sistema

que impulse su formación continua y el establecimiento de normas que regulen su ejercicio profesional. Para ello se tiene que:

El director de las instituciones deben cumplir con la función de:

- Promover y dirigir el proceso de planificación institucional. Así mismo:
- Seleccionar, diseñar y organizar las estrategias convenientes para elaborar en equipo, el proyecto educativo del plantel, en concordancia con las directrices y criterios establecidos por los organismos competentes.
- Promover la planificación didáctica continua y en equipo realizando un conjunto de acciones que van desde la planificación, organización y administración del trabajo.
- Dirigir, organizar y coordinar la gestión institucional con alto nivel de desempeño y con base en el ordenamiento jurídico.
- Coordinar el trabajo del personal a su cargo para la correcta ejecución de los planes institucionales.
- Promover el desarrollo profesional del personal a su cargo (subdirectores, docentes y otros profesionales).
- Administrar los fondos y recursos económicos, así como las instalaciones escolares de manera efectiva, responsable y oportuna.
- Mantener una comunicación efectiva con los distintos grupos de la comunidad escolar y fomentar la participación coordinada de toda la Comunidad Educativa.
- Crear una cultura y un clima organizacional dirigido a lograr una visión compartida para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación y la institucional hasta la supervisión y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje, con miras a crear altas expectativas.
- Evaluar, controlar y hacer seguimiento a la gestión institucional

- Promover una cultura de evaluación permanente de todos los componentes e integrantes del proceso educativo.
- Motivar y supervisar el desarrollo curricular de la institución educativa que dirige.
- Velar por la ejecución del currículo nacional y supervisa a los docentes asegurando la calidad de la enseñanza.
- Colaborar con la familia y miembros de la comunidad, respondiendo a las necesidades.
- Ejerce un liderazgo constructivo que impulsa la concreción de la Visión y la Misión de la dirección de Educación.
- Abrir espacios e implementar estrategias para que los docentes conozcan y se comprometan en la concreción de la Visión y Misión de la Dirección de Educación.
- Conocer los lineamientos generales de administración y planificación de la Dirección de Educación definidos en el Manual de procedimientos.
- Supervisar, apoyar y acompañar a los docentes en la gestión educativa realizando un conjunto de acciones que van desde la planificación, organización y administración del trabajo institucional hasta la supervisión y evaluación del proceso de enseñanza.
- Promover y ejecutar las políticas y los modelos de gestión y pedagógicos elaborados por la Alcaldía.
- Conocer los planes y programas de la Dirección de Educación.
- Adecuar los planes y programas de la Dirección de Educación a las necesidades y características de su institución.
- Promover conductas que muestran internalización de valores de libertad, democracia, solidaridad, justicia, paz, conservación ambiental, seguridad, identidad nacional, ciudadanía, salud, equidad, entre otros.

- Apoyar proyectos, campañas y cualquier otra actividad que contribuya a la consolidación de los valores.
- Vigilar que las actividades rutinarias y cotidianas de estudiantes, docentes, personal administrativo y obrero estén impregnadas de estos valores.
- Ejecutar actividades extracurriculares en la comunidad para cultivar una cultura fundamentada en los valores.

En cuanto a las funciones del Coordinador de Control de estudio debe:

- Promover y dirigir el proceso de planificación del Departamento.
- Planificar conjuntamente con la Dirección del plantel y el Departamento de evaluación.
- Seleccionar, diseñar y organizar las estrategias convenientes para elaborar en equipo, el plan del Departamento, siguiendo las directrices y criterios establecidos por el Ministerio.
- Dirigir, organizar y coordinar la gestión del departamento en base al ordenamiento jurídico.
- Evaluar, controlar y hacer seguimiento a la gestión.
- Motivar y supervisar el desarrollo del proceso técnico-administrativo del Departamento.
- Coordinar el trabajo del personal a su cargo para la correcta ejecución del Plan.
- Promover el desarrollo profesional del personal a su cargo.
- Administrar los recursos asignados, de manera efectiva, responsable y oportuna.
- Mantener una comunicación efectiva con los colegas y fomentar la participación coordinada con los demás departamentos.

- Crear una cultura y un clima organizacional dirigido a lograr una visión compartida para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio que presta.
- Promover una cultura de evaluación permanente de todos los componentes e integrantes del Departamento.
- Velar por la ejecución del registro de información sobre el rendimiento académico para que sea confiable, seguro y transparente.
- Colaborar con la dirección y el Departamento de Evaluación de la institución respondiendo a sus necesidades educativas.

Por su parte el Coordinador de Control de Estudios posee las siguientes Responsabilidades profesionales:

- Reflexionar continua y sistemáticamente sobre su práctica, reformulándola para contribuir al sobre su práctica funcionamiento eficiente del departamento de Responsabilidades profesionales.
- Asumir responsabilidades que le garanticen la actualización sistemática, la construcción y el mantenimiento del control de estudio nivel de excelencia profesional.
- Actualizar permanente su nivel de conocimiento.
- Manejar información actualizada sobre su profesión, las normativas legales, el sistema educativo, las políticas docentes y directivas.

Por su parte el Coordinador de Evaluación debe cumplir las siguientes funciones:

- Planificar, conjuntamente con la Dirección del plantel, la Coordinación Funciones de liderazgo pedagógico y de gestión del proceso de evaluación de los aprendizajes.
- Dirigir el departamento de Evaluación estableciendo objetivos y metas de aprendizaje a través de actividades que le faciliten los docentes la interpretación y concreción de los ideales y expectativas tanto de los alumnos y sus representantes como del sistema educativo venezolano.
- Promover y dirigir el proceso de planificación del Departamento.
- Dirigir, organizar y coordinar la gestión del departamento para lograrlos objetivos propuestos.
- Evaluar, controlar y hacer seguimiento a la gestión.
- Motivar y supervisar el desarrollo del proceso de evaluación.
- Enunciar con claridad ideales y objetivos que definen resultados de aprendizaje en diferentes niveles de complejidad.
- Seleccionar, diseñar y organizar las estrategias convenientes para elaborar en equipo, el plan del Departamento, siguiendo las directrices y criterios establecidos por el Ministerio.
- Desarrollar de procedimientos efectivos para liderizar sesiones de grupos que permitan establecer objetivos.
- Organizar y desarrollar acciones para que los docentes, en sesiones de trabajo, contribuyan con propuestas y se incorporen activamente en el proceso de toma de decisiones.
- Promover la selección de estrategias evaluativos para asegurar un aprendizaje efectivo.

- Ejecutar actividades evaluativas que aseguren la incorporación activa del alumno al proceso.
- Incentivar una cultura de evaluación permanente todos los docentes integrantes del Departamento.
- Valorar reflexiva y permanentemente la actuación del estudiante para la adquisición de competencias expresadas en los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.

De igual manera el Coordinador de Evaluación requiere manejar las siguientes responsabilidades:

- Evaluar y reflexionar sobre su práctica profesional.
- Cumplir con sus de compromisos profesionales.
- Asumir responsabilidades que le garanticen la actualización sistemática, la construcción y el mantenimiento del control de estudio nivel de excelencia.
- Mantener las relaciones profesionales.
- Reflexionar continua y sistemáticamente sobre su práctica.
- Contribuir al funcionamiento eficiente del departamento de Control de Estudio.
- Dirigir el departamento, a su personal y mantener contacto con autoridades ministeriales y organismos y entidades externas.
- Manejar información actualizada sobre su profesión, las normativas legales, el sistema educativo, las políticas docentes y directivas.
- Construir relaciones profesionales y de equipo con sus colegas.

Finalizadas la caracterización de las funciones y responsabilidades del personal directivo entre ellos el Coordinador de Control de Estudio y de Evaluación, se puede decir a grandes rasgos que la responsabilidad que posa sobre sus hombros

es amplia y que el cumplimiento de sus labores no se limita a la comunidad estudiantil sino a un conjunto de órganos al que debe rendirse cuenta por el trabajo que se desempeña, todo ésto es el deber ser, sin embargo, todas esas características no se cumplen en su totalidad en la institución educativa fuente de la actual investigación, lo que ocasiona las notables debilidades existenciales acentuadas en lo pedagógico, académico y administrativo; en este punto es necesario destacar que al no cumplirse en la organización las funciones y responsabilidades mínimas como lo es planificar, organizar, supervisar y diseñar estrategias acordes a las actividades que realiza se produce un declive de una reacción en cadena con resultados alarmantes y de insatisfacción.

A continuación se presenta la formación estructural interna de la Unidad Educativa Colegio Luís Pasteur, con la intención de mostrar a grandes rasgos su distribución y manejo de políticas internas.

Presentación de la Institución

La Unidad Educativa Luis Pasteur fue fundada en el año 1.991, se encuentra ubicada en la urbanización los Cerritos, Manzana 21 casa No. 8 y 9, Municipio Los Guayos del Estado Carabobo. Cuenta con una infraestructura acorde con los programas, niveles y modalidades impartidas, la matrícula general del plantel funciona en un horario de 7:00 a.m. a 1:20 p.m. de III Etapa media y Diversificado.

El personal que labora en la institución está conformado por un Director, un Coordinador General, un Coordinador de Evaluación, Una secretaria, un auxiliar de administración, un obrero y docentes Calificados cada uno en su especialidad y un grupo de representantes colaboradores en las diferentes actividades especiales, deportivas, recreativas y extra cátedra.

Misión

Desarrollar, implantar y utilizar estrategias que garanticen la continua y adecuada preparación de los educandos, produciendo con efectividad aprendizajes significativos con pertenecía social, participativa y productiva, destinados a la formación integral.

Visión

Lograr que todos los integrantes de la comunidad escolar mantengan un alto sentido de pertenencia, y que el egresado del plantel pueda alcanzar la prosecución escolar demostrando conocimientos, valores y capacidad en el trabajo productivo, pudiendo desarrollar actividades de vanguardia que contribuyan al desarrollo de su entorno social.

Valores

La institución U. E “ Luis Pasteur” se fundamenta en la recuperación y práctica de los valores que faciliten a toda la comunidad que la integran a superar el desapego que existe actualmente en la sociedad venezolana, en este orden de ideas se fomentara el reconocimiento de valores tales como: el respeto, el amor, la paz, el compañerismo, la justicia, la honestidad, la igualdad, la democracia, el pensamiento ecológico, la tolerancia, la solidaridad; para un desenvolvimiento diario como norma de vida a corto, mediano y largo plazo que originen cambios significativos para lograr un transcendencia que en el futuro los guie a ser ciudadanos dignos de convivir en una sociedad armónica y productiva para la nación.

Objetivos de los proyectos estratégicos.

Dimensión académica

Elaborar actividades competitivas, con los estudiantes para incentivar y mejora la calidad de la enseñanza-aprendizaje en todas las áreas por el beneficio del medio ambiente.

Dimensión de capacitación

Difundir charlas para concientizar a los integrantes de la comunidad educativa en beneficio del medio ambiente.

Dimensión de valores

Reconocer los valores presentes en la comunidad e impulsarlos a la práctica diaria de los mismos.

Dimensión de estructura física

Promover y mantener la planta física en óptimas condiciones logrando así un mayor confort al alumnado y personal que labora en la institución.

Dimensión organización y funcionamiento

Promover en el personal directivo, docente, integrantes de la sociedad de padres y representantes, estudiantes; Un cambio de actitud para lograr una educación innovadora y de calidad.

Plan de acción

Se enfoca en la elaboración de estrategias académicas tales como: charlas, ponencias, talleres, motivación al logro, reforzamiento de valores y buena convivencia.

Estas estrategias serán elaboradas con la finalidad de integrar a la comunidad y a la institución para promover la conciencia ambiental y el ahorro energético y también mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas alternativas de integración se consideran como las más viables, pues se adaptan a las necesidades de la institución involucrando al personal en general principalmente a los estudiantes, padres y representantes, ya que el programa va dirigido a ellos, por lo que va a generar un reforzamiento e integración de todos estos entes q conforman la comunidad escolar, lo cual redundara en la excelencia del proceso educativo a largo plazo.

Dimensión académica

Objetivo general: Diseñar estrategias donde participen principalmente los estudiantes y los miembros de la comunidad educativa, para fomentar valores ecológicos académicos y sociales.

Objetivos específicos

- Crear estrategias para fomentar el trabajo en equipo
- Integrar las asignaturas por áreas en los proyectos a desarrollar para el beneficio de la comunidad estudiantil
- Motivar a los estudiantes al cuidado del medio ambiente.

- Impulsar los valores en la cotidianidad.
- Diseñar propuestas educativas y recreativas que estimulen los procesos académicos tales como lectura, escritura, cálculo, actividades manuales, cultura, entre otros.
- Elaborar un informe de acuerdo a los resultados obtenidos al poner en práctica el proyecto.
- Ejecutar las actividades planificadas en los proyectos de cada organización estudiantil.

Metas

1. Integrar el proyecto de aprendizaje en las áreas académicas.
2. Promover conciencia ambientalista en los estudiantes
3. Lograr una proyección favorable en la institución.
4. Mantener relaciones de intercambios para que exista una verdadera integración institución – comunidad.
5. Sensibilizar al educando en el acatamiento de las normas e instrucciones dadas en la institución.
6. Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes en las diferentes áreas.
7. Fortalecer los valores en los estudiantes con la finalidad de controlar la indisciplina en el plantel.

Seguimiento y evaluación del plan de acción

Seguimiento:

Realización de reuniones periódicas entre las personas responsables de llevar a cabo las diferentes actividades que programaron en el proyecto educativo integral del

plantel, con el propósito de llegar a acuerdos en cuanto a la formulación de estrategias a desarrollar si fuera el caso.

Evaluación:

Esta se realiza a través de seguimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje y de la transformación de los estudiantes en cuanto a la protección del medio ambiente.

Para una educación integral sembramos valores y conocimientos con atribuciones como:

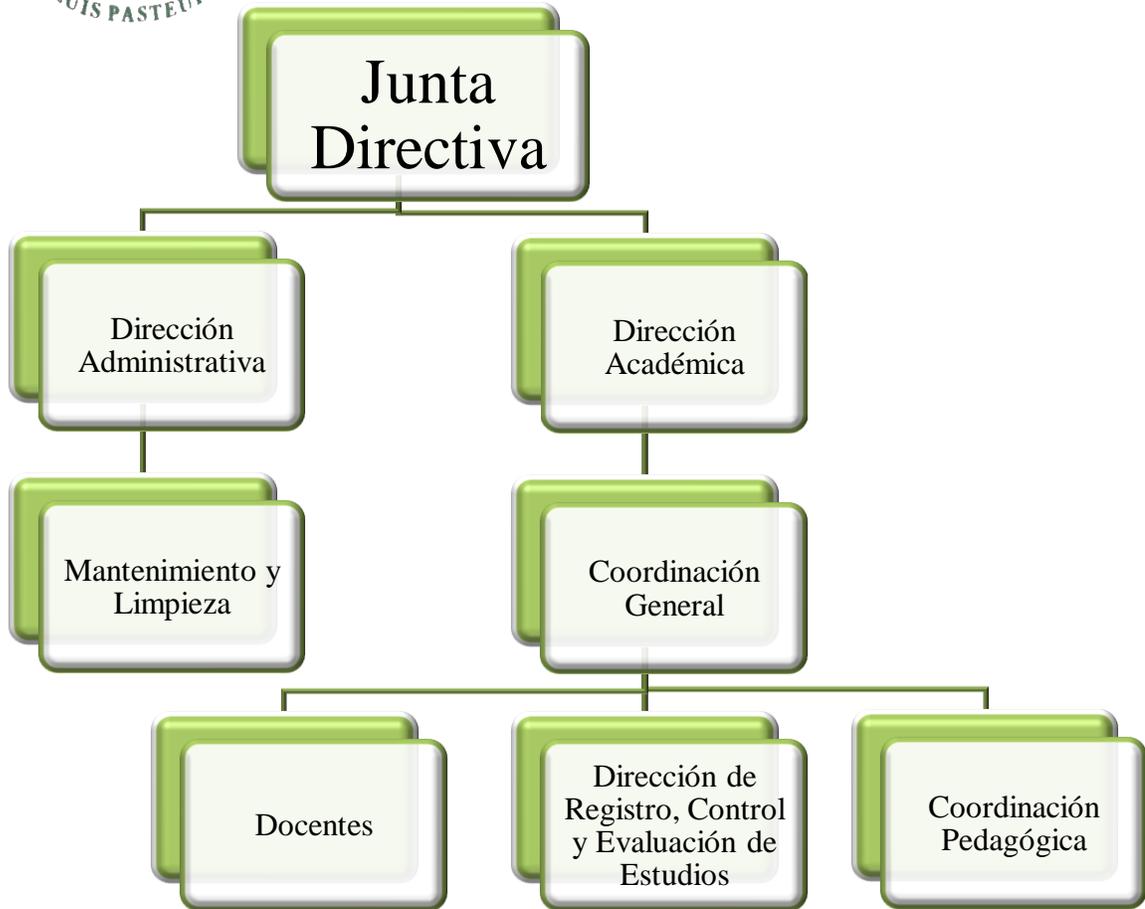
1. Conociendo el contenido y el alcance de la constitución, de la ley de educación y sus reglamentos, y de los decretos, resoluciones y otras disposiciones emanadas de las autoridades competentes así mismo cumplir y orientar convenientemente personal de su dependencia para su cumplimiento.
2. Observar siempre una conducta ajustadas a las leyes, a la moral y a las buenas costumbres.
3. Orientar y controlar el planteamiento del trabajo de la institución y de los grados, de acuerdos a las instituciones impartidas por las autoridades competentes.
4. Recibir, revisar y enviar a las distintas dependencias oficiales, los recaudos que correspondan las exigencias de las autoridades respectivas.
5. Analizar periódicamente el rendimiento de los estudiantes y recordar el tratamiento general que deberá darse al grado y el específico para los

estudiantes cuyos casos lo requieran, así como los resultados a través de los planes específicos para la formación de hábitos en los estudiantes.

6. Representar a la institución en los diferentes actos públicos y privados de carácter cultural, social entre otros que se realicen en la comunidad o fuera de ella.
7. Mantener y fomentar un adecuado ambiente de relaciones humanas propicias para lograr un rendimiento efectivo de la labor educativa.
8. Difundir información referente al ahorro energético y al cuidado del medio ambiente.



Organigrama *Año Escolar 2.011-2.012*



Bases Filosóficas

Las Organizaciones Inteligentes por Peter Senge (2011)

En este sentido, se enfatiza en la necesidad de tener un norte y unos objetivos bien definidos a fin de llevar la problemática evidenciada en el presente trabajo de investigación a poseer una estructura liderizada por es los cambios de una era postmoderna, conocida como las Organizaciones Inteligentes, Senge (2011) expone cinco disciplinas que se interrelacionan entre si y la práctica propicia en la organización la transformación en una Organización Inteligente, se tiene entonces:

El dominio personal:

Es el elemento que permite la progresión y la cognición individual y constituye el fundamento anímico de la organización inteligente. La sociedad tiene el compromiso de desarrollar organizaciones que promuevan la economía y al mismo tiempo permitan que los individuos desarrollen sus valores humanos y todas sus capacidades y habilidades.

Es por ello que el aprendizaje continuo produce el crecimiento individual de los personajes que conforman una organización, lo que conduce al dominio del ser humano, de las tareas y de las cosas. Por lo tanto, existe una conexión entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, es decir, fomenta la reciprocidad entre individuo y organización. El dominio personal está formado por la visión personal, es decir, lo que se desea convertir, llegar a ser, la importancia de donde se está y lo que verdaderamente se es, sabiendo que si se cultiva de la mejor manera, produce el aprendizaje. La presente investigación deja en manifiesto la ausencia de objetivos institucionales definidos así como el escaso crecimiento del aprendizaje en equipo lo que obstaculiza la progresión organizacional.

Los modelos mentales:

Son croquis cerebrales del conocimiento, que permiten visualizar el contexto que posee el mundo actual, son retratos, suposiciones, tradiciones que se lleva en la apreciación acerca de cada uno, de los demás, de las instituciones y de todas las fisonomías del universo, los cuáles son de extraordinario provecho porque suministran rutas y coyunturas.

Los modelos mentales forman parte de los activos inmateriales y conforman un gran porcentaje del conocimiento de la organización. Esta disciplina funda la necesidad de reparar en forma profunda la influencia de los modelos mentales ocultos y compartidos por gran cantidad de personas dentro de la organización. Los modelos mentales son los supuestos y arquitecturas conceptuales hondamente arraigadas, generalizadas e imaginadas sobre la forma de comprender el mundo y la actuación que se deriva de la percepción de ese mundo. Ante la ausencia de modelos mentales, la organización se ve imposibilitada de implementar el aprendizaje, lo que quiere decir, que las actividades de índole académica y laboral se desarticulan de la realidad fomentando descontrol y desestabilización.

La visión compartida:

Esta sostiene que la capacidad de construir y compartir un conjunto de metas, valores y misiones es la razón principal de inspiración de las organizaciones a través de los tiempos. Participar en la elaboración de una imagen del futuro genera en el individuo un compromiso genuino en vez de una conducta de acatamiento forzada.

Con el objetivo de alcanzarla y potenciarla, se deben examinar los primordiales atributos que la definen y sus importantes etapas, es decir, el movimiento que surge primero en la visión personal a la visión participada y el

dinamismo evolutivo desde el sometimiento hacia el enganche y la responsabilidad. Este punto es clave en el presente estudio, es un elemento fundamental cuyo peso se evidencia en el interés propio por cumplir cada una de las funciones y actividades de acuerdo al cargo que desempeñe; precisamente este aspecto se visualiza a diario en el plantel objeto de investigación, en el cual el personal docente solo cumple algunas de las funciones designadas y en caso de requerirse trabajo en equipo se observa displicencia e incomodidad.

El aprendizaje en equipo:

El concepto de equipo dado por Senge, está el ligado a personas que poseen una serie de capacidades suplementarias, siendo solidarios y estando comprometidos con un designio común, para alcanzar las consecuencias planificadas, de tal forma que los miembros de equipo se requieren entre sí para lograr esos resultados. Así mismo la necesidad de que los miembros del equipo de una unidad de trabajo suspendan los supuestos conceptuales individuales que sobre los fenómenos poseen e ingresen a un pensamiento conjunto que permitan descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente.

Debe explicarse que, a pesar que exista un grupo de elementos trabajando socialmente, eso no equivale a decir que trabajan en equipo, debido a que existe toda una senda de transformación desde un grupo a un equipo y pasar de uno a otro lado demanda toda una capacitación.

En la actualidad, se necesita formar conjuntos humanos que permitan alcanzar el aprendizaje, el aprendizaje en equipo es un compendio de ordenación y perfeccionamiento de la capacidad del equipo, con el propósito de lograr los efectos que los individuos y el conjunto anhelan.

Gracias al aprendizaje en equipo se logra transfigurar los talentos combinados, de tal manera que los grupos de individuos implementan una inteligencia y unas competencias mayores a la sumatoria individual de las aptitudes de sus integrantes.

El pensamiento sistémico:

Esta instituye que los acontecimientos que se observan y suceden en las organizaciones, aunque estén distanciados en las variables del espacio-tiempo, todos están interconectados dinámicamente dentro de un mismo patrón.

El pensamiento sistémico faculta la percepción de las interrelaciones existentes entre las diversas partes y poseer un panorama de conjunto “es la habilidad de percibir las conexiones entre los puntos, los sucesos y los datos, esto es, el todo más que las partes”. Para ejercitar esta práctica, se debe prioritariamente examinar las leyes del pensamiento sistémico, el laberinto de los dinamismos, los fragmentos y la conexión entre los hechos, los modelos y los procedimientos. Las herramientas que suelen utilizarse para el ejercicio de esta disciplina son los arquetipos sistémicos, los diagramas de ciclo causal y las simulaciones que se pueden desarrollar mediante computadora e informática. El aprendizaje de la organización se debe a la interacción y transposición de las disciplinas, más allá de la limitada añadidura del aprendizaje logrado por cada disciplina en particular.

Bases Legales

A continuación se presenta el sustento legal del presente trabajo de investigación que expresa en los artículos de diversas leyes la consolidación de cada uno de los aspectos que se desarrollan en la estructura teórica del mismo.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en Capítulo VI de los Derechos Culturales y Educativos en el:

Artículo 102 :La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está 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 en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

En este sentido, se enfatiza la educación como cimiento fundamental de un país, este se realza como un derecho y un deber, así mismo es función indeclinable del estado. La importancia del artículo se acentúa en el valor intrínseco que se relaciona paralelamente con la investigación colocando de manifiesto la idoneidad con las funciones administrativas que con es una condición sine quanon y debe iniciarse con la participación eficaz de los gobernantes de la nación.

En el mismo orden de ideas el siguiente artículo hace mención a otro principio que sustenta el trabajo en curso, sustraído de constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

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

En el artículo se expresa el papel relevante que juega el cuerpo docente destacando claramente el contraste académico y la idoneidad que el mismo debe poseer, enfatizando la responsabilidad del estado en cuanto a la estabilidad y la actualización permanente.

Por su parte la Ley Orgánica de Educación de la República Bolivariana de Venezuela (2009) contempla la evaluación educativa en:

Artículo 44 de Integral, cooperativa, sistemática, cuali-cuantitativa, diagnóstica, flexible, formativa y acumulativa. Debe apreciar y registrar de manera permanente mediante procedimientos científicos, técnicos y humanísticos el rendimiento estudiantil, el proceso de apropiación y construcción de los aprendizajes, tomando en cuenta los factores sociohistóricos, las diferencias individuales y valorará el desempeño del educador y la educadora y en general, todos los elementos que constituyen dicho proceso. (p. 6).

En efecto, la ley señala una gran cantidad de aspectos que debe cumplirse en la evaluación educativa, sin embargo, la práctica en múltiples ocasiones evidencia lo contrario, el aspecto de sistemática y la implementación de procedimientos e instrumentos agudizan las

problemáticas existentes que dependen de un órgano rector que tiene escogencias a dedos y que discierne del cumplimiento de una práctica educativa eficiente.

Del mismo modo, en la Ley Orgánica de Educación (2009) se señala en:

Artículo 45. Los órganos con competencia en materia de educación básica y educación universitaria, realizarán evaluaciones institucionales a través de instancias nacionales, municipales y locales, en las instituciones centros y servicios educativos, en los lapsos y períodos que se establezcan en el reglamento de la presente ley.

Esto quiere decir, en continuidad con el artículo anterior que la realización de evaluaciones institucionales deben arrojar un resultado, el cual las instituciones evaluadas deben conocerlos con el propósito de realizar los correctivos y ajustes correspondientes.

Por su parte la Ley Orgánica del Trabajo de las trabajadoras y los trabajadores (2012) en el *capítulo III. De la Educación desde el trabajo* establece en la:

Formación Tecnológica

Artículo 312. El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patrones o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre distintas operaciones que involucran al proceso producto. (p. 23)

En cuanto a este artículo, se hace mención a un elemento que tiene su trascendencia en la formación integral de los trabajadores haciendo énfasis al mejoramiento del mismo, con el propósito de que se maneje y conozca la actividad

que desempeña, en el mismo orden de ideas, se resalta la formación tecnológica que tiene su arraigo en el presente estudio y que contribuye significativamente como un aporte indispensable; quiere decir, que la institución debe proveer todas las condiciones necesarias para dar cumplimiento a lo dictaminado en el presente artículo con el propósito de redundar en beneficios propios y colectivos basados en la actualización permanente.

De igual forma el *capítulo III. De la Educación desde el trabajo* señala en el:

Mejoramiento continuo

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o preparación de materias primas e insumos para la producción.

Este artículo al igual que el artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) matiza la formación permanente como medio de actualización que alimenta el progreso de la organización y de todos aquellos que realizan alguna actividad, su aplicación debe considerarse una condición existencial y en actual estudio emplearse como puente de acercamiento a lo desconocido para erradicar las debilidades que se fomenta por falta de conocimiento.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



Cuadro Técnico - Metodológico

Objetivo General: Evaluar los procesos gerenciales en Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur basado en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes

Variables	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Procesos Gerenciales basados en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes	<p>Robbins y Coulter (2005) determinan que existencuatro funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control, enmarcadas como los principios de la gerencia, que de una u otra manera son los cimientos para el alcance de las metas y objetivos institucionales.</p> <p>Peter Senge (2011) expone cinco disciplinas que se interrelacionan entre sí con el propósito propiciar en la organización la transformación a una Organización Inteligente.</p>	Planeación	Visión Compartida	1,2,3,4,5
		Organización	Aprendizaje en Equipo.	6,7,8
		Dirección	Dominio Personal	9,10
			Modelos Mentales	11,12
Control	Pensamiento Sistémico	13,14,15		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



Cuadro Técnico - Metodológico

Objetivo General: Evaluar los procesos gerenciales en Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur basado en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes

Variables	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Funciones del Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios considerando los Indicadores de eficiencia.	Lepeley, María (2003) en su libro titulado <i>Gestión y Calidad en Educación: un Modelo de Evaluación</i> se fundamentan las bases de los criterios que se van a evaluar en la institución. Está definida por etapas aplicadas al proceso de Evaluación, en esta se distinguen elementos que corresponden a los indicadores de eficiencia que serán verificados en la organizacional.	Primera etapa	Ejecutar programas	16
			Presupuesto	17
			Personal calificado	18
			Capacitación	19
		Segunda etapa	Instrumentos de evaluación	20
			Comunicación	21
		Tercera etapa	Seguimiento	22
		Cuarta etapa	Presentar el informe	23
			Mejoramiento	24
			Repetir el procedimiento	25

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Identificado el problema, definidas las interrogantes desde los objetivos propuestos, revisados los antecedentes y sustentadas las bases teóricas y legales es necesario establecer la metodología a emplear con el propósito de definir los aspectos, técnicas e instrumentos que generen repuestas a la problemática planteada. Para ello se tiene:

Tipo y diseño de la investigación

La investigación de tipo descriptiva - evaluativa con un diseño de campo, al respecto Arias F. (2006), define la investigación descriptiva como:

La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24).

En la investigación el propósito fue Evaluar los procesos Gerenciales que se llevan a cabo en el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luís Pasteur basado en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes para así identificar los procesos, describir las funciones que realiza y verificar los indicadores de eficiencia del desempeño de las labores que realiza.

Por otro lado, Tamayo y Tamayo (2006) define la investigación evaluativa como el “modelo de aplicación de los métodos de investigación para evaluar de los programas de acción en ciencias sociales” por cuanto, se pretender realizar una medición en cuanto a los procesos gerenciales que se llevar a cabo en el Departamento basado en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes.

No obstante, el diseño de la investigación es de campo no experimental, al respecto Arias F. (2006) indica que la investigación de campo:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31)

En cuanto, a ser un estudio no experimental, se refiere a que permite estudiar a través de un instrumento los hechos que ocurren habitualmente en la realidad del Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luís Pasteur según, Sampieri, R; Fernández, C. y Batista, P. (2008) indican que en los Diseños no experimental:

Se trata de una investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (p. 204)

Población

Ya definido la temática y el espacio delimitado donde se va a llevar a cabo la presente investigación se determina la población del estudio a realizarse, el cual se encuentra centrada en los docentes de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur siendo esta la fuente de información principal conformada por 12 docentes, por su parte Hernández R., Fernández, C. y Batista, P. (2008) señalan que la población o universo es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 239). En este punto se señala que los integrantes que forman a la población poseen características homogéneas en común en torno a la temática, tiempo y lugar.

Muestra

Luego de conocer la población del objeto de estudio, es preciso delimitar una muestra representativa que sea reflejo fiel del conjunto de dicha población, según: Hernández R., Fernández, C. y Batista, P. (2008) define la muestra como: “subconjunto de la población” (p. 240), considerando que la población objeto de estudio es 12 docentes se seleccionó la muestra censal definida por Tamayo (2006) como: “es aquella porción que representa toda la población”. (p. 114).

Técnicas e instrumentos de la recolección de datos

Toda investigación requiere que se establezcan las causas o condiciones en las que se encuentra el problema y el área a estudiar, para tal fin se debe establecer aquellas técnicas que permitan tomar de la realidad los elementos del problema y sus posibles causas. Según Hernández R., Fernández C. y Batista P. (2008) define que en la recolección de datos:

Implica tres actividades estrechamente relacionadas vinculadas entre sí: a) Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserte nuestra investigación o desarrollar uno; b) Aplicación del instrumento o método de recolección de datos; c) Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente. (p. 277)

Para efectuar la recolección de datos, se utilizó como técnica la encuesta, definida por Arias F. (2006) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular”

Instrumento de la investigación:

El instrumento es un recurso que se utiliza para registrar y explorar información de uno o más datos acerca de la variable definida. En la presente investigación el instrumento a utilizar es un cuestionario definido por Hernández R., Fernández C. y Batista P. (2008) como “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p. 310); el mismo estará constituido por veinte (25) ítems y un diseño policotómico haciendo uso de la escala tipo Likert con las alternativas de (siempre, algunas veces y nunca) dirigido al personal directivo y administrativo de la Unidad Educativa Colegio Luís Pasteur. Paralelamente, los mismo autores señalan que Escalamiento tipo Likert es un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. (p. 341), siendo un método eficaz en la técnica de la encuesta.

Validez y confiabilidad de la investigación

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales como: Validez y Confiabilidad. Según Hernández R., Fernández C. y Batista P. (2008) define Validez como el “grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 278), todo ello con el propósito de demostrar la pertinencia del instrumento y verificar que su elaboración está vinculada directamente con el propósito de la investigación.

Por lo tanto, validez consiste en la selección de un juicio de expertos altamente calificados que tienen como misión realizar la validación del instrumento a aplicar tomando en consideración los aspectos más resaltantes como: coherencia con los objetivos de la investigación, pertinencia, relevancia entre otros.

Confiabilidad de la investigación

La confiabilidad es un instrumento de medición, según Hernández R., Fernández C. y Batista P. (2008) es el “grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 277).

En la presente investigación la confiabilidad se determinará aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach definida como una medida de consistencia interna que solo se aplica una vez, obteniendo así una única versión del participante encuestado como lo señala Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). El cual queda determinado de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left(\frac{1 - \sum \%t}{\sum f_t} \right)$$

Dónde:

α = coeficiente de confiabilidad.

n = número de ítems del instrumento.

$\sum \%t$ = sumatoria del porcentaje total

$\sum f_t$ = sumatoria de la frecuencia total

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left(\frac{1 - \sum Sp^2}{\sum St^2} \right)$$

Dónde:

α = coeficiente de confiabilidad.

n = número de ítems del instrumento.

$\sum Sp^2$ = sumatoria de las varianzas por pregunta.

$\sum St^2$ = sumatoria de las varianzas por individuo.

El resultado se interpretó de acuerdo al siguiente cuadro de referencia:

Tabla N° 3: Coeficiente de Confiabilidad

Coeficiente	Grado
1	Perfecta
0.80-0.90	Muy Alta
0.60-0.79	Alta
0.40-0.59	Moderada
0.20-0.39	Baja
0.01-0.19	Muy Baja
0	Nula

Fuente: Castillo (2005)

De acuerdo con los datos recabados en el instrumento y sustituyendo en la fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(\frac{1 - \sum Sp^2}{\sum St^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{25}{25-1} \left(\frac{1 - 11,20}{1,38} \right)$$

$$\alpha = 1,042 \quad (0.877)$$

$$\alpha = 0,91$$

El resultado obtenido para el instrumento aplicado de la presente investigación es de 0,91 considerada altamente confiable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento, los resultados obtenidos se tabularon a través de tablas de frecuencia y porcentajes en función de los ítems, indicadores y dimensiones. La información obtenida se presenta mediante gráficos de barras para su posterior interpretación sustentando en el marco teórico considerando las semejanzas y diferencias.

En este sentido, la información obtenida a través del cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur centrada en el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios responde a las características de los cuatro funciones administrativas de los procesos gerenciales, el Modelo de Evaluación Institucional de Lepeley (2003) y las Organizaciones Inteligentes de Peter Senge (2011). En las interpretaciones se destacan los datos más significativos el cual se contrastan con las bases teóricas de la presente investigación.

Análisis de los resultados

Dimensión: Planeación

Indicador: Visión Compartida

Ítems: 1, 2, 3,4, 5

Tabla n° 4: Ítems del indicador Visión Compartida

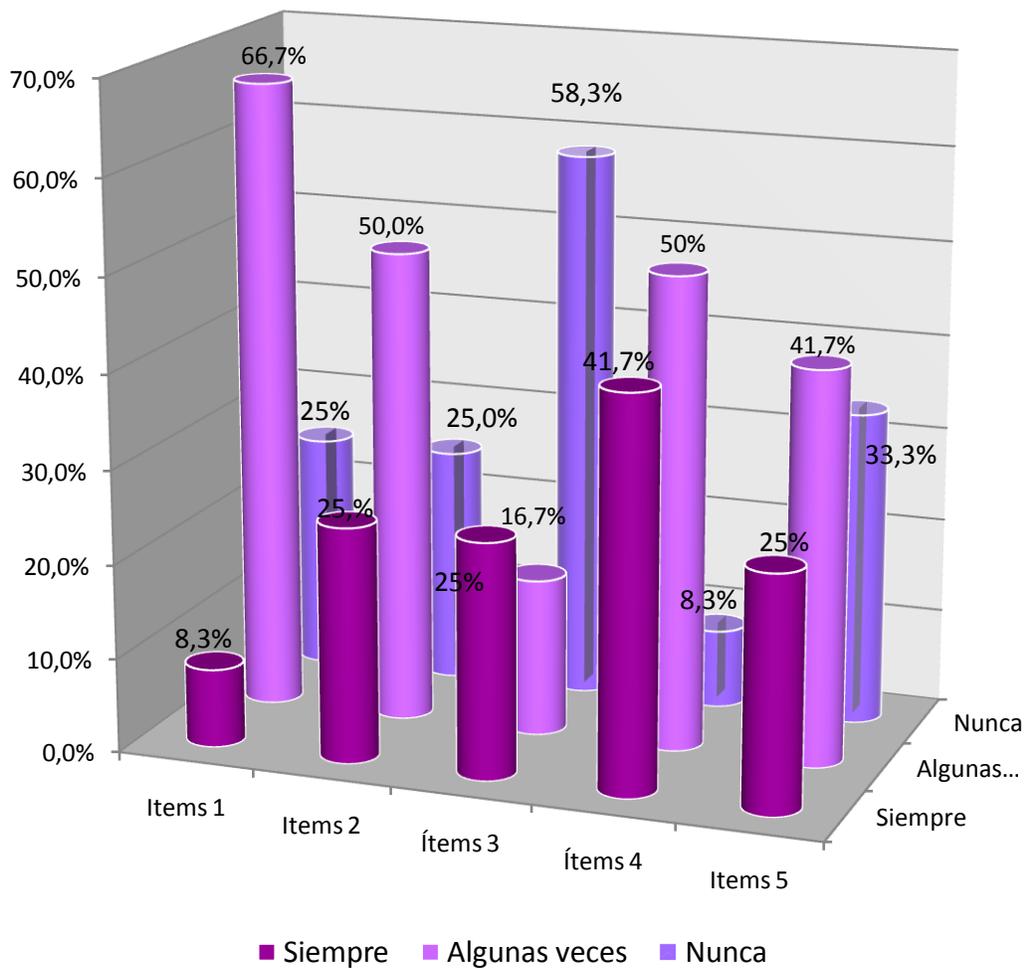
N°	Ítems
1	Construye los cronogramas de planificación puntualmente.
2	Elabora los cronogramas de evaluación puntualmente.
3	Posee los recursos humanos necesarios para cumplir con las funciones del departamento.
4	Cuenta con los recursos materiales necesarios para satisfacer los compromisos académicos.
5	Está preparado tecnológicamente para cumplir con los continuos cambios del sistema educativo actual.

Tabla n° 5: Frecuencia de los resultados, indicador visión compartida.

Alternativa	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
Ítems						
1	1	8,3%	8	66,7%	3	25%
2	3	25%	6	50%	3	25%
3	3	25%	2	16,7%	7	58,3%
4	5	41,7%	6	50%	1	8,3%
5	3	25%	5	41,7%	4	33,3%
Resultados	15	25%	27	45%	18	30%

n = 12

Gráfico n° 1: Visión Compartida



Interpretación:

El análisis realizado a la dimensión Planeación a través del indicador Visión Compartida arrojó en los resultados un porcentaje significativo, 45 por ciento del personal docente encuestado de la institución Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur manifestó que algunas veces se siguen los procedimientos de la función administrativa tal como planeación

que se encuentra estrechamente vinculada con la visión compartida como elemento fundamental de las organizaciones inteligentes estructuradas por Senge (2011), destacando 58,3 por ciento señala la falta de personal en el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios. De la misma manera, es necesario resaltar 30 por ciento de los encuestados indican que no se cuenta con los recursos materiales necesario y el departamento cuenta con poca preparación tecnológica para enfrentar los continuos cambios del sistema educativo.

Esto indica, que existen notables debilidades en el aspecto de planificación, por lo que se destaca que la fase de diagnóstico en toda etapa de planeación no se está realizando, tal situación obstaculiza las fortalezas que acentúan las debilidades en el mismo. Lo anterior plantea la gran importancia de contar con una planificación eficaz que se equilibre en las actividades que la institución desee realizar

Dimensión: Organización

Indicador: Aprendizaje en Equipo

Ítems: 6,7, 8

Tabla n° 6: Ítems del indicador Aprendizaje en Equipo.

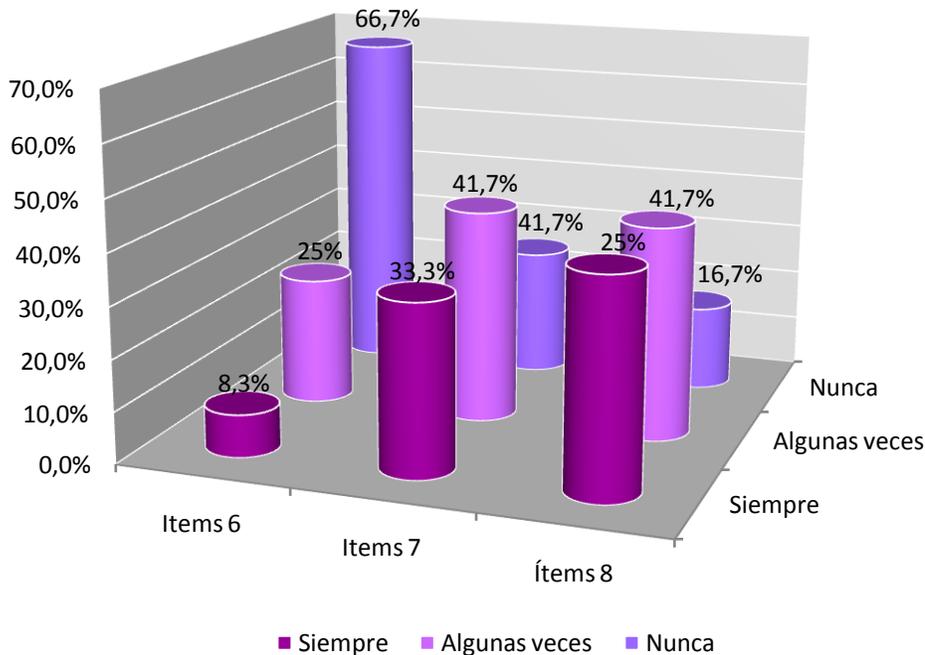
N°	Ítems
6	Organiza círculos de trabajo que fomente el aprendizaje del colectivo de la institución.
7	Promueve el trabajo en equipo que combine los talentos individuales.
8	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza el personal del departamento.

Tabla n° 7: Frecuencia de los resultados, indicador visión compartida.

Alternativa Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)	f(%)
6	1	8,3%	3	25%	8	66,7%
7	4	33,3%	5	41,7%	3	25%
8	5	41,7%	5	41,7%	2	16,7%
Resultados	10	27,8%	13	36,1%	13	36,1%

n = 12

Gráfico n° 2: Indicador Aprendizaje en Equipo



Interpretación:

En cuanto a los resultados arrojados en la Dimensión Organización perteneciente al indicador Aprendizaje en Equipo se evidencia 36,1 por ciento del personal encuestado señala que en algunas oportunidades así como en ninguna otras circunstancias se percibe organización en el departamento; resultados que tienen elevada dispersión en cuanto a las alternativas, lo que manifiesta debilidades en la organización interna destacando 66,7 por ciento del ítems 6 que resaltó que en el mismo no se realizan círculos de trabajo.

Por su parte, Senge (2011) señala que las personas de una unidad de trabajo deben dejar a un lado los intereses individuales con el propósito de poder alcanzar objetivos en colectivo, situación contraria en la institución objeto de estudio que solo 27,8 por ciento apuntó que siempre se aplican los principios del trabajo en equipo.

Dimensión: Dirección

Indicador: Dominio Personal

Ítems: 9,10

Tabla n° 8: Ítems del indicador Dominio Personal

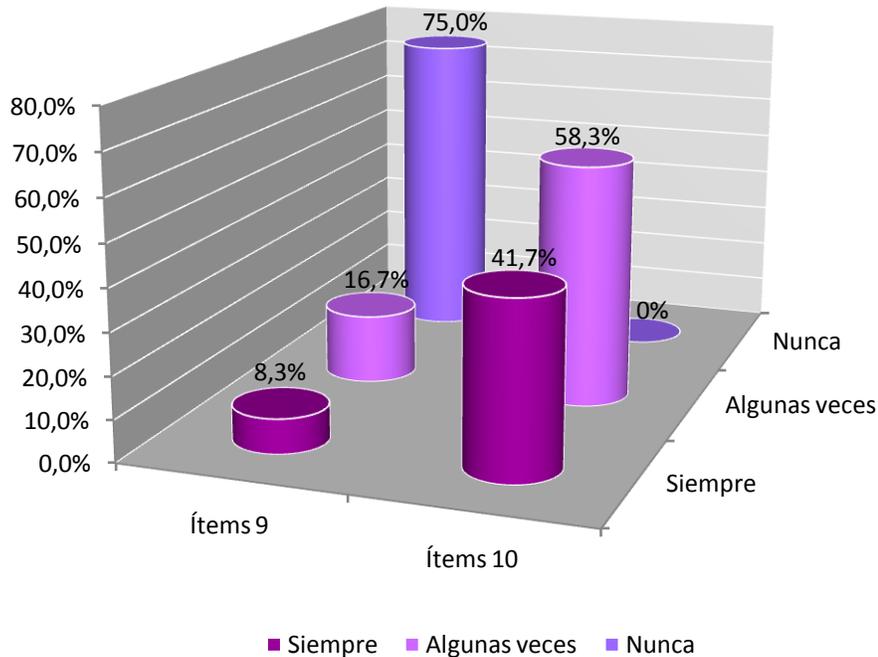
N°	Ítems
9	Dirige las actividades planificadas.
10	Cuenta con un ambiente laboral que propicie las buenas relaciones interpersonales.

Tabla n° 9: Frecuencia de los resultados, indicador Dominio Personal

Alternativa Ítems	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
9	1	8,3%	2	16,7%	9	75%
10	5	41,7%	7	58,3%	0	0%
Resultados	6	25%	9	37,5%	9	37,5%

n = 12

Gráfico n° 3: Indicador Dominio Personal



Interpretación:

Continuando con las Dimensión Dirección como parte fundamental de las cuatro funciones administrativas e interrelacionada con el Dominio Personal como clave necesaria en las aspiraciones de cualquier institución con visión a ser una organización inteligente, se observa 75 por ciento de los docentes encuestados señaló que el departamento no dirige las actividades planificadas y tan solo 8,3 por ciento afirma que si cumple con esta función, lo que contradice significativamente la teoría de las funciones de la administración el cual señala que todo gerente debe influir positivamente en las personas considerando las potencialidades individuales y como grupo a fin de que se logren todos los objetivos propuesto, tal situación acentúa el desequilibrio existente en aspectos como la comunicación oportuna y la presencia de un buen ambiente de trabajo.

Dimensión: Dirección

Indicador: Modelos Mentales

Ítems: 11, 12

Tabla n° 10: Ítems del indicador Modelos Mentales.

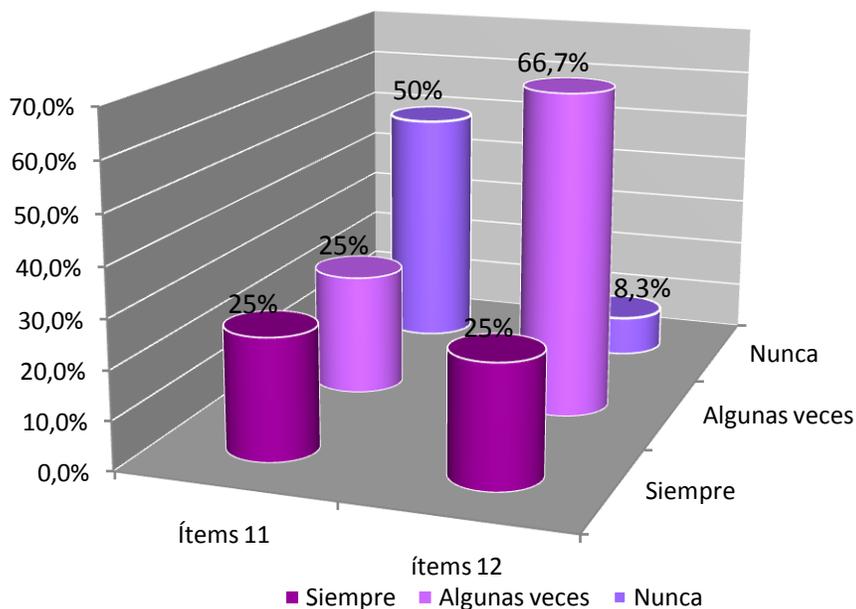
N°	Ítems
11	Proporciona información oportuna para el cumplimiento de los logros
12	Utiliza procedimientos eficaces para solventar con prontitud reclamos.

Tabla n° 11: Frecuencia de los resultados, indicador Modelos Mentales.

Alternativa Ítems	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
11	3	25%	3	25%	6	50%
12	3	25%	8	66,7%	1	8,3%
Resultados	6	25%	11	45,8%	7	29,1%

n = 12

Gráfico n° 4: Indicador Modelos Mentales



Interpretación:

Considerando los resultados obtenidos en la Dimensión Dirección por medio del indicador Modelos Mentales se evidencia consistencia en los porcentajes de respuestas de los mismos, resaltando un notable 66,7 por ciento del ítem 12 relacionado a la utilización de procedimientos eficaces para solventar con prontitud reclamos en el cual se destaca un alto grado de ineficiencia que influye en el cumplimiento de las metas establecidas, así mismo ocasiona descontento en la comunidad estudiantil, de padres, representantes y el cuerpo docente que se ven afectados por la debilidades evidenciadas en procesos administrativos y académicos que este aplica.

En este sentido, la carencia de Modelos Mentales, tal como lo expresa Senge (2011), hace referencia al aspecto inmaterial en una organización denotando que la ausencia de este elemento imposibilita implementar el aprendizaje en la misma.

Dimensión: Dirección

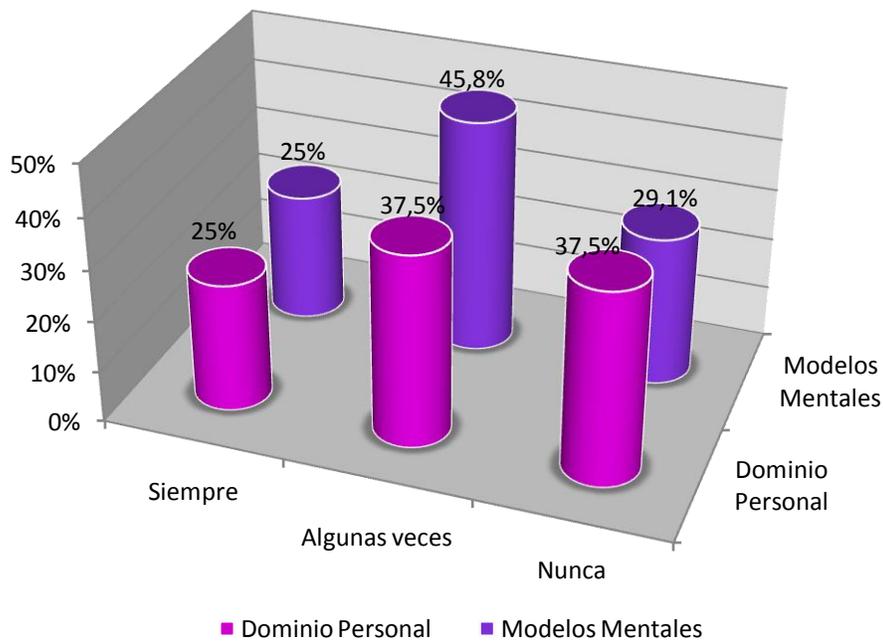
Indicador: Dominio Personal

Indicador: Modelos Mentales

Tabla n° 12: Frecuencia de los resultados, Dimensión Dirección

Indicador	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
Dominio Personal	6	25%	9	37,5%	9	37,5%
Modelos Mentales	6	25%	11	45,8%	7	29,1%
Total	12	25%	20	41,6%	16	33,3%

Gráfico n° 5: Dimensión Dirección



Interpretación:

El análisis realizado a la Dimensión Dirección arrojó porcentajes significativos que manifiestan que esta importante función de la administración debe ser atendida rápidamente, considerando que la gerencia de hoy afronta nuevos retos con exigencias que implicar integrar de forma holística todos los principios organizacionales, en este sentido, la dirección como elemento fundamental debe propiciar en el gerente la conducción de todos los miembros del centro educativo con el objetivo principal de cumplir las metas propuestas. El análisis destaca 25 por ciento del dominio personal se aplica en el centro educativo; 37,5 por ciento argumentó que ocurre algunas veces y de igual forma ratificaron que nunca sucede.

Esto quiere decir, que una dirección estratégica debe contar con un gerente capaz de liderizar situaciones e influir positivamente en todos los aspectos y en el personal que la conforma, estas características forman parte de los elementos que se requieren para ser una organización inteligente en donde el dominio personal se enlaza estratégicamente como factor clave del proceso, este se integra como el elemento anímico de una organización inteligente, fomentando en los individuos el desarrollo de las capacidades y valores humanos que fortalezcan la gestión, en la cual se dé importancia a lo individual para así formar en equipo por medio de los modelos mentales que permite acentuar el conocimiento de una organización. La ausencia de los modelos mentales obstruye en la organización el aprendizaje continuo, tal situación se presenta en la institución objeto de estudio que a través de porcentajes elevados evidencian la ausencia tanto del dominio personal del gerente que la integra así como de modelos mentales que profundicen los valores y el aprendizaje organizacional.

Dimensión: Control

Indicador: Pensamiento Sistémico

Ítems: 13, 14, 15

Tabla n° 13: Ítems del indicador Pensamiento Sistémico.

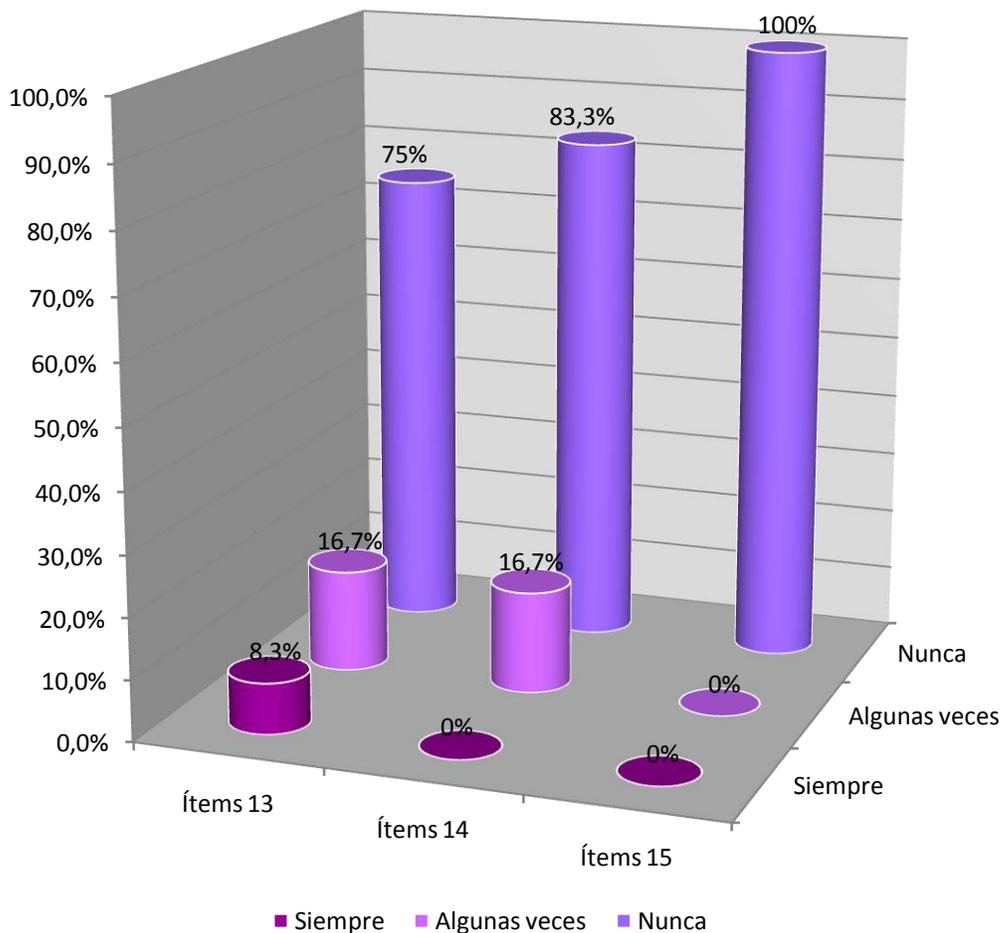
N°	Ítems
13	Supervisa el cumplimiento de la planificación académica.
14	Aplica los correctivos en caso de no cumplirse la planificación prevista.
15	Realiza periódicamente acompañamientos pedagógicos en el aula.

Tabla n° 14: Frecuencia de los resultados, indicador Pensamiento Sistémico.

Alternativa Ítems	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
13	1	8,3%	2	16,7%	9	75%
14	0	0%	2	16,7%	10	83,3%
15	0	0%	0	0%	12	100%
Resultados	1	2,7%	4	11,3%	31	91,7%

n = 12

Gráfico n° 6: Indicador Pensamiento Sistémico



Interpretación:

Los resultados obtenidos en la dimensión control relacionada con el pensamiento sistémico destacan en gran proporción debilidades existentes en el departamento vinculadas específicamente con el seguimiento que el mismo realiza en torno a la planificación, 100 por ciento en la alternativa nunca destinada a la realización de acompañamientos pedagógico acentúan que en este aspecto debe existir una revisión cuidadosa que permita realizar los cambios necesarios, en este sentido, la ausencia de los acompañamientos aleja sustancialmente el conocer y manejar las debilidades que se presenta en las actividades que

se planifican, por otro lado 83,3 por ciento señaló que no se aplican los correctivos en caso de no cumplirse la planificación prevista 75 por ciento indicó que nunca se supervisan el cumplimiento de la planificación académica, estos resultados se enfrentan a un escaso 8,3 por ciento de los docentes encuestados que manifestaron que si se cumple la supervisión de la planificación y 16,7 por ciento señaló que algunas veces se aplican correctivos así como en algunas ocasiones se efectúan acompañamientos pedagógicos.

Lo anteriormente señala que el departamento carece de arquetipos, ya que no cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con la función control como elemento fundamental en una organización, siendo este el último procedimiento pero no el menos importante, que tiene como objetivo fundamental realizar correctivo a fin de garantizar lo previsto, por su parte Senge (2011) señala que para que el proceso sea garante de resultados óptimos debe aplicarse de forma continua, situación contraria en la institución objeto de estudios que de acuerdo a los resultados deja evidenciado que es una debilidad presente en el departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios que debe ser atendida a fin de garantizar el equilibrio

Dimensión: Primera Etapa

Indicador: Ejecutar Programas

Ítem: 16

Tabla n° 15: Ítem del indicador Ejecutar Programas.

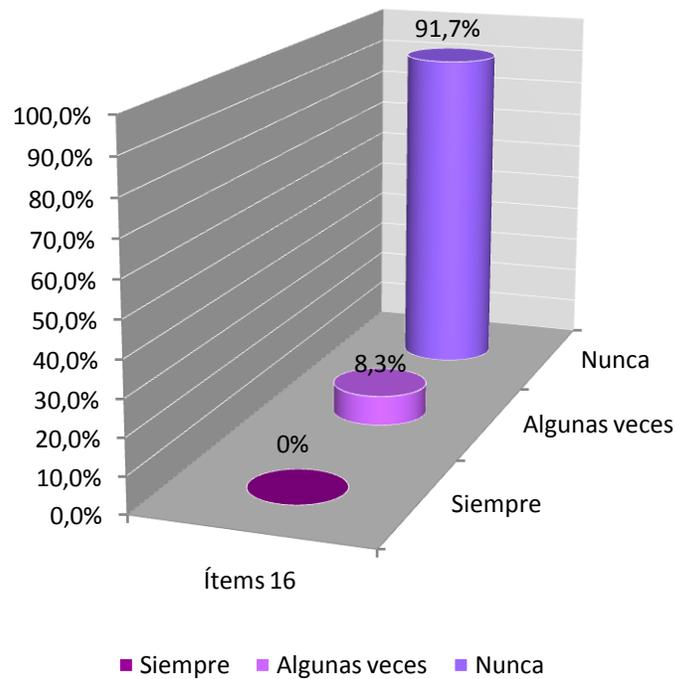
N°	Ítems
16	Ejecuta programas de mejoramiento que integren los principios institucionales.

Tabla n° 16: Frecuencia de los resultados, indicador Ejecutar Programas.

Alternativa Ítems	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
16	0	0%	1	8,3%	11	91,7%
Resultados	0	0%	1	8,3%	11	91,7%

n = 12

Gráfico n° 7: Indicador Ejecuta Programas



Interpretación:

Iniciando con la primera etapa como elemento principal en el Modelo de evaluación Institucional vinculado al indicador EjecutarProgramas, el análisis de los resultados arrojó 91,7 por ciento de los encuetados señaló que nunca se efectúan programas de mejoramientos que integran los principios institucionales conformados por la dimensión académica, la visión y los objetivos estratégicos que forman parte de la organización; el porcentaje restante 8,3 por ciento manifestó que algunas veces se ejecutan programas.

Tal información obtenida destaca que al o cumplirse el primer elemento de un modelo de evaluación institucionalno es posible contar con la integración holística de la institución lo que repercute significativamente en las actividades que se planifican.

Dimensión: Primera Etapa

Indicador: Presupuesto

Ítem: 17

Tabla n° 17: Ítem del indicador Presupuesto.

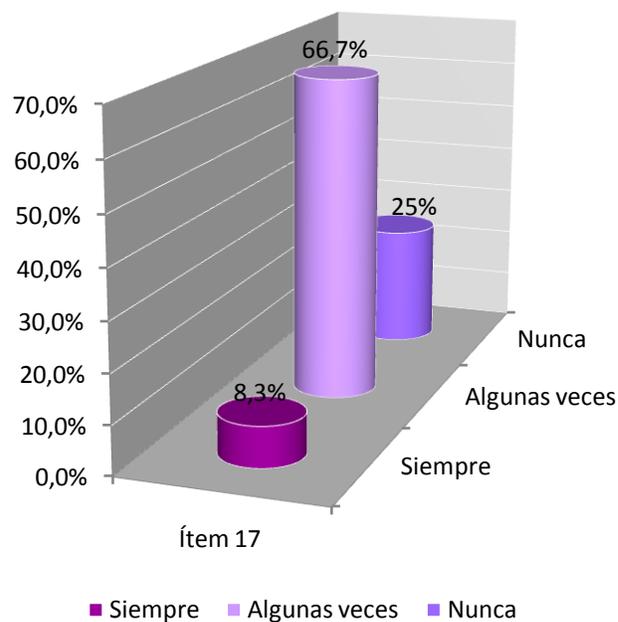
N°	Ítems
17	Asigna presupuesto para ejecutar los programas.

Tabla n° 18: Frecuencia de los resultados, indicador Presupuesto.

Alternativa Ítems	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
17	1	8,3%	8	66,7%	3	25%
Resultados	1	8,3%	8	66,7%	3	25%

n = 12

Gráfico n° 8: Indicador Presupuesto



Interpretación:

Continuando con la Dimensión Primera Etapa vinculada al indicador Presupuesto, los resultados proyectaron que solo 8,3 por ciento de los encuestados señalaron que siempre se asigna presupuestos para ejecutar programas, 25 por ciento indicó que nunca y un significativo 66,7 por ciento manifestó que algunas veces se destina presupuesto.

Tales resultados afirman que al no destinar presupuesto para programas o actividades institucionales, lo que demuestra que como organización sesga los objetivos planificados ocasionando una fractura entre lo que se tiene y lo que se necesita, lo que aleja sustancialmente a la institución de una filosofía de organización inteligente.

Dimensión: Primera Etapa

Indicador: Personal Calificado

Ítem: 18

Tabla n° 19: Ítem del indicador Personal Calificado.

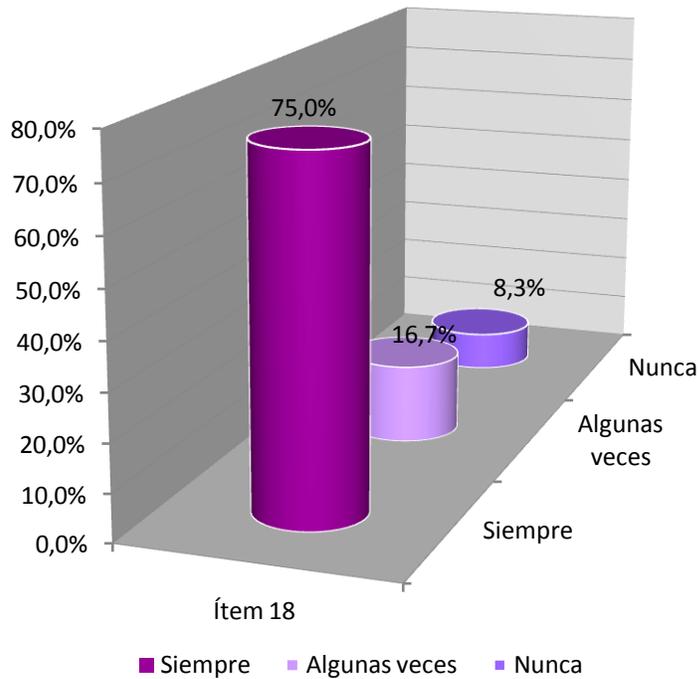
N°	Ítems
18	Designa personal calificado que permita efectuar labores académicas en la institución.

Tabla n° 20: Frecuencia de los resultados, indicador Personal Calificado.

Alternativa Ítem	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
18	1	8,3%	2	16,7%	9	75%
Resultados	1	8,3%	2	16,7%	9	75%

n = 12

Gráfico n° 9: Indicador Personal Calificado



Interpretación:

Los resultados obtenidos en el indicador Personal calificado indican 75 por ciento de los docentes encuestados manifestó que el departamento designa personal calificado, 16,7 por ciento mencionó que solo lo hace algunas veces mientras 8,3 por ciento señaló que nunca asigna personal calificado, lo que aporta a la investigación que la institución tiene como fortaleza personal altamente calificadas que cuentan con el perfil requerido para la realización de las diversas labores que ese llevan a cabo en un centro educativo.

Dimensión: Primera Etapa

Indicador: Capacitación

Ítem: 19

Tabla n° 21: Ítem del indicador Capacitación

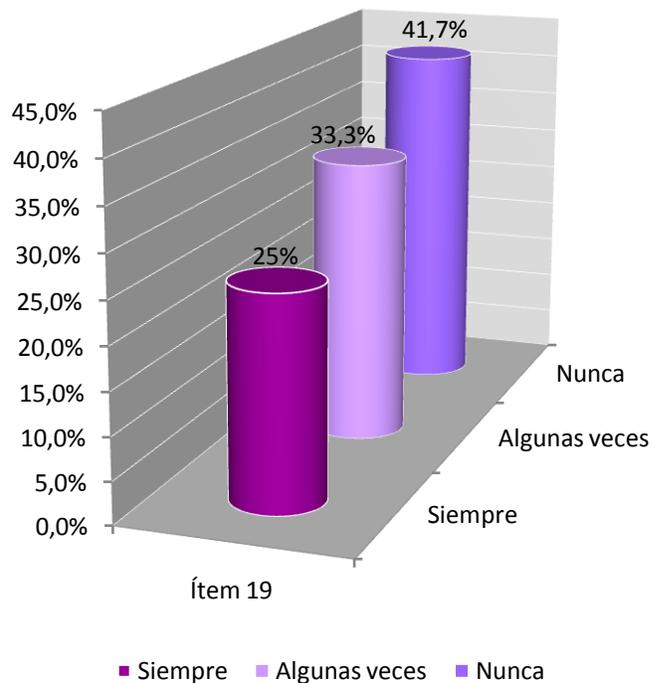
N°	Ítems
19	Capacita al personal de los principios que fundamentan la calidad

Tabla n° 22: Frecuencia de los resultados, indicador Capacitación.

Alternativa Ítem	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
	19	3	25%	4	33,3%	5
Resultados	3	25%	4	33,3%	5	41,7%

n = 12

Gráfico n° 10: Indicador Capacitación



Interpretación:

El último elemento pero no el menos importante en la primera etapa del Modelo de Evaluación Institucional de Lepeley es el proceso de capacitación, en este sentido, los resultados proyectaron cierto equilibrio en cuanto a las opciones de respuestas ya que un 25 por ciento afirmó que siempre se capacita al personal principios que fundamentan la calidad, un 33 por ciento señaló que solo ocurre algunas veces y un 41,7 por ciento manifestó que nunca sucede.

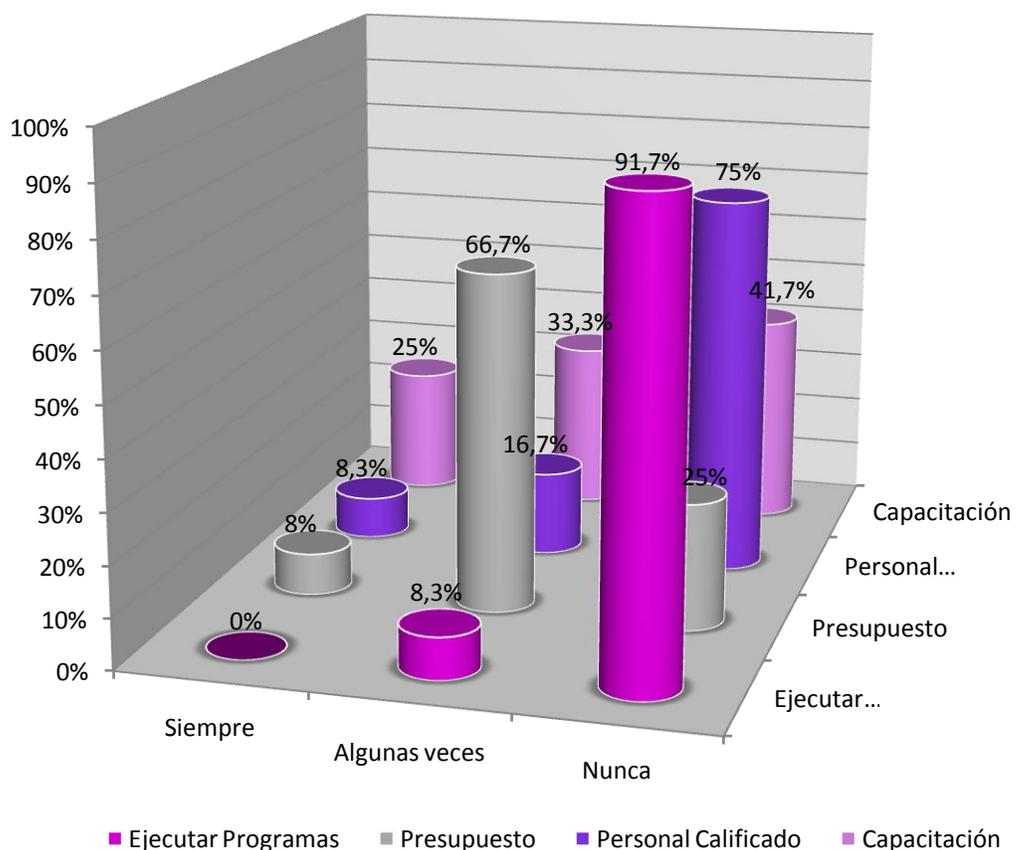
Por su parte, Lepeley (2003) señala que es imprescindible este elemento en el proceso ya que es el vínculo entre los objetivos que se plantean la institución y la visión de calidad como organización.

Dimensión: Primera Etapa

Tabla n° 23: Frecuencia de los resultados, Dimensión: Primera Etapa

Indicador	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
Ejecutar Programas	0	0%	1	8,3%	11	91,7%
Presupuesto	1	8,3%	8	66,7%	3	25%
Personal Calificado	1	8,3%	2	16,7%	9	75%
Capacitación	3	25%	4	33,3%	5	41,7%
Total	5	10,4%	15	31,2%	28	58,3%

Gráfico n° 11: Dimensión Primera Etapa



Interpretación:

El análisis realizado a la Dimensión Primera Etapa que forma parte del Modelo de Evaluación Institucional establecido por Lepeley (2003) señala características que debe poseer una organización considerados como criterios que permiten evaluar el alto desempeño organizacional, entre los cuales se tiene Ejecutar programas, en este sentido, se hace referencia a la necesidad de efectuar actividades que promuevan la visión institucional denotando la gestión de calidad como pilar fundamental, los resultados tabulados denotan 91,7 por ciento de los encuestados afirmó que nunca se lleva a cabo tales programas, un minoritario 8,3 por ciento seleccionó la alternativa algunas veces mientras que ningún docente encuestado afirmó que siempre se llevan a cabo, en este punto, el departamento debe recurrir a estrategias que dinamicen actividades y programas que generen el mejoramiento e integren los principios institucionales. Así mismo, se observa en los resultados que en el departamento del centro educativo 8,3 por ciento asigna presupuesto para ejecutar los programas, 66,7 por ciento manifestó que esto sucede solo algunas veces y 25 por ciento aseguró que nunca ocurre, la falta de asignación de presupuesto evidentemente desequilibra efectuar programas y así acentúa la situación el no contar con personal calificado, un elevado índice porcentual 75 por ciento indicó que nunca se designa personas calificadas siendo este otro elemento que se suma a las notables deficiencias en esta primera etapa de evaluación. Por otro lado, se tiene el indicador Capacitación, en este punto se observa mayor equilibrio en la institución en el que se cuenta con 25 por ciento en el que siempre se instruye el personal de los nuevos procedimientos a emplearse, 33,3 por ciento respondió que solo se realiza algunas veces y 41,7 por ciento indicó que nunca se aplica la capacitación al personal. Para concluir, es necesario que el departamento considere la primera etapa como la base fundamental en el modelo de evaluación, el cual requiere que se monitoree, se supervise y se apliquen los indicadores de eficiencia que la conforman.

Dimensión: Segunda Etapa

Indicador: Instrumentos de Evaluación

Ítem: 20

Tabla n° 24: Ítem del indicador Instrumentos de Evaluación

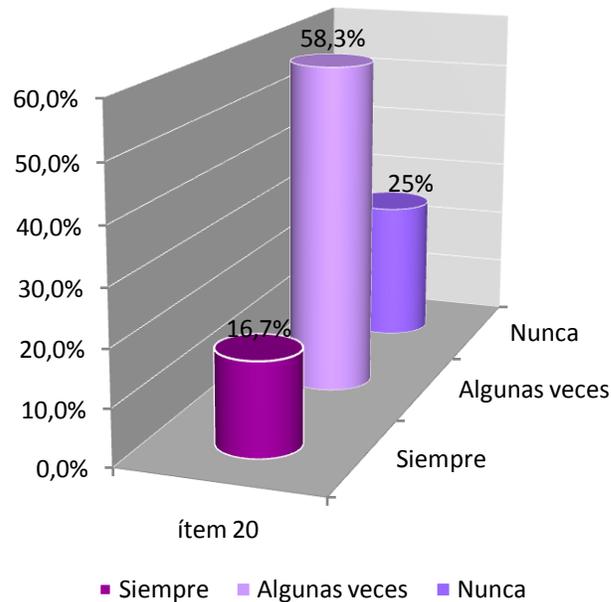
N°	Ítems
20	Determina los instrumentos de evaluación requeridos para las actividades académicas.

Tabla n° 25: Frecuencia de los resultados, indicador Instrumentos de Evaluación.

Alternativa Ítem	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
	20	2	16,7%	7	58,3%	3
Resultados	2	16,7%	7	58,3%	3	25%

n = 12

Gráfico n° 12: Indicador Instrumentos de Evaluación.



Interpretación:

El análisis de los resultados obtenidos en la dimensión Segunda Etapa del Indicador Instrumentos de Evaluación evidenciaron que un 16,7 por ciento de los docentes encuestados señalaron que siempre se determinan los instrumentos de evaluación requeridos para las actividades académicas, mientras que un elevado 58,3 por ciento mencionó que solo sucede algunas veces y un considerable 25 por ciento alegó que nunca se determinan los instrumentos de evaluación.

Lo que indica, que tal escenario que requiere ser monitoreado ya que los instrumentos son un elemento fundamental en el proceso de evaluación tal como los señala Lepeley (2003).

Dimensión: Segunda Etapa

Indicador: Comunicación

Ítem: 21

Tabla n° 26: Ítem del indicador Comunicación

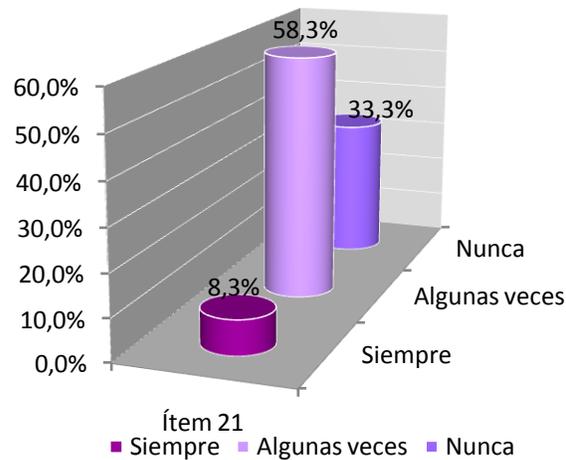
N°	Ítems
21	Establece de forma periódica la comunicación empleando las tecnologías de la información y comunicación.

Tabla n° 27: Frecuencia de los resultados, indicador Comunicación.

Alternativa Ítem	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
21	1	8,3%	7	58,3%	4	33,3%
Resultados	1	8,3%	7	58,3%	4	33,3%

n = 12

Gráfico n° 13: Indicador Comunicación.



Interpretación:

Para finalizar, en la Dimensión Segunda Etapa del indicador Comunicación, el ítem n° 21 a través del cuestionario aplicado permitió conocer que un porcentaje importante 58,3 por ciento de los docentes informó que el departamento solo algunas veces establece periódicamente la comunicación empleando las tecnologías de la información y comunicación, un minoritario 8,3 por ciento afirma que siempre se establece y 33,3 por ciento indica que nunca se lleva a cabo la comunicación periódica, situación que atrae notablemente la atención ya que la comunicación como proceso es determinante en las relaciones interpersonales y el uso de las tecnologías de la información es un elemento favorecedor que permite el constante contacto propiciando alternativas que van a la vanguardia de un siglo que acelera cada día la integración tecnológica. Por su parte Lepeley (2003) señala entre las características de la segunda etapa el aspecto fundamental de la comunicación, siendo necesario integrar todas las personas de la organización.

Esto quiere decir, si la comunicación no es efectiva, veraz y no es comprendida por todos los integrantes la estructuración de la planificación organizacional se debilitan y desequilibran los pilares de la organización.

Dimensión: Segunda Etapa

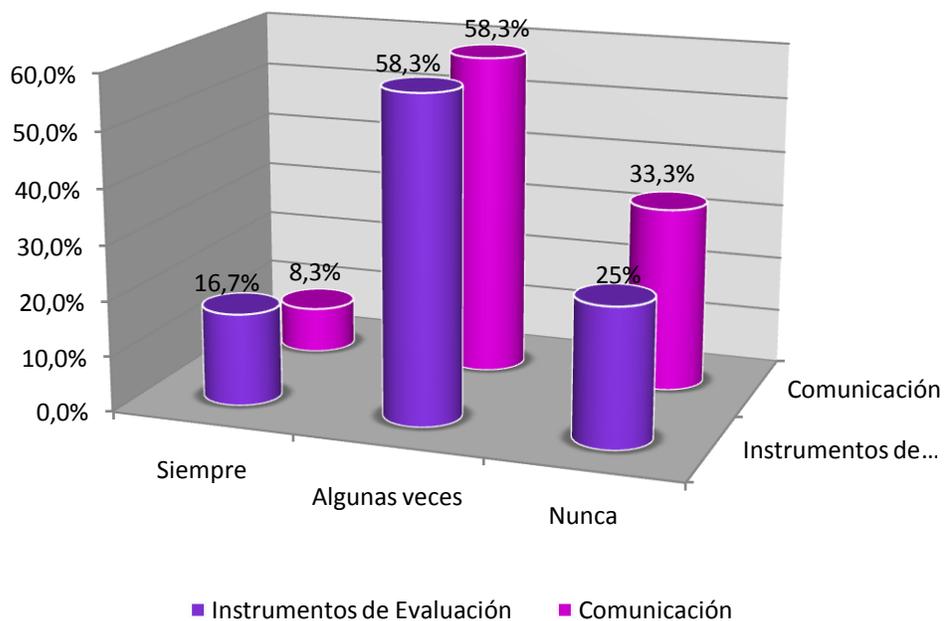
Indicador: Instrumentos de Evaluación

Indicador: Comunicación

Tabla n° 28: Frecuencia de los resultados, Dimensión: Segunda Etapa

Indicador	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
Instrumentos de Evaluación	2	16,7%	7	58,3%	3	25%
Comunicación	1	8,3%	7	58,3%	4	33,3%
Total	3	12,5%	14	58,3%	7	29,1%

Gráfico n° 14: Dimensión Segunda Etapa



Interpretación:

El análisis de los resultados realizado a la Dimensión Segunda Etapa arrojó notables deficiencias en los indicadores: Instrumentos de Evaluación y Comunicación, en el cual se evidenció que en el departamento 16,7 por ciento determina los instrumentos de evaluación, 58,3 por ciento respondió en la alternativa algunas veces y 25 por ciento indicó que nunca ocurre, tal situación es una alerta que con urgencia debe ser atendida, considerando que el Departamento de Registro Control y Evaluación de estudios focaliza sus objetivos en la medición del desempeño académico de los estudiantes, los docentes y la institución en general, el no establecer los instrumentos obstruye el correcto desempeño desencadenando la mala práctica educativa.

Así mismo, los resultados obtenidos en el indicador Comunicación determinaron que tan solo 8,3 por ciento de los encuestados seleccionaron la alternativa siempre relacionada con la comunicación periódica haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación, 58,3 por ciento respondió que algunas veces y 33,3 por ciento manifestó en la encuesta que nunca ocurre, en este punto es necesario retomar lo establecido por Robbins y Coulter (2005) en cuanto a una comunicación efectiva que va más allá de una buena relación interpersonal sino de aquella que es clara y permite el aprendizaje en equipo.

Por otro lado, un elemento clave que debe considerarse en la institución objeto de estudio es el uso de las tecnologías de información y comunicación el cual amplía el canal de gestión y fortalece el logro de los objetivos planificados.

Dimensión: Tercera Etapa

Indicador: Seguimiento

Ítem: 22

Tabla n° 29: Ítem del indicador Seguimiento.

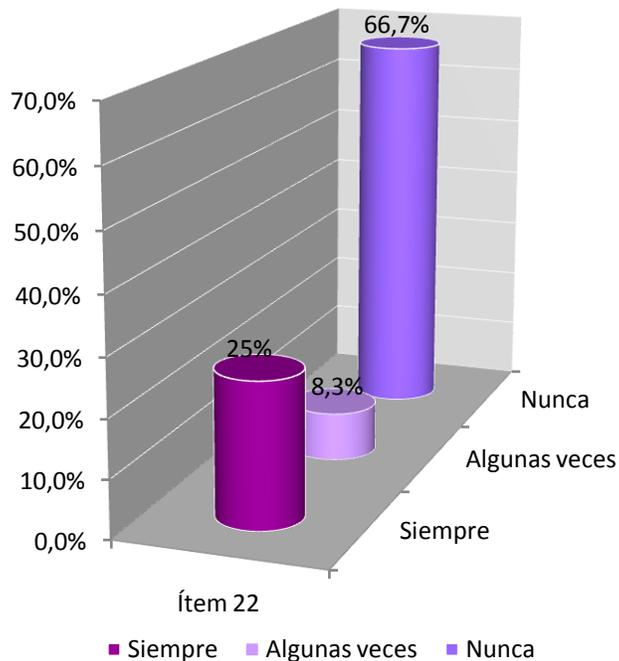
N°	Ítems
22	Realiza seguimiento de las actividades académicas que se llevan a cabo en el plantel.

Tabla n° 30: Frecuencia de los resultados, indicador Seguimiento.

Alternativa Ítem	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
22	3	25%	1	8,3%	8	66,7%
Resultados	3	25%	1	8,3%	8	66,7%

n = 12

Gráfico n° 15: Indicador Seguimiento



Interpretación:

Los resultados de la dimensión Tercera Etapa del Indicador Seguimiento, indican que solo 25 por ciento de los docentes encuestados afirman que el departamento siempre realiza seguimiento de las actividades académicas que se lleva a cabo en el plantel, un escaso 8,3 por ciento señalaron que algunas veces ocurre y un notable 66,7 por ciento manifestó que nunca se realiza seguimiento, lo que obstaculiza gravemente el desempeño del departamento pues no permite realizar os correctivos a tiempo.

Para ello, el departamento debe establecer como elemento fundamental el monitoreo constante con el propósito de retroalimentar o reestructurar la meta planteada en caso de ser necesario. Al respecto Robbins y Coulter (2005) señalan que el seguimiento garantiza el efectivo cumplimiento de los objetivos trazados.

Dimensión: Cuarta Etapa

Indicador: Presentar Informe

Ítem: 23

Tabla n° 31: Ítem del indicador Presentar Informe

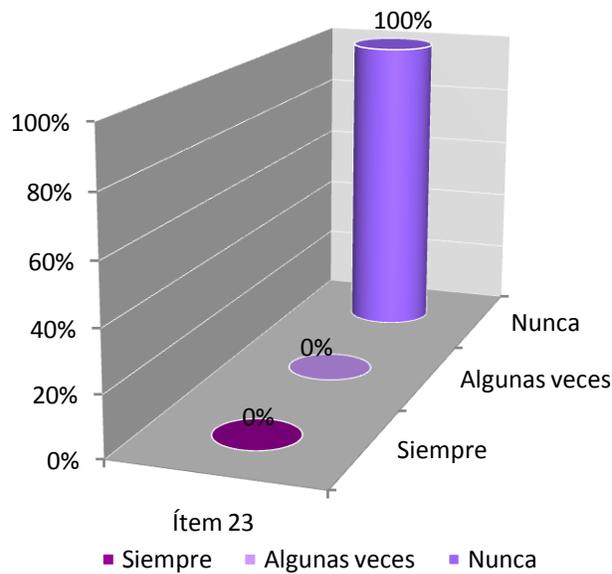
N°	Ítems
23	Presenta anualmente a toda la institución el informe final de los logros alcanzados.

Tabla n° 32: Frecuencia de los resultados, indicador Presentar Informe.

Alternativa Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		f(%)		f(%)		f(%)
23	0	0%	0	0%	12	100%
Resultados	0	0%	0	0%	12	100%

n = 12

Gráfico n° 16: Indicador Presentar Informe



Interpretación:

Iniciando el análisis de los resultados para la Cuarta Etapa relacionado al Indicador Presentar Informe, 100 por ciento de los encuestados manifestó que nunca se presenta anualmente a la institución el informe final de los logros alcanzados, quiere decir, que esta es una actividad el cual se puede inferir que es desconocida por que el elevado porcentaje obtenido. En este ítem se destaca la baja gestión de calidad que lleva a cabo el mismo y el compromiso que tienen con todos miembros de la organización. Situación que amerita ser atendida con prontitud a fin de conocer cuales estas fueron alcanzadas y cuáles deben ser restablecidas. Así mismo, Lepeley (2003) señala que un elemento clave en el cumplimiento de la Evaluación Institucional es presentar informe, ya que este es considerado como una medida que permite conocer los logros alcanzados y aquellos que ameritan cierta reestructuración.

Dimensión: Cuarta Etapa

Indicador: Mejoramiento

Ítem: 24

Tabla n° 33: Ítem del indicador Mejoramiento.

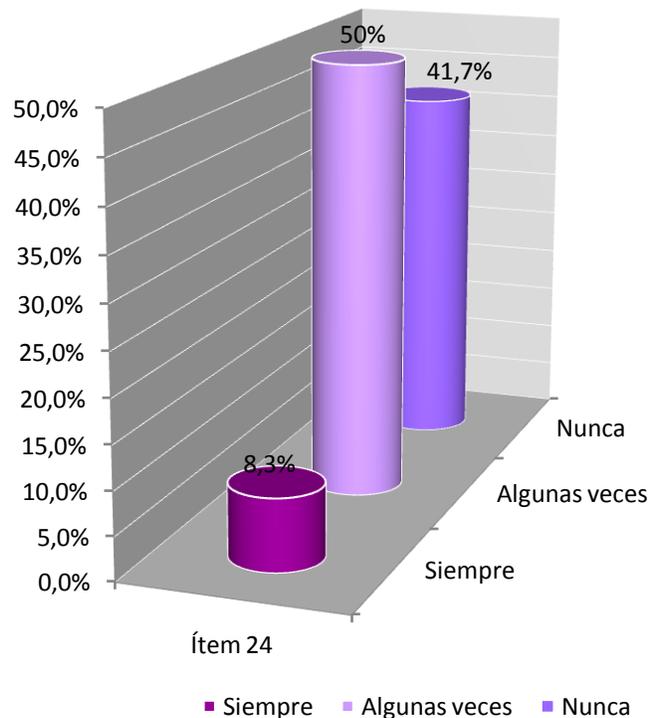
N°	Ítems
24	Observa que al departamento se le realizan continuos mejoramientos.

Tabla n° 34: Frecuencia de los resultados, indicador Mejoramiento.

Alternativa Ítem	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
24	1	8,3%	6	50%	5	41,7%
Resultados	1	8,3%	6	50%	5	41,7%

n = 12

Gráfico n° 17: Indicador Mejoramiento



Interpretación:

Los resultados obtenidos relacionados a la dimensión Cuarta Etapa del indicador Mejoramiento arrojó que un porcentaje minoritario del 8,3 por ciento de los encuestado manifestó que se observa que al departamento se le realiza continuas mejoras, sin embargo un elevado índice porcentual de 50 por ciento indicó que se observa solo algunas veces y un considerable 41,7 por ciento manifestó que nunca se observan cambios en el mismo, evidentemente estas mejoras se enlazan con la asignación de presupuesto que también es deficiente, por cuanto, este elemento clave del Modelo de Evaluación Institucional de Lepeley es una debilidad considerable en la institución objeto de estudio que requiere que ser atendido.

Dimensión: Cuarta Etapa

Indicador: Repetir el Procedimiento

Ítem: 25

Tabla n° 35: Ítem del indicador Repetir el Procedimiento

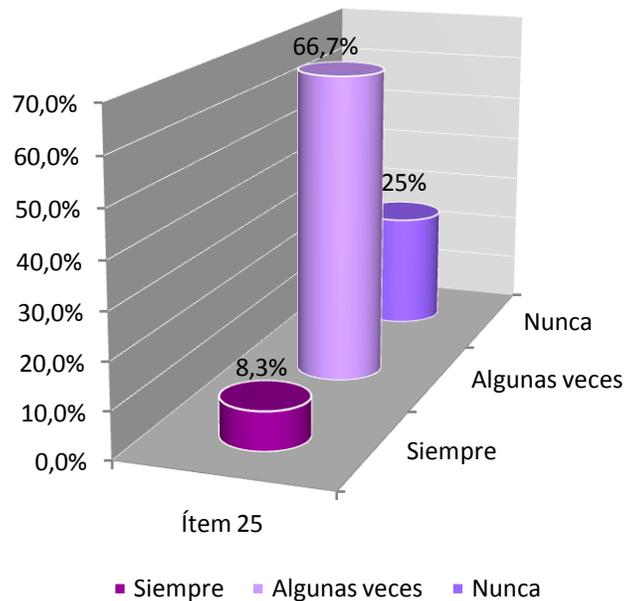
N°	Ítems
25	Cuando los objetivos no se logran, el departamento retroalimenta el proceso para poder cumplirlos.

Tabla n° 36: Frecuencia de los resultados, indicador Repetir el Procedimiento

Alternativa Ítem	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
25	1	8,3%	8	66,7%	3	25%

n = 12

Gráfico n° 18: Indicador Repetir el Procedimiento



Interpretación:

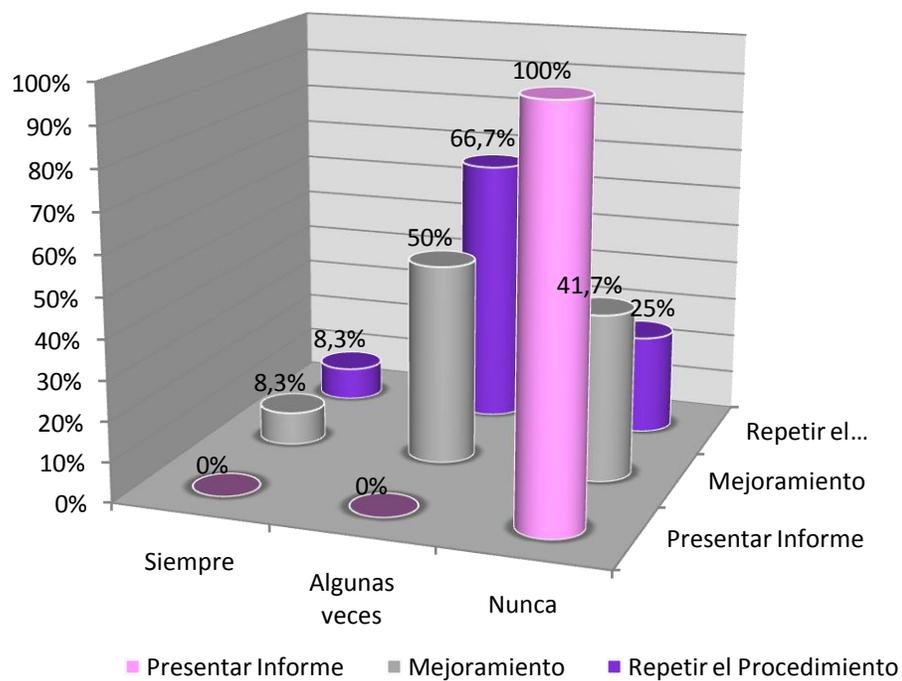
Para concluir, la Dimensión Cuarta Etapa vinculada al indicador Repetir el procedimiento arrojó en el análisis de los resultados que solo 8,3 por ciento señala que de no lograrse los objetivos el departamento retroalimenta el proceso, un importante 66,7 por ciento afirma que esto ocurre algunas veces y 25 por ciento indicó que nunca sucede, lo que quiere decir, que en múltiples ocasiones los objetos no se logran ya que no se retroalimenta el proceso con el fin último de cumplirlos, debilidad importante y que amerita ser atendida. Por su parte Lepeley (2003) señala que este aspecto centra su importancia en la repetición como elemento garante para el mejoramiento continuo.

Dimensión: Cuarta Etapa

Tabla n° 37: Frecuencia de los resultados, Dimensión: Cuarta Etapa

Indicador	Siempre	f(%)	Algunas veces	f(%)	Nunca	f(%)
Presentar Informe	0	0%	0	0%	12	100%
Mejoramiento	1	8,3%	6	50%	5	41,7%
Repetir el Procedimiento	1	8,3%	8	66,7%	3	25%
Total	2	5,4%	14	38,9%	20	55,4%

Gráfico n° 19: Dimensión: Cuarta Etapa



Interpretación:

El análisis realizado a la última dimensión identificada como la Cuarta etapa arrojó los resultados más críticos de la encuesta realizada, 100 por ciento de los docentes seleccionó la alternativa nunca relaciona al indicador presentar informe, situación que amerita ser atendida con prontitud, el presentar informe no solo significa dar a conocer los logros sino las debilidades del mismos con el fin único de retroalimentar el proceso, realizar los cambios pertinentes en las metas que se adapten a las necesidades y las oportunidades que tiene el departamento, al respecto Lepeley (2003) señala en este punto la rendición de cuentas como indicador de eficiencia que denota transparencia en la gestión que lleva a cabo; otro aspecto de la Cuarta Etapa es el mejoramiento que lo constituye lo cambios que se efectúan en el departamento y que son evidenciados por las personas que lo integran y los del entorno, en este elemento 50 por ciento de los encuestados seleccionó la alternativa algunas veces se observa mejoramiento, un escaso 8,3 por ciento manifestó que siempre y 41,7 por ciento indicó que nunca; esta situación se vincula estratégicamente con la asignación de presupuesto que es deficiente lo que acentúa las faltas de mejoras en el departamento.

Para finalizar, se tiene el indicador Repetir el Procedimiento, cuyo análisis determina que en pocas proporciones se emplea este método, verificado a través de un bajo 8,3 por ciento que afirmó que siempre se emplea, un elevado 66,7 por ciento que manifestó la alternativa algunas veces y 25 por ciento que señaló que nunca se cumple el proceso cuando los objetivos no se cumplen, lo importante que debe prevalecer en este aspecto que la repetición es una alternativa que permite mejorar las debilidades presentadas y reorientarlas a los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

Considerando la información obtenida a través del cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur y con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la presente investigación, se formulan las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la Identificación de los Procesos Gerenciales en el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudio se evidenció en los resultados que el proceso de construcción de cronogramas de planificación y evaluación se llevan escasamente, así mismo se destaca que no cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para desempeñar las labores académicas, pedagógicas y administrativas, por su parte en el aspecto preparación tecnológica se observó que existe cierto equilibrio que favorecen en este punto la gestión educativa en el departamento.
- Con respecto a la organización, se tiene que el departamento no realiza círculos de trabajo que involucren al personal docente lo que propicia la poca promoción del trabajo en equipo acentuando la insatisfacción del personal con respecto a las funciones que se desempeñan en el mismo.
- Por su parte la función Dirección en dicho departamento se caracterizó por resultados equilibrados que denotaron la existencia de mecanismo de trabajo, enmarcados en la prosecución de las actividades planificadas, del mismo modo se puede apreciar que las relaciones interpersonales son buenas, sin embargo, la comunicación no es efectiva ya que la información no es canalizada de forma oportuna.

- otro lado, en este aspecto es importante resaltar que el departamento solo algunas veces utiliza procedimientos eficaces para solventar con prontitud reclamos, lo que se convierte en atrasos que desequilibra las actividades que realiza a diario.
- Referente a la función Control, los resultados obtenidos son los más alarmante, ya que en este aspecto se corroboró el escaso seguimiento, supervisión y aplicación de los correctivos en caso de no cumplirse las actividades previstas, acentuándose por completo la falta periódica de acompañamientos pedagógicos en el aula, lo que implica la desestabilización entorno a correctivos y medidas que propicien la retroalimentación en caso de ameritarlo.

Al respecto de las Descripción de las funciones que lleva a cabo el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios relacionadas a las Organizaciones Inteligente, los resultados destacaron

- Con relación a la Visión Compartida que el mismo cuenta con objetivos definidos, sin embargo, estos no se adecuan a la misión y visión institucional en el cual se requiere la integración estratégicas del personal que la conforma unificando criterios vanguardistas que profundicen la instauración de una organización con miras a la postmodernidad que forme parte de un dinamismo evolutivo basados en los principios gerenciales y organizacionales.
- Al respecto, al Aprendizaje en Equipo, se tiene que en la mayoría de las oportunidades se presenta y se cuenta con el personal dispuesto a cumplir las actividades planificadas, punto de estabilidad que fomenta un pilar establece como base a una organización inteligente.

- En cuanto al dominio personal, la organización del departamento muestra ciertas debilidades que desfavorecen el estado anímico de toda organización inteligente, en este punto se visualiza el enlace estratégico con los modelos mentales que son el complemento de esta, en este sentido, el crecimiento individual es deficiente; de existir esta conexión propicia el aprendizaje organizacional y personal formando así reciprocidad en la institución y el departamento.
- En relación a los Modelos Mentales, se observó que este punto debe ser tratado con prontitud, ya que este viene siendo la estructura del conocimiento que maneja la organización, lo que quiere decir, que en ausencia de esta el aprendizaje es escaso.
- En el aspecto pensamiento sistémico, los resultados evidenciaron que este el un elemento inexistente en la organización objeto de estudio, acá se destaca la desconexión de las interrelaciones que constituyen las partes de toda institución.

En cuanto al objetivo Verificar los Indicadores de Eficiencia a través de Modelo de Evaluación Institucional de Lepeley (2003), se tienen las siguientes conclusiones:

- El Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios carece de los principales elementos en cuanto a la implementación de indicadores de eficiencia, fundamentados en la Primera Etapa del proceso de evaluación que destaca la ausencia de programas de calidad que integren holísticamente toda la institución, así como modelos y estándares, en estos indicadores se acentúa que no se cuenta con la asignación de presupuesto lo que conlleva a la ausencia de lo anteriormente expuesto, por otro lado, se destaca la falta de personal calificado, de estructuración de divisiones de calidad que implementen estrategias innovadoras que promuevan los principios y la falta de capacitación y entrenamiento sustentados en la calidad.

- Por otro lado, se tiene la Segunda Etapa constituida por los lineamiento de la planificación y evaluación que permita realizar las mejoras en ambos procesos, así mismo en esta etapa se deben determinar los instrumentos de evaluación de cada actividad, aplicar el proceso de comunicación empleando las tecnologías de información y comunicación; todos estos indicadores mostraron debilidades arraigadas en la escasa comunicación entre los miembros del departamento.
- En cuanto a la Tercera Etapa, enmarcada en los indicadores de evaluación y seguimiento, los resultados evidenciaron que esta etapa muestra notables debilidades que sea arraigan en el control y supervisión que debe realizarse en cada actividad planificada.
- Par finalizar con la Cuarta Etapa del proceso de evaluación institucional, se evidenció en los resultados que es la etapa más critica que amerita se atendida con urgencia, esto se origina por la inestabilidad en las etapas anteriores que deteriora aún más el departamento donde se verificó la falta del informe final de la Evaluación Institucional, discusión de los resultados obtenidos y la planificación de las actividades que no lograron cumplirse

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones derivadas de los resultados de la presente investigación se presentan a continuación una serie de recomendaciones:

- El departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios debe liderizar las funciones que correspondan a los aspectos pedagógicos, académicos y administrativos que permita sustentar la planificación de diversas actividades, enmarcado en la organización estructurar de una institución que fomenta el trabajo en colectivo e individual en pro de una mejor organización, así mismo debe profundizar las directrices sustentados en esquemas mentales que promuevan la identificación y pertinencia con la institución y el departamento.
- Implementar la comunicación efectiva como elemento de integración y de mejoramiento de las relaciones interpersonales destacando el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.
- Aplicar los cinco elementos de las Organizaciones Inteligentes de Peter Senger, con el propósito de mejorar la estructura institucional.
- Realizar seguimientos continuo y evaluación pedagógicas de cada actividad que se lleve a cabo, así como retroalimentar en caso de no lograr los previsto.
- Fomentar actividades que integren los principios institucionales acompañados de planes de gestión estratégicas.
- Aplicar Modelos de evaluación institucional que permitan conocer las debilidades y fortalezas a través de indicadores de eficiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreo, Y. (2010). *Estructura Organizativa Escolar Basada En Las Organizaciones Escolares Inteligentes Para El “Instituto Experimental Simón Bolívar” Del Estado Carabobo*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Investigación Educativa. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. (5ta. Ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2008). *Estudio Comparado de Dimensiones de la Evaluación Institucional en Instituciones de Educación Superior Venezolanas*. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela.
- Azuaje, E. (2005). *Pensamiento Gerencial su desarrollo*. Universo Gerencial. Venezuela.
- Borjas y Vera (2008). Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*. [Revista en línea]. Consultado el 03 de Mayo de 2012 en: <http://www.revistanegotium.org.ve>.
- Castillo, L. (2005). *Evaluación de los Procesos Gerenciales Aplicando la filosofía de las Organizaciones Inteligentes*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Investigación Educativa. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. (8^{va} Ed.). Colombia. Prentice Hall.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Dirección Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa. (2005). Investigación titulada: *La Evaluación de la Calidad Educativa en Argentina Experiencias Provinciales*. Buenos Aires, Argentina.
- Espinoza, C. (2010). *Evaluación de la Acción directiva del Gerente en el desempeño de Roles*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo, Venezuela.

- Gibson, Ivancevich y Donnelly. (2003). *Las organizaciones*. (10ª ed.). Santiago, Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- González (2010). *Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes en La Facultad de Ciencias de la Educación*, Trabajo presentado como requisito para ascender al escalafón de Asociado titulado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Hernández,R; Fernández, C. y Batista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*.(4ª Ed.). México. Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Illesca, Tripoli y otros (2007) *Organizaciones Inteligentes – Herramientas Dinámicas de Gestión*. Trabajo de Investigación pertenecientes al Grupo de Investigación en Informática de la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad de Centro de la Provincia de Buenos Aires – Argentina.
- Lepeley, María (2003). *Gestión y Calidad en Educación: un Modelo de Evaluación*.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.929, (Extraordinario). Agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica del Trabajo de las trabajadoras y los trabajadores (2012). Decreto - Ley de la República Bolivariana de Venezuela. N° 8.938.
- Münch, L y García, J. (2008). *Fundamentos de Administración*. España. Editorial Trillas, S. A de C.V.
- OEI (Organización de Estados Iberoamericanos) (2000).*Panorama y perspectivas de la Educación Inicial en Iberoamérica*. X Conferencia Iberoamericana de Educación, Panamá. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.oei.org/observatorio>. Consultado el 3 de Febrero de 2012.
- Olivo, M. (2011). *Rediseño del departamento de evaluación del Instituto “María Montessori” basado en la gestión de calidad total*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Páez y León. (2006). *Modelo de enseñanza Instruccional*. Valencia, Venezuela.

- PREAL. Programa de Promoción de La Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (2009). *Informe del Progreso Educativo en América Latina*. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.preal.org>. Consultado el 28 de Abril de 2012.
- Robbins y Coulter. (2005). *Administración*. Octava Edición, Editorial Pearson.
- Rodríguez, S. (2011). *Evaluación del Desempeño Gerencial del Director* en el Municipio escolar 6.1 del Estado Carabobo. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Schemerhorn, J. (2002). *Management*. (6^{ta} Ed.). John Wiley & Sons Inc. USA.
- Senge P. (2011). *La Quinta Disciplina*. (13^{va} Ed.). Barcelona, España. Editorial Granica S.A.
- Tamayo y Tamayo (2006). *El proceso de la investigación Científica*. (4^{ta} Ed.). Editorial Limusa.
- Tedesco, J. y Fanfani, T. (2002). *Nuevos tiempos y nuevos docentes*, Conferencia Regional, Brasilia. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.oei.org/observatorio>. Consultado 20 de Abril de 2012.
- Toledo, E. (2010). *Formación en Competencias Gerenciales del personal Docente basado en el Modelo de las organizaciones Educativas inteligentes*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Torres, P. (2010). *La Función de mejora de la Evaluación Educativa en Cuba*. Publicado por la revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 [Revista en línea]. Consultado el 30 de Abril de 2012.
- Unesco (1996). *Formación Docente*. Disponible en la dirección electrónica: <http://portal.unesco.org/es/ev.php>. Consultado en junio 04, 2009.
- Veláz, C. (2005). *Los retos de la educación básica en América Latina*. Ponencia marco para su presentación en el Taller sobre “El derecho a la educación: canjes de deuda y otras fuentes de financiación”. Madrid, España.

Anexos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



Comprometidos con la acción educativa y en aras de contar con una institución con miras a ser una organización inteligente, marque con una equis (X) la opción que más se acerque a su criterio.

Ítems N°	Ud. considera que el departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios	Siempre	Algunas veces	Nunca
1	Construye los cronogramas de planificación puntualmente.			
2	Elabora los cronogramas de evaluación puntualmente.			
3	Posee los recursos humanos necesarios para cumplir con las funciones del departamento.			
4	Cuenta con los recursos materiales necesarios para satisfacer los compromisos académicos.			
5	Está preparado tecnológicamente para cumplir con los continuos cambios del sistema educativo actual.			
6	Organiza círculos de trabajo que fomente el aprendizaje del colectivo de la institución.			
7	Incentiva el trabajo en equipo que combine los talentos individuales.			
8	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza el personal del departamento.			
9	Dirige la planificación de actividades.			
10	Cuenta con un ambiente laboral que propicie las buenas relaciones interpersonales.			
11	Proporciona información oportuna para el cumplimiento de los logros.			
12	Utiliza procedimientos eficaces para solventar con prontitud reclamos.			
13	Supervisa el cumplimiento de la planificación académica.			
14	Aplica los correctivos en caso de no cumplirse la planificación prevista.			
15	Realiza periódicamente acompañamientos pedagógicos en el aula.			
16	Ejecuta programas de mejoramiento que integren los principios institucionales.			
17	Cuenta presupuesto para ejecutar los programas.			
18	Designa personal calificado que permita efectuar			

	labores académicas en la institución.			
19	Instruye al personal de los nuevos procedimientos a emplearse en el quehacer educativo.			
20	Especifica los instrumentos de evaluación requeridos para las actividades académicas.			
21	Efectúa de forma periódica la comunicación empleando las tecnologías de la información y comunicación.			
22	Realiza seguimiento de las actividades académicas que se llevan a cabo en el plantel.			
23	Presenta anualmente a toda la institución el informe final de los logros alcanzados.			
24	Observa que al departamento se le realizan continuos mejoramientos.			
25	Retroalimenta el proceso cuando los objetivos no se logran.			

Observaciones:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



Estimados docentes de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur.

El presente instrumento tiene como finalidad obtener información de los distintos aspectos del funcionamiento del Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la institución donde usted labora, esto en cumplimiento de los requisitos exigidos por la dirección de estudios de Postgrado en la Maestría Gerencia Avanzada en Educación, el objetivo de la presente investigación consiste en evaluar los procesos gerenciales del departamento basado en la filosofía de las Organizaciones inteligentes; todas sus respuestas son de carácter confidencial, por lo que se le agradece veracidad en las mismas.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones:

- ✓ Si tiene alguna duda consultar al investigador encuestador
- ✓ Contestar todas las preguntas.
- ✓ Responder de forma individualizada y no consultar a otros colegas.
- ✓ Marcar con una equis (X) la opción de su elección.

La valoración de las preguntas es a través de las siguientes opciones de respuestas:

1. Siempre.
2. Algunas veces.
3. Nunca.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



Profesor: _____

Estimado Docente:

Reciba un cordial saludo, a través de la presente cumpla con participarle que usted ha sido seleccionado en calidad de experto, para la validación del instrumento que fue elaborado con el fin de recolectar información necesaria para la investigación titulada: **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTUDIOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIOLUIS PASTEUR BASADO EN LA FILOSOFÍA DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**, la cual es realizada por la Lcda. León Neudy como requisito indispensable y obligatorio para obtener el título de Magister en Gerencia Avanzada de la Educación de la Universidad de Carabobo.

Esperando de usted su valiosa colaboración.

Lcda. León Neudy
C.I.: 17.903.173

Anexo:

- ✓ Objetivos de la investigación.
- ✓ Cuadro Operacionalización de variables.
- ✓ Instrumento.
- ✓ Formatos de validación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar los procesos gerenciales en Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur basado en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes.

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos gerenciales que se llevan a cabo en el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur basado en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes.
- Describir las funciones que cumple el Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur basado en la filosofía de las Organizaciones Inteligentes.
- Verificar los indicadores de eficiencia en el desempeño de las funciones del Departamento de Registro, Control y Evaluación de Estudios de la Unidad Educativa Colegio Luis Pasteur.

Validaciones de los Expertos

Cálculo de la Confiabilidad

Anexo C

Items/sujeto											suma	media	Desv.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			Est.	Var
1	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	22	2,2	0,6	0,4
2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	23	2,3	0,7	0,46
3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	19	1,9	0,6	0,32
4	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	22	2,2	0,6	0,4
5	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	19	1,9	0,6	0,32
6	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	19	1,9	0,6	0,32
7	2	2	2	1	2	2	2	3	1	3	20	2	0,7	0,44
8	3	3	3	2	2	3	2	2	3	1	24	2,4	0,7	0,49
9	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	18	1,8	0,6	0,4
10	3	2	3	3	1	2	1	1	2	2	20	2	0,8	0,67
11	2	1	2	2	2	3	3	2	2	1	20	2	0,7	0,44
12	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	20	2	0,7	0,44
13	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	19	1,9	0,6	0,32
14	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	17	1,7	0,7	0,46
15	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	17	1,7	0,7	0,46
16	2	3	3	2	2	2	1	1	3	2	21	2,1	0,7	0,54
17	1	1	1	2	2	1	3	2	1	2	16	1,6	0,7	0,49
18	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	20	2	0,7	0,44
19	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	17	1,7	0,7	0,46
20	3	3	2	2	2	1	1	2	3	3	22	2,2	0,8	0,62
21	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	19	1,9	0,6	0,32
22	2	2	1	2	3	3	2	1	2	1	19	1,9	0,7	0,54
23	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	14	1,4	0,5	0,27
24	3	2	1	1	3	1	2	2	1	2	18	1,8	0,8	0,62
25	2	2	1	3	2	1	2	3	2	1	19	1,9	0,7	0,54
Xi	50	49	50	48	49	47	47	47	48	49	484	48,4	1,2	1,38

N/N-1 1,042

var x pre 11,20

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(\frac{1 - \sum Sp_i^2}{\sum St^2} \right) = 0,877$$

0,91

