



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



**SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
EJECUTADOS POR EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA  
TÉCNICA AGROPECUARIA SAN CARLOS - COJEDES.**

**Autor(a): Balmira Molina**

**Valencia, abril de 2013**



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



**SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
EJECUTADOS POR EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA  
TÉCNICA AGROPECUARIA SAN CARLOS - COJEDES.**

**Autor(a): Balmira Molina**

**Tutor: María G. De Gouveia G.**

**Valencia, abril de 2013**



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



**SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
EJECUTADOS POR EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA  
TÉCNICA AGROPECUARIA SAN CARLOS - COJEDES.**

**Autor: Balmira Molina**

**Trabajo presentado ante la Dirección de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, para optar al Título de Magíster en Educación, mención Gerencia Avanzada en Educación.**

**Valencia, abril de 2013**



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



**SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
EJECUTADOS POR EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA  
TÉCNICA AGROPECUARIA SAN CARLOS - COJEDES.**

**AUTOR: BALMIRA MOLINA**

**Aprobado en el Área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo  
por Miembros de la Comisión Coordinadora del Programa: Gerencia Avanzada**

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

**Valencia, abril de 2013**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN 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, quien suscribe **María Graciela De Gouveia Gómez**, titular de la Cedula de Identidad N° V-7.025.401, en mi carácter de tutor del trabajo de Especialización  Maestría  Doctorado  titulado: **Seguimiento y Control de los Procesos Administrativos Ejecutados por el Personal Directivo de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos - Cojedes**, presentado por la Ciudadana **Balmira Rosa Molina Pinto**, titular de la Cedula de Identidad N° V-11.964.387, para optar al título de **Magíster en Gerencia Avanzada en 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 le designe.

En Valencia, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

---

**Firma**

**C.I. N°**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN 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, quien suscribe **María Graciela De Gouveia Gómez**, titular de la Cedula de Identidad N° V-7.025.401, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado: **Seguimiento y Control de los Procesos Administrativos ejecutados por el Personal Directivo de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos - Cojedes**, presentado por la Ciudadana **Balmira Rosa Molina Pinto**, titular de la Cedula de Identidad N° V-11.964.387, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en 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 le designe.

En Valencia, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

---

**Firma**

**C.I. N°**



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



**INFORME DE ACTIVIDADES**

**Participante:** Balmira Rosa Molina Pinto, Cedula de Identidad: 11.964.387

**Tutor:** María Graciela De Gouveia Gómez, Cedula de Identidad: V-7.025.401

**Correo electrónico del participante:** baines06@hotmail.com

**Título tentativo del Trabajo:** Seguimiento y Control de los Procesos Administrativos ejecutados por el Personal Directivo de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos - Cojedes.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales en Educación.

| SESION | FECHA      | HORA        | ASUNTO TRATADO   | OBSERVACION   |
|--------|------------|-------------|--|---|
| 1      | 23-02-12   | 9-11am      | Entrega del Capítulo I   | Reestructuración de los objetivos específicos                         |
| 2      | 05-03-12   | 4-6pm       | Recepción del Capítulo I y Entrega del Capítulo II                             |   |
| 3      | 02-04-12   | 3-5pm       | Entrega del cuadro de operacionalización de las variables                      | Mejorar variables e indicadores                                       |
| 4      | 17-05-12   | 2-4pm       | Entrega del Capítulo III   | Mejorar párrafos, redacción y conectivos                              |
| 5      | 18-06-12   | 2-4pm       | Correcciones del Capítulo III y Entrega del Capítulo IV                        | Buscar citas actualizadas, sugerencias sobre la población en estudio. |
| 6      | 15-07-12   | 11 am -1 pm | Entrega del capítulo V   | Observaciones en las conclusiones.                                    |
| 7      | 23/11/2012 | 9-10        | Correcciones del Capitulo V y entrega de la propuesta.                         | Sugerencias en la estructura del propuesta.                           |
| 8      | 15/01/2013 | 2-3:30pm    | Correcciones de la propuesta y sugerencias para la elaboración de diapositivas |   |
| 9      | 06/02/2013 | 4-a6pm      | Entrega del trabajo completo y correcciones Finales                            |   |

**Título definitivo:** Seguimiento y Control de los Procesos Administrativos ejecutados por el Personal Directivo de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos - Cojedes.

**Comentarios finales acerca de la Investigación:** \_\_\_\_\_

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado/Especialización/Tesis Doctoral arriba mencionado(a).

\_\_\_\_\_  
Tutor  
C.I.

\_\_\_\_\_  
Participante  
C.I.



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



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EJECUTADOS POR EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA TÉCNICA AGROPECUARIA SAN CARLOS - COJEDES**, presentado por la ciudadana Balmira Rosa Molina Pinto, C.I. V-11.964.387, para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

| <b>Nombre y Apellido</b> | <b>Cedula de Identidad</b> | <b>Firma del Jurado</b> |
|--------------------------|----------------------------|-------------------------|
|                          |                            |                         |
|                          |                            |                         |
|                          |                            |                         |

Valencia, abril de 2013

## DEDICATORIA

Este trabajo ha sido uno de mis mayores experiencias, debido a que han sido muchas las cosas que he superado para poder lograr esta etapa de mi vida, por ello le dedico todo este esfuerzo primero a nuestro señor Jesucristo, quien me da la fortaleza para avanzar cada día a pesar de los obstáculos.

De igual forma, lo dedico a mis padres quienes desde niña me enseñaron que con esfuerzo y trabajo se llega lejos, gracias por estar siempre en todos los momentos mi querida madre **ISABEL** que dios me la cuide y mi padre **ALEJANDRO** quien ya está con nuestro señor.

También lo dedico a mi amado esposo **CARLOS REYES**, quien me apoyó y sumo esfuerzos para que lograra esta meta tan importante, a mis hijas **KARLA, BAUDY E INÉS MARÍA**, quienes son el motor que da fuerza a mi cuerpo y espíritu para salir adelante ante cualquier situación, dando de esta manera el mejor ejemplo de esfuerzo y constancia. De igual forma a mis hermanos y hermanas en especial **GLADYS YOLANDA**, quien siempre ha estado respaldándome en cada una de mis metas planteadas.

**¡Los estimo en mi corazón!**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero le doy gracias a ***DIOS TODOPODEROSO***, por darme la vida en el seno de la familia Molina Pinto.

A la Universidad de Carabobo en especial a todos los que contribuyeron en mi preparación profesional.

Agradezco de forma muy especial a las profesoras **CARMEN VICTORIA, LORENA ANGARITA Y MERCEDES DE ARMAS**, quienes me apoyaron sin condición alguna en la elaboración de este trabajo, gracias por estar a mi lado amigas.

Mi agradecimiento también para mis compañeros **NICOLÁS, GERARDO, JUAN**, quienes con su entusiasmo y dedicación alcanzaron mantener un equipo de trabajo exitoso, que permitió el logro de una meta más en mi vida.

## ÍNDICE

|  |          |
|--|----------|
| <b>AUTORIZACIÓN DEL TUTOR</b> .....                  | p.p<br>v |
| <b>AVAL DEL TUTOR</b> .....                          | vi       |
| <b>INFORME DE ACTIVIDADES</b> .....                  | vii      |
| <b>VEREDICTO</b> .....                               | viii     |
| <b>DEDICATORIA</b> .....                             | ix       |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....                          | x        |
| <b>RESUMEN</b> .....                                 | xiv      |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                            | 1        |
| <b>CAPÍTULO I</b>                                    |          |
| <b>EL PROBLEMA</b> .....                             | 5        |
| Planteamiento del Problema.....                      | 5        |
| Objetivos de la Investigación.....                   | 10       |
| Objetivo General.....                                | 10       |
| Objetivos Específicos.....                           | 10       |
| Justificación.....                                   | 11       |
| <b>CAPÍTULO II</b>                                   |          |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....                           | 13       |
| Antecedentes de la Investigación.....                | 13       |
| Bases Teóricas.....                                  | 16       |
| Premisas teóricas de la Administración.....          | 16       |
| Teorías del Liderazgo.....                           | 18       |
| Los Procesos Administrativos.....                    | 19       |
| Principios de los Procesos Administrativos.....      | 21       |
| Fases de los Procesos Administrativos.....           | 22       |
| Características de los Procesos Administrativos..... | 23       |
| El Control.....                                      | 24       |
| Pasos del Proceso del Control Administrativo.....    | 25       |
| Tipos del Control.....                               | 46       |
| El Seguimiento.....                                  | 26       |
| El Liderazgo.....                                    | 28       |
| El Liderazgo Pedagógico.....                         | 28       |
| Motivación.....                                      | 29       |
| La Comunicación.....                                 | 31       |
| Plan de Formación.....                               | 33       |
| Bases Legales.....                                   | 33       |
| Tabla de Especificaciones.....                       | 35       |
| <b>CAPÍTULO III</b>                                  |          |
| <b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....                      | 36       |
| Tipo de Investigación.....                           | 36       |
| Diseño de la Investigación.....                      | 37       |
| Fases de la Investigación.....                       | 38       |
| Población y muestra.....                             | 39       |

|  |    |
|--|----|
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | 40 |
| Validez del instrumento.....                         | 41 |
| Confiabilidad.....                                   | 42 |
| <b>CAPÍTULO IV</b>                                   |    |
| Análisis e Interpretación de los Resultados.....     | 45 |
| <b>CAPÍTULO V</b>                                    |    |
| Conclusiones y Recomendaciones.....                  | 82 |
| <b>CAPÍTULO VI</b>                                   |    |
| La Propuesta.....                                    | 85 |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                              | 93 |
| <b>ANEXOS.....</b>                                   | 97 |

### **INDICE DE CUADROS**

|   |    |
|---|----|
| <b>Cuadro 1</b> Distribución de la Población.....           | 40 |
| <b>Cuadro 2</b> Distribución de la muestra.....             | 40 |
| <b>Cuadro 3</b> Procesamiento de los casos (Directivo)..... | 43 |
| <b>Cuadro 4</b> Procesamiento de los casos (Docentes).....  | 43 |
| <b>Cuadro 5</b> Índice de confiabilidad.....                | 44 |

### **INDICE DE GRÁFICOS**

|   |    |
|---|----|
| <b>Grafico 1</b> Supervisión del los procesos (directivos).....               | 46 |
| <b>Grafico 2</b> Supervisión del los procesos (docentes).....                 | 47 |
| <b>Grafico 3</b> Comparación (Directivos).....                                | 48 |
| <b>Grafico 4</b> Comparación (Docentes).....                                  | 49 |
| <b>Grafico 5</b> Acciones (Directivos).....                                   | 50 |
| <b>Grafico 6</b> Acciones (Docentes).....                                     | 51 |
| <b>Grafico 7</b> Correcciones de acciones (Directivos).....                   | 52 |
| <b>Grafico 8</b> Correcciones de acciones (Docentes).....                     | 53 |
| <b>Gráficos 9-10</b> Liderazgo (Directivo-Docente).....                       | 54 |
| <b>Gráficos 11-12</b> Acciones (Directivo-Docente).....                       | 56 |
| <b>Grafico 13</b> Toma de decisiones (Directivo).....                         | 57 |
| <b>Grafico 14</b> Toma de decisiones (Docente).....                           | 58 |
| <b>Gráficos 15-16-17</b> Comportamiento Individual y Grupal (Directivos)..... | 59 |
| <b>Gráficos 18-19-20</b> Comportamiento Individual y Grupal (Docentes).....   | 60 |
| <b>Gráficos 21-22</b> Acciones (Directivos).....                              | 62 |
| <b>Gráficos 23-24</b> Acciones (Docentes).....                                | 62 |
| <b>Gráficos 25-26</b> Liderazgo (Directivos-Docentes).....                    | 65 |
| <b>Gráficos 27</b> Toma de Decisiones (Directivos).....                       | 66 |
| <b>Gráficos 28</b> Toma de Decisiones (Docentes).....                         | 67 |
| <b>Gráficos 29</b> Evaluación del Desempeño (Directivo).....                  | 68 |
| <b>Gráficos 30</b> Evaluación del Desempeño (Docentes).....                   | 69 |
| <b>Gráficos 31-32</b> Factibilidad Humanos (Directivos-Docentes).....         | 70 |
| <b>Gráficos 33</b> Factibilidad Material (Directivo).....                     | 71 |
| <b>Gráficos 34</b> Factibilidad Material (Docentes).....                      | 72 |
| <b>Gráficos 35</b> Factibilidad Humanos (Directivos).....                     | 73 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráficos 36</b> Factibilidad Humanos (Docente).....                | 74 |
| <b>Gráficos 37-38</b> Factibilidad Humanos (Directivos-Docentes)..... | 75 |
| <b>Gráficos 39-40</b> Motivación (Directivos-Docentes).....           | 77 |
| <b>Gráficos 41</b> Comunicación (Directivos).....                     | 78 |
| <b>Gráficos 42</b> Comunicación (Docente).....                        | 79 |
| <b>Gráficos 43</b> Factibilidad Institucional (Directivos).....       | 80 |
| <b>Gráficos 44</b> Factibilidad Institucional (Docentes).....         | 81 |



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



SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
EJECUTADOS POR EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA  
TÉCNICA AGROPECUARIA SAN CARLOS - COJEDES.

**Autor:** Balmira Rosa Molina Pinto

**Año:** 2013

**Tutor:** María Graciela De Gouveia Gómez

**RESUMEN**

La finalidad de esta investigación estuvo basada en el diseño de un Plan de Formación para el seguimiento y control de los procesos administrativos, ejecutados por el personal directivo en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos, motivado a que en la actualidad no se cumple con estos procesos, lo que está generando un mal funcionamiento dentro de la institución. Esta investigación se apoyó en un diseño de campo, tipo descriptivo, sustentado en los estudios de García (2004), Pérez (2012), Juárez (2009), Valera y Méndez (2009) y Pérez y Torres (2008), que sirvieron de antecedentes a la investigación, así como a lo señalado por Robbins y Coulter (2005), sobre la administración, el seguimiento y el control en las instituciones educativas. La muestra la conformaron veintitrés (23) sujetos entre directivos y docentes, a quienes se les aplicó un instrumento con el fin de cumplir con los requerimientos de la investigación. La información se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario de veintidós (22) ítems configurado a escala tipo Lickert, con tres (3) alternativas de respuestas, la validación se realizó mediante juicio de expertos en gerencia y la confiabilidad mediante el coeficiente de Alpha de Crombach. La interpretación de los resultados se realizó a través de un análisis estadístico y porcentual estableciendo la relación indispensable entre los datos suministrados por los sujetos muestrales y la sustentación teórica que apoyó la investigación, relación que se hace tanto por similitudes entre lo que se expresa en las diversas teorías y opiniones suministradas, lo que permitió concluir que el personal administrativo no cumple con los procesos administrativos para el seguimiento y control, por lo cual, se recomienda la aplicación de un Plan de Formación a los directivos de la institución objeto de estudio y así mejorar los procesos administrativos en la misma.

**Palabras claves:** Seguimiento y control, plan de formación, procesos, administrativos, motivación.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales en Educación.



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



**PURSUIT AND CONTROL OF THE ADMINISTRATIVE PROCESSES  
EXECUTED BY THE DIRECTIVE PERSONNEL OF THE FARMING  
TECHNICAL SCHOOL SAN CARLOS - COJEDES.**

**Author:** Balmira Rosa Molina Pinto

**Year:** 2013

**Tutor:** María Graciela De Gouveia Gómez

**ABSTRAC**

The purpose of this investigation was based on the design of a Plan of Formation for the pursuit and control of the administrative processes, executed by the directive personnel in the Farming Technical School San Carlos, motivated to that at the present time it is not fulfilled these processes, which is generating badly an operation within the institution. This investigation leaned in a design of field, descriptive type, sustained in the studies of Garcia (2004), Perez (2012), Juárez (2009), Valera and Méndez (2009) and Perez and Torres (2008), that served as antecedents the investigation, as well as to the indicated thing by Robbins and Coulter (2005), on the administration, the pursuit and the control in the educative institutions. The sample conformed twenty-three (23) subject ones between educational directors and, to those who an instrument with the purpose of fulfilling the requirements of the investigation was applied to them. The information was obtained by means of the application of a questionnaire of twenty-two (22) items formed on scale Lickert type, with three (3) alternatives of answers, the validation was made by means of judgment of experts in management and the trustworthiness by means of the coefficient of Alpha de Crombach. Interpretation of results made through analysis statistical and percentage establishing relation indispensable between data provided by subject samples and sustentation theoretical that supported the investigation, relation that becomes so much by similarities between which express in diverse theories and opinions provided, which allowed to conclude that the administrative personnel does not fulfill the administrative processes for the pursuit and control, thus, the application of a Plan of Formation to the directors of the institution is recommended study object and thus to improve the administrative processes in the same one.

**Key words:** Pursuit and control, plan of formation, processes, administra  
motivation.

**Line of Investigation:** Managerial processes in Education.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los desafíos más significativos del siglo XXI, es el enmarcado en la sociedad del conocimiento, debido a que: "el conocimiento en esta época actúa ahora sobre sí mismo en una acelerada espiral de innovación y cambio" (Swam, Robertson y Newell, 2002, p.25).

En este sentido, señala Ramírez (2004) que la sociedad del conocimiento se expresa en la capacidad del hombre de crear nuevo conocimiento a partir de novedosa información derivada de su entorno lo que hace que este se desarrolle aceleradamente, la manifestación más evidente de dicho ritmo es la explosión del conocimiento científico y su naturaleza antiparadigmática y sorprendente.

Determinado todo lo anterior, además, por el desarrollo de las ciencias, los complejos procesos de investigación y desarrollo basados en el aprendizaje institucionalizado, la inversión en el desarrollo de talentos y habilidades creativas, el conocimiento del conocimiento, también como activo público, por otra parte, es necesario considerar su ritmo de desactualización, la constante innovación tecnológica como la internet y la tecnología de la información.

Aunado a ello, las transformaciones experimentadas en lo social, en lo político, en lo económico, en lo científico y en todas las demás dimensiones de la vida moderna deben ser asumidas proactivamente por los educadores y por los directivos de las instituciones educativas para así anticiparse al futuro, pues son ellos lo que han de inspirar en su educandos la existencia de un mundo mejor.

Para lo cual se requiere de un sistemático seguimiento y control de los procesos administrativos que se desarrollan en las instituciones educativas, lo que conduce al estudio de dichos procesos desde la Ciencia de la Administración.

Tradicionalmente, y desde hace casi 50 años, la definición de la Administración se ha hecho teniendo en cuenta sus cinco funciones fundamentales: la planificación, la organización, la integración o gestión de personal o recursos humanos, la dirección y el control; y en ocasiones a cuatro omitiendo la integración de personal. Y aunque esto ha sido muy sometido a debate, continúa siendo el marco adecuado. Por tanto, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la definen como:

“El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (p.18).

En la administración del contexto educativo, como en otros escenarios, transcurren de la misma manera los procesos de planificación, gestión, seguimiento y control, entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Consecuentemente con este entorno la Ciencia de la Administración debe atender y preocuparse de qué ha de caracterizar a un directivo de estos tiempos, así como, qué cualidades y aptitudes deberá reunir el equipo directivo de una organización.

De lo anterior se deriva, que el directivo de estos tiempos no puede proyectar su trabajo pensando en el futuro inmediato, ni en el presente. Debe ser un gestor que anticipe el cambio y ser muy receptivo a la evolución de su entorno y además perfilarse como un hábil negociador, aprender a escuchar, estudiar cada idea, analizar alternativas y estar preparado para conciliar puntos de vistas diferentes.

Para Venezuela el presente siglo ha traído trascendentales cambios en todos los órdenes de la vida, unos derivados de la situación internacional y otros internos, sobre todo aquellos vinculados al sistema educativo, por lo que es una necesidad el disponer de alternativas que permitan la adecuada dirección de los procesos administrativos en el entorno educativo con un enfoque holístico y dialéctico.

Lo expuesto implica, que los procesos administrativos desempeñan un papel importante dentro de la actividad productiva de la sociedad. De allí se destaca, que la calidad de estos procesos dependerá en gran parte del carácter personal de quien la dirige, en este contexto, se enfoca la importancia que tiene el seguimiento y control de los procesos administrativos en las instituciones educativas, debido, a que permiten la toma de decisiones más acertadas para la solución de problemas.

Visto de esta manera, en el Estado Cojedes existen Escuelas Técnicas, dedicadas a formar ciudadanos capaces para el desempeño de diferentes oficios, en este aspecto se denota de forma especial la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos, situada en la Urbanización Las Tejitas de la ciudad capital del Estado Cojedes, donde como toda institución presenta una serie de problemas que dificultan la ejecución efectiva de los proyectos que se plantean en la misma, por lo que en esta oportunidad se desarrollara el tópico seguimiento y control de los procedimientos administrativos ejecutados por el personal directivo, como tema de investigación.

Lo anterior permite indicar la necesidad del personal directivo de superarse y perfeccionar su desempeño profesional, para lo cual se considera necesario la elaboración de un plan de formación para el desarrollo de habilidades con un enfoque estratégico que promueva la elevación de la preparación de los directivos, en correspondencia con las exigencias y retos que se vislumbran en este siglo XXI.

Es por ello que, la presente investigación se estructuró en el Capítulo I con la identificación y planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación, el

objetivo general, los objetivos específicos, la justificación y delimitaciones del estudio.

Así mismo, en el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico encargado de ampliar la descripción del problema a través de bases teóricas y bases legales, integrando la teoría con la investigación y relacionando el tema con antecedentes referenciales y la tabla de especificaciones como elemento relacional de los tópicos tratados.

Seguidamente en el Capítulo III, se relaciona con el marco metodológico y se detalla cada uno de los aspectos relacionados con la metodología de la investigación, incluye el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y la confiabilidad.

En este mismo orden se encuentra el capítulo IV correspondiente a la presentación y análisis de los resultados tabulados y grafiados, a partir de la aplicación de los instrumentos, los cuales, evidencian la descripción empírica de la problemática, sobre la base de estos elementos se exponen las conclusiones de la investigación y se formulan las recomendaciones.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones en virtud de las generalizaciones derivadas del capítulo anterior y de la prosecución de la investigación, a partir de los objetivos propuestos, el cual, permite proponer un plan de formación en cuanto al seguimiento y control de los procesos administrativos.

El sexto capítulo presenta la Propuesta, la cual constituye una parte esencial en la estructura de la investigación, pues se expresa el cumplimiento del objetivo general. Este capítulo incluye, presentación, objetivo general y específico, de la misma en sus elementos generales, justificación, estrategias para su desarrollo y procedimientos en correspondencia con los recursos para su desarrollo,

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

La educación actual se enfrenta a las realidades que le impone la revolución del conocimiento, a un fenómeno de diferenciación, dado por la creciente especialización y a un fenómeno de expansión que ha conducido a tratar de definir con claridad los beneficios que la educación puede entregar a un país y explorar los aportes que pueden derivarse de un sistema no planificado centralmente.

Ante esta situación, muchos países han buscado respuesta a partir de un crecimiento de la privatización en la educación, lo que innegablemente limita las posibilidades de grandes masas de niños y jóvenes a la Educación y los remite a una exclusión que atenta contra la equidad sobre la que se preconiza tanto en cánones educativos.

Por otra parte, esta creciente privatización tiende a privilegiar, con la entrega de fondos, aquellas áreas vinculadas directamente al incremento del mercado y deja de lado otras áreas comprometidas con el desarrollo social y humano, como es el caso del apoyo a las ciencias humanas.

Frente a la realidad descrita, Venezuela, un país que en los últimos quince años ha realizado importantes cambios en todos los ámbitos y desde luego en el educativo ha patentizado su atención priorizada al ser humano, ofreciendo la posibilidad de estudios a todos sin importar su origen o condición social, por lo que ha trazado sus políticas educativas en función del desarrollo integral del individuo, ofrece una respuesta centrada en un proceso de masificación en la educación, capaz

de integrar a niños y jóvenes e incluso adultos, los cuales han experimentado transformaciones positivas en su personalidad, producto de la influencia educativa.

Para que lo anterior pueda concretarse se hace necesaria la Administración Educativa como eslabón fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador en las mismas es responsable de la calidad del servicio brindado y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, organización, seguimiento y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

En este sentido, los procesos administrativos no solo buscan explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprenden un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad donde están inmersas las instituciones basadas en la administración, por una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana. Desde siempre, la estructura de una institución, ha requerido de control de actividades y de toma de decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos.

Sin duda, los procesos administrativos tienen como fin lograr la máxima eficiencia en las organizaciones, que es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Aún en el caso de la administración en las organizaciones como tal, buscan inmediatamente coordinar los elementos que emplea (recursos y capital humano), y en tanto coordinarlos, esto es: estructurarlos y gerenciarlos del modo más eficiente.

Es por ello, que tanto en la vida económica, política, como social, interviene el seguimiento y control a través de los procesos administrativos como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar las metas establecidas; donde la misma representa un fenómeno universal de gran trascendencia para los individuos y la

sociedad; es un tema de interés para todos, porque puede ser utilizada por el psicólogo, el filósofo, el educador, entre otros.

En líneas generales, el seguimiento y control en las instituciones educativas juega un papel muy importante para el logro de sus objetivos, por ser el eje esencial de todas y cada una de las tareas realizadas; tomando en cuenta que cada actividad debe ejecutarse por separado, debido a que los individuos no responden a los estímulos de la misma forma, aunque las causas o motivos de una persona se hacen difíciles de conocer y solo puede hacerse inferencias con respecto a su comportamiento.

Por ello, Torres (2009) señala que “una de las características comunes de la gerencia de los países en vías de desarrollo, es la debilidad que presentan en materia de seguimiento hacia sus empleados para el logro institucional” (p.115). Causando la no disposición de un personal apto para la toma de decisiones, que poco intervengan en los objetivos propuestos por la organización. En consecuencia, toda institución sea cual fuese su razón social, implica ostentar un personal incentivado, para así poder mantener una institución competitiva a lo largo del tiempo, logrando así todos y cada uno de los objetivos propuestos por la misma.

Así mismo, es importante destacar que las necesidades que presentan las instituciones educativas no son estáticas, por lo tanto, el gerente y/o administrador debe comprender al personal, tal como lo expresa Bernardo (2010), “en la vida del ser humano existe una serie de variables que según las circunstancias por las que atraviesa, le modifican los niveles de satisfacción y ello a su vez hace que modifique la conducta para adaptarse y tratar de conseguir nuevamente su nivel de satisfacción”. (p.5).

Por otro lado, una organización con líderes autoritarios, despóticos, auto referentes y con miembros apáticos, sólo produce sinergia negativa porque tiende a la

desintegración de sus miembros y a no aportarle a la instituciones aquello que está en su razón de ser. En este sentido, Solís (2009), señala:

Para que una empresa sea óptimamente eficiente, se requiere poseer una infraestructura y equipos acordes a sus actividades realizadas, un personal con excelentes cualidades éticas, que goce de conocimientos generales, esté altamente capacitado para desarrollar las actividades asignadas y ante todo, tener una buena coordinación, control, dirección y motivación por parte de su jefe. (p.81).

Es también relevante, el caso del equipo de trabajo visto como sistema, la gerencia institucional hacia el desempeño laboral se hace presente en aquellos donde el logro de los objetivos se alcanza gracias a que los integrantes comparten una dirección común, con un sentido de comunidad y apoyo mutuo; eso sí, surge cuando los elementos que componen el sistema están bien integrados entre sí.

No obstante, la mayoría de las instituciones presentan problemas en la dirección de los procesos administrativos, debido entre otras causas a la falta de motivación que poseen sus trabajadores para lograr los objetivos, esto ocurre a diario en el entorno laboral, lo que obliga al gerente a mantenerse a la vanguardia, actualizando los procesos administrativos que ejecuta la organización que dirige.

En este mismo orden, en la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los aportes administrativos que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

En el caso de Venezuela con amplias miras hacia el desarrollo, no escapa del mal manejo de los procesos administrativos en las instituciones educativas, donde la mayoría de ellas presentan debilidad del personal a su cargo, evidenciándose la necesidad de promover la sinergia en la práctica de los procesos administrativos que

ayude a mejorar la gestión de todos y cada uno de los organismos que hacen vida en su entorno.

Al respecto, en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos, Estado Cojedes escenario donde se desarrolla la investigación, tiene dentro de sus objetivos la atención de estudiantes y comunidad en general. A pesar de ser una organización conformada por personal entrenado y capacitado para gerenciar el proceso educativo se detectaron insuficiencias en el gerenciamiento de los procesos administrativos al no verificarse sistemáticamente el seguimiento educativo y académico, así como, el manejo de los mismos y su direccionalidad. Por lo que, se hace necesario buscar alternativas que sirvan de base para que el seguimiento y control se establezcan como herramientas en la consecución de los procesos administrativos.

De estas evidencias, surge la necesidad de realizar un plan que permita la formación del personal directivo en cuanto a seguimiento y control de los procesos administrativos. Pues escasamente se visualiza la distribución de tareas equitativas, y no prevalece la disposición de ayuda, generándose efectos negativos en el procedimiento administrativo que se requiere para agilizar y optimizar las actividades en la institución.

En concordancia a lo mencionado, es de importancia que se pauten las acciones hacia la formación del recurso humano que labora en esta Institución, pues esto incidirá en su desempeño y en el éxito de la misma, motivo por el cual se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las necesidades de formación que posee el personal directivo en relación al seguimiento y control de los procesos administrativos ejecutados en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos?

¿Es factible diseñar un plan de formación dirigido al personal directivo de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos, para la ejecución del seguimiento y control de los procesos administrativos?

¿Cómo diseñar un plan de formación que permita ejecutar el seguimiento y control de los procesos administrativos dirigido al personal directivo de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de formación dirigido al personal directivo para el seguimiento y control de los procedimientos administrativos ejecutados en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos – Cojedes.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las necesidades de formación que posee el personal directivo para el seguimiento y control de los procesos administrativos, ejecutados en la Escuela Técnica San Carlos.

Determinar la factibilidad de ejecutar un plan de formación para el seguimiento y control de los procesos administrativos dirigidos al personal directivo de la Escuela Técnica San Carlos.

Diseñar un plan de formación dirigido al personal directivo para el seguimiento y control de los procesos administrativos ejecutados en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos.

## **Justificación de la Investigación**

La administración se encuentra adherida a todo grupo social que tiene un fin determinado, y una institución educativa no es la excepción. En el caso de la administración que se encuentra presente en toda institución educativa, tiene como fin el buen manejo del proceso docente y todos los elementos que intervienen en este.

Por tanto, la administración educativa es poner al servicio del alumno y del maestro todos los recursos disponibles de las instituciones a través de sistemas y procesos para alcanzar esos objetivos, su finalidad es crear y ofrecer a los educandos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la organización. Para lo cual, es necesario que se cumplan las funciones de la dirección: planificación, organización, dirección y control.

En el caso del seguimiento y control en las instituciones educativas, que es el propósito fundamental de la investigación, la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados permite asegurar que lo que se realiza se ajuste a los planes, mida el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestre donde existen desviaciones negativas y, al poner en movimiento las acciones necesarias para corregir tales desviaciones, contribuya a asegurar el cumplimiento de los planes.

Con referencia a lo anterior, la presente investigación tiene como finalidad diseñar un plan de formación sobre el seguimiento y control del proceso administrativo dirigido al personal directivo en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos, estado Cojedes. Es importante señalar que proporcionará un aporte positivo y significativo a la mencionada institución educativa, ya que se visualizan nuevos logros, como también mejoras en el servicio prestado por el personal que allí labora.

Desde el punto de vista teórico se pretende, fundamentar la propuesta teniendo en cuenta los enfoques de la teoría organizacional clásica, de las relaciones humanas y de las ciencias del comportamiento, así como, la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que muestra el manejo del control de personal, para enfocar así su relación o influencia, y desde el punto de vista metodológico, explicar los hallazgos derivados de la información recogida en la población objeto de estudio, a fin de que se tomen en consideración los resultados, se aperturen procesos que garanticen la motivación y consoliden la misión y visión de la organización.

### **Delimitaciones**

Esta investigación responde a la línea de investigación procesos gerenciales en educación. Se desarrollará en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos del estado Cojedes, donde como toda organización maneja procesos administrativos, para lo que se presenta un plan que está enmarcado en la formación para el seguimiento y el control de estos procesos, dirigido a los directivos de la citada institución educativa. Se llevará a cabo durante el periodo escolar 2012-2013.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico, es el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar un argumento. De acuerdo con Briones (2006), esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y literatura específica que se usa dentro de la estructura predefinida. El marco teórico muestra el fundamento global como las teorías que lo apoyan. Por tal razón, en este capítulo se destacan los antecedentes, teorías y conceptualizaciones que sirven de basamento al estudio.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Constituye un antecedente investigativo de la presente tesis el ensayo titulado “La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México” realizada por García J. (2004). Este trabajo presenta una panorámica del desarrollo de la administración educativa en los Estados Unidos y México. Tomando en cuenta los ámbitos de acción de la administración educativa en los Estados Unidos donde tiene una larga historia y se ha convertido en un campo profesional en la educación, con identidad propia. También se analiza que en México, el camino por recorrer en este aspecto es aún largo, pero esperanzador.

El análisis realizado en el citado trabajo, es importante para la presente tesis pues en él se plasma un profundo estudio de las diferentes teorías que sustentan los procesos administrativos, así como los orígenes filosóficos y difusores de la perspectiva científica en administración 1875-1985, se reseñan de los tres principales enfoques en el pensamiento administrativo, así como los principales ejes curriculares que han caracterizado los programas de posgrado en Administración Educativa en Estados Unidos. Todo lo cual es una importante referencia para la elaboración del

plan de formación para el seguimiento y el control, que constituye el propósito principal de esta investigación

Asimismo, Pérez (2012) en su trabajo titulado “Evaluación de la gestión educativa en función de los procesos gerenciales a nivel de educación superior en el politécnico Santiago Mariño, extensión Valencia” enmarcada dentro de la línea de investigación procesos gerenciales abordó desde la perspectiva de una investigación descriptiva evaluativa de campo con carácter exploratorio, datos reales de la gestión educativa que se lleva a cabo dentro de la institución en estudio, aportados por cada docente y directivo.

En el citado trabajo se analiza como inciden en la calidad de la enseñanza la planificación, organización, dirección y control considerando la misión y visión de la institución educativa desde las posiciones de las teorías humanísticas de Mayo, Mooney, Honey, Maslow y McGregor que subyacen en la gestión educativa gerencial, para lograr un mejor desempeño, motivación y logro hacia la calidad del éxito de enseñanza aprendizaje.

El presente estudio se relaciona con el trabajo anteriormente citado, en tanto que constituye referente empírico y teórico para la mejor comprensión del seguimiento y control como funciones de los procesos administrativos en el entorno educativo.

De igual manera, es de interés para la presente tesis la investigación titulada “La inclusión de procesos administrativos en trabajadores de la administración Pública”, realizada por Juárez (2009). Esta investigación de campo, de carácter descriptivo, tuvo como objetivo determinar la importancia de los mismos en el campo educativo. La población estuvo conformada por los veintiocho (28) directivos de la organización. De la aplicación del cuestionario con preguntas cerradas, se concluye el

importante papel del trabajo gerencial a través de la toma de decisiones y los procesos que desarrolla el gerente, en el funcionamiento de una institución educativa.

Esta investigación aporta relación con el presente estudio, en virtud de que demuestra la necesidad de implementar una gerencia eficaz en las instituciones, además de reflejar como el control incide en la toma de decisiones y las relaciones entre el personal.

Otro antecedente investigativo para el plan de formación es el presentado por Valera y Méndez (2009) en su trabajo titulado: “Evaluación del desempeño laboral en el área de administración de la Universidad Nacional Centro Occidental Lisandro Alvarado de Barquisimeto-Lara” donde se enfatiza la evaluación dentro del marco de una investigación de campo, tipo descriptiva y exploratoria. En el mismo, se aborda la importancia de la evaluación del desempeño como aspecto significativo en el proceso administrativo, también se señala en el citado trabajo la importancia de la motivación de los trabajadores por la labor a realizar.

Resulta de vital importancia para esta investigación el análisis del papel de la evaluación del desempeño en el control de los procesos administrativos dentro de la institución educativa. Por otra parte, la relación establecida tanto en el orden teórico como empírico en lo referente a la necesidad de considerar a la motivación como un elemento impulsor del cumplimiento de las tareas dentro de la institución educativa.

Finalmente, Pérez y Torres (2008), en su trabajo titulado: “Propuesta de estrategias para la gerencia en la Alcaldía de Chacao” mediante un estudio exploratorio y descriptivo determinaron estrategias de la gerencia en la mencionada organización, para ello, aplicaron instrumentos de evaluación a cincuenta y tres (53) trabajadores seleccionados al azar, lo cual, permitió establecer que existe un impacto altamente favorable de las estrategias aplicadas que se apoyaron esencialmente en dar

participación y en la utilización de la evaluación del desempeño de los miembros que conforman la institución.

La investigación anterior se relaciona con el presente trabajo al demostrar que cuando se utilizan correctamente la evaluación y la participación por parte del gerente de la organización el funcionamiento de la misma es más eficiente. Lo que da pertinencia a la tesis al tener en cuenta la necesidad del seguimiento y el control como parte de los procesos administrativos en las instituciones educativas.

### **Bases Teóricas**

En este apartado, se presenta teorías y enfoques que apoyan los procesos administrativos dentro de las instituciones educativas y en especial el seguimiento y control como aspectos significativos en la formación del personal directivo dentro de las instituciones educativas.

### **Premisas teóricas de la Administración**

La administración según Terry & Franklin citado por Rodríguez (2004), es un proceso muy particular consistente en la planeación, organización, ejecución y control, desempeñada para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos, de igual forma establece que la administración es un arte que lucha por convertirse en ciencia.

Por otra parte, el autor antes mencionado sostiene que el arte de administrar es una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño, por lo que ciencia y arte forman parte de la práctica administrativa, debido a que la presencia de problemas, sucesos y posibilidades desarrollan un poder creativo en la persona, mientras que la experiencia, la observación y el estudio de los resultados contribuyen a un desempeño especializado.

Como se señaló anteriormente se acostumbra a definir la administración en término de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

En referencia con ellos, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), definen a la administración como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (p.36).

Apuntan además que,

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean” (p.36)

En este sentido es necesario precisar que en relación con el estudio de la administración como ciencia, señala García (2004) han existido tres enfoques: teoría organizacional clásica (Taylor, Fayol y Weber), el de las relaciones humanas (Mayo, Lewin, Roger, Moreno y White) y el de la ciencias del comportamiento (Barnard, Getzels y Guba, Maslow, Mac Gregor, Likert, Blake, Mintzberg). De todas ellas se ha nutrido la administración educativa.

Así mismo, García (2004) considera que la administración educativa ha sido una disciplina parásita, pues gran parte de sus conceptos provienen de otras disciplinas. En ese sentido, la administración educativa ha estado muy influida por la filosofía y las ciencias sociales; entre ellas, las que han tenido mayor influencia han sido la psicología, la sociología y la antropología.

Otra gran influencia ha provenido del pensamiento o disciplinas administrativas, la cual se ha acoplado con la teoría organizacional proveniente de la sociología; en consecuencia, las grandes escuelas del pensamiento administrativo fueron incorporadas al estudio de la administración educativa. De esta manera, se puede observar fácilmente que si la ciencia enseña a conocer, el arte enseña a hacer.

### **Teorías del Liderazgo**

**Teoría X:** El sociólogo McGregor D. (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas en su libro *El Lado Humano de la Empresa en 1960*. Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad.

Las premisas de la teoría X son:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

**Teoría Y:** Los directivos que adoptan la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

### **Los Procesos Administrativos**

La administración es una disciplina y un proceso. Como disciplina la define Hernández (2007) como “un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, entre otros” (p.16). Así pues, la administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización o Institución. En este sentido, los procesos administrativos refieren la conducción racional de actividades, esfuerzos y

recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

La Teoría General de la Administración (TGA), de acuerdo a Stiwe (2006) “es el campo del conocimiento que se ocupa de la administración de las organizaciones” (p.2). La cita destaca que ciencia es comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad, es decir investiga y explica.

Entonces, en los procesos administrativos, la técnica opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforman. Transforma la realidad, opera la realidad. La técnica completa a la ciencia. Sin la técnica las explicaciones de la ciencia quedan a escala teórica, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma.

La técnica, de acuerdo a Goznes (2006) “es el vehículo natural de instrumentación de los descubrimientos de la ciencia. La técnica aplicada en los procesos administrativos realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de mayor investigación y profundización de ciertas áreas” (p.15).

Al respecto, Serra (2006) sostiene que "resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de la realidad" (p.67). La administración podría ser concebida como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta. Esta actividad se desarrolla mediante procesos consensuados y de monitoreo.

Si la técnica actuara sin el conocimiento de lo que está sucediendo, se estaría ante un ensayo empírico, actuando en forma no científica. La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, citado por Peralta (2007), manifiesta

que “dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control” (p.98), las cuales se describen:

- **Planificación:** procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos. Organización: proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- **Dirección:** función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- **Coordinación:** es la integración de cada una actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.
- **Control:** proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas. El proceso se da al mismo tiempo. Es decir, el administrador realiza estas funciones simultáneamente.

En este sentido, Robbins y Coulter (2005) denominan a los procesos administrativos como funciones y son: planeación, organización, dirección y control. Así pues, las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución o tal vez en forma simultánea, se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

### **Principios de los Procesos Administrativos**

Para Stiwe (2006) un autor que procuró divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época son los siguientes:

- Principio de la Especialización: cada persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo.
- Principio de Autoridad: debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocidas por todos desde la cima de la organización hasta cada individuo de base.
- Principio de Amplitud Administrativa: este principio destaca que cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo.
- Principio de la Diferenciación: los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos, deben ser definidos por escrito y comunicadas a todos.

### **Fases del Proceso Administrativo**

Un proceso, de acuerdo a Gallego (2007) “es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad” (p.14). En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral. Para comprender el concepto, es necesario que se compare el organismo o grupo social, que es donde se manifiestan la administración, con un organismo. Si se observa cómo se desarrolla la vida en cualquier ser vivo, explica Dorsch (2008), se podrán distinguir dos fases o etapas primordiales:

*Una primera etapa de estructuración* que consiste en la construcción de la organización. De manera similar, este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa, cuando se administran cualquier empresa, que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determinan la mejor

forma de obtenerlos, y *otra operativa*, en la cual se ejecuta todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante un periodo de estructuración.

A estas dos fases, Lyndall (2007) les llama: “mecánica y dinámica de la administración” (p.51). Para este autor, la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige hacia el futuro. Mientras que la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.

Aparte, Torres (2006) establece que, “estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración” (p.29). Es importante reconocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque de hecho, para todos los autores los elementos esenciales son los mismos.

### **Características de los Procesos Administrativos**

Después de haber estudiado las características de la administración como son: sociales, organizacionales y económicas, resulta innegable la trascendencia que tienen los procesos administrativos en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina, de acuerdo a Febres (2007):

Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social. Simplificación del Trabajo: simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad. Productividad y Eficiencia: la productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración. Bien común: a través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos. (p.42)

Desde este punto de vista, muchos académicos han descubierto que el análisis de los procesos administrativos se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones, como explica Gallardo (2006) son: Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección, Control.

En este mismo orden, la estructura antes mencionada, de acuerdo a Lyndall (2007), se ha utilizado y ha sido sometida a prueba desde hace muchos años. Aunque existen diferentes formas de organizar el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el proceso administrativo.

En este sentido, el conocimiento administrativo ha sido organizado en torno a los papeles de los gerentes. En realidad, se han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en lo que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones como exceso de jerarquización, procesos tradicionales, escaso uso de tecnología entre otros.

## **El Control**

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) consideran al control como “el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas y entraña los siguientes elementos básicos: establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar estos resultados con las normas establecidas, y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones” (p.19). El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino.

El destino de la organización puede ser manipulado; por consiguiente, puede ser planificado y controlado por la administración. Los buenos gerentes pueden hallar formas realistas de lograr los objetivos. En este sentido, Robbins y Coulter (2005), definen al control “como la función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta” (p.9).

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para: crear mejor calidad, enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos, agregar valor, facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

El control se basa en la consecución de las siguientes actividades: planear, organizar, hacer, evaluar, mejorar los objetivos, son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo. El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. El evaluar, no es más que la interpretación y comparación de la información. La mejora, es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

### **Pasos del Proceso de Control Administrativo**

Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

Para ello se divide el control en cuatro pasos los cuales son: establecer normas y métodos para medir el rendimiento; medir los resultados; tomar medidas correctivas y la retroalimentación.

### **Tipos de Control**

- ✓ **Control Preliminar:** Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.
- ✓ **Control Concurrente:** Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa.
- ✓ **Control de Retroalimentación:** Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

### **El Seguimiento**

El seguimiento y control integral de utilidades comprende: el desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa. La especificación de las metas de la empresa. Un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales.

Por tanto estrechamente relacionado con el control dentro del proceso administrativo, está el seguimiento, que se hace con fines de corrección y ajustes a los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas y otros más) que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

El propósito del seguimiento, según Pinto (2008) es conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medida para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados.

Es por ello, que se crea la Competencia Laboral, se estipula que debe verificarse la aplicación del aprendizaje y para ello se deben establecer compromisos individuales; una estrategia de seguimiento debe contener un reporte que incluya los resultados de la aplicación del aprendizaje en el trabajo, y un documento de retroalimentación que permita verificar el resultado de los compromisos generados, el porcentaje de alcance de los compromisos, los nuevos compromisos ajustados y las nuevas fechas de cumplimiento.

En este sentido, en la administración de las instituciones educativas son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Por consiguiente, los directores de las instituciones educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo en la organización.

## **El Liderazgo**

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

El liderazgo según Rodríguez (2005) consiste en “la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia” (p.48). En el caso de una empresa, el liderazgo se suele aplicar de una persona perteneciente a un determinado nivel jerárquico hacia otros de un nivel jerárquico inferior, por ejemplo, del dueño del negocio hacia sus empleados, o de un supervisor o jefe hacia sus subordinados.

Aunado a ello, el liderazgo también puede y debe aplicarse entre trabajadores que pertenezcan a un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, el liderazgo que brinda un trabajador entusiasta y proactivo hacia sus compañeros. Transfiriendo esta labor al campo que corresponde a la educación en todos sus niveles, el papel del liderazgo dentro de la gestión estratégica se afianza hacia el acompañamiento pedagógico, en la cual se debe generar la transformación educativa.

## **Liderazgo Pedagógico**

En este aspecto, la Unesco (2000), permite comprender que la gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos.

No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

En este sentido, la Unesco (2000), define al liderazgo el “conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación...en virtud de dinamizar las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes” (p.29).

De igual manera, este liderazgo permitirá la puesta en práctica de las competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Para ello, un gerente tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

En relación con este último, entre en juego una herramienta importantísima para cualquier líder que desea liderar sus prácticas profesionales. Para ello, la motivación y la comunicación son características de gran relevancia para lograr el verdadero camino hacia la transformación pedagógica.

## **Motivación**

En psicología y filosofía, motivación, de acuerdo a Halten (2006) son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del

interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. Motivación, en pocas palabras; es la voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Por consiguiente, son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías, de acuerdo a Halten (2006):

En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales. Seguido están los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas, luego los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse (p.7).

En el mismo orden de ideas, Hinojosa (2008) muestra los factores relativos a la motivación según la teoría de Herzberg:

Factores higiénicos o ergonómicos: que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, si no están presentes provocan insatisfacción, pero no son por sí motivadores. Están relacionados con el entorno del puesto de trabajo: el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones laborales, el control, entre otros. Factores de crecimiento o motivadores: que son los que auténticamente motivan. Se refieren al contenido del puesto de

trabajo: el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción. (p.43).

Por esta razón, la necesidad de logro fue definida por Hinojosa (2008) como “un deseo de alcanzar alguna norma internalizada de excelencia” (p72). La persona que tiene elevada necesidad de logro se esfuerza por hacer un buen papel en cualquier situación en que se le ponga a prueba.

Se puede definir a una persona con elevada necesidad de logro a partir de los tres criterios siguientes de Hinojosa (2008):

Prefiere tareas que suponen un riesgo moderado, no muy difíciles aunque no significa que sean muy fáciles; interés por tareas que tienen consecuencias inmediatas y permiten monitorear lo que se hace, y que proporcionan gratificación a partir de la tarea misma; asume responsabilidades y se compromete con la tarea y sus consecuencias. (p.18).

En síntesis, una persona que tiene una elevada necesidad de logro está clara en que su éxito personal es el resultado de su propio esfuerzo y no de variables que se encuentran en el entorno.

## **La Comunicación**

La comunicación proviene de la palabra latina *communis*, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien. Es así como la comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana

También, es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la

comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

Aunque, la comunicación, no se ha convertido en una disciplina académica, como la física o la economía; si ha alcanzado a ser un campo animado de investigación y teoría. Es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano lo cual es comprensible, ya que la comunicación es un proceso, quizás el proceso social fundamental. Sin la comunicación, no existirían los grupos humanos y las sociedades. Difícilmente se puede teorizar o proyectar investigación en un campo cualquiera del comportamiento humano, sin hacer algunas suposiciones acerca de la comunicación humana.

Es por ello que la comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales y el liderazgo se activan en razón del intercambio regular de información, las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se puede perfeccionar enfrentando los retos que representan y es precisamente la organización un lugar ideal para aprender esta lección.

Adicionalmente a esto, el intercambio de información, las estrategias motivacionales y la realimentación de los procesos requieren de planes que vayan en función del perfeccionamiento continuo, y es este sentido, donde la definición de lo que prescribe un programa de formación permite lograr la adquisición de nuevos conocimientos y prácticas laborales.

## **Plan de Formación**

El plan de formación es un instrumento de cambio y mejora organizacional integrado por un conjunto coherente de acciones formativas y encaminadas a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de la organización. Es por ello, que un plan de formación es el conjunto de acciones y actividades de formación y capacitación ordenadas en el tiempo que pretende la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Además, no sólo debe tener un carácter proactivo anticipándose a las necesidades que van surgiendo en el desarrollo de todos los procesos de la institución, sino que también es de carácter reactivo a medida que van surgiendo nuevas situaciones como: adaptación a nuevas tecnologías, creación de nuevos puestos de trabajo, nuevas líneas de productos o servicios, entre otros.

Debido a ese carácter reactivo debe ser lo suficientemente flexible para permitir introducir acciones o actividades formativas que en principio no estuvieran previstas e incluso redefinir o modificar parte de las existentes.

## **Bases Legales**

Esta investigación está en correspondencia con el interés gubernamental de las siguientes leyes de la República Bolivariana de Venezuela:

**La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)** en su artículo 102 refleja que la educación es un servicio público y está fundamentado 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.

Por su parte, **La Ley Orgánica de Educación (2009)** en su artículo 5 señala que el Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas, la igualdad de condiciones y oportunidades y la promoción de la participación protagónica de la comunidad educativa.

También es necesario tener en cuenta el numeral 6 del Capítulo VII, de la mencionada ley, en la que se establece que incurren en falta grave los profesionales o las profesionales de la docencia en ejercicio de cargos de dirección o supervisión de la educación, cuando violen la estabilidad de los educadores o educadoras o dieren lugar a la aplicación de medidas ilegales contra éstos.

Estos artículos son de relevancia para el desarrollo de esta investigación puesto que hace mención al potencial creativo de cada ser humano y los principios de integralidad que caracterizan la labor docente, por tanto los directivos como figura importante de las instituciones educativas han de ser capaces de aplicar los diversos modelos gerenciales, empleando su poder cognitivo, experiencias, habilidades, técnicas, conocimientos y valores, para hacer significativo el proceso.

**Tabla N° 1**

**TABLA DE ESPECIFICACIONES**

**Objetivo General:** Proponer un plan de formación dirigido al personal directivo para el seguimiento y control de los procesos administrativos ejecutados en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos, Estado Cojedes.

| OBJETIVOS ESPECIFICOS  | VARIABLE                                | DEFINICION CONCEPTUAL  | DIMENSIONES                            | INDICADORES   | ITEMS   |
|--|---|--|--|---|---|
| 1. Diagnosticar las necesidades de formación que posee el personal directivo en relación a seguimiento y control de los procesos administrativos, ejecutados en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos.        | Formación para el Seguimiento y Control | Conjunto de experiencias de aprendizaje, orientadas a formar a los directivos para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas. (Stoner y otros, p.126).   | Seguimiento (Dirección)<br><br>Control | Liderazgo<br>Motivación<br>Comunicación<br>Comportamiento individual y grupal<br><br>Normas<br>Supervisión de los procesos<br>Comparación<br>Acciones | 5,13<br>20<br>21<br>8,11<br><br>9<br>1<br>2<br>3,6,12 |
| 2. Determinar la factibilidad de ejecutar un plan de formación en relación al seguimiento y control de los procesos administrativos dirigidos al personal directivo de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos. | Factibilidad                            | Se refiere a la disponibilidad de recursos que permitirán llevar a cabo los objetivos propuestos en la investigación.(López, 2009 p.3)   | Institucional<br><br>Social            | Planificación<br><br>Humanos<br>Materiales  | 22<br><br>16,18,19<br>17                              |
| 3. Diseñar un plan de formación dirigido al personal directivo en relación al seguimiento y control de los procesos administrativos ejecutados en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos.                      | Plan de Formación                       | Es un instrumento de cambio y mejora organizacional integrado por un conjunto coherente de acciones formativas se pretende perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de la Institución. | Procesos                               | Evaluación de Desempeño<br>Toma de decisiones<br>Corrección de acciones   | 15<br>7,14<br>4,10                                    |

Fuente: Autor (2013)

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Esta parte del estudio constituye la descripción de los procesos que darán direccionalidad al estudio. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista. (2006) se define como la descripción y análisis de los métodos que se emplearán en el estudio de investigación. La metodología se centra más en el proceso de investigación que en los resultados, aunque estos últimos dependen de ella. Es función de la metodología presentar las reglas que permitan crear, acumular o solucionar problemas. En esta parte se observan los métodos que se le adscriben, la metodología común a todos ellos y el proceso específico de cada método.

#### **Tipo de la Investigación**

Esta investigación, se encuentra enmarcada en un estudio de campo, que de acuerdo con Cázares y Otros citado por Torres (2009), la investigación de campo es aquella:

En que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos, (p18).

De igual forma, la investigación es de tipo descriptivo, que según Hernández y Sampiere (2006) consideran que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.192). Por lo cual, la presente investigación y su diseño genera una propuesta que direcciona acciones y estrategias a través de un proyecto factible, que según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización,

Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Experimental Libertador (UPEL, 2011), dispone:

La modalidad de proyecto factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.16).

### **Diseño de la Investigación**

De acuerdo a la naturaleza y características de la investigación objeto de estudio, esta investigación se enmarcó dentro de la investigación de campo, dada la forma y tipos de datos que se han de recolectar, además de observar tal y como se dan los hechos, para después analizarlos.

En este sentido, Cazares (2001), considera a la investigación de campo como la “elaboración directa y en vivo, de cosas, comportamientos de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos. La técnicas más usuales para el acopio del material son: la encuesta, la entrevista, la grabación, la filmación, la fotografía, etc.” (p.15).

En este sentido, es importante señalar que la investigación es de campo; ya que en la misma se estudiaron los fenómenos ocurridos “in situ”, recolectando información, describiendo o analizando cualquier eventualidad que pueda ser de importancia para la investigación; razón por la cual, permitirá obtener los datos y hacer de los mismos lo más fiables posible.

Por su parte, el diseño de campo que se realiza es de tipo descriptivo, ya que en la misma se utilizaron técnicas e instrumentos, como método de recolección de datos. Por ello, Tamayo y Tamayo (2007), define la investigación descriptiva:

Aquella que comprende la descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p.54).

## **Fase de la Investigación**

Se desarrolló siguiendo las siguientes fases de un proyecto experimental:

### **Fase I: Diagnóstico**

Según Montero (2007), la fase diagnóstico es donde:

“Se determina la necesidad de llevar a cabo el proyecto... Se le consulta a través de una investigación de campo a todas aquellas personas que serán beneficiadas directa e indirectamente con la puesta en marcha del proyecto.” (p.11).

De igual forma en esta etapa se determinarían las áreas de la institución donde se van a implementar el conjunto de estrategias nuevas que robustezcan las capacidades de los investigadores, de acuerdo a un estudio preliminar de fortalezas y debilidades.

### **Fase II. Factibilidad de la Propuesta**

Según Montero (2007), la factibilidad consiste en:

Definir el nivel de posibilidades de éxito, para conseguir la solución de las necesidades. Se manejaron 3 niveles de factibilidad que sirvieron para determinar si un proyecto puede ser exitoso o no, estos niveles son: operacional, técnico y económico. (p.16).

En este caso, se involucran los recursos humanos, económicos e institucionales para llevar a cabo la propuesta, se refiere a las alternativas viables para resolver el problema planteado.

### **Fase III. Diseño de la Propuesta**

De acuerdo a Montero (2007), en la propuesta es en donde:

“Se pone de manifiesto el ingenio del investigador ya que en este momento debe plasmar de una manera clara y precisa la solución al problema planteado.” (p.26).

Corresponde en esta fase de la investigación, determinar los componentes estructurales y establecer la dinámica del plan de formación sobre el seguimiento y control de los procesos administrativos, dirigido al personal directivo de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos.

En esta fase de la investigación son los métodos del nivel teórico los que predominan. Se tomaran en cuenta las respuestas obtenidas en el instrumento, ya que estas son la base para la búsqueda de las alternativas metodológicas a utilizar.

### **Población y Muestra**

#### **Población**

Según Tamayo (2006), la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una características común” (p. 96). ´

En tal sentido, la población utilizada para el desarrollo de la investigación estuvo conformada por sesenta (60) docentes adscritos a la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos.

De acuerdo con la investigación, la población está conformada por personal Directivos y Coordinadores de la Escuela Agropecuaria San Carlos.

**Cuadro N° 1**

| <b>Población</b> | <b>N° de sujetos</b> |
|------------------|----------------------|
| Docentes         | 60                   |
| <b>Total</b>     | <b>60</b>            |

**Fuente: Departamento de Evaluación (2012).**

### **Muestra**

Según Hernández y Sampiere (2006) "...La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible..." (p.83).

En tal sentido la muestra, estará representada por un total de 23 sujetos.

**Cuadro N° 2**

| <b>Población</b> | <b>Número de Sujetos</b> | <b>Muestra</b> |
|------------------|--------------------------|----------------|
| Docentes         | 60                       | 23             |
| <b>Total</b>     | <b>60</b>                | <b>23</b>      |

**Fuente: Autor 2013.**

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Para la investigación, se tomó como técnica de recolección de datos la encuesta, que según Arias (2006) "consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos sobre opiniones, conocimientos, actitudes y sugerencias (p.129). Para ello, se utilizó un listado de preguntas escritas que se

entregaron a las personas, mediante el instrumento tipo cuestionario de veintidós (22) preguntas, a través del cual se recogió la información de las dimensiones y los indicadores de la fase diagnóstica.

La alternativa de respuesta de dicho cuestionario fue policotómico. En este sentido, Hurtado (2000) define el cuestionario como “un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p.469).

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

La validez del instrumento según Hernández y Sampiere (2006) se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243). La determinación de la validez del instrumento que se aplica se obtendrá por medio del juicio de tres (3) expertos, los cuales, después de su revisión y análisis, certificaron su validez y emitieron su opinión.

El instrumento se diseñó en función de los objetivos formulados, elaborando para ello, una tabla de operacionalización de variables, donde se formularon las dimensiones, indicadores e ítems del variable en estudio.

### **Juicio de Expertos**

Para obtener la validez total de instrumento, se sometió a juicio de tres (03) expertos, en las áreas de ciencias de la educación; gerencia y planificación y enseñanza de la educación física, respectivamente, cabe mencionar a la Dra. Carmen Soto de Milano, Dra. Dulce María Pérez y MSc. Pastor Vargas, quienes revisaron los cuestionarios, para determinar la validez del contenido y del constructo. Para llevar a

cabo la estrategia, se entregó a cada especialista una carpeta contenida de los objetivos de la investigación, la tabla de operacionalización de variables y el instrumento diseñado, así como un instrumento para evaluar la pertinencia, redacción y coherencia de cada uno de los ítems.

## **Confiabilidad**

La confiabilidad según Hernández y Sampiere (2006) es “el instrumento de medición está referida al grado en que su aplicación representada al objeto de estudio, arroja los mismos resultados”. La confiabilidad se obtendrá aplicando una prueba piloto al grupo no perteneciente a la muestra pero que reúne las mismas características.

Partiendo de lo descrito, para medir la confiabilidad del instrumento, se utilizó el paquete estadístico SPSS 20.0, determinando el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto, nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

Alfa es por tanto, un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

**Cuadro N° 3**

**Resumen del procesamiento de los casos**

|       |                        | N  | %     |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos                | 10 | 100,0 |
|       | Excluidos <sup>a</sup> | 0  | 0,0   |
|       | Total                  | 10 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,809             | 22             |

Este coeficiente nos indica que entre más cerca de 1 esté  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad, en este caso, el resultado da un valor de **0,80**, la aplicación del instrumento en los directivos, entonces se puede determinar que tiene un alto grado de confiabilidad.

En cuanto al instrumento aplicado al personal docente, igualmente arrojó un resultado de **0,80**, entonces se puede determinar que tiene un alto grado de confiabilidad.

**Cuadro N°4**

**Resumen del procesamiento de los casos**

|       |                        | N  | %     |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos                | 10 | 100,0 |
|       | Excluidos <sup>a</sup> | 0  | 0,0   |
|       | Total                  | 10 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

|                  |                |
|------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,801             | 22             |

Una vez determinado el coeficiente, fue necesario precisar el nivel de confiabilidad del instrumento, para ello se usaron los índices que se presentan a continuación:

### Cuadro N° 5

#### Índices de Confiabilidad

| Rango             | Confiabilidad   |
|-------------------|-----------------|
| <b>0 -0,20</b>    | <b>Muy baja</b> |
| <b>0,21 -0,40</b> | <b>Baja</b>     |
| <b>0,41 -0,60</b> | <b>Moderada</b> |
| <b>0,61 -0,80</b> | <b>Alta</b>     |
| <b>0,81 -1,00</b> | <b>Muy alta</b> |

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2006).

### Técnica para el Análisis de Información

Los datos que se recolectaron en el instrumento, se procesaron a través de la estadística descriptiva, para lo cual, se organizaron, codificaron y tabularon para ser representados en una tabla de distribución de frecuencias, porcentajes y graficados. Al respecto, Palella y Martins (2006) refieren que la estadística descriptiva:

Consiste sobre todo en la representación de datos en forma de tablas y gráficas. Comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumirlos o describirlos sin factores pertinentes adicionales; esto es sin intentar inferir nada que vaya más allá de los datos, vistos como tales. Se plantea que cuando se trabaja con toda la población, se utiliza la estadística descriptiva. (p. 189)

Esto permitió destacar los resultados de la investigación, presentar conclusiones y recomendaciones para la propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis de los resultados se realizó tomando en cuenta las características de la investigación, siendo esta de tipo descriptivo; la información suministrada por la muestra está representada por el personal directivo y docente de dicha institución, se analizó de forma porcentual; presentándose la misma en tablas y gráficos estadísticos que fueron diseñados a partir de tres (3) variables que se estudian: formación para el seguimiento y control, factibilidad y plan de formación, con sus respectivas dimensiones e indicadores, tomando como referencia la tabla de especificaciones presentadas en el capítulo II.

En este sentido, se destaca su interpretación a través de un análisis estadístico y porcentual estableciendo la relación indispensable entre los datos suministrados por los sujetos muestrales y la sustanciación teórica que apoya la investigación, relación que se hace, tanto por las similitudes entre los que se expresa en las diversas teorizaciones y las opiniones suministradas por la muestra, como también por las contradicciones que se evidenciaron, estas formas de interpretación permiten una información más detallada y minuciosa para dar respuesta a los objetivos establecidos, ser contrastada con información suministrada por docentes para poder obtener resultados.

Es propicio destacar, que la interpretación de los datos arrojados en el estudio, se encuentran relacionados con el marco teórico, a manera de poder dar respuesta a los objetivos establecidos y destacar la importancia de esta información para los objetivos de la investigación.

**Variable:** Formación para el Seguimiento y Control

**Dimensión:** Control

**Indicador:** Supervisión de los procesos

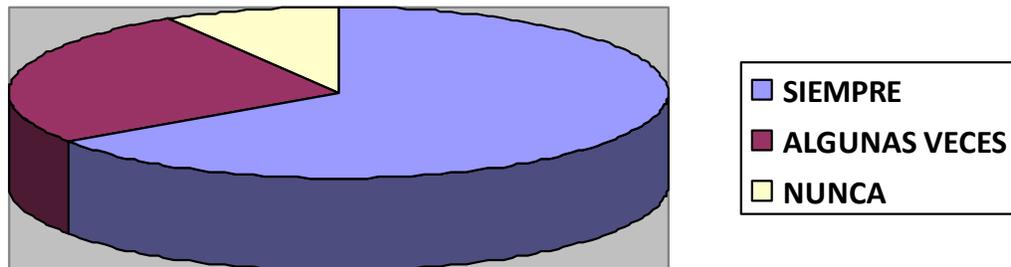
**Item N°:** 1

**TABLA N° 2**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente<br>interrogante: |   | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS<br/>VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |           | <b>TOTAL</b> |
|---|---|----------------|------------|--------------------------|------------|--------------|-----------|--------------|
|   |   | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>                 | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>  |              |
| <b>N°</b>   | <b>ITEMS</b>  | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>                 | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>  |              |
| <b>1</b>  | ¿Usted como personal directivo?<br>Supervisa los procesos<br>administrativos ejecutados en el<br>plantel. | 15             | 65%        | 6                        | 26%        | 2            | 9%        | 23           |
|   | <b>TOTAL</b>  |                | <b>65%</b> |                          | <b>26%</b> |              | <b>9%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013).

**GRAFICO N° 1**



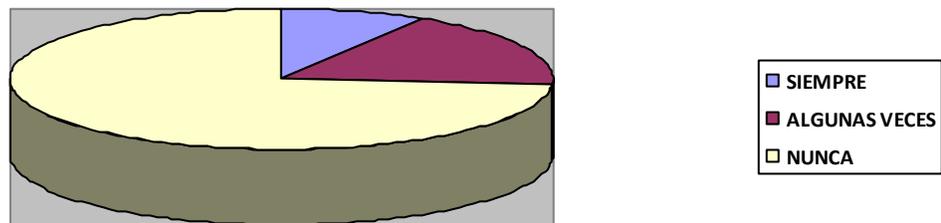
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 3**

| <b>DOCENTE</b><br>Tomando en cuenta la siguiente<br>interrogante: |  | SIEMPRE |           | ALGUNAS<br>VECES |            | NUNCA    |            | TOTAL       |
|---|--|---------|-----------|------------------|------------|----------|------------|-------------|
|   |  | f       | %         | f                | %          | f        | %          |             |
| <b>N°</b>   | <b>ITEMS</b>   |         |           |                  |            |          |            |             |
| <b>1</b>  | <b>¿El personal directivo supervisa los procesos administrativos ejecutados en el plantel?</b> | 2       | 9%        | 4                | 17%        | 17       | 74%        | 23          |
|   | <b>TOTAL</b>   |         | <b>9%</b> |                  | <b>17%</b> | <b>1</b> | <b>74%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 2**



Fuente: Molina (2013)

En cuanto al ítem N°1 correspondiente al instrumento aplicado al personal directivo en relación a la dimensión seguimiento (dirección) y el indicador supervisión de los procesos, se observó que información suministrada a través del ítem que el **65%** de los encuestados consideran que siempre son supervisados los procesos administrativos ejecutados en el plantel, mientras que un **6%** indicó que algunas veces y un **2%** manifestó nunca.

Sin embargo, en el mismo ítem con la misma dimensión e indicador, en cuanto a la información obtenida por el personal docente, la situación es totalmente inversa, dado a que un **9%** manifestó que siempre son supervisados los procesos administrativos en el plantel por parte de los directivos, mientras que un **17%** sostiene que algunas veces se realiza el proceso, y el **74%** indico que nunca se

supervisan los procesos administrativos, evidenciándose en este aspecto, una diferencia considerable respecto a lo manifestado por el personal directivo del plantel.

En este sentido, se destaca la importancia que tiene la supervisión de los procesos administrativos en una institución educativa. Esto confirma lo que a juicio de Chiavenato (2001) precisa, “hoy más que nunca, se requiere en las instituciones de hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores” (p.18). Por lo que, la supervisión de los procesos debe proyectarse hacia una serie de actividades orientadas, programadas y ejecutadas en conjunto.

**Variable:** Formación para el seguimiento y control

**Dimensión:** Control

**Indicador:** Comparación

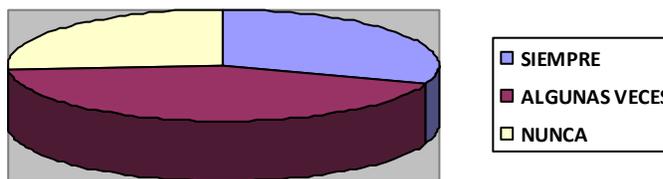
**Ítem N°:** 2

**TABLA N° 4**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|--|--|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
|  |  | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>N°</b>  | <b>ITEMS</b>   |                |            |                      |            |              |            |              |
| <b>2</b>   | <b>¿Usted como personal directivo? Recopila o sistematiza información sobre los procesos administrativos llevado a cabo en el plantel.</b> | 7              | 30%        | 10                   | 44%        | 6            | 26%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>   |                | <b>30%</b> |                      | <b>44%</b> |              | <b>26%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013).

**GRAFICO N° 3**



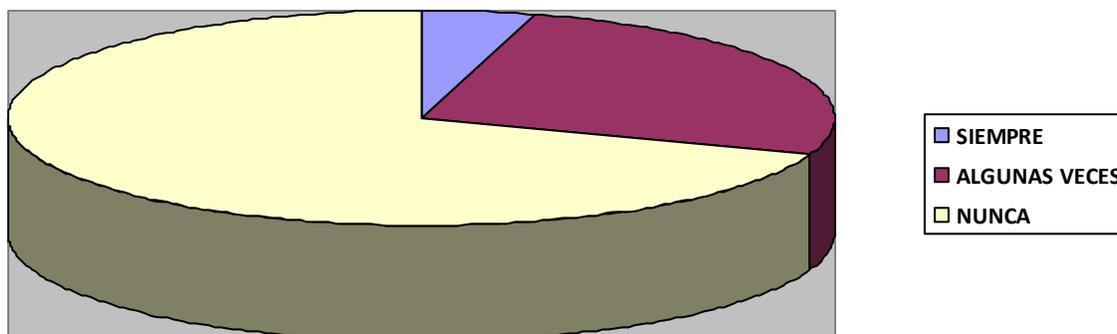
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 5**

| DOCENTE<br>Tomando en cuenta la siguiente<br>interrogante: |  | SIEMPRE |           | ALGUNAS<br>VECES |            | NUNCA |            | TOTAL       |
|--|--|---------|-----------|------------------|------------|-------|------------|-------------|
|  |  | f       | %         | f                | %          | f     | %          |             |
| <b>2</b>   | <b>El personal directivo</b><br>¿Recopila o sistematiza información<br>sobre los procesos administrativos<br>llevado a cabo en el plantel? | 1       | 4%        | 6                | 26%        | 16    | 70%        | 23          |
| <b>TOTAL</b>   |  |         | <b>4%</b> |                  | <b>26%</b> |       | <b>70%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Molina (2013).

**GRAFICO N° 4**



Fuente: Molina (2013).

En el indicador comparación presentado en el ítem N°2 del instrumento aplicado al personal directivo, se pudo evidenciar que un **30%** de los encuestados indicó que siempre se recopila o sistematiza la información sobre los procesos administrativos llevado a cabo en el plantel, mientras que un **44%** manifiesta que algunas veces se realiza el proceso y un **26%** menciona que nunca.

No obstante, en el mismo indicador se evidenció que el **70%** del personal docente considera que nunca se recopila o sistematiza la información sobre los procesos administrativos, mientras que un **26%** considera algunas veces y un **4%** considera que siempre se recopila o sistematiza la información.

En este caso, al contrastar ambas informaciones arrojadas por el ítem N° 2 de los instrumentos aplicados a directivos y docentes se demuestra que aun cuando las diferencias entre uno y otro son de importancia, es evidente que si no se supervisa no se recopila información positiva o negativa en cuanto a los procesos llevados a cabo en el plantel

En vista de ello, se hace necesario reflexionar sobre las opiniones de Stoner, Freeman y Gilbert (1996) quienes consideran que el control es el proceso que permite asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas, tomando en cuenta elementos básicos tales como: establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar estos resultados con las normas establecidas, y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

**Variable:** Formación para el seguimiento y control

**Dimensión:** Control

**Indicador:** Acciones

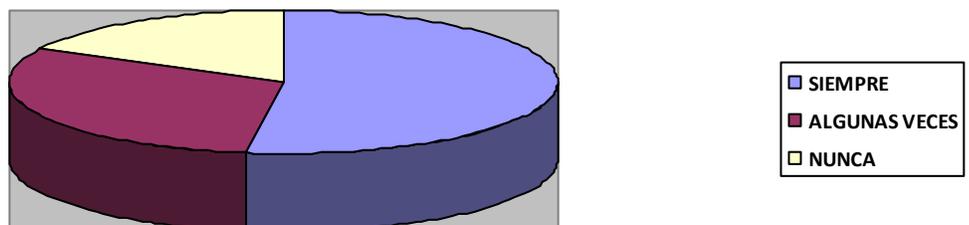
**Ítem N°:** 3

**TABLA N° 6**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente<br>interrogante: |  | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS<br/>VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|---|--|----------------|------------|--------------------------|------------|--------------|------------|--------------|
|   |  | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>                 | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>N°</b>   | <b>ITEMS</b>   |                |            |                          |            |              |            |              |
| <b>3</b>  | <b>¿Usted como personal directivo?<br/>Analiza la información recopilada<br/>en los procesos de supervisión.</b> | 12             | 52%        | 7                        | 31%        | 4            | 17%        | 23           |
|   | <b>TOTAL</b>   |                | <b>52%</b> |                          | <b>31%</b> |              | <b>17%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 5**



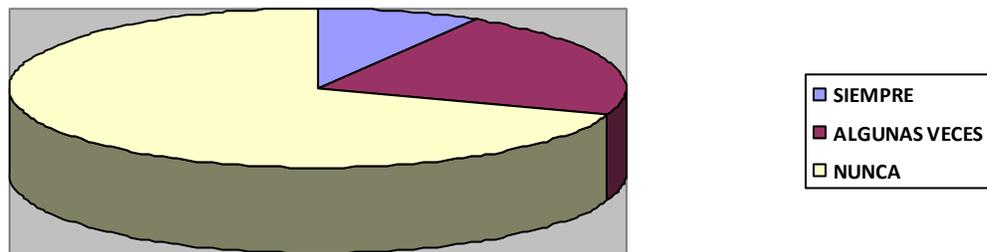
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 7**

| <p style="text-align: center;"><b>DOCENTE</b><br/>Tomando en cuenta la siguiente interrogante:</p> |   | SIEMPRE |           | ALGUNAS VECES |            | NUNCA |            | TOTAL       |
|--|---|---------|-----------|---------------|------------|-------|------------|-------------|
|  |   | f       | %         | f             | %          | f     | %          |             |
| <b>3</b>   | <p><b>¿El personal directivo?</b><br/>Analiza la información recopilada en los procesos de supervisión.</p> | 2       | 9%        | 5             | 22%        | 16    | 69%        | 23          |
|  | <b>TOTAL</b>  |         | <b>9%</b> |               | <b>22%</b> |       | <b>69%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 6**



Fuente: Molina (2013)

En la variable formación para el seguimiento y control, indicador acciones, la información suministrada por el personal directivo en el ítem N°3 precisa que un **52%** analiza la información recopilada en los procesos de supervisión, un **31%** manifiesta que algunas veces y un **17%** considera que nunca. Por su parte, en la misma variable e indicador el **69%** del personal docente manifiesta que nunca se analiza la información recopilada en los procesos de supervisión, un **22%** expresa que algunas veces y un **9%** considera que nunca.

En este caso, las diferencias entre la opinión expresada por los directivos y los docentes es contradictoria, pero es la forma de poder obtener información para estudiar el problema que prescribe el seguimiento y control de los procesos administrativos en la E.T.A. San Carlos –Cojedes, en este sentido, Robbins y Coulter (2005), evidencia en su teoría la necesidad de implementar el control, por ser este una función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo

con una norma y emprender las acciones que hicieran falta para el logro de los objetivos planteados.

**Variable:** Plan de formación.

**Dimensión:** Proceso.

**Indicador:** Corrección de acciones.

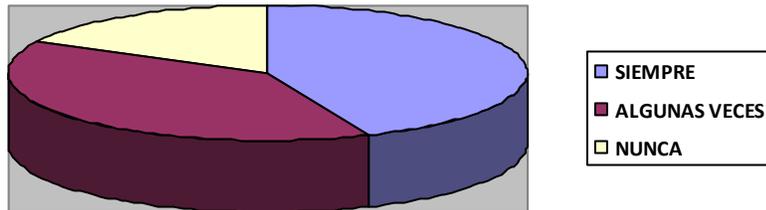
**Ítem N°:** 4

**TABLA N° 8**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|--|--|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| <b>N°</b>  | <b>ITEMS</b>   | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>4</b>   | ¿Usted como personal directivo? Realiza la corrección y ajustes pertinentes a las fallas presentadas en supervisión. | 10             | 44%        | 9                    | 39%        | 4            | 17%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>   |                | <b>44%</b> |                      | <b>39%</b> |              | <b>17%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 7**



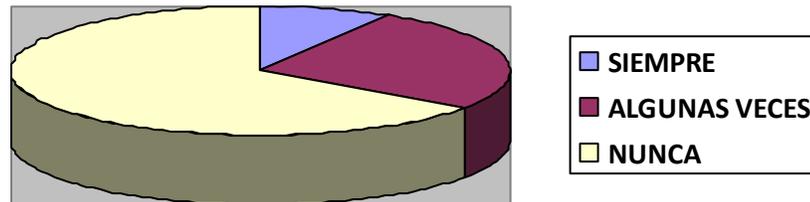
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 9**

| DOCENTE<br>Tomando en cuenta la siguiente<br>interrogante: |   | SIEMPRE |           | ALGUNAS<br>VECES |            | NUNCA |            | TOTAL       |
|--|---|---------|-----------|------------------|------------|-------|------------|-------------|
|  |   | f       | %         | f                | %          | f     | %          |             |
| <b>N°</b>  | <b>ITEMS</b>  |         |           |                  |            |       |            |             |
| <b>4</b>   | <b>¿El personal directivo?<br/>Realiza la corrección y ajustes<br/>pertinentes a las fallas presentadas<br/>en supervisión.</b> | 2       | 9%        | 6                | 26%        | 15    | 65%        | 23          |
|  | <b>TOTAL</b>  |         | <b>9%</b> |                  | <b>26%</b> |       | <b>65%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 8**



Fuente: Molina (2013)

La dimensión proceso a través de su indicador corrección y acciones, ítem N° 4, arrojó como resultado que el **44%** del personal directivo siempre realiza la corrección y ajustes pertinentes a las fallas presentadas en supervisión, el **39%** indicó que algunas veces y el **17%** manifiesta que nunca. Por el contrario, en el mismo ítem el **65%** de personal docente indica que nunca se realiza la corrección y ajuste pertinentes a las fallas presentadas en supervisión, mientras que el **26%** considera que algunas veces y un **9%** nunca.

En este sentido, es necesario realizar corrección de las acciones directivas y ajuste de fallas presentadas para poder evitar consecuencias futuras que no permitan el cumplimiento y logro de los objetivos planteados en la institución tal y como lo establece Robbins y Coulter (2005) en su teoría sobre el control.

**Variable:** Formación para el seguimiento y control.

**Dimensión:** Seguimiento (Dirección).

**Indicador:** Liderazgo.

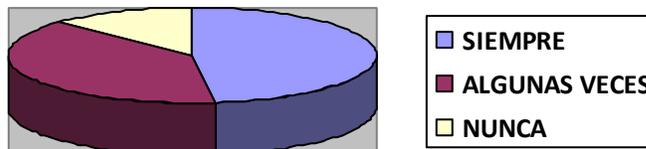
**Ítem N°:** 5

**TABLA N° 10**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |   | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|--|---|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| <b>N°</b>  | <b>ITEMS</b>  | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>5</b>   | <b>¿Usted como personal directivo? Participa en la planificación de los procesos administrativos del plantel.</b> | 11             | 48%        | 9                    | 39%        | 3            | 13%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>  |                | <b>48%</b> |                      | <b>39%</b> |              | <b>13%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 9**



Fuente: Molina (2013).

**TABLA N° 11**

| <b>DOCENTE</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|--|--|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| <b>N°</b>  | <b>ITEMS</b>   | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>5</b>   | <b>¿El personal directivo? Participa en la planificación de los procesos administrativos del plantel</b> | 3              | 13%        | 5                    | 22%        | 15           | 65%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>   |                | <b>13%</b> |                      | <b>22%</b> |              | <b>65%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 10**



Fuente: Molina (2013)

La variable formación para el seguimiento y control, en la dimensión seguimiento (dirección) y su indicador liderazgo, arrojó en el ítem N° 5 que el **48%** de los directivos siempre participa en la planificación de los procesos administrativos del plantel, un **39%** lo hace algunas veces y un **13%** manifestó nunca. De ahí se puede mencionar el resultado obtenido en el mismo ítem e indicador que un **65%** de los docentes nunca participa en la planificación de los procesos administrativos del plantel, mientras que **22%** manifestó que algunas veces y un **13%** indico nunca.

Sin lugar a dudas, se hace necesario acotar la importancia de la participación de ambos miembros del consejo educativo en la planificación de las actividades del plantel. Pero es imprescindible que el director cumpla con las funciones básicas de los procesos administrativos los cuales según Fayol, citado por Peralta (2007), son la planificación, organización, dirección, coordinación, control” donde la dirección le permite en este sentido, dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

**Variable:** Formación para el seguimiento y control

**Dimensión:** Control

**Indicador:** Acciones

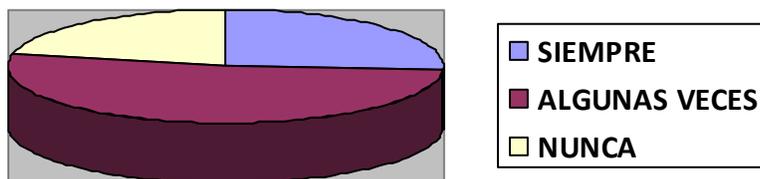
**Ítem N°:** 6

**TABLA N° 12**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente<br>interrogante: |   | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS<br/>VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|---|---|----------------|------------|--------------------------|------------|--------------|------------|--------------|
|   |   | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>                 | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>N°</b>   | <b>ITEMS</b>  |                |            |                          |            |              |            |              |
| <b>6</b>  | <b>¿Usted como personal directivo?<br/>Organiza actividades para garantizar el<br/>logro de los objetivos propuestos en la<br/>planificación.</b> | 6              | 26%        | 12                       | 52%        | 5            | 22%        | 23           |
|   | <b>TOTAL</b>  |                | <b>26%</b> |                          | <b>52%</b> |              | <b>22%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 11**



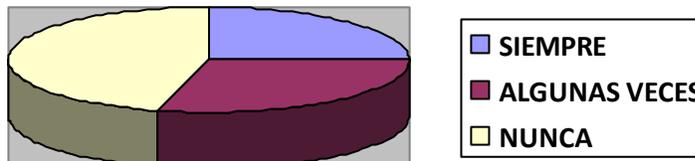
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 13**

| DOCENTE<br>Tomando en cuenta la siguiente<br>interrogante: |   | SIEMPRE |            | ALGUNAS<br>VECES |            | NUNCA |            | TOTAL       |
|--|---|---------|------------|------------------|------------|-------|------------|-------------|
|  |   | f       | %          | f                | %          | f     | %          |             |
| <b>N°</b>  | <b>ITEMS</b>  |         |            |                  |            |       |            |             |
| <b>6</b>   | <b>¿El personal directivo?<br/>Organiza actividades para<br/>garantizar el logro de los objetivos<br/>propuestos en la planificación.</b> | 6       | 25%        | 7                | 29%        | 11    | 46%        | 23          |
|  | <b>TOTAL</b>  |         | <b>25%</b> |                  | <b>29%</b> |       | <b>46%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N°12**



Fuente: Molina (2013)

La variable formación para el seguimiento y control, dimensión control, indicador acciones, el ítem N° 6 arrojó como resultado que el **52%** de los directivos algunas veces organiza actividades para garantizar el logro de los objetivos propuestos en la planificación, mientras que un **26%** considera que siempre y un **22%** indicó que nunca lo hacen. De ahí se puede mencionar que el resultado en cuanto a la organización de actividades para el logro de los objetivos planificados se realiza esporádicamente, y al ser manifestado por los directivos se constata que la supervisión y por ende el control es deficiente.

En este mismo orden, al comparar la información con la suministrada por los docentes, en concordancia con la misma variable, dimensión e indicador correspondiente, se pudo conocer que un **46%** de los docentes mencionan que los directivos nunca organiza actividades para garantizar el logro de los objetivos propuestos en la planificación, así mismo un **29%** indico que algunas veces, mientras que **25%** indico que los directivos siempre organizan las actividades para garantizar el logro de los objetivos propuesto.

Tomando en cuenta los análisis correspondientes se evidencia la falta de seguimiento y control de los procesos administrativos, quienes son los que permiten ejercer y garantizar una adecuada organización y ejecución de la actividades propuestas tal y como lo menciona Peralta (2007), los procesos administrativos tales como la planificación, organización, dirección, coordinación, control” son indispensable para el logro de los objetivos en cualquier organización.

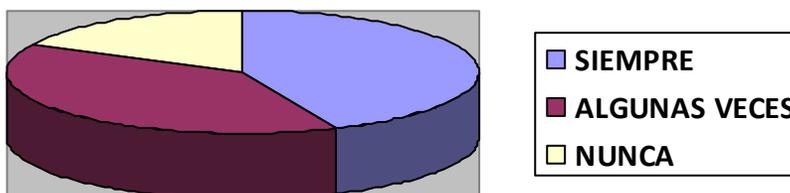
**Variable:** Plan de formación  
**Dimensión:** Proceso.  
**Indicador:** Toma de decisiones  
**Ítem N°:** 7

**TABLA N° 14**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |   | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|--|---|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
|  |   | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>N°.</b>   | <b>ITEMS</b>  |                |            |                      |            |              |            |              |
| <b>7</b>   | ¿Usted como personal directivo? Dirige las acciones establecidas en la planificación. | 10             | 44%        | 9                    | 39%        | 4            | 17%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>  |                | <b>44%</b> |                      | <b>39%</b> |              | <b>17%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 13**



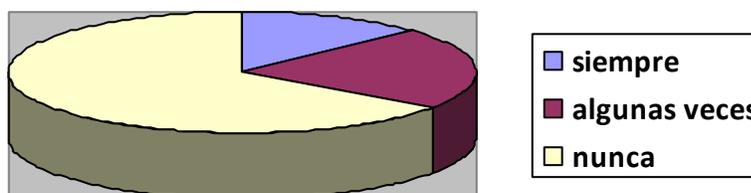
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 15**

| DOCENTE<br>Tomando en cuenta la siguiente<br>interrogante: |  | SIEMPRE |     | ALGUNAS<br>VECES |     | NUNCA |     | TOTAL |
|--|--|---------|-----|------------------|-----|-------|-----|-------|
|  |  | f       | %   | f                | %   | f     | %   |       |
| <b>N°.</b>   | <b>ITEMS</b>   |         |     |                  |     |       |     |       |
| <b>7</b>   | <b>¿El personal directivo?<br/>Dirige las acciones establecidas en<br/>la planificación.</b> | 3       | 13% | 5                | 22% | 15    | 65% | 23    |
|  | <b>TOTAL</b>   |         | 13% |                  | 22% |       | 65% | 100%  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 14**



Fuente: Molina (2013).

En el ítem N° 7, dimensión proceso y el indicador toma de decisiones, plantea el **44%** de los directivos manifestaron que siempre dirigen las acciones establecidas en la planificación, un **39%** manifestó algunas veces y un **17%** nunca. Por su parte, las respuestas obtenidas en este mismo ítem por el personal docente se pudo conocer que el **65%** manifestó que nunca los directivos dirige las acciones establecidas en la planificación, un **22%** indicó que algunas veces y un **13%** nunca.

Visto de esta forma, se evidencia en la población objeto de estudio que el personal directivo no establece la toma de decisiones en función al grupo de trabajo que permita lograr el buen funcionamiento de la institución, aspecto que debe ser considerado por todo gerente para alcanzar el éxito.

**Variable:** Formación para el seguimiento y control.

**Dimensión:** Seguimiento (dirección)

**Indicador:** Comportamiento individual y grupal.

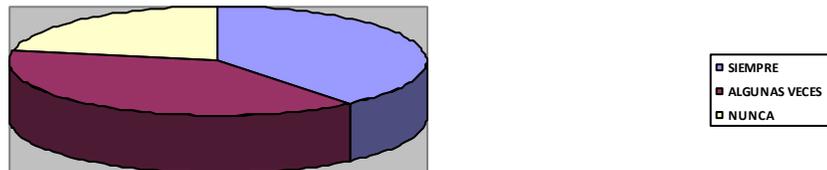
**Ítems N°:** 8, 9 y 10.

**TABLA N° 16**

| ¿Usted como personal directivo? |  | DIRECTIVO |    |               |    |       |    |
|---------------------------------|--|-----------|----|---------------|----|-------|----|
|                                 |  | Siempre   |    | Algunas veces |    | Nunca |    |
|                                 |  | f         | %  | f             | %  | f     | %  |
| 8                               | Establece las políticas procedimientos y reglas que aseguran el cumplimiento de las actividades planificadas.  | 9         | 39 | 9             | 39 | 5     | 22 |
| 9                               | Constata el cumplimiento de responsabilidades de acuerdo a las políticas, procedimientos y reglas planificadas | 7         | 30 | 10            | 44 | 6     | 26 |
| 10                              | Hace ajustes de acuerdo a los resultados de la supervisión.  | 8         | 35 | 11            | 48 | 4     | 17 |

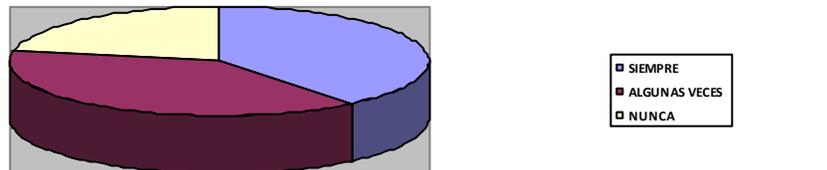
Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 15**



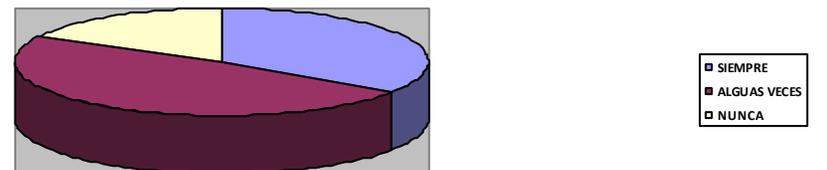
Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 16**



Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N°17**



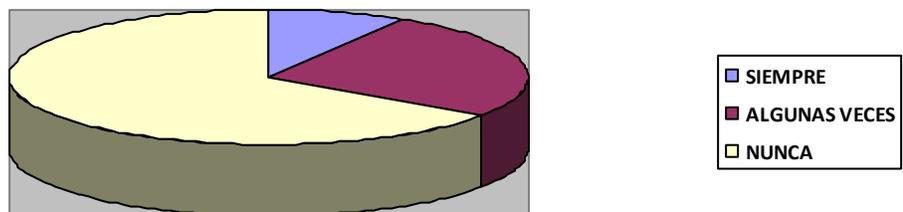
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 17**

| ITEMS N° 8,9 Y 10<br>¿El personal directivo? |  | DOCENTE |    |               |    |       |    |
|--|--|---------|----|---------------|----|-------|----|
|  |  | Siempre |    | Algunas veces |    | Nunca |    |
|  |  | f       | %  | f             | %  | f     | %  |
| 8  | Establece las políticas procedimientos y reglas que aseguran el cumplimiento de las actividades planificadas.  | 2       | 9  | 6             | 26 | 15    | 65 |
| 9  | Constata el cumplimiento de responsabilidades de acuerdo a las políticas, procedimientos y reglas planificadas | 4       | 18 | 4             | 17 | 15    | 65 |
| 10   | Hace ajustes de acuerdo a los resultados de la supervisión.  | 2       | 9  | 4             | 30 | 17    | 61 |

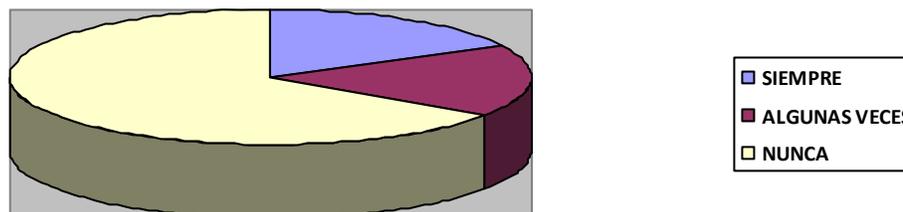
Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 18**



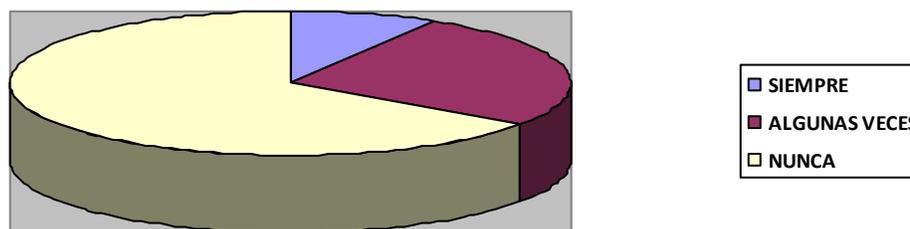
Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 19**



Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 20**



Fuente: Molina (2013)

La variable formación para el seguimiento y control a través de su indicador comportamiento individual y grupal, el ítem N° 8, arrojó como resultado que **39%** de los directivos encuestados siempre establecen las políticas procedimientos y reglas que aseguran el cumplimiento de las actividades planificadas, sin embargo el **39%** indicó que algunas veces cumplen con este actividad y un **22%** expreso que nunca lo hace. Esto complementa lo que se quiere establecer con la propuesta, dado a que los nuevos enfoques de calidad en el trabajo permiten establecer el seguimiento y control de los procesos para garantizar la efectividad de las políticas y reglas que se establezcan en dicha institución.

En el mismo indicador, las respuestas arrojadas por los docentes determinó que el **65%** de estos nunca establecen las políticas procedimientos y reglas que aseguran el cumplimiento de las actividades planificadas, el **26%** considera que algunas veces y un **9%** nunca. Ambos resultados demuestran la poca concordancia entre las opiniones de los directivos y docentes demostrándose una vez más la falta de seguimiento.

En lo que respecta al **ítem N° 9** guarda mucha relación con lo opinado por los directivos en el primer análisis, dado que un **44%** de los encuestados manifiestan que algunas veces constatan el cumplimiento de responsabilidades de acuerdo a las políticas, procedimientos y reglas planificadas, mientras un **30%** manifestó siempre y un **26%** nunca, su relación se encuentra en la opción algunas veces donde la diferencia es mínimas generando inseguridad.

Igualmente el **ítem N° 10**, donde se establece si el directivo hace ajustes de acuerdo a los resultados de la supervisión, son evidentes las respuestas dado a que el **48%** considera que algunas veces y un **8%** manifestó nunca.

En contraste con las respuestas obtenidas por los docentes en el ítem N° 10 donde el **65%** informó que algunas veces los directivos constatan el cumplimiento de responsabilidades de acuerdo a las políticas, procedimientos y reglas planificadas y

un **61%** consideró que nunca. Al respecto de que si los directivos hacen ajustes de acuerdo a los resultados de la supervisión igualmente manifestaron **65%** que algunas veces lo hacen y **61%** nunca.

**Variable:** Formación para el seguimiento y control

**Dimensión:** Control.

**Indicador:** Acciones

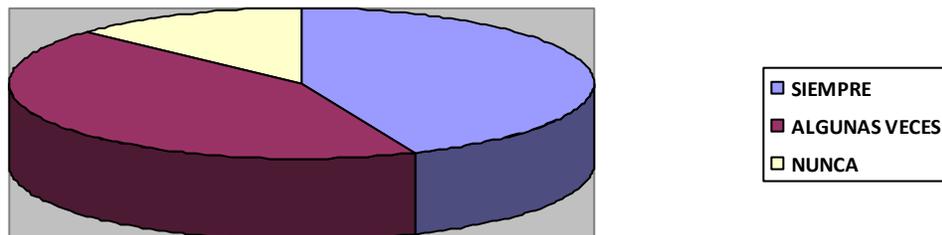
**Ítems N°:** 11,12

**TABLA N° 18**

| ¿Usted como personal directivo? |  | DIRECTIVO |    |               |    |       |    |
|---------------------------------|--|-----------|----|---------------|----|-------|----|
|                                 |  | Siempre   |    | Algunas veces |    | Nunca |    |
|                                 |  | f         | %  | f             | %  | f     | %  |
| 11                              | Conocen las funciones según el cargo que ocupa.  | 10        | 40 | 10            | 40 | 3     | 20 |
| 12                              | Ejecutan las funciones según el cargo que ocupa. | 11        | 48 | 8             | 35 | 4     | 17 |

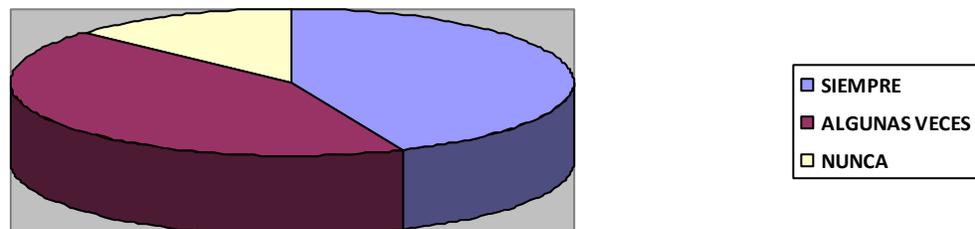
Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 21**



Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 22**



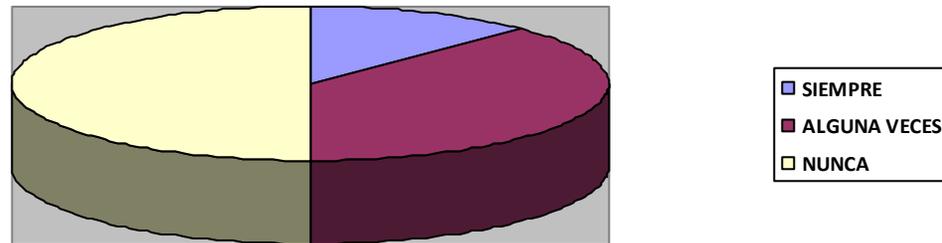
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 19**

| ¿El personal directivo? |  | DOCENTE |    |               |    |       |    |
|-------------------------|--|---------|----|---------------|----|-------|----|
|                         |  | Siempre |    | Algunas veces |    | Nunca |    |
|                         |  | f       | %  | f             | %  | f     | %  |
| 11                      | Conocen las funciones según el cargo que ocupa.  | 3       | 13 | 9             | 39 | 12    | 48 |
| 12                      | Ejecutan las funciones según el cargo que ocupa. | 2       | 12 | 7             | 34 | 14    | 54 |

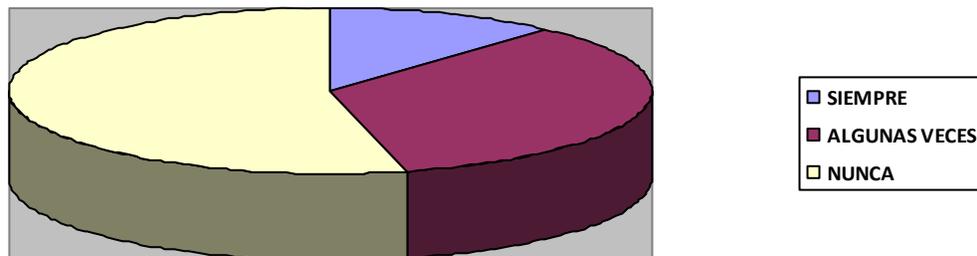
Fuente: Molina (2013).

**GRAFICO N° 23**



Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 24**



Fuente: Molina (2013)

En cuanto al ítem N° 11 cuya variable es formación para el seguimiento y control, el **10%** del personal directivo manifestó que siempre ha conocido las funciones según el cargo que ocupa, y por ende ejecutan dichas funciones, mientras un **40%** consideró algunas veces y un **20%** manifestó que nunca. En el ítem N° 12, el **11%** de los encuestados manifestó que siempre se ejecutan las funciones según el

cargo que ocupa, mientras que un **35%** aportó que algunas veces y un **17%** consideró que nunca.

En el caso del personal docente, el ítem N° 11, se contempla que el **13%** de los directivos siempre conoce las funciones según el cargo que ocupa, mientras un **39%** expresó que algunas veces y un **48%** considero que nunca. Para el ítem N° 12, respecto a que si el personal directivo ejecuta las funciones según el cargo que ocupa, los encuestados manifestaron que un **12%** siempre ejecuta inherentes al cargo, un **34%** expreso que algunas veces y un **54%** considera que nunca.

Lo anterior conduce a pensar, la importancia que representa para la Institución y su personal directivo y docente el hecho de que se adecuen los procesos en función de lograr la eficiencia y la eficacia en los mismos, lo que permite que se lleve a cabo un orden de las actividades a realizarse, al igual que el seguimiento y evaluación de los procesos que allí se ejecutan.

**Variable:** Formación para el seguimiento y control

**Dimensión:** Seguimiento (Dirección).

**Indicador:** Liderazgo

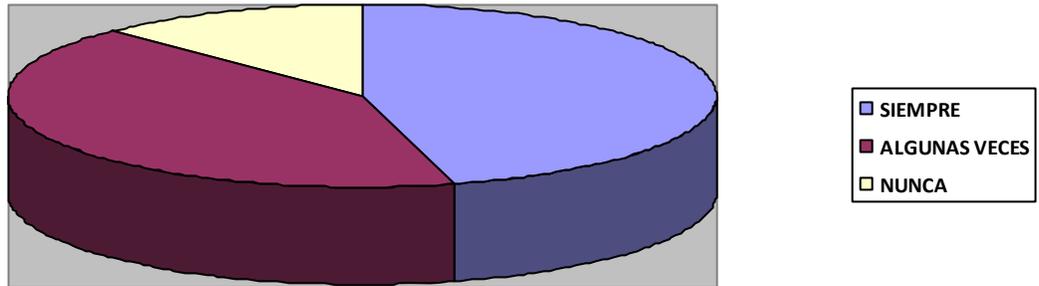
**Ítem N°:** 13

**TABLA N° 20**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|--|--|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| <b>N°.</b>   | <b>ITEM</b>  | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>13</b>  | ¿Usted como personal directivo? Cumple las funciones inherentes a su cargo en cuanto a delegación de tareas. | 11             | 46%        | 10                   | 42%        | 3            | 12%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>   |                | <b>46%</b> |                      | <b>42%</b> |              | <b>12%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 25**



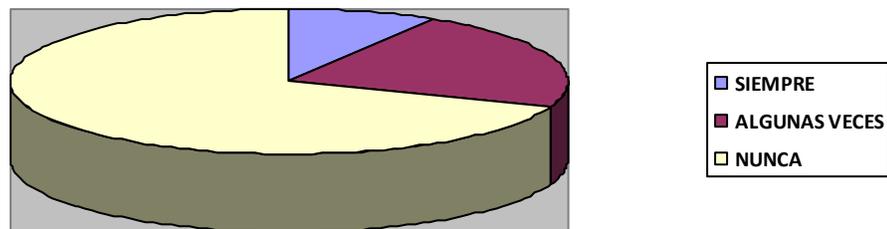
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 21**

| DOCENTE<br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  | SIEMPRE |    | ALGUNAS VECES |     | NUNCA |     | TOTAL |
|---|--|---------|----|---------------|-----|-------|-----|-------|
|   |  | f       | %  | f             | %   | f     | %   |       |
| <b>N°.</b>  | <b>ITEM</b>  |         |    |               |     |       |     |       |
| <b>13</b>   | ¿El personal directivo? Cumple las funciones inherentes a su cargo en cuanto a delegación de tareas. | 2       | 9% | 5             | 22% | 16    | 69% | 23    |
|   | <b>TOTAL</b>   |         | 9% |               | 22% |       | 69% | 100%  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 26**



Fuente: Molina (2013)

Se puede apreciar en la gráfica obtenida de la información emanada del instrumento aplicado a los directivos el cual se caracteriza por su variable formación para el seguimiento y control, su dimensión seguimiento (dirección) y su indicador liderazgo, que el **46%** de los directivo siempre cumple las funciones inherentes a su cargo en cuanto a delegación de tareas, mientras que un **42%** asegura que algunas veces y un **12%** afirma que nunca.

En este mismo orden, los docentes manifiestan a través **69%** nunca cumple con las funciones inherentes a su cargo en cuanto a la delegación de tareas, no optante un **22%** asume que algunas veces se cumple con lo antes dicho y un **9%** manifestó que nunca.

Lo que demuestra que no se emplea en lo más mínimo la delegación de tareas, en vista de ello, Stiwe (2006) considera en uno de sus principios que cada persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo.

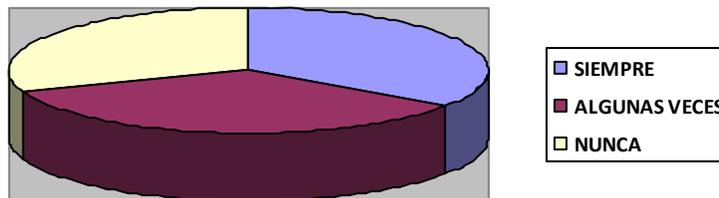
**Variable:** Plan de Formación  
**Dimensión:** Procesos.  
**Indicador:** Toma de decisiones.  
**Ítem N°:** 14

**TABLA N°22**

| <b>DIRECTIVO</b>                             |  | <b>SIEMPRE</b> |          | <b>ALGUNAS VECES</b> |          | <b>NUNCA</b> |          | <b>TOTAL</b> |
|--|--|----------------|----------|----------------------|----------|--------------|----------|--------------|
| Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  | <b>f</b>       | <b>%</b> | <b>f</b>             | <b>%</b> | <b>f</b>     | <b>%</b> |              |
| <b>N°.</b>                                   | <b>ITEM</b>  |                |          |                      |          |              |          |              |
| <b>14</b>                                    | ¿Usted como personal directivo? Delega responsabilidades y autoridad suficiente a los subalternos de acuerdo al cargo que ostenta. | 8              | 35%      | 8                    | 35%      | 7            | 30%      | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>   |                | 35%      |                      | 35%      |              | 30%      | 100%         |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 27**



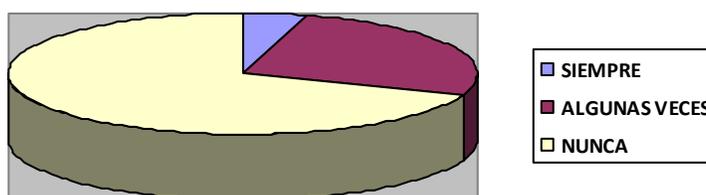
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 23**

| DOCENTE<br>Tomando en cuenta la siguiente<br>interrogante: |   | SIEMPRE |           | ALGUNAS<br>VECES |            | NUNCA |            | TOTAL       |
|--|---|---------|-----------|------------------|------------|-------|------------|-------------|
|  |   | f       | %         | f                | %          | f     | %          |             |
| <b>14</b>  | <b>¿El personal directivo?</b><br>Delega responsabilidades y<br>autoridad suficiente a los<br>subalternos de acuerdo al cargo<br>que ostenta. | 1       | 4%        | 6                | 26%        | 16    | 70%        | 23          |
| <b>TOTAL</b>   |   |         | <b>4%</b> |                  | <b>26%</b> |       | <b>70%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 28**



Fuente: Molina (2013)

La variable plan de formación en su dimensión procesos y el indicador toma de decisiones, plantea como resultado al **ítem N° 14**, que el **35% del personal directivo manifestó que** siempre se delega responsabilidades y autoridad suficiente a los subalternos, igualmente **35%** considero algunas veces, y un **30%** considero que nunca se hace.

Por otro lado, en el **ítem N° 14**, los docentes informaron que el **4%** el personal directivo siempre delega responsabilidades y autoridad a los subordinados, el **26%** considero que algunas veces y el **70%** precisó que nunca se hace.

Estos resultados confirman el grado de desacuerdo en cuanto a la delegación de funciones en el cuerpo directivo, siendo esta responsabilidad de vital importancia para el desarrollo de las actividades académico-administrativa.

**Variable:** Plan de Formación

**Dimensión:** Procesos.

**Indicador:** Evaluación del desempeño.

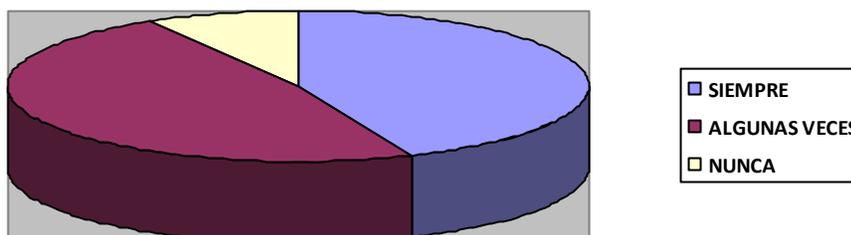
**Ítem N°:** 15

**TABLA N° 24**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |           | <b>TOTAL</b> |
|--|--|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|-----------|--------------|
| <b>N°.</b>   | <b>ITEM</b>  | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>  |              |
| <b>15</b>  | ¿Usted como personal directivo? Realiza evaluación de desempeño del personal a su cargo. | 10             | 43%        | 11                   | 48%        | 2            | 9%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>   |                | <b>43%</b> |                      | <b>48%</b> |              | <b>9%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 29**



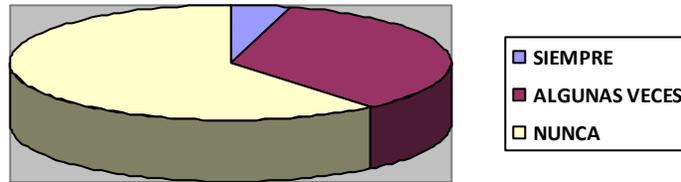
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 25**

| <b>DOCENTE</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  | <b>SIEMPRE</b> |           | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|--|--|----------------|-----------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| <b>N°.</b>   | <b>ITEM</b>  | <b>f</b>       | <b>%</b>  | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>15</b>  | ¿El personal directivo? Realiza evaluación de desempeño del personal a su cargo. | 1              | 4%        | 8                    | 35%        | 14           | 61%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>   |                | <b>4%</b> |                      | <b>35%</b> |              | <b>61%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 30**



Fuente: Molina (2013)

Se puede observar que en cuanto a este ítem, que el **43%** de los directivos siempre realizan evaluación del desempeño del personal a su cargo, mientras que un **48%** considera que algunas veces y un **9%** nunca. En cuanto a las respuestas emitidas por el personal docente en este ítem, el **4%** siempre se efectúa la evaluación del desempeño del personal, mientras que **35%** considero que algunas veces y un **61%** indicó que nunca se realiza evaluación del desempeño.

En este sentido, se considera importante evaluar el desempeño de la organización de acuerdo a lo señalado por Robbins y Coulter (2005), que la evaluación viene siendo los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda organización, para lo cual se requiere profundizar en herramientas que permitan realizar este proceso de una manera más eficiente.

**Variable:** Factibilidad

**Dimensión:** Social

**Indicador:** Humanos

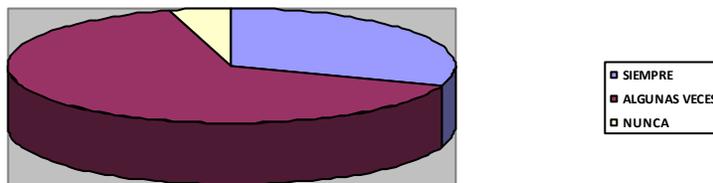
**Ítem N°:** 16

**TABLA N° 26**

| <b>DIRECTIVO</b>                             |  | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |           | <b>TOTAL</b> |
|--|--|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|-----------|--------------|
| Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  |                |            |                      |            |              |           |              |
| <b>N°</b>                                    | <b>ITEM</b>  | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>  |              |
| <b>16</b>                                    | ¿Usted como personal directivo? Cuenta con personal calificado para formar en seguimiento y control de procedimientos administrativos. | 7              | 31%        | 15                   | 65%        | 1            | 4%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>   |                | <b>31%</b> |                      | <b>65%</b> |              | <b>4%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 31**



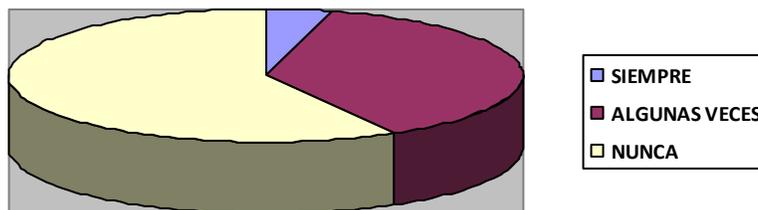
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 27**

| <b>DOCENTE</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  | <b>SIEMPRE</b> |           | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|--|--|----------------|-----------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| <b>N°.</b>   | <b>ITEM</b>  | <b>f</b>       | <b>%</b>  | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>16</b>  | ¿El personal directivo? Cuenta con personal calificado para formar en seguimiento y control de procedimientos administrativos. | 1              | 4%        | 9                    | 38%        | 14           | 58%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>   |                | <b>4%</b> |                      | <b>38%</b> |              | <b>58%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013).

**GRAFICO N° 32**



Fuente. Molina (2013)

En el ítem N° 16, cuya variable a estudiar es factibilidad, dimensión social y el indicador humano, el **65%** expresó que algunas veces se cuenta con personal calificado para formar en seguimiento y control de procedimientos administrativos., mientras que un **31%** afirmó que siempre se ha contado con dicho personal y un **4%** nunca.

Por otro lado, el mismo ítem, aplicado a los docentes muestra que el **58%** selecciono nunca, un **38%** algunas veces y siempre un **4%**. Por ende, el mayor

número de respuestas muestran la necesidad de ejecutar un plan de formación en seguimiento y control debido a que a través de este último se determina la efectividad y eficiencia de la ejecución de los procesos administrativos.

De modo que, la alternativa de formación en esta área se convierte en una respuesta acertada para la institución.

**Variable:** Factibilidad

**Dimensión:** Social

**Indicador:** Materiales

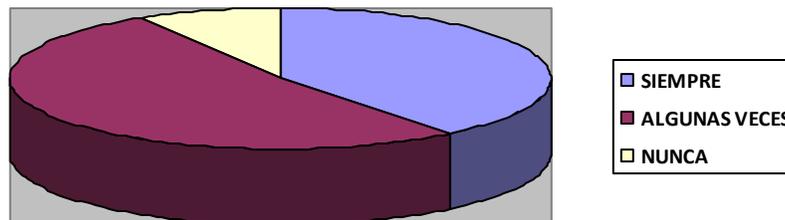
**Ítem N°:** 17

**TABLA N° 28**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  | <b>SIEMPRE</b> |          | <b>ALGUNAS VECES</b> |          | <b>NUNCA</b> |          | <b>TOTAL</b> |
|--|--|----------------|----------|----------------------|----------|--------------|----------|--------------|
|  |  | <b>f</b>       | <b>%</b> | <b>f</b>             | <b>%</b> | <b>f</b>     | <b>%</b> |              |
| <b>N°.</b>   | <b>ITEM</b>  |                |          |                      |          |              |          |              |
| <b>17</b>  | ¿Usted como personal directivo? Cuenta con espacios físicos para desarrollar un programa de formación de seguimiento y control de procesos administrativos | 9              | 39%      | 12                   | 52%      | 2            | 9%       | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>   |                | 39%      |                      | 52%      |              | 9%       | 100%         |

Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 33**



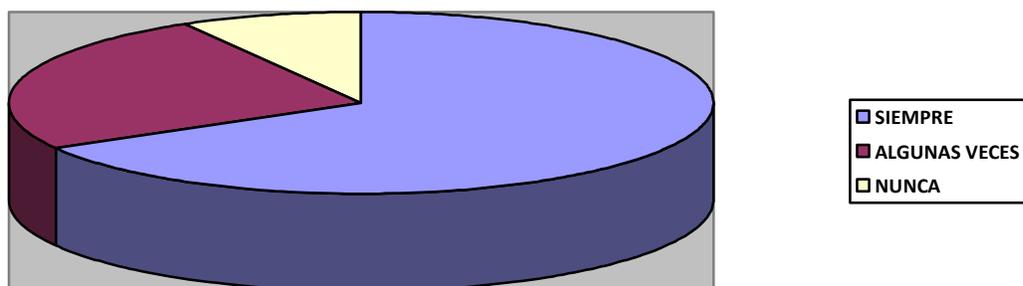
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 29**

| DOCENTE<br>Tomando en cuenta la siguiente<br>interrogante: |   | SIEMPRE |     | ALGUNAS<br>VECES |     | NUNCA |    | TOTAL |
|--|---|---------|-----|------------------|-----|-------|----|-------|
|  |   | f       | %   | f                | %   | f     | %  |       |
| <b>N°.</b>   | <b>ITEM</b>   |         |     |                  |     |       |    |       |
| <b>17</b>  | <b>¿El personal directivo?<br/>Cuenta con espacios físicos para<br/>desarrollar un programa de<br/>formación de seguimiento y<br/>control de procesos<br/>administrativos</b> | 16      | 67% | 6                | 25% | 2     | 8% | 23    |
|  | <b>TOTAL</b>  |         | 67% |                  | 25% |       | 8% | 100%  |

Fuente: Molina (2012)

**GRAFICO N° 34**



Fuente: Molina (2013)

Continuando con la variable factibilidad, dimensión social, indicador materiales, el ítem N° 17 aplicado mediante instrumento al personal directivo arrojó como resultado que **52%** considera que algunas veces cuenta con espacios físicos para desarrollar un programa de formación de seguimiento y control de procesos administrativos, mientras que un **39%** considera que siempre se cuenta con espacio físico y un **8%** nunca.

No obstante, la posición ante la misma pregunta de los docentes estima que un **67%** manifestó que la institución cuenta con espacio físico suficiente para desarrollar

un programa de formación de seguimiento y control de procesos administrativos, un **25%** indica que algunas veces no hay espacios y un **8%** opino que nunca.

Indudablemente, el espacio físico es importante para desarrollar un programa de formación de seguimiento y control de los procesos administrativo. Por esta razón contar con estos espacio permiten plantear el desarrollo de la propuesta en dicha institución.

**Variable:** Factibilidad

**Dimensión:** Social

**Indicador:** humano.

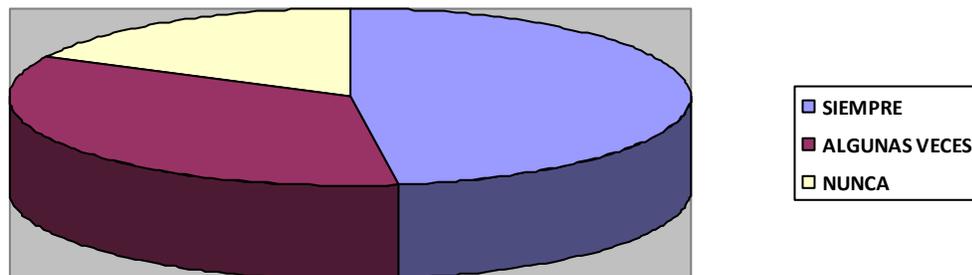
**Ítem N°:** 18

**TABLA N° 30**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |   | <b>SIEMPRE</b> |          | <b>ALGUNAS VECES</b> |          | <b>NUNCA</b> |          | <b>TOTAL</b> |
|--|---|----------------|----------|----------------------|----------|--------------|----------|--------------|
| <b>N°.</b>   | <b>ITEM</b>   | <b>f</b>       | <b>%</b> | <b>f</b>             | <b>%</b> | <b>f</b>     | <b>%</b> |              |
| <b>18</b>  | ¿Usted como personal directivo? Dispone de tiempo para recibir un programa de formación en seguimiento y control de los procesos administrativos. | 11             | 48%      | 8                    | 35%      | 4            | 17%      | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>  |                | 48%      |                      | 35%      |              | 17%      | 100%         |

Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 35**



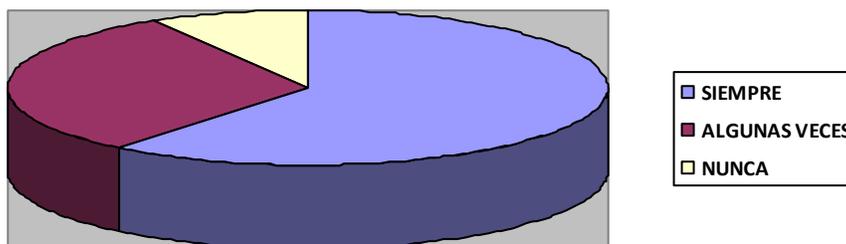
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 31**

| DOCENTE<br>Tomando en cuenta la siguiente<br>interrogante: |   | SIEMPRE |     | ALGUNAS<br>VECES |     | NUNCA |    | TOTAL |
|--|---|---------|-----|------------------|-----|-------|----|-------|
|  |   | f       | %   | f                | %   | f     | %  |       |
| <b>18</b>  | ¿El personal directivo?<br>Dispone de tiempo para recibir<br>un programa de formación en<br>seguimiento y control de los<br>procesos administrativos. | 14      | 61% | 7                | 30% | 2     | 9% | 23    |
| TOTAL  |   |         | 61% |                  | 30% |       | 9% | 100%  |

Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 36**



Fuente: Molina (2013)

En el ítem N° 18, cuya variable factibilidad, dimensión social indicador humano, el **48%** de los directivos expresó que siempre dispone de tiempo para recibir un programa de formación en seguimiento y control de los procesos administrativos, mientras que un **35%** afirmó que algunas veces y un **17%** nunca. Conforme a esto, existen elementos que garantizan el éxito, el logro de objetivos planteado en este trabajo de investigación.

Por otro lado, en el mismo ítem los docentes, plantearon que el **61%** de los directivos siempre dispone de tiempo para recibir un programa de formación en seguimiento y control de los procesos administrativos, un **30%** lo considera que algunas veces y un **9%** nunca. Por ende, el mayor número de respuestas indican la necesidad de reforzar las capacidades en cuanto a seguimiento y control se refiera.

**Variable:** Factibilidad

**Dimensión:** Social

**Indicador:** Humano.

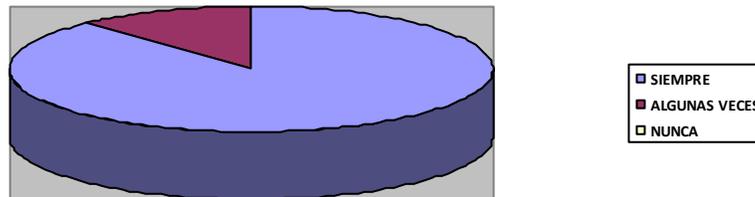
**Ítem N°:** 19

**TABLA N° 32**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |   | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |           | <b>TOTAL</b> |
|--|---|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|-----------|--------------|
| <b>N°.</b>   | <b>ITEM</b>   | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>  |              |
| <b>19</b>  | ¿Usted como personal directivo? Esta dispuesto a participar en un programa de formación en seguimiento y control. | 22             | 88%        | 3                    | 12%        | 0            | 0         | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>  |                | <b>88%</b> |                      | <b>12%</b> |              | <b>0%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 37**



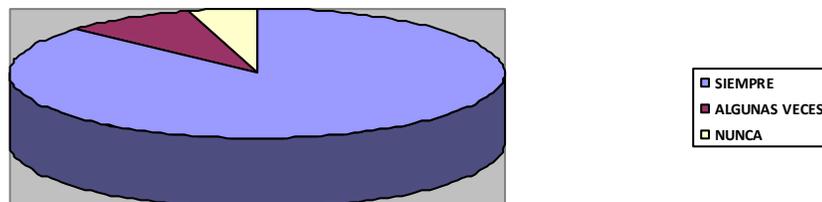
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 33**

| <b>Docente</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |   | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|--|---|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| <b>N°.</b>   | <b>ITEM</b>   | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>19</b>  | ¿Usted como personal directivo? Esta dispuesto a participar en un programa de formación en seguimiento y control. | 20             | 87%        | 2                    | 9%         | 1            | 4%         | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>  |                | <b>48%</b> |                      | <b>35%</b> |              | <b>17%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 38**



Fuente: Molina (2013)

Las graficas demuestran que en ambos encuestados opinan de manera satisfactoria participar en un programa de formación en seguimiento y control. Dado a que el **88%** de los directivos certifica que está dispuesto a recibir el programa, por su parte el **12%** manifiesta que algunas veces, mientras que en el mismo ítem los docente arrojaron que un **87%** manifiesta que el personal directivo siempre participara en los programa planteado, mientras que **9%** considera que algunas veces y **4%** indica que nunca.

En este caso particular, es importante destacar que mientras exista la disposición de formación los procesos administrativos mejorarán los procesos que ella suscita. Por lo cual, en este aspecto se declara la importancia que reviste para esta investigación el seguimiento y control, como una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes en las instituciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

**Variable:** Formación para el seguimiento y control

**Dimensión:** Seguimiento (Dirección)

**Indicador:** Motivación.

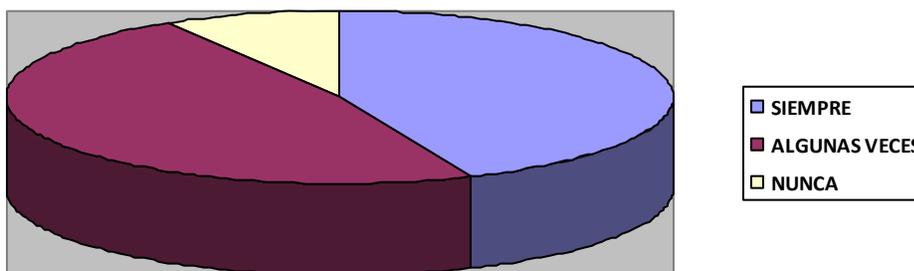
**Ítem N°:** 20

**TABLA N° 34**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |   | <b>SIEMPRE</b> |          | <b>ALGUNAS VECES</b> |          | <b>NUNCA</b> |          | <b>TOTAL</b> |
|--|---|----------------|----------|----------------------|----------|--------------|----------|--------------|
| <b>N°.</b>   | <b>ITEM</b>   | <b>f</b>       | <b>%</b> | <b>f</b>             | <b>%</b> | <b>f</b>     | <b>%</b> |              |
| <b>20</b>  | ¿Usted como personal directivo? Promueve en la Institución actividades para superar al personal directivo según el cargo que ocupa. | 10             | 43%      | 11                   | 48%      | 2            | 9%       | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>  |                | 43%      |                      | 48%      |              | 9%       | 100%         |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 39**



Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 35**

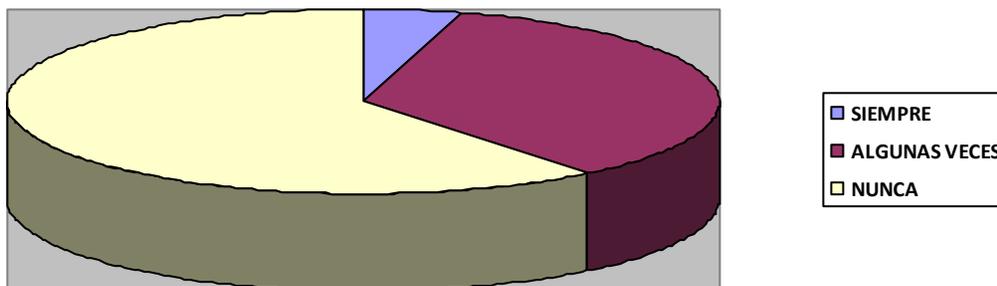
**DOCENTE**

Tomando en cuenta la siguiente interrogante:

| N°. | ITEM  | SIEMPRE |    | ALGUNAS VECES |     | NUNCA |     | TOTAL |
|-----|---|---------|----|---------------|-----|-------|-----|-------|
|     |   | f       | %  | f             | %   | f     | %   |       |
| 20  | ¿El personal directivo? Promueve en la Institución actividades para superar al personal directivo según el cargo que ocupa. | 1       | 4% | 8             | 35% | 14    | 61% | 23    |
|     | TOTAL   |         | 4% |               | 35% |       | 61% | 100%  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 40**



Fuente: Molina (2013)

Se puede observar que en cuanto a este ítem, presentado a los directivos, a través del instrumento utilizado para la búsqueda de información el 43% de los encuestados manifiestan que siempre se realiza actividades para promover la superación personal y profesional del personal educativo de acuerdo a su cargo, un

48% indico que algunas veces se realiza dicha actividad, mientras que un 9% asegura que nunca se aplican este tipo de mecanismos.

Sin embargo, al analizar el mismo ítem de los docentes se pudo constatar que un 61% indicó que nunca se realiza este tipo de actividades, un 35% manifestó algunas veces y un 4% que siempre se efectúa esta actividad.

Por lo tanto, en ambos análisis se puede notar de forma evidente las diferencias de opiniones entre los encuestados tanto directivos como docentes, por lo que es necesario que se promuevan actividades para la superación profesional de todos los que hacen vida en la Institución.

**Variable:** Formación para el Seguimiento y Control.

**Dimensión:** Seguimiento (Dirección).

**Indicador:** Comunicación.

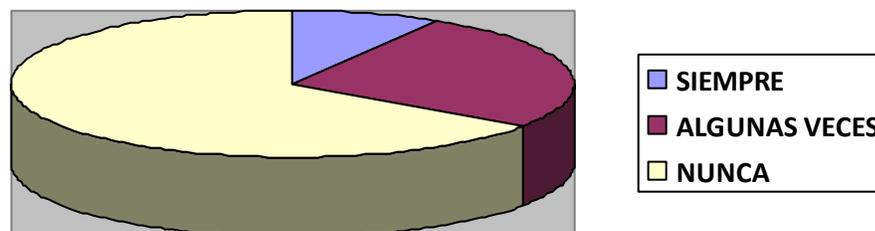
**Ítem N°:21**

**TABLA N° 36**

| <b>DIRECTIVOS</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |   | <b>SIEMPRE</b> |           | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|---|---|----------------|-----------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
|   |   | <b>f</b>       | <b>%</b>  | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>N°</b>   | <b>ITEMS</b>  |                |           |                      |            |              |            |              |
| <b>21</b>   | ¿Usted como personal directivo? En su función administrativa persigue intereses propios por encima de los intereses institucionales | 2              | 9%        | 6                    | 26%        | 15           | 65%        | 23           |
|   | <b>TOTAL</b>  |                | <b>9%</b> |                      | <b>26%</b> |              | <b>65%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 41**



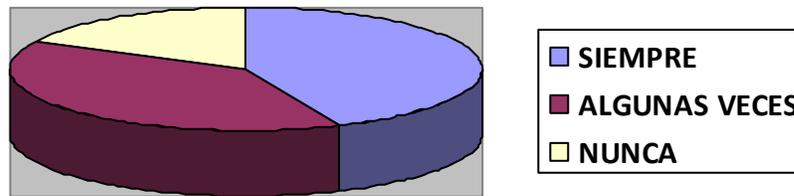
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 37**

| <b>DOCENTES</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |   | SIEMPRE |            | ALGUNAS VECES |            | NUNCA |            | TOTAL       |
|---|---|---------|------------|---------------|------------|-------|------------|-------------|
|   |   | f       | %          | f             | %          | f     | %          |             |
| <b>N°</b>   | <b>ITEMS</b>  |         |            |               |            |       |            |             |
| <b>21</b>   | ¿El personal directivo?<br>En su función administrativa persigue intereses propios por encima de los intereses institucionales. | 10      | 44%        | 9             | 39%        | 4     | 17%        | 23          |
|   | <b>TOTAL</b>  |         | <b>44%</b> |               | <b>39%</b> |       | <b>17%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Molina (2013)

**GRAFICO N° 42**



Fuente: Molina (2013)

La dimensión seguimiento (dirección) a través de su indicador comunicación ítem N° 21, arrojó como resultado que el **65%** del personal directivo nunca en su función administrativa persigue intereses propios por encima de los intereses institucionales, el **26%** indicó que algunas veces y el **9%** manifiesta que nunca. Por el contrario, en el mismo ítem el **44%** de personal docente indica que siempre los directivos en su función administrativa persigue intereses propios por encima de los intereses institucionales, mientras que el **39%** considera que algunas veces y un **4%** nunca.

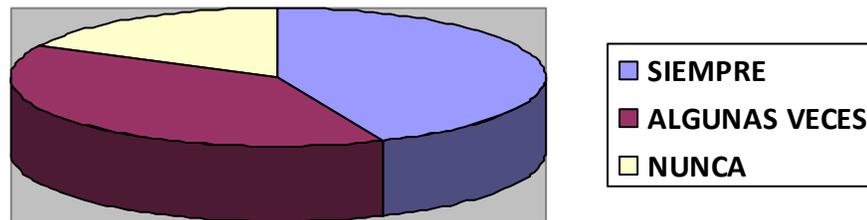
**Variable:** Factibilidad  
**Dimensión:** Institucional.  
**Indicador:** Planificación  
**Ítem N°:** 22

**TABLA N° 38**

| <b>DIRECTIVO</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |   | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|--|---|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| <b>N°.</b>   | <b>ITEMS</b>  | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>22</b>  | ¿Usted como personal directivo? Organizan actividades que estimulen el intercambio y la socialización entre directivos y subordinados | 10             | 44%        | 9                    | 39%        | 4            | 17%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>  |                | <b>44%</b> |                      | <b>39%</b> |              | <b>17%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

**GRÁFICO N° 43**



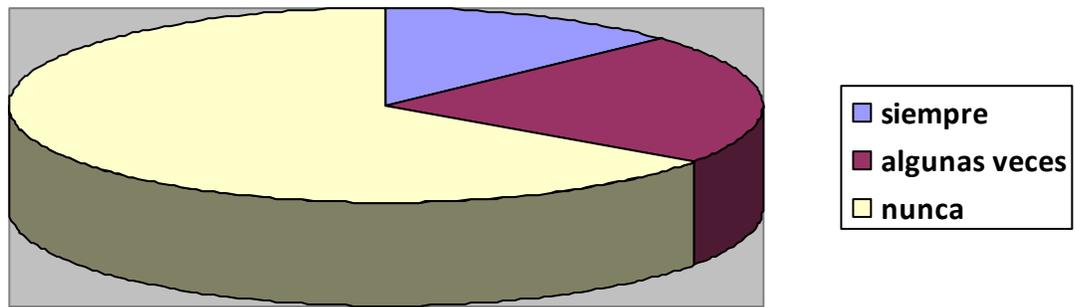
Fuente: Molina (2013)

**TABLA N° 39**

| <b>DOCENTE</b><br>Tomando en cuenta la siguiente interrogante: |  | <b>SIEMPRE</b> |            | <b>ALGUNAS VECES</b> |            | <b>NUNCA</b> |            | <b>TOTAL</b> |
|--|--|----------------|------------|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| <b>N°.</b>   | <b>ITEMS</b>   | <b>f</b>       | <b>%</b>   | <b>f</b>             | <b>%</b>   | <b>f</b>     | <b>%</b>   |              |
| <b>22</b>  | ¿El personal directivo? Organizan actividades que estimulen el intercambio y la socialización entre directivos y subordinados. | 3              | 13%        | 5                    | 22%        | 15           | 65%        | 23           |
|  | <b>TOTAL</b>   |                | <b>13%</b> |                      | <b>22%</b> |              | <b>65%</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Molina (2013)

GRÁFICO N° 44



Fuente: Molina (2013)

En el ítem N° 22, dimensión factibilidad y el indicador planificación, plantea el **44%** de los directivos manifestaron que siempre organizan actividades dirigidas a la estimulación intercambios y socialización entre los directivos y subordinados, un **39%** manifestó algunas veces y un **17%** nunca. Por su parte, las respuestas obtenidas en este mismo ítem por el personal docente se pudo conocer que el **13%** manifestó que nunca los directivos organizan este tipo de actividades, un **22%** indicó que algunas veces y un **65%** nunca.

En este sentido, a través del seguimiento y el control de los procesos administrativos se conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo, por lo tanto, la propuesta va dirigida al perfeccionamiento académico-administrativo del directivo; para que el desempeño sea más eficiente en función de los objetivos de la organización.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un plan de formación dirigido al personal directivo para el seguimiento y control de los procedimientos administrativos ejecutados en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos – Cojedes.

El avance obtenido por parte de los directivos y docentes en relación con el plan de formación de los procesos administrativos a través del seguimiento y control fue un elemento necesario para lograr un mayor compromiso por parte de los mismos con la Institución, al permitir:

- Una mejor comprensión de como operar con un plan de formación mediante el seguimiento y control y la necesidad de interacción entre los docentes y directivos.
- Incrementar la necesidad de superarse permanentemente para estar a tono con las exigencias de la educación actual.
- Propiciar una mayor responsabilidad y sentido de pertenencia hacia la institución y estimular la motivación hacia la superación.

En cuanto al objetivo específico N° 1: *Diagnosticar las necesidades de formación que posee el personal directivo para el seguimiento y control de los procesos administrativos, ejecutados en la Escuela Técnica San Carlos*, se concluyó que en la escuela se aprecia un mal funcionamiento debido a la falta de seguimiento y control de las actividades institucionales por parte del personal directivo, esto se ve reflejado de la siguiente manera:

- Falta de sistematicidad en la corrección y ajuste a las fallas presentadas durante la supervisión, además de que no se realiza la recopilación de la información en los procesos de supervisión.
- No se organiza adecuadamente actividades para dar cumplimiento a los objetivos planificados, lo que demuestra la falta de preparación para el ejecutar la supervisión y el control.

Al analizar el segundo objetivo propuesto que expresa la *factibilidad de ejecutar un plan de formación para el seguimiento y control de los procesos administrativos dirigidos al personal directivo de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos* y en correspondencia con los resultados obtenidos del diagnóstico, se concluye que tanto el personal directivo como los docentes adscritos a la mencionada institución escolar, están dispuestos a participar de manera activa en las actividades derivadas del plan. Esto permite afirmar que la factibilidad del mismo viene dado por la disponibilidad de los recursos humanos y materiales.

### **Recomendaciones**

Luego de haber obtenido las consideraciones del diagnóstico, se hace necesario realizar una serie de recomendaciones con la finalidad de transformar las debilidades de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos en fortalezas, a través de un plan de formación para el seguimiento y el control de los procesos administrativos a los directivos de la Institución, mediante:

1. El diseño de un plan de formación para el seguimiento y el control de los procesos administrativos dirigido al personal directivo de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos.
2. Para el proceso de implementación del plan diseñado es necesario realizar las siguientes acciones:

- Diagnosticar como se realiza el seguimiento y el control de los procesos administrativos en la Institución educativa.
- Propiciar el trabajo participativo a partir de la concepción de las tareas que se diseñen en el plan de formación.
- Desarrollar en los directivos de la Institución educativa la búsqueda de herramientas para aplicar de manera consecuente el seguimiento y el control para lograr peldaños superiores en la gestión educativa.
- Promover la importancia de la formación relacionada con los procesos administrativos y particularmente con la supervisión y el control en función de formar un gerente educativo como exige la sociedad actual.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Presentación.**

Esta propuesta es diseñada tomando en cuenta aspectos importantes obtenidos de la recolección de información mediante el instrumento aplicado a la población sujeto de estudio, en este caso, el personal directivo y docente de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos – Cojedes, quienes manifestaron que el seguimiento y control de los procesos administrativos ejecutados por los directivos en dicha institución es deficiente.

Cabe destacar, que esta conclusión fue determinada una vez realizado el análisis respectivo de los resultados, donde se pudo conocer que el seguimiento y control de los procesos administrativos no se cumple, lo cual es una limitante para el logro de los objetivos institucionales, es decir, no se hace seguimiento si no existen controles, por lo tanto, no se evidencia la correspondencia debida entre la ejecución y la planificación operativa para poner en marcha los diferentes programas y proyectos, trayendo como consecuencia, en algunos casos, el incumplimiento de los planes.

Es por ello, que se propuso tal como estaba previsto en los objetivos específicos, el diseño de un plan de formación dirigido al personal directivo para el seguimiento y control de los procesos administrativos ejecutados en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos – Cojedes.

#### **Justificación.**

La gerencia educativa está basada en el cumplimiento de los reglamentos y lineamientos generales emanado del Ministerio del Poder Popular para la Educación,

apoyados en los preceptos constitucionales de la República Bolivariana de Venezuela, sin embargo, para que la gerencia sea eficiente, es necesario que el director cumpla con las funciones correspondientes a su cargo, entre las cuales se encuentra el seguimiento y control de los procesos administrativos necesarios para el logro de los objetivos planteados en cada gestión escolar.

Con lo expuesto anteriormente, se justifica la propuesta Plan de Formación Dirigido al Personal Directivo para el Seguimiento y Control de los Procesos Administrativos ejecutados en la Escuela Técnica San Carlos – Cojedes, con el cual se pretende implementar una serie de estrategias innovadoras que permitan adecuar los procesos de seguimiento y control y ejecutar las fases de planeación, organización, dirección y control, actuando este último como medidor y mediador al momento de las tomas de decisiones.

En este sentido, el control es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, el mismo implica, establecer metas y normas, comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas y finalmente reforzar los aciertos y corregir las fallas. El control al igual que la planificación se ejerce continuamente.

### **Misión.**

Suministrar a través de estrategias innovadoras que el personal directivos de la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos, obtenga las herramientas necesarias para ejecutar con mayor eficiencia y eficacia el seguimiento y control de los procesos administrativos llevados a cabo en dicha institución.

### **Visión.**

Lograr que al personal directivo pueda minimizar la problemática en cuanto al seguimiento y control de los procesos administrativos y así optimizar las funciones supervisoras para la mayor efectividad de los proyectos en la institución.

### **Objetivos de la Propuesta.**

Capacitar al personal directivo en cuanto al seguimiento y control de los procesos administrativos ejecutados en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos – Cojedes.

### **Objetivos Específicos.**

Sensibilizar al personal directivo de la Escuela técnica Agropecuaria san Carlos en la importancia y el rol del seguimiento y control para la administración efectiva de la institución.

Capacitar al personal directivo en el seguimiento y control de los procesos administrativos llevados a cabo en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos – Cojedes.

Evaluar las herramientas y metodologías requeridas en el seguimiento y control de los procesos administrativos, tomando en cuenta las funciones del líder educativo y su inherencia en el manejo de la gerencia educativa.

### **Factibilidad Institucional.**

En este mismo orden, es necesario mencionar que este plan es factible institucionalmente, debido a que se cuenta con personal calificado para formar el seguimiento y control de procesos administrativos. De modo que, la alternativa de formación en esta área se convierte en una respuesta acertada para la institución.

De igual forma, cuenta con el espacio físico, material y mobiliarios necesario para realizar dicha capacitación, sin embargo, lo importante es que el personal está dispuesto a capacitarse por lo que se pueden acondicionar los espacio para realizar la actividad prevista.

### **Factibilidad Social.**

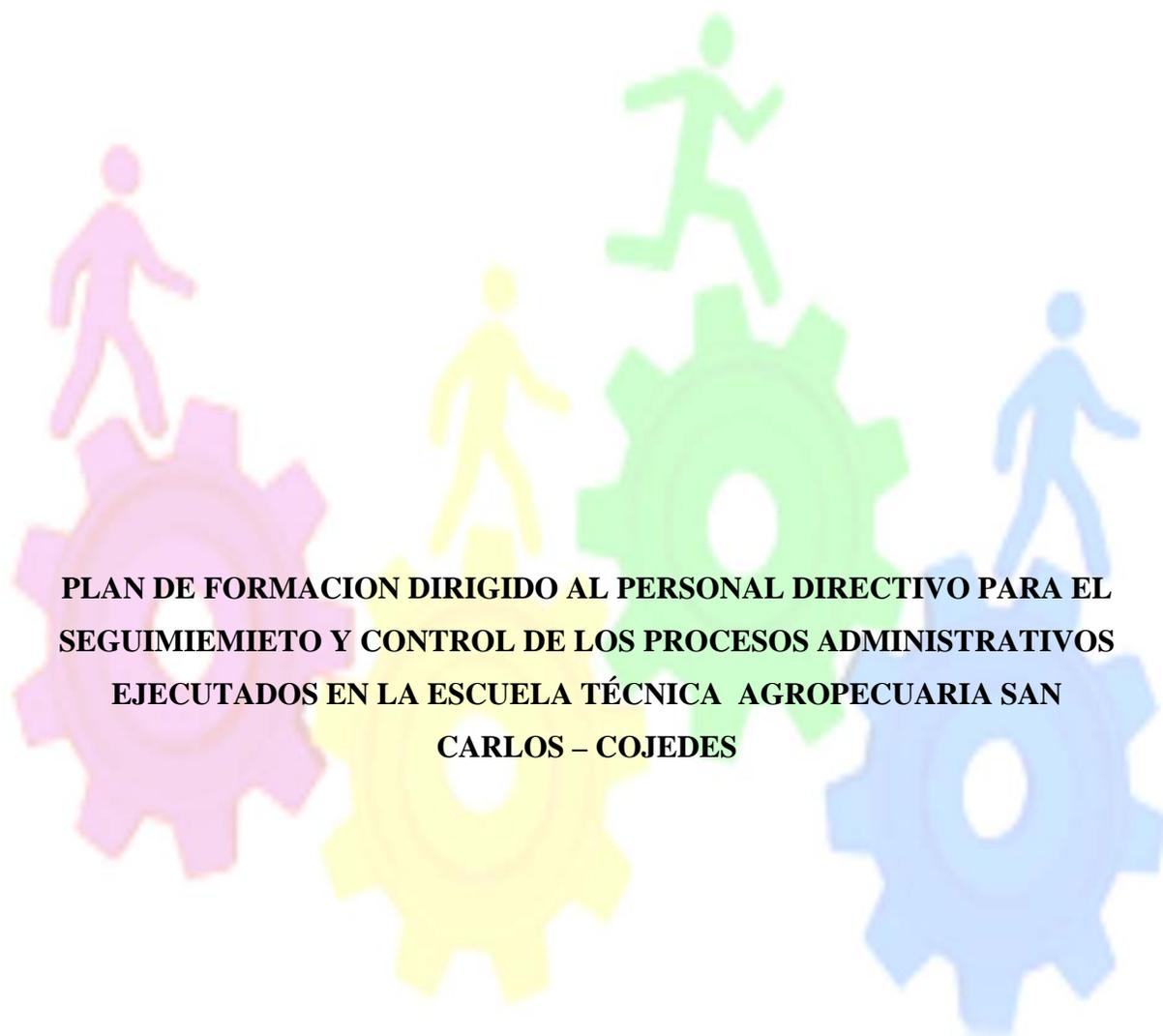
En este apartado, existe disponibilidad por parte del personal directivo y docente para recibir la capacitación en seguimiento y control debido a lo que demostró la información suministrada mediante el instrumento aplicado, conociéndose que los directivos siempre dispondrán de tiempo para participar en el programa de formación en seguimiento y control de los procesos administrativos que se pretende implementar.

### **Estrategias para el desarrollo de la propuesta.**

El plan de formación está estructurado en tres módulos:

1. Sensibilización, se tratara con un taller denominado: Comunicación y Motivación con estrategias que incluyan dinámicas grupales, para incentivar y crear conciencia de la importancia de la capacitación.
2. Aprendizaje y Consolidación, se desarrollaran dos talleres de supervisión, que incluyen contenidos de seguimiento, control, funciones del supervisor educativo, evaluación, entre otros.
3. Cierre Pedagógico, con un taller de reflexión donde se pueda explorar el crecimiento profesional alcanzado en relación con el plan de formación propuesto.

Cada taller se desarrollará con una duración de ocho (8) diarias para un total de treinta y dos (32) horas académicas.



**PLAN DE FORMACION DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO PARA EL  
SEGUIMIEMETO Y CONTROL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
EJECUTADOS EN LA ESCUELA TÉCNICA AGROPECUARIA SAN  
CARLOS – COJEDES**

**Modulo I. Sensibilizacion.**

**Taller:** Comunicación y Motivación.

| <b>CONTENIDO</b>   | <b>ESTRATEGIAS</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>RECURSOS</b>  |
|--|--|--|--|
| <p>- Comunicación deficiente vs eficiente, comunicación no motivacional vs comunicación motivacional, importancia de la comunicación asertiva, comunicación y eficiencia interpersonal, saber escuchar.</p> <p>- Motivación, jerarquización de las necesidades, motivación al logro, necesidades humanas según Maslow.</p> | <p>Exposición Dinámica</p> <p>Video relacionado con el contenido</p> <p>Dinámica</p> <p>Exposición por parte del experto</p> <p><b>Técnicas.</b></p> <p>Intervenciones espontaneas y dirigidas</p> | <p>Observar el video<br/>Ese no es mi problema.</p> <p>Relacionarlos con el contenido</p> <p>Demostración mediante video</p> <p>“Motivación excepcional”</p> | <p><b>Humano:</b></p> <p>Director, subdirectores, coordinadores y docentes.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Video Beam, marcadores, papel boom, lápiz, entre otros.</p> |

| TIEMPO DE EJECUCIÓN | RESPONSABLES          | LUGAR  | EVALUACIÓN   |
|---------------------|-----------------------|--|--|
| Ocho (08) horas     | Profa. Balmira Molina | Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos- Cojedes | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Técnica de la observación.</li> <li>-Escala de estimación. Indicadores.</li> <li>-Autoevaluación lo cual le permitirá determinar cómo están sus relaciones interpersonales.</li> </ul> |

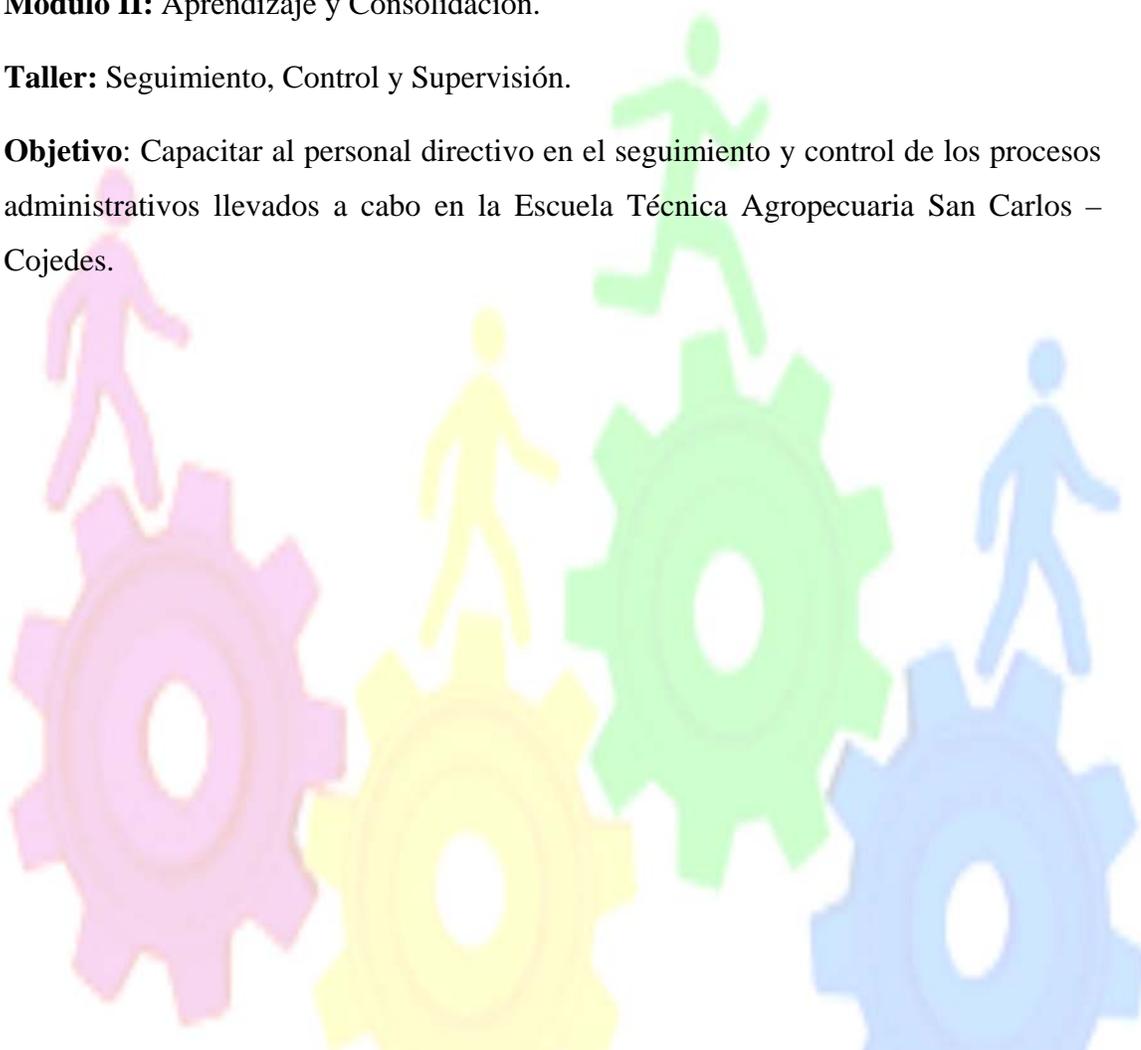
**Objetivo:** Sensibilizar al personal directivo mediante a participar en la capacitación para mejorar el seguimiento y control de los proceso administrativos llevados a cabo en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos – Cojedes.

Fuente: Nolina (2013).

**Módulo II:** Aprendizaje y Consolidación.

**Taller:** Seguimiento, Control y Supervisión.

**Objetivo:** Capacitar al personal directivo en el seguimiento y control de los procesos administrativos llevados a cabo en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos – Cojedes.



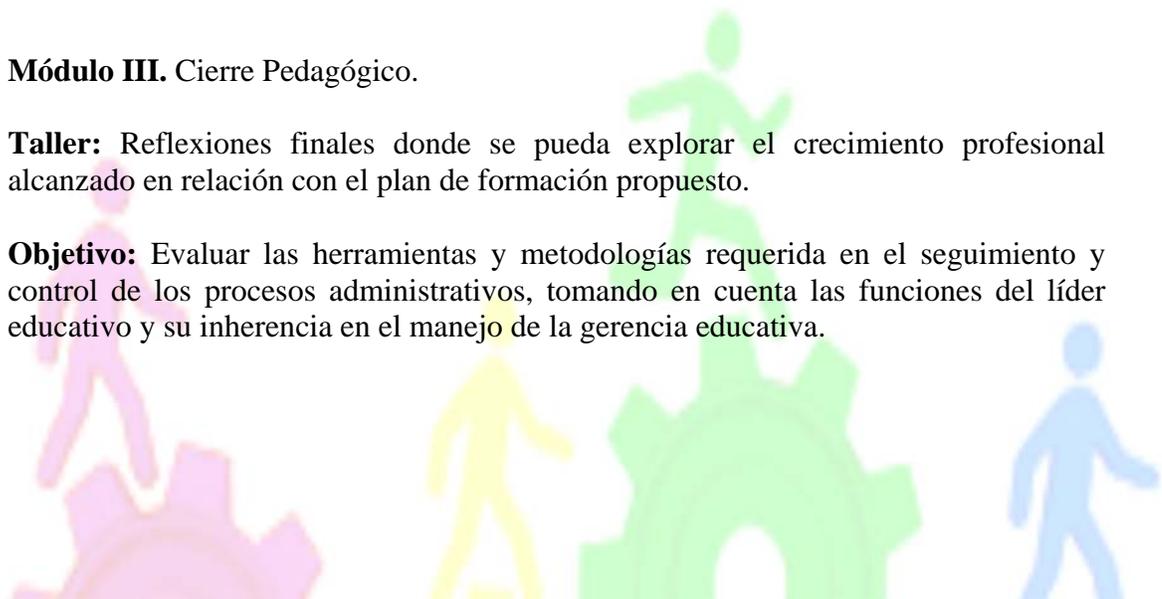
| CONTENIDO  | ESTRATEGIAS  | ACTIVIDADES  | RECURSOS  |
|--|--|--|---|
| <p>- Seguimiento, control, tipos de control, áreas de control, pasos del proceso de control, técnicas para el control.</p> <p>- Supervisión, supervisor, funciones, entrevista de rendimiento, evaluación del desempeño, trato imparcial y objetivo, evaluación, líder, gerente.</p> | <p>Exposición.</p> <p>Dinámica.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Exposición por parte del experto.</p> <p>Dinámica</p> <p><b>Técnicas.</b><br/>Intervenciones espontaneas y dirigidas.</p> | <p>Observar el video</p> <p>“La supervisión”</p> <p>Relacionarlos con el contenido</p> <p>Demostración mediante video</p> <p>“Subordinación”</p> | <p>Humano:</p> <p>Director, subdirectores, coordinadores y docentes, ponente experto en la materia.</p> <p>Materiales:</p> <p>Video beam, marcadores, papel boom, lápiz, entre otros.</p> |
| TIEMPO DE EJECUCIÓN  | RESPONSABLES   | LUGAR  | EVALUACIÓN  |
| Ocho (08) horas  | Profa. Balmira Molina  | Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos- Cojedes   | <p>- Técnica de observación.</p> <p>- Escala de estimación. Indicadores.</p> <p>- Autoevaluación</p>  |

Fuente: Molina (2013)

### Módulo III. Cierre Pedagógico.

**Taller:** Reflexiones finales donde se pueda explorar el crecimiento profesional alcanzado en relación con el plan de formación propuesto.

**Objetivo:** Evaluar las herramientas y metodologías requerida en el seguimiento y control de los procesos administrativos, tomando en cuenta las funciones del líder educativo y su inherencia en el manejo de la gerencia educativa.



|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p><b>CONTENIDOS</b><br/>Presentar la experiencia aportada por el plan de formación.</p> <p>Técnicas:<br/>Mesa de trabajo</p> | <p><b>ESTRATEGIAS</b><br/>Lluvia de ideas.<br/><br/>Trabajo en equipo.</p> <p>Dinámica<br/><b>Técnicas.</b><br/>Intervenciones espontaneas y dirigidas.</p> | <p><b>ACTIVIDADES</b><br/>Observar el video “Superación personal”<br/> </p> | <p><b>RECURSOS</b><br/>Humano:<br/>Director, subdirectores, coordinadores y docentes, ponente experto en la materia<br/>Materiales:<br/>Video beam, marcadores, papel boom, tríptico, material de apoyo, lápiz.</p> |
| <p><b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b><br/>Ocho (08) horas</p>   | <p><b>RESPONSABLES</b><br/>Profa. Balmira Molina</p>  | <p><b>LUGAR</b><br/>Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos- Cojedes</p>    | <p><b>EVALUACIÓN</b><br/>- Técnica de la observación.<br/>- Escala de estimación.<br/>- Indicadores.<br/>- Autoevaluación.</p>  |

Fuente: Molina (2013)

| <b>Referencias Bibliográficas consultadas.</b>   |
|--|
| <p> Chiavenato, I. (2001). <i>Administración, Proceso Administrativo</i>. (3ªed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.</p> <p> Pinto, (2008). <i>El Seguimiento</i>. [Documento en línea]. Disponible en <a href="http://www.mistareas.com.ve/100.34">http://www.mistareas.com.ve/100.34</a>[revisado mar-2012-03].</p> <p> Montes, M. (2008). <i>Formación de Equipos de Trabajo</i>. Ediciones YAGO. Caracas – Venezuela.</p> |

### **REFERENCIAS**

Arias. F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la Metodología Científica. 5ta Ed. Epísteme. Caracas.

Bernardo (2010). *Fundación Vocación Humana*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.vocacionhumana.org/31>. [Revisado oct-2012-01].

- Briones, G. (2006). *La Investigación Social y Educativa*. SECAB. Colombia.
- Cazares, R. (2001). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Primera edición. Editorial Prentice Hall, España.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso Administrativo*. (3ªed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 5.453. Caracas – Venezuela.
- Dorsch, T. (2008). *Planificación de Metas y Objetivos*. Ediciones YAGO Colombia.
- Febres, N. (2007). *Administración*. Inserto en la Revista Gerencia y Negocios de Colombia.
- Gallardo, T. (2006). *El Campo de la Administración*. Dirección de Producción VIDALL. Editorial OCEANO España.
- Gallego, L. (2007). *Contabilidad y Administración*. Enciclopedia Ediciones OCEANO CENTRUM. Buenos Aires.
- García, J. (2004). “*La Administración y Gestión Educativa: Algunas lecciones que nos dejan su evolución en los Estados Unidos y México*” [Trabajo en línea]. Disponible en [http://atzimba.crefal.edu.mx/rieda/images/rieda-2004-/articulo\\_ensayo1.pdf](http://atzimba.crefal.edu.mx/rieda/images/rieda-2004-/articulo_ensayo1.pdf). [Revisado Enero-2013].
- Goznes, M. (2006). *Psicología Clínica – Laboral*. 2da Ed. San Marcos. Lima Perú.
- Halten, P. (2006). *Estrategias para una Buena Organización*. Editorial Pearson.
- Hernández, E. (2007). *El Medio Ambiente Laboral*. 4ta ed. Mamusa, S.A.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill. México.
- Hernández y Sampiere (2006). *Tipo y Diseño de la Investigación*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.mistarea.com/92>. [Revisado oct-2012-01].

- Hinojosa, E. (2008). *La Administración y los Procesos Empresariales*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.empresas.com/90.12>. [revisado oct-2012-01].
- Hurtado (2000). *Metodología de la Investigación*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.empresas.com/164>. [Revisado oct-2012-01].
- Juárez, U. (2009). *La Inclusión de los Proceso Motivacionales en Trabajadores de la Administración Pública*. Trabajo de Grado. Universidad Yacambú. Lara. Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial N° 39.428*. Caracas – Venezuela.
- Lyndall, S. (2007). *La Validez Del Contenido*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.chasque.net/gamolnar/evaluacion263.105>. [Revisado gost.2012-10].
- McGregor D. (1960). *El Lado Humano de las Empresas*. Editorial Norma: Bogotá, Colombia.
- Montero F. (2007). *Metodología de la Investigación Acción Participativa*. Trillas. Caracas.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Educativa*. (2ª ed). Caracas: FEDEUPEL.
- Peralta, B. (2007). *Procesos Administrativos*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.mistareas.com.ve/100.34>. [Revisado mar-2012-03].
- Pérez, A. (2012). “*Evaluación de la gestión educativa en función de los procesos gerenciales a nivel de educación superior en el Politécnico Santiago Mariño, extensión valencia*”. Tesis de maestría presentada en la Universidad de Carabobo – Venezuela.
- Pérez, y Torres, D. (2008). “*Propuesta de Estrategias para la Motivación en la Alcaldía de Chacao*”. Trabajo de Grado no publicado presentado en la Universidad Santa María Caracas – Venezuela.
- Pinto, (2008). *El Seguimiento*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.mistareas.com.ve/100.34>[revisado mar-2012-03].
- Ramírez, L. (2004). Los Nuevos Desafíos de la Gerencia. [Revista en línea]. Disponible en <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/issue/view/> [Revisado ene-2013-03].

- Robbins S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8va Ed. Pearson Educación de México.
- Rodríguez, (2004). *La Administración según Terry & Franklin*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.mistareas.com.ve/34> [Revisado mar-2012-03].
- Rodríguez, M. (2005). *Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y Ética*. México, Editorial Grijalbo.
- Serra, N (2006). “*Clima Organizacional y Motivación al Logro en la Empresa Vornado de Venezuela C.A.* Trabajo Especial de Grado. Universidad Santa María. Núcleo Cojedes – Venezuela.
- Solis, H. (2009). “*Incidencias del Proceso de Comunicación del Personal Directivo y la Satisfacción Laboral*” Trabajo de Grado. Universidad Lisandro Alvarado. Estado Lara - Venezuela.
- Stiwe, W. (2006). *Individuo Dentro de la Organización*. 1era ed. Editorial Helder.
- Stoner, J. y Otros (1996). *Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- Swan, J., Robertson, M. y Hewell, S. (2002). “*Gestión del Conocimiento: Factor Humano*”, *Sistemas de Gestión del Conocimiento: Teoría y Práctica*”. Editado por Stuart Barnes, Editorial Thompson, Madrid, España
- Tamayo (2006). La Población y Muestra. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.metodologíadelainvestigacion.com/122>. [Revisado oct-2012-01].
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa, Colombia.
- Torres, A. (2006). *Administración de Personal*. Volumen I. Biblioteca de Gerencia y Administración. 5ta ed. México.
- Torres, (2009). *Metodología de la Investigación*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.empresas.com/12>[revisado oct-2012-01].
- Unesco, (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. IPE Buenos Aires.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). *Manual de Trabajo de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas. FEDUPEL.

Valera, E. y Méndez, L. (2009) “*Evaluación del Desempeño Laboral en el área de Administración de la Universidad Nacional Centro Occidental Lisandro Alvarado*”. Trabajo de Grado. Universidad Lisandro Alvarado”. Estado Lara-Venezuela.

# ANEXO

ANEXO N° 01



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



**Estimado Docente.**

El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información que servirá para elaborar un diagnóstico relativo a la propuesta de un Plan de Formación dirigido al personal directivo para el Seguimiento y Control de los Procesos Administrativos Ejecutados en la Escuela Técnica Agropecuaria San Carlos - Cojedes

La información suministrada por usted, permitirá conocer aspectos relacionados con el tema de la investigación, por tanto, los datos aportados por usted serán utilizados con fines estadísticos, investigativos y bajo estricta confidencialidad.

Se le agradece la mayor colaboración y objetividad al aportar la información, por esta razón se recomienda responder los ítems con la mayor veracidad posible. El cuestionario es anónimo y no requiere firma.

Agradeciendo la receptividad y colaboración.,

Atentamente

Balmira Molina  
Investigadora

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



**INSTRUMENTO PERSONAL DIRECTIVO**

|    |                                 |         |         |       |
|----|---------------------------------|---------|---------|-------|
| Nº | ¿Usted como personal directivo? | SIEMPRE | ALGUNAS | NUNCA |
|----|---------------------------------|---------|---------|-------|

|   |   |  |  |  |   |
|---|---|--|--|--|---|
|  |   | a los procesos administrativos ejecutados en el plantel.                                   |  |  |  |
|   |   | o sistematiza información sobre los procesos administrativos llevado a cabo en el plantel. |  |  |   |
|   |   | la información recopilada en los procesos de supervisión.                                  |  |  |   |
| 4   | Realiza la corrección y ajustes pertinentes a las fallas presentadas en supervisión.  |  |  |  |   |
| 5   | Participa en la planificación de los procesos administrativos del plantel   |  |  |  |   |
| 6   | Organiza actividades para garantizar el logro de los objetivos propuestos en la planificación.                              |  |  |  |   |
| 7   | Dirige las acciones establecidas en la planificación.   |  |  |  |   |
| 8   | Establece las políticas procedimientos y reglas que aseguran el cumplimiento de las actividades planificadas.               |  |  |  |   |
| 9   | Constata el cumplimiento de responsabilidades de acuerdo a las políticas, procedimientos y reglas planificadas              |  |  |  |   |
| 10  | Hace ajustes de acuerdo a los resultados de la supervisión.   |  |  |  |   |
| 11  | Conocen las funciones según el cargo que ocupa.   |  |  |  |   |
| 12  | Ejecutan las funciones según el cargo que ocupa.  |  |  |  |   |
| 13  | Cumple las funciones inherentes a su cargo en cuanto a delegación de tareas.  |  |  |  |   |
| 14  | Delega responsabilidades y autoridad suficiente a los subalternos de acuerdo al cargo que ostenta.                          |  |  |  |   |
| 15  | Realiza evaluación de desempeño del personal a su cargo.  |  |  |  |   |
| 16  | Cuenta con personal calificado para formar en seguimiento y control de procedimientos administrativos.                      |  |  |  |   |
| 17  | Cuenta con espacios físicos para desarrollar un programa de formación de seguimiento y control de procesos administrativos. |  |  |  |   |
| 18  | Dispone de tiempo para recibir un programa de formación en seguimiento y control de los procesos administrativos.           |  |  |  |   |
| 19  | Esta dispuesto a participar en un programa de formación en seguimiento y control.   |  |  |  |   |
| 20  | Se promueve en la Institución actividades para superar al personal directivo según el cargo que ocupa.                      |  |  |  |   |
| 21  | En su función administrativa persigue intereses propios por encima de los intereses institucionales.                        |  |  |  |   |
| 22  | Se organizan actividades que estimulen el intercambio y la socialización entre directivos y subordinados.                   |  |  |  |   |

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIA DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**

**INSTRUMENTO PERSONAL DOCENTE**

| Nº | ¿El personal directivo? | SIEMPRE | ALGUNAS VECES | NUNCA |
|----|-------------------------|---------|---------------|-------|
|----|-------------------------|---------|---------------|-------|

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 1  | Supervisa los procesos administrativos ejecutados en el plantel.  |  |  |  |
| 2  | Recopila o sistematiza información sobre los procesos administrativos llevado a cabo en el plantel.                         |  |  |  |
| 3  | Analiza la información recopilada en los procesos de supervisión.   |  |  |  |
| 4  | Realiza la corrección y ajustes pertinentes a las fallas presentadas en supervisión.  |  |  |  |
| 5  | Participa en la planificación de los procesos administrativos del plantel   |  |  |  |
| 6  | Organiza actividades para garantizar el logro de los objetivos propuestos en la planificación.                              |  |  |  |
| 7  | Dirige las acciones establecidas en la planificación.   |  |  |  |
| 8  | Establece las políticas procedimientos y reglas que aseguran el cumplimiento de las actividades planificadas.               |  |  |  |
| 9  | Constata el cumplimiento de responsabilidades de acuerdo a las políticas, procedimientos y reglas planificadas              |  |  |  |
| 10 | Hace ajustes de acuerdo a los resultados de la supervisión.   |  |  |  |
| 11 | Conocen las funciones según el cargo que ocupa.   |  |  |  |
| 12 | Ejecutan las funciones según el cargo que ocupa.  |  |  |  |
| 13 | Cumple las funciones inherentes a su cargo en cuanto a delegación de tareas.  |  |  |  |
| 14 | Delega responsabilidades y autoridad suficiente a los subalternos de acuerdo al cargo que ostenta.                          |  |  |  |
| 15 | Realiza evaluación de desempeño del personal a su cargo.  |  |  |  |
| 16 | Cuenta con personal calificado para formar en seguimiento y control de procedimientos administrativos.                      |  |  |  |
| 17 | Cuenta con espacios físicos para desarrollar un programa de formación de seguimiento y control de procesos administrativos. |  |  |  |
| 18 | Dispone de tiempo para recibir un programa de formación en seguimiento y control de los procesos administrativos.           |  |  |  |
| 19 | Esta dispuesto a participar en un programa de formación en seguimiento y control.   |  |  |  |
| 20 | Se promueve en la Institución actividades para superar al personal directivo según el cargo que ocupa.                      |  |  |  |
| 21 | En su función administrativa persigue intereses propios por encima de los intereses institucionales.                        |  |  |  |
| 22 | Se organizan actividades que estimulen el intercambio y la socialización entre directivos y subordinados.                   |  |  |  |

**ANEXO N° 02**  
**RESEÑA HISTÓRICA DE LA ESCUELA TÉCNICA AGROPECUARIA SAN**  
**CARLOS.**

La primera piedra para la construcción de esta institución fue colocada en el año 1963, durante el gobierno del presidente Rómulo Betancourt. La construcción de la obra estuvo bajo la dirección del antiguo Ministerio de Obras Publicas (Hoy llamado Ministerio de Transporte y comunicaciones), siendo su Ministro el Ingeniero Leopoldo Sucre Figuerella, quien firma contrato con el contratista Ingeniero Guillermo Rincón Araujo. El número del contrato correspondiente fue 4.340 con fecha 7 de noviembre de 1963.

La construcción fue inaugurada durante la presidencia del doctor Raúl Leonis con el nombre de Instituto Medio de Educación de Educación Rural (I.M.E.R.), siendo su primer director el profesor Adonai Ballestrini Contreras, valenciano ya fallecido. Este Instituto funcionó con postgrado para maestros rurales y ensayos del ciclo Básico hasta tercer año, eliminándose el postgrado para maestro rural e inorándose la especialidad de mecánica como consecuencia de la eliminación de la escuela industrial.

En el año 1975 pasó a llamarse Unidad Educativa Eloy Guillermo González, quedando integrado como ciclo Diversificado, absorbiendo las especialidades de Ciencias y Humanidades más las especialidades existentes en la actualidad derivadas del básico ensayo como son: Agropecuaria y Comercio; la primera con la mención de mecanización agrícola y las segundas con la especializaciones de administración y contabilidad. En 1976 se incluyen las especialidades de “Docencia” y “Asistencial”, y queda desintegrada la unidad al dividirse el plantel en ciclo diversificado “Creación” y Siclo diversificado “San Carlos” respectivamente; quedando en funcionamiento las especialidades de comercio, Agropecuaria, Mecánica y Docencia; esta ultima se elimina en el año 1977.

En 1981 se traslada el ciclo diversificado “Creación” a su nueva sede en el limoncito y que funcionando las especialidades de Agropecuaria, Comercio y Mecánica solamente; especialidades que se ofrecen en la actualidad. Según decreto publicado en la gaceta oficial N°. 33142 de fecha 11-01-85 la resolución N°. 646 de fecha 26-12-85 pasa a llamarse Escuela Técnica Agropecuaria “San Carlos” con carácter experimental, con las misma especialidades ya señaladas. En 1989 se incorpora la Mención de Fitotecnia en la especialidad de Agropecuaria al desaparecer una sección de mecanización Agrícola.

Para el año 1988, antes de eliminar el año escolar 1997 -1998 se gestiona la apertura de tres (3) Secciones para la especialidad de ciencias, hecho por el director José Luís Acosta y Zona Educativa del Estado- Cojedes.

Inicialmente la matrícula para el año escolar 1999 -2000 era de 564 estudiantes de los cuales se retiran 9; es decir, que la matrícula actual es de 557 estudiantes distribuidos entre hembra y varones y sus edades oscilan entre 14 y 21 años de edad.

### **Misión.**

Las exigencias de la construcción de una nueva sociedad y de una nueva República nos remiten a las finalidades educativas. Está planteado formar continuamente al ser humano en un conjunto de valores, habilidades y destrezas, entre las que se puntualiza:

–Formación en, por y para el trabajo, concebido en una perspectiva politécnica con capacidad investigativa e innovadora en saber hacer.

–Formación en, por y para la democracia, a través del desarrollo de una cultura participativa de gestión de los asuntos públicos.

–Formación de aptitudes cooperativas y de solidaridad.

–Formación de valores, con conocimientos plenos de nuestras raíces y del acervo histórico como pueblo (Proyecto Educativo Nacional).

### **Visión.**

La Escuela Técnica está dirigida a jóvenes y adolescentes cuya vocación, aptitudes, intereses y necesidades están orientadas a la formación para el trabajo productivo y liberador. Articula el proceso educativo con el desarrollo endógeno productivo, el desarrollo tecnológico y el sistema de producción de bienes y servicios, permitiéndole al joven egresado, incorporarse de inmediato y a temprana edad al campo ocupacional, así como también la prosecución de estudios a nivel superior.

### **Organización Curricular.**

El currículo de la Escuela Técnica Agropecuaria se organiza en áreas en las que se integran las diferentes disciplinas científicas y los contenidos que permitan sembrar el deseo de aprender, la satisfacción de conocer y, por lo tanto, el interés y las posibilidades de responder posteriormente a las necesidades de la sociedad y la economía, expresadas a nivel nacional y regionales. Estas áreas de conocimiento que son:

#### **Lenguas Autóctonas e Idioma:**

Comprende castellano y Literatura, inglés e idiomas de la región.

#### **Socio-identidad:**

Relaciona los contenidos de Historia de Venezuela, Geografía

General, Educación Artística y Formación Familiar y Ciudadana.

#### **Ciencias Naturales y Matemática:**

Incluye los contenidos de Estudios de la Naturaleza y Matemática.

**Desarrollo Tecnológico Endógeno:**

Concierta los conocimientos que permiten la aplicación de la parte práctica de las menciones dictadas en la institución al proceso de desarrollo endógeno.

Orientación Vocacional tomando en consideración las menciones de la institución tales como:

- Comercial
  - Taller Rural
- { - Carpintería  
- Herrería  
- Plomería y albañilería

**Educación Física, Deporte y Recreación:**

Comprende todo lo que es educación física, deportes, juegos tradicionales o folklóricos.

De igual forma se destaca que actualmente la institución cuenta con cinco (5) menciones las cuales son:

- Ciencias Agrícolas.
- Mecánica Industrial.
- Comercio mención contabilidad.
- Comercio mención Informática.

