

**REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS
CENTROS DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN**

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

**PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA EL SISTEMA GERENCIAL DE
LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA DEL
ESTADO COJEDES**

Autor: Lcdo. Aníbal José Olivero Pinto

Tutor: Dr. C. Enrique Marañón Rodríguez
Profesor Titular

**Venezuela, San Carlos - Estado Cojedes
2014**

EL SER HUMANO DESDE SU PENSAMIENTO CRITICO E INNOVADOR PUEDE LLEGAR A CONSTRUIR GRANDES MARAVILLAS Y CONVERTIRSE EN UN SER EXITOSO Y ES DE ATREVERSE A LLEGAR A CONTROLAR EL UNIVERSO...

"ANIBAL OLIVERO"

DEDICATORIA

- ✧ A Dios todo poderoso omnisciente, omnipresente y omnipotente, y su hijo unigénito Jesús de Nazaret. Que por su amor me concibió la vida, como también la sabiduría, el conocimiento y la fortaleza para poder preservar sin desmayar, vencer a lo largo de estos años y alcanzar el logro de esta meta.
- ✧ A mi padre Aníbal Antonio Olivero y a mi madre Ana Mercedes Pinto de Olivero. A pesar de que hayan partido de este mundo han sido parte de esta formación y de este otro éxito, en donde quiera que se encuentren quiero dejar presente que los amo con todas mis fuerzas, mis viejos.
- ✧ A mis profesores de la Universidad de las Tunas, Cuba. Por brindarme su apoyo y dedicación incondicional, gracias a ellos logré realizar este gran sueño.
- ✧ A mi asesor y/o tutor Dr. C. Enrique Marañón Rodríguez por guiarme a la construcción y obtención de un nuevo conocimiento que hoy día enriquece mi trayecto profesional.
- ✧ Al Dr. Juan Carlos Portillo, por contribuir a la restauración y estabilidad de mi salud en mis momentos más decadentes.
- ✧ A mis compañeros de clase de la Maestría en Dirección del Estado Cojedes-Venezuela, por la gran motivación que me brindaban día a día para seguir adelante.
- ✧ A mis hermanos en Cristo y no en Cristo, amigos y conocidos que han estado a lo largo de mi vida los cuales me han servido de apoyo moral y espiritual.

Lcdo. Aníbal Olivero

AGRADECIMIENTO

- ✧ Hoy al finalizar este ansiado éxito. Sueño que sin ustedes, en esta etapa de mi vida no hubiese podido llegar ser un vencedor por eso quiero agradecerle:
- ✧ Al hijo unigénito de Dios, por concederme el don de la vida, darme el amor, la mansedumbre y la templanza para poder haber realizado este otro éxito, sin él hoy día no fuera nadie.
- ✧ Al presidente de la República Bolivariana de Venezuela Hugo Rafael Chávez Frías por ser de un hecho la Fundación Misión Sucre, y a través de ella por el convenio Cuba-Venezuela, darnos la oportunidad de seguir prerandonos en el Nivel Universitario para la lucha en un país capitalista para la transformación de un país de sentido humanista, revolucionario, bolivariano, socialista lleno de amor y paz.
- ✧ A la Universidad de las Tunas, Cuba. Por haber aceptado el convenio de nuestro país y abrirme las puertas en Centros de Estudios de Dirección, y brindarme por medio de sus profesores que hacen vida a la universidad, los conocimientos necesarios en pro de mi formación; convertirme y transformarme hoy día en Máster. Quiero que tengan presente siempre que han quedado bien afianzados en mi corazón y en mi mente no les fallare. Pues no me queda nada más que darle un gran fuerte y caluroso abrazo fraternal a mis hermanas y hermanos cubanos.
- ✧ Al Ministerio del Poder Popular para la Educación, Zona Educativa del Estado Cojedes de mi país “Venezuela” por el apoyo prestado en el logro de este maravilloso regalo en pro de mi formación profesional como Máster.
- ✧ A la Familia Silva, Familia Hernández Campos, Familia Quiñones, Familia Rumbos, Familia Sequera y aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de este nivel universitario que es de gran significatividad para mi hoy día sentirme realizado como Máster en Dirección, a ellos...

Gracias

RESUMEN

El perfeccionamiento de la gestión administrativa en la División del Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes constituye una premisa y una prioridad en los cambios paradigmáticos que en la política educativa y sociocultural se proyectan en los lineamientos aprobados en el “Proyecto Nacional Simón Bolívar”, como única alternativa para lograr la invulnerabilidad de los recursos humanos. La investigación que se desarrolla en esta tesis se ocupa en especial de abordar lo referido al proceso de control para el sistema gerencial en esa División para dar respuesta a los requerimientos del sistema educativo venezolano en su encargo social actual como conquista del proceso revolucionario venezolano. Una búsqueda teórica de los principales conceptos, principios y políticas en la cultura acumulada sobre el tema, un diagnóstico fáctico y la aplicación de diversos métodos teóricos y empíricos, permitieron proponer como objetivo y aporte de la tesis, el diseño de un procedimiento para el proceso de control en dicha División, según a las exigencias del Estado y del país; el procedimiento como tal considera en su estructura y funciones cinco pasos, con su correspondiente objetivo, indicadores y técnicas y métodos de evaluación de éstos, con el propósito de detectar y buscar solución a las insuficiencias que caracterizan a la organización en la actualidad, desde los resultados en la calidad de los servicios administrativos, lo que en la práctica queda demostrado que puede resultar pertinente y factible, como procedimiento, de ser implementado.

INDICE

INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN, DESDE LO GNOSEOLÓGICO, DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL PROCESO DE CONTROL PARA EL SISTEMA GERENCIAL CON ÉNFASIS EN SUS PARTICULARIDADES EN EL CONTEXTO EDUCATIVO VENEZOLANO.	9
I.1.Caracterización teórica de la gestión administrativa.	9
1.2.El proceso de control en la gestión administrativa y su sustento teórico y metodológico según los requerimientos actuales de las instituciones educativas venezolanas.	14
1.3 El proceso de control en el contexto educativo venezolano.	19
Conclusiones parciales del Capítulo	23
CAPÍTULO II PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA EL SISTEMA GERENCIAL DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO COJEDES.	25
II.1.Caracterización funcional y estructural de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes y estado actual de la gestión administrativa, en particular del proceso de control.	25
2.2. Diseño del procedimiento de control para el sistema gerencial en la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes.	29
2.3 Análisis de la pertinencia y factibilidad del procedimiento de control para el sistema gerencial de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes, a través del criterio de especialistas.	33
Conclusiones parciales del Capítulo	51
CONCLUSIONES GENERALES.	52
RECOMENDACIONES.	53
BIBLIOGRAFÍA.	54
ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN

El ser humano en su complejidad, desde su concepción, ha luchado y tratado de alcanzar la construcción de nuevos retos ante sus problemas y satisfacer sus necesidades en cuanto a ellos; a pesar de los obstáculos que pudiera afrontar por cualquier situación laboral en su organización. Es por ello, en esa constante lucha donde radican sus problemas, tratar de encontrar esa luz que brille en él, para solventar y erradicar las diferentes circunstancias probables dentro y fuera de su contexto en busca de un equilibrio organizacional.

En tal sentido, los funcionarios de cada organización actualmente han comenzado a hacerse planteamientos, formulaciones y sistematizaciones sobre lo que ocurre en los diferentes entornos de las organizaciones al tomar la iniciativa de la innovación mediante cambios que pudieran ser en la praxis una efectiva transformación en cuanto al servicio del sistema administrativo. Cabe destacar que los sistemas administrativos como procesos están afectados por el creciente dinamismo y complejidad de la realidad sociocultural que lo circunda.

Precisamente por ello, las políticas administrativas han dejado de ser acontecimientos excepcionales y se han convertido en procesos relativamente continuos de revisión, ajuste y mejora del personal operativo. De esta manera, los sistemas administrativos son necesarios para atender a las nuevas exigencias y retos gerenciales que comparecen en la escena política, económica, social y cultural, y también, para evitar que la rigidez de los marcos normativos se rompa por el empuje de una realidad en continuos paradigmas que, con frecuencia, sobrepasa a aquellos.

El logro de un proceso de control en el sistema gerencial para brindar una buena gestión administrativa para todos, es el objetivo esencial, es un fin cuyas raíces se encuentran en los valores humanistas propios de nuestra transformación social y tradición cultural venezolana. Además, constituye en el momento presente, un instrumento imprescindible para un mejor logro de metas más elevadas del proceso político, social, cultural y para consolidar, en fin, la reivindicación organizacional individual, grupal, colectiva y la reivindicación sociocultural.

La necesidad de revisar y perfeccionar todo el sistema de dirección ha constituido una ocupación de la gerencia del país, lo cual se recoge del Proyecto Nacional “Simón Bolívar (2007-2013 y su continuación del 2013- 2019)” Primer Plan Socialista de la Nación (Desarrollo Económico y Social), donde se plantea como aspecto a profundizar, “Nueva Ética Socialista y Modelo Productivo Socialista” en el sistema de gerencia organizacional; adecuadas a nuestras características y basadas en las más avanzadas prácticas contemporáneas.

Las Zonas Educativas venezolanas tienen como objetivo primordial el logro de la excelencia en el proceso administrativo y sociocultural, así como ubicar en un lugar prioritario el desarrollo de una gerencia continua que responda a las necesidades del entorno. Lograr tales propósitos no resulta tarea fácil, para ello es imprescindible enfrentar nuevos cambios que garanticen eficiente desempeño de sus principales gerentes y del resto del personal, en definitiva, explorar al máximo el enorme potencial de productividad e innovación que existe en la inteligencia e imaginación de todos los miembros de la organización.

En este mismo orden de ideas, lo que se requiere para dar solución a la problemática antes planteada es un enfoque sistemático, integral e interdisciplinario en la dirección, que contribuya a su coherencia con relación al desarrollo estratégico de las Zonas Educativas venezolanas y al mismo tiempo cumpla con los requerimientos que faciliten su encargo sociocultural.

De ahí que, si se pretende orientar a las Divisiones de Personal de las Zonas Educativas Venezolanas hacia un proceso de perfeccionamiento continuo que les permita alcanzar una mayor calidad en la gestión administrativa, resulta obligado ajustar sus procesos mediante políticas que conduzcan a un consecuente desarrollo organizacional. Así mismo, lograr una adecuada gestión en sus servicios que deberá, ser ajustada a través de la sistematización de su proceso, que permita observar su avance y evolución. La Zona Educativa del Estado Cojedes y en ella su División de Personal no está ajena a la problemática de desarrollo que enfrentan muchas organizaciones y en el territorio al cual responde, está encargada de contribuir al

desarrollo sociocultural para el sistema gerencial de las instituciones educativas del Estado donde está ubicada.

Entonces, resulta oportuno precisar que esta institución fue fundada hace más de 43 años; no obstante, presenta limitaciones en su desarrollo institucional, lo que se pone de manifiesto en las respuestas a las necesidades crecientes del proceso administrativo, la superación continua de sus miembros, la generación, difusión e introducción de resultados científicos y el nivel de cooperación regional y nacional, en correspondencia con la Venezuela actual.

Esto no significa que no haya tenido logros en el desarrollo de los procesos administrativos fundamentales, sino que la necesidad de adaptar nuevos paradigmas obliga a respuestas más rápidas en su entorno y para ellos los directivos, coordinadores y el resto del personal de apoyo deben tomar conciencia de lo que representa para esta organización que, en su dinámica, desarrolle un proceso integral y sistemático consecuente con el encargo sociocultural que le ha sido encomendado. De esta manera, la gestión administrativa vista como sustento de la actividad de apoyo al desarrollo de los procesos, se convierte en un factor clave para el alcance de los objetivos esenciales de la proyección estratégica de esa Institución.

Es por ello que un diagnóstico preliminar, desde la experiencia del autor como partícipe de los procesos que tienen lugar en la Zona Educativa del Estado Cojedes y en específico en la División del Personal, permite determinar cuáles son los hechos y las causas que más inciden en el resultado actual del desarrollo de esta organización desde la gestión administrativa, en la que se observa:

- ⤴ Los analistas responsables de la organización y control de la División retardan el proceso administrativo. Lo que provoca que los recaudos no lleguen a tiempo al Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- ⤴ No resultan sistemáticas las respuestas al público que son atendidos por esa División, de igual forma sucede con sus coordinaciones adscriptas.
- ⤴ Falta de preparación en materia organizativa lo que atenta contra la operatividad del trabajo y limitan la efectividad en la práctica de los servicios administrativos.

- ⤴ Insuficientes condiciones competitivas personales para el desarrollo sistemático de sus procesos y de contar con criterios en colectivo en pro de resultados más satisfactorios en la operatividad del trabajo en cuanto a sus decisiones y su valoración.
- ⤴ El proceso de la toma de decisiones se caracteriza por una limitada autonomía, participación y responsabilidad de las coordinaciones y trabajadores adscriptos a la División.
- ⤴ Existen insatisfacciones con la estructura de la División de Personal y la diversidad de tareas; además de no corresponderse con las proyecciones estratégicas de la Zona Educativa en general y con los procesos de trabajo, particularmente con la base.
- ⤴ Los mecanismos de control no resultan efectivos por una inadecuada organización del trabajo y delimitación de funciones por parte de la División de Personal y sus Coordinaciones adscriptas.
- ⤴ Los propios miembros de la Zona Educativa en específico en la División de Personal, aún no satisfacen sus exigencias en cuanto a la calidad, eficiencia, eficacia y efectividad de los servicios administrativos.
- ⤴ Falta de actualización y complementación de conocimiento en el personal adscripto a la División para lograr una adecuada profesionalización de éstos en función de mejorar la calidad de atención a los que lo requieren.

Tal como se observa en el diagnóstico, la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes no contribuye con efectividad en lo que compete a sus funciones, sobre todo las relacionadas con la gestión administrativa; de ahí que, se constituye en el **problema científico** de esta investigación, las insuficiencias en la gestión administrativa del sistema gerencial en la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes, limitan la efectividad en el cumplimiento de la operatividad del trabajo y la calidad del servicio administrativo. Por lo que, se asume como **Objeto** de la investigación, la gestión administrativa en el sistema gerencial.

Si se atiende al problema planteado, en esta investigación el **Objetivo** estará dado en diseñar un procedimiento de control para el perfeccionamiento de la gestión administrativa en el sistema gerencial de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes. De esta manera se constituye en el **Campo de Acción** el proceso del control para el sistema gerencial.

Para ello, se define como **hipótesis** que, se contribuye a reducir las insuficiencias en la gestión administrativa en el sistema gerencial de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes, al diseñar un procedimiento de control para el perfeccionamiento de dicho sistema, con la consiguiente mejora de la calidad de los servicios administrativos.

En este sentido, se plantea para cumplir el objetivo y responder a la hipótesis las siguientes **tareas científicas**:

- Fundamentar, desde lo gnoseológico, la gestión administrativa y el proceso de control para el sistema gerencial, con énfasis en sus particularidades en el contexto educativo venezolano.
- Caracterizar funcional y estructuralmente la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes y el estado actual de la gestión administrativa, en particular el proceso de control en ésta.
- Diseñar un procedimiento para el proceso de control en el sistema gerencial de la División de Personal.
- Valorar los resultados de la aplicación parcial del procedimiento para el desarrollo del proceso de control en el sistema gerencial de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

El tema que se analiza, relacionado con la gestión administrativa del sistema gerencial en los procesos de la División de Personal, así como el perfeccionamiento de la gerencia desde la función de control, contribuirá a la mejora de la calidad de los servicios administrativos, lo que resulta significativamente actual e importante para el desarrollo estratégico de la organización y su repercusión en el sistema de instituciones educativas adscritas a la Zona Educativa.

Abordar la problemática de la gestión administrativa en el sistema gerencial según los procesos que se llevan a cabo en las Divisiones, exige un estudio riguroso de los diversos enfoques, teorías y modos de comprenderla en su diversidad; de manera que podamos apreciar los aportes de la ciencia administrativa y su gestión en el sistema gerencial y su proceso de control en función de las respuestas a la calidad de los servicios administrativos.

Los diferentes teóricos que sustentan la investigación son fundamentalmente desde los aportes de la Ciencia de la Administración, según sus diferentes ideologías, pensamientos y enfoques Hugo Rafael Chávez Frías, Feigenbum, Juran, Carta Magna (CRBV), James Stoner, Idalberto Chiavenato, Claudio Orellana y Gabriela Nazar, Juan Manuel Manes, Maestre Danny y Rojas Leonardo, Ramirez Ynes y Sucre Yarelis, y del proceso de control en el sistema gerencial Amat Salas, Johan, Maslow y McGregor, Alucasa, Dupuy y Rolland, Stephen Robbins y Mary Coulter, Charles Hill, Gareth Jones, Santos. A.J, entre otros, los cuales permiten abordar los principales elementos gnoseológicos que se convierten en la base teórica de la misma.

Los **Métodos de Investigación** resultan en los siguientes:

Del nivel teórico:

- ⤴ Histórico-lógico: El mismo permite establecer un ordenamiento lógico en la caracterización gnoseológica y las transformaciones teóricas conceptuales respecto a la gestión administrativa y proceso de control en el sistema gerencial.
- ⤴ Análisis y síntesis de la información: Permite establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo en relación con la gestión administrativa y proceso de control en el sistema gerencial.
- ⤴ Hipotético-deductivo: Posibilita la construcción de la hipótesis, al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.

- ⤴ Sistémico estructural: Con su estudio se posibilita la comprensión de las etapas o pasos que conforman el procedimiento, así como su elaboración.

Del nivel empírico:

- ⤴ La observación: Se construye en un necesario instrumento para evaluar el estado actual y el cambio en los resultados del trabajo y el comportamiento de los implicados en el proceso.
- ⤴ La encuesta: Se emplean en la recogida de información sobre los elementos específicos que deben contener los cambios que se proponen así como de los referentes implicados respecto a los resultados y condiciones en el trabajo.

El aporte metodológico y práctico de la investigación está dado, el primero, en el diseño de un procedimiento para el proceso de control en el sistema gerencial y su posible efectividad en la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes y, en lo práctico, en la instrumentación que permite valorar, desde una secuencia lógica, cómo se comporta el proceso de control en la práctica y adoptar las acciones necesarias para revertir la situación ante insuficiencias presentes en el proceso fundamentalmente de atención a los que requieren de los servicios de esta División.

En las condiciones histórico socioculturales actuales en que se desarrollan los procesos de gestión en las Zonas Educativas, en particular en sus Divisiones de Personal, se puede considerar la concepción de que asumir su proceso de gestión administrativa y, en particular, en el proceso de control para el sistema gerencial podrá contribuir con efectividad a mejorar la calidad de sus servicios administrativos; lo cual imprimirá a la organización un dinamismo que asegure el desarrollo estratégico como premisa y pueda responder a las demandas del Ministerio del Poder Popular para la Educación en Venezuela.

En ese mismo orden de ideas, deben estar proyectadas en el siglo XXI hacia la concepción del cambio para responder a las transformaciones necesarias del sistema educativo, lo que resulta a su vez lo novedoso en el contexto venezolano actual y sobre la base de los postulados y principios que constituyen el sustento político, económico, social y cultural de la Revolución Bolivariana de Venezuela.

La estructura de la tesis contiene la Introducción, dos Capítulos con sus epígrafes correspondientes, Conclusiones generales, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACION, DESDE LO GNOSEOLÓGICO, DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL PROCESO DE CONTROL PARA EL SISTEMA GERENCIAL CON ÉNFASIS EN SUS PARTICULARIDADES EN EL CONTEXTO EDUCATIVO VENEZOLANO.

El presente capítulo refiere una fundamentación de los presupuestos teóricos y evolución de la gestión administrativa como una necesidad del perfeccionamiento organizacional en Venezuela, desde el triunfo bolivariano, revolucionario y socialista en 1999, hasta la actualidad y como sustentar, desde la posición de diferentes autores y el propio autor de esta tesis, desde las categorías gestión administrativa y el proceso de control dentro de ésta para posteriormente poder considerar el diseño de un procedimiento para este proceso, en específico relacionadas con instituciones educativas y su importancia de lograr mejor calidad de sus procesos en el contexto socioeconómico venezolano actual.

I.1. Caracterización teórica de la gestión administrativa.

En el siglo XXI al inicio de la postmodernidad, a nivel mundial, las organizaciones de hoy día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios para encontrar una ventaja competitiva en los procesos administrativos en pro de un excelente sistema gerencial de mayor efectividad y, con ello, aplicar diferentes acciones para su perfeccionamiento, que satisfagan cada vez más las incidencias frecuentes que existen en el entorno organizacional para que un cambio importante se produzca en cualquiera de los múltiples aspectos que afectan a las organizaciones, su gestión administrativa y su proceso de control.

A partir del 2 de febrero de 1999 se inicia un proceso de cambios en Venezuela, orientado hacia la construcción del Proyecto Nacional Simón Bolívar, el cual continúa en esta nueva fase de Gobierno para profundizar los logros alcanzados por las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001–2007. Que en tal sentido se promulga un próximo período en los años 2007-2013 y luego 2013-2019, que hasta la actualidad ha orientado al país y sus estados lo cual la componen, hacia la construcción del Socialismo del Siglo XXI.

Respecto a los cambios e innovaciones el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Rafael Chávez Frías, señala en el Plan Socialista de la Nación (2007 - 2013) en su Capítulo I que "...la nueva ética socialista, propone la refundación de la Nación Venezolana, la cual cimenta sus raíces en la fusión de los valores y principios más avanzados de las corrientes humanistas del socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar".

De igual forma se refiere en el Capítulo III, que "...la democracia protagonista revolucionaria, para esta nueva fase de la Revolución Bolivariana, se consolidará en la organización social, a fin de transformar su debilidad individual en fuerza colectiva, reforzando la independencia, la libertad y el poder originario del individuo". Así mismo considera en el Capítulo IV que "...con el modelo productivo socialista, con el fin de lograr trabajo con significado, se buscará la eliminación de la división social, de la estructura jerárquica y de la disyuntiva entre la satisfacción de las necesidades humanas y la producción de riqueza subordinada a la reproducción del capital".

Para traer estos conceptos o principios a la dialéctica del proyecto revolucionario bolivariano es necesario conceptualizar algunos términos que permitirán, desde la evolución e innovación de las organizaciones educativas en el sistema educativo venezolano, considerar los sustentos teóricos y requerimientos necesarios para poner a la gestión administrativa, sobre todo en las instituciones, a tono con los cambios que deben tener lugar en el escenario socioeconómico venezolano actual.

Con tales propósitos vale referirse a los criterios de, Feigenbum, J. (1983), a partir de considerar que el gestionar "...es el desarrollo de los procesos esenciales, ideas, teorías y herramientas que son fundamentales para el desarrollo organizacional, gestión del cambio y las mejoras de rendimiento que son generalmente deseados para individuos, equipos y organizaciones"; dicho de otra manera, según el autor de esta tesis, como los requerimientos necesarios para llevar a cabo una excelente gestión administrativa. A lo que se puede añadir, en este mismo orden de ideas, que la gestión debe permitir documentar lo que se hace, controlar y evaluar el proceso, favorecer las relaciones y la coordinación, elevar el compromiso y la

implicación de las personas y mejorar la orientación de las actividades hacia las necesidades y expectativas de los miembros de una organización.

De esta manera se coincide en que, la gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado, si esta se asume como la disposición y organización de los recursos de un individuo o un grupo para obtener los resultados esperados, como forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), menciona que las disposiciones fundamentales, título IV, sección segunda de la administración pública establece en su Artículo 141: La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Por lo tanto, es obligación de los gerentes en las instituciones públicas, tal es el caso de las educativas, garantizar el ejercicio de la función pública, maximizando las capacidades organizacionales referida a los aspectos tecnológicos, humanos, administrativos, contables y gerenciales a fin de responder satisfactoriamente a las cambiantes y exigentes demandas que se originan desde diferentes grupos sociales logrando incrementar los niveles del desempeño institucional, según la dinámica que impone la sociedad a la que responden en su encargo y compromiso social.

“La palabra dinámica - simboliza cambio, crecimiento, actividad constante; la palabra compromiso - lo contrario de desinterés- implica un involucramiento profundo con otros. Por lo tanto somos de la opinión que el término compromiso dinámico expresa debidamente el enfoque vigoroso que usan actualmente los gerentes exitosos para dirigirse a las relaciones humanas y adaptarse sin tardanza,

a las condiciones que cambian con el tiempo”. Stoner, J. (1996).

Al respecto Orellana, C. y Nazar, G. (2002), comentan que “...la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven”. Como se puede apreciar, según criterio de este autor, que este nuevo enfoque de gestión lo transforma en el factor capaz de incrementar el acercamiento entre directivos y subordinados al prevalecer la descentralización de autoridad inherente a las estructuras planas.

Es de ahí que, los nuevos paradigmas innovadores que afronten los desafíos de cada uno de los funcionarios al momento de gerenciar o al realizar sus labores a diario, juegan un papel muy importante en la transformación de las sociedades en realidades complejas en este proceso, afectando el ámbito laboral de las diferentes organizaciones involucrándolos en un fuerte dinamismo que tiene en el conocimiento y en la información el motor del desarrollo social organizacional.

En tal sentido cabe destacar que Manes, J. M. (2003), plantea un concepto, en específico en el contexto educativo, sobre lo que denomina gerenciamiento institucional, de este modo, reconoce a éste como "... el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."

Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa, sin dejar de entender que se está tratando de términos que apuntan a ser similares en cuanto la gestión administrativa en una institución educativa resultará efectiva en la misma medida en que se muestre una gestión pedagógica acorde con los requerimientos de la sociedad a la que se debe en su proyección a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

En este mismo sentido, Maestre, D. y Rojas, L. (2009) describen que, hoy día, las organizaciones que corresponden al sector público son administradas bajo

esquemas gerenciales tradicionales, poco participativos, donde la búsqueda de la excelencia y la transformación de la organización no son el principal punto de apoyo de la gestión. Puede decirse entonces que, en este nuevo escenario venezolano y expectativas respecto al papel de los sistemas de innovación en la gestión administrativa han aumentado notablemente y, en consonancia, la búsqueda de políticas gerenciales acertadas, más ajustadas a las nuevas realidades, se han convertido en una ocupación sociocultural en la Venezuela actual y, en específico, deben ser realidad en las instituciones educativas en el Estado Cojedes.

Es de ahí que Ramírez, Y. y Sucre, Y. (2011) sugieren el Análisis de la Gestión Administrativa (AGAD), como una herramienta de vital importancia para las organizaciones, ya que proporciona el conocimiento necesario para evitar o corregir el desperdicio de los recursos mediante una evaluación integral que permite conocer el estado en el que se encuentra la organización y, posteriormente, recomendar las soluciones gerenciales que solventen la problemática en estudio.

Según los cambios producidos en el escenario sociocultural organizacional del Estado Cojedes se encuentra inmersa en la introducción de un nuevo sistema de dirección en la gestión administrativa denominado perfeccionamiento organizacional que tiene como objetivo más general, lograr la máxima eficiencia y eficacia de la gestión en las organizaciones nacionales y estatales y/o municipales de la Región.

Este sistema representa el cambio más radical e importante de los últimos tiempos, en el sector organizacional del Estado Cojedes y es conceptualizado como "...el conjunto de principios, normas, procedimientos y acciones de carácter técnico-administrativo y político-ideológico-sociocultural para la gestión eficiente de calidad en los servicios administrativos en las instituciones nacionales y estatales socialistas de la Región y, así, poder solventar las incidencias que en muchos casos se consideran en el orden de deficiente servicio y satisfacer las expectativas de los públicos a los que se dirige éste.

En ese mismo sentido, sobre la base de otorgarle las facultades administrativas y lograr el desarrollo de la iniciativa, la creatividad, la responsabilidad y corresponsabilidad de todos los jefes y trabajadores en interés de la organización y

de la sociedad, es propósito central y estratégico el incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, hacia una transformación o cambio paradigmático. Es por ello que para el sistema gerencial, la gestión administrativa de las organizaciones, a la luz de este proceso de desarrollo acelerado han tenido que irse modificando para dar respuesta a la creciente complejidad de los sistemas organizativos que se han adoptado; así como, al comportamiento del entorno y su incidencia en las organizaciones.

Cabe destacar que, por medio de la experiencia del autor infiere en la gestión administrativa en el sistema gerencial, visualizando la esencia de organizar y administrar de la mejor forma posible las actividades de una institución, orientadas a asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas, pero solo posible si las funciones principales de la administración se desarrollan según las prácticas administrativas contemporáneas y, en el caso que nos ocupa, dirigir la atención del proceso de control hacia una verdadera retroalimentación de la desviación o no de los objetivos principales derivados del proceso de planificación.

1.2. El proceso de control en la gestión administrativa y su sustento teórico y metodológico según los requerimientos actuales de las instituciones educativas venezolanas.

El control constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas; es el único medio por el cual los gerentes pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación. No obstante, el valor específico de la función del control reside en su relación con las actividades de planificación y delegación.

Al respecto el control tiene una suma importancia, aun cuando la planificación se pueda llevar a cabo, logrando crear una estructura organizacional que facilite eficazmente el logro de los objetivos y los miembros de la organización sean bien dirigidos y motivados, aún cuando no se tenga la seguridad de que las actividades

vayan a desarrollarse según lo planificado ni de que las metas que persiguen las organizaciones vayan a ser alcanzadas en realidad.

Es de ahí que, los objetivos a partir de lo que se proyecta en la planificación, hacen que los gerentes avancen en una dirección específica para conducir a los subordinados hacia el logro de éstos. Sin embargo, el simple hecho de declarar objetivos o lograr que estos sean aceptados por los miembros de la organización no es una garantía de que se realicen las acciones necesarias para alcanzar tales propósitos, por cuanto el gerente eficaz tiene que realizar un seguimiento para asegurarse de que las personas, también éstas desde su contribución, compromiso y responsabilidad, lleven a cabo en verdad lo que se supone deberían hacer y que los objetivos sean alcanzados efectivamente.

Muchos gerentes se niegan a delegar por temor a que los miembros de la organización cometan algún error y a ellos se les hagan responsables de mismo; por eso usualmente sienten la tentación de hacer las cosas por sí mismos y se abstienen de delegar. Sin embargo, esta renuencia a delegar se puede aminorar si los gerentes desarrollan un sistema de control eficaz, por el simple hecho de que, a fin de cuentas, ellos son los responsables de las decisiones que toman los miembros de la organización, los gerentes necesitan contar también con un mecanismo de realimentación como el que el sistema de control les proporciona **(ANEXO 1)**.

Según Amat Salas, J. (1992) "...el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que, también, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización". En relación a los mecanismos de control "...el comportamiento humano y la motivación es la principal prioridad en el trabajo con el fin de maximizar la producción". Maslow, A. y McGregor, D. (1960).

Por consiguiente, Alucasa T. (1999), describe que es: "...un proceso donde al planificar con claridad la organización lo que desea lograr y utilizar estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, responderá rápidamente, con opciones flexibles, a los problemas que

impactan a la organización, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor, requiere entonces de un control sistemático y efectivo que asegure en un momento determinado que el sentido de dirección asumido para lograr los objetivos es correcto o no, para adoptar en este último caso alternativas que den lugar a un estado más favorable de actuación de la organización.

Cabe mencionar que el control en el proceso administrativo es un subsistema que requiere retroalimentarse permanentemente de información que permita comparar lo planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, para como ya se ha mencionado, adoptar las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas, que pudieran ser enmendadas en el tiempo y el espacio de una organización.

Tal como lo comenta Dupuy, R. (1992) al describir el proceso de control como "...el conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles". Por su parte, en este mismo orden de ideas, Robbins, S. P. y Coulter, M. (2000), definen el control como "...el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas. Los gerentes deberán participar en función del control, aunque sus unidades estén desempeñando de acuerdo con lo planificado". En realidad, debe sobreentenderse según nuestro criterio, que los gerentes no pueden tener un buen rendimiento sin evaluar primero que actividades se han realizado y sin comparar el rendimiento obtenido con el estándar deseado.

De igual manera, Hill, C. W. y Jones, G. R. (2005), argumentan que los críticos de los sistemas de planeación formal sostienen que vivimos en un mundo en el que dominan las incertidumbres, complejidades y ambigüedades y en el que los eventos casuales tienen un impacto importante e impredecible en los resultados; por cuanto, en tales circunstancias alegan que, incluso, los planes estratégicos mejor meditados son susceptibles de terminar siendo inútiles ante los cambios rápidos e imprevistos del entorno. En un mundo impredecible, se premia la capacidad de responder con capacidad ante circunstancias cambiantes, lo cual modifica las estrategias de la

organización de acuerdo con ello, pero esto únicamente si se dispone de buenos sistemas de control para actuar rápidamente ante cualquier contingencia que se presente.

En específico en el contexto venezolano y por extensión en el cojedeño, los cambios sociales que se operan hacen que los sistemas gerenciales en las organizaciones busquen adaptarse a las necesidades y exigencias del desarrollo político, económico, social y cultural, donde la institución se transforme en una unidad capaz de generar las soluciones a los problemas locales, estatales y nacionales por medio de la profundización de las estrategias, debido a que las tradicionales praxis gerenciales basadas en la mera transmisión de autoridad no responden a las demandas contemporáneas.

En tal sentido, según asume este autor, es importante que las personas en las organizaciones internalicen que más que un conjunto de individuos, son entidades que cuentan con forma, estructura y características propias y son parte necesaria en el entorno social que aseguran la eficacia, eficiencia, pero que alcanzan el éxito cuando logran los objetivos y también logran satisfacer sus obligaciones para con la sociedad, dependiendo en gran medida del desempeño en el sistema de control vigente, la cual lo logrará siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados, una organización adecuada que permita la ejecución armónica de los procesos administrativos; así como, una dinámica en el sistema dirigente – dirigido que desde el liderazgo y la participación desarrollen procesos de gestión que apunten a lograr efectivamente las metas propuestas.

Por consiguiente, es fundamental en un buen gerente, para que resulte efectivo el sistema gerencial desde un enfoque sistémico e integrador de la gestión administrativa y en ella su proceso de control, la eficiencia y la eficacia en la práctica con una visión estratégica para lograr las metas, la cual se manifiesta en la capacidad que se tiene de racionalizar los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización hacer las cosas bien y la capacidad para, desde la determinación de los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer.

En ese sentido, el autor considera a los fines de esta investigación, que la planificación en el sistema gerencial desde la perspectiva estratégica en la gestión, no puede estar desligado de las amenazas y oportunidades del entorno globalizado develando la necesidad de una transformación profunda de los marcos mentales con los que opera el gerente tradicional, especialmente en el contexto de la administración pública tal como lo señala Santos, J. A. (2002).

El comportamiento gerencial implica en el gerente desarrollar procesos cognoscitivos, afectivos y proactivos que abran miradas de posibilidades, fuera de la caja negra gobernada por el temor y la queja. Ver lo que no está a la vista, pensar en posibilidades no exploradas en la creación de nuevos mundos por medio de ofertas, abriendo nuevos espacios; dicho de otra manera, se habla de un comportamiento gerencial en control y gestión, enfocado hacia nuevas alternativas, miradas interpretativas y nuevas prácticas contemporáneas.

Acerca del asunto, el autor añade que el gerente requiere una autoridad adscripta a la posición que la organización y la gestión administrativa con que cuenta, lo cual sería la base para gerenciar estratégicamente a corto, mediano y largo plazo hacia el logro de los objetivos y metas de la institución que dirige, donde prevalezca un modelo característico de relación profunda y significativa con el personal, al comprender las circunstancias de cada persona y del equipo dentro del ambiente de trabajo.

De tal forma, tomar acciones en el sistema gerencial a través del cumplimiento de funciones de planificación, organización, ejecución y supervisión y, en consecuencia, está llamado a proporcionar un proceso de control para solventar posibles problemas significativos, sin perder la posibilidad de analizarlo con objetividad, comprender el comportamiento grupal, fijar la atención de los integrantes del equipo para dar una respuesta a las demandas de ellos y no a las propias.

En la misma forma, el desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización; no obstante, en la gestión administrativa en el sistema gerencial para lograr un desempeño laboral exitoso, tanto como lo demande la cultura organizacional y lo exija el entorno, siempre empleará de modo implícito o

explícito, una estrategia general y otras estrategias operativas o funcionales, previamente diseñadas y adaptadas tanto a las necesidades de la organización como a la de las personas involucradas.

De acuerdo a lo antes señalado, en virtud de la experiencia del autor, el desempeño laboral está enfocado a la actividad gerencial cuya orientación debe ser el aprovechamiento interno de los recursos disponibles con la finalidad de crear valor, potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades existentes, puesto que el desempeño exitoso tendrá relación con la gestión y acción gerencial estratégica y sus procesos previstos por ésta para direccionar la gestión administrativa, dirección de subordinados y un conocimiento profundo de la tarea en sí, lo que conllevan al compromiso y motivación de las personas.

De lo antes citado, se puede inferir desde el punto de vista del autor que el proceso de control en el sistema gerencial es el fin para lograr un desempeño laboral con valor agregado y, a partir del paso dado en la planificación para determinar los objetivos, como a través de un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización, buscar de manera clara alternativas de realización práctica al que hacer y estrategias adecuadas para el perfeccionamiento de la gestión administrativa.

Esto sólo se logrará mediante procedimientos e instrumentos adecuados que, desde un marco conceptual y teórico, den sentido y significado de orientación a la toma de decisiones, desde la participación grupal, encaminada a implementar los cambios y se den los paradigmas que se haga necesario en la organización, para lograr su transformación según los requerimientos políticos, sociales, económicos y culturales de la sociedad venezolana actual, en función de que las instituciones se identifiquen con un enfoque de orientación con los públicos que se involucren para garantizar la calidad en sus servicios administrativos; tal cómo se proyecta en su aporte práctico – metodológico esta investigación .

1.3. El proceso de control en el contexto educativo venezolano.

En Venezuela, la resolución de problemas organizacionales conlleva a cuestionar el sistema gerencial en virtud que suelen asociarse al comportamiento postmoderno de

los gerentes y el personal operativo; así como, a las estrategias que éstos diseñen e implementen dirigidas a delinear el funcionamiento organizacional o en la búsqueda de alternativas tendientes a subsanar en colectivo, situaciones que representen problemas bien de naturaleza operativa o del propio proceso de control en la gestión administrativa en el sistema educativo del país.

En tal sentido, exige superar los modelos gerenciales tradicionales y diseñar acciones desde un enfoque holístico-sinergial, que involucre las principales miradas interpretativas del horizonte trazado sin distinción política, de raza, clero, religión, entre otros. Fomentar la creatividad, innovación e integración organizacional por medio de estrategias metodológicas adaptadas al contexto donde se desenvuelven los diferentes actores que compone una organización, debe constituirse en propósito que trasciende lo operativo para asumirse desde un posicionamiento táctico y estratégico. Apoyarse en un proceso de control efectivo que genere el compromiso del recurso humano, comprometido con la Nueva República, debe ser un objetivo supremo en las instituciones educativas.

Es por ello que, los cambios y transformaciones del país han incidido exhaustivamente en el comportamiento de las organizaciones del sistema educativo Venezolano siendo este llamado el quinto motor de las cinco líneas estratégicas del presidente Hugo Rafael Chávez Frías, en busca de la construcción del socialismo del siglo XXI. De ahí que, nazca la idea de erradicar con las diferencias del pensamiento crítico transculturalizador excluyente, en un pensamiento incluyente, creativo, constructivista, integrador, humanista y pluricultural; emancipándose por toda la Nación, formando organizaciones como contraloría social; comunas, juntas comunales, entre otras organizaciones, que hagan vida para el buen funcionamiento del trabajo mancomunado del pueblo venezolano, principalmente del Ministerio del Poder Popular para la Educación y sus Zonas Educativas a las que se adscriben las instituciones educativas.

De la misma manera, el sistema educativo venezolano va orientado a la descentralización administrativa, ha de aprender y capacitarse como organización para ir mejorando cotidiana y continuamente. La organización que aprende será la

que sea capaz de adaptarse a nuevas situaciones en función de las respuestas que obtenga; modificando como una actividad cotidiana, objetivos y estructuras en relación a las nuevas demandas.

Al respecto, La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicado en la Gaceta Oficial N° 6.013 de fecha 23 de Diciembre de 2010, en su Artículo 35, el control interno, es definido de la siguiente manera:

Es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Como se puede observar, los objetivos y metas que respondan a los retos que el nuevo sistema educativo propone implica la necesidad de incorporar un cambio cultural en los centros educativos que suponga, entre otras cosas, superar la división e individualismo de las diferentes concepciones administrativas según las directrices y la concepción mecanicista en el sistema gerencial, con nuevos modos de actuación que revelen actitudes colaborativas y modalidades de organización flexibles que permitan la construcción eficaz y eficiente en sus procedimientos.

En relación de lo antes mencionado, en la Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta oficial Extraordinario N° 6.076 de fecha 07 de Mayo de 2012. Caracas-Venezuela. En el Capítulo IV De la participación y el Protagonismo Colectivo de los Trabajadores y las trabajadoras en la gestión; Consejo de Trabajadores y Trabajadoras

Artículo 497. Los consejos de trabajadores y trabajadoras son expresiones del Poder Popular para la

participación protagónica en el proceso social de trabajo, con la finalidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo. Las formas de participación de los trabajadores y trabajadoras en la gestión, así como la organización y funcionamiento de los consejos de los trabajadores y trabajadoras, se establecerán en leyes especiales.

Artículo 498. Los Consejos de trabajadores y trabajadoras y las organizaciones sindicales, como expresiones de la clase trabajadora organizada, desarrollarán iniciativas de apoyo, de trabajo, dirigidas a fortalecer su conciencia y unidad. Los Consejos de trabajadores y trabajadoras tendrán atribuciones propias, distintas a las organizaciones sindicales contenida en esta Ley.

Cabe destacar que, el trabajo colaborativo también es una exigencia social si tenemos en cuenta los estudios de las expectativas de las organizaciones educativas eficaces y, por tanto, esto será posible cuando el sistema gerencial se apoye en la gestión compartida por todos los miembros de la organización y donde prevalezcan modalidades de control que vayan desde el autocontrol, en lo individual, hasta la concepción de procedimientos de control interno permanentes y de ejecución de auditorías sistemáticas a los procesos, no sólo económicos, sino también a los relacionados con la gestión de los recursos humanos, la gestión de la calidad y otros.

Una de las características que se repite en todos ellos es la existencia de metas y objetivos comunes conocidos y compartidos por todos y todas. Por tanto, es evidente que el reto de una organización y de sus directivos y el resto del personal que en ella se desempeñan es cada vez más luchar en la preocupación de un sistema de control más óptimo y alcanzar la eficiencia en las organizaciones del sistema educativo venezolano dentro del sistema postmoderno contemporáneo y en esta realidad que nos conduce a ponerle otra mirada, más proactiva, a los procesos consubstanciales

de una organización y, por sus particularidades específicas y su alcance social, las instituciones educativas. .

Conclusiones parciales del Capítulo

La participación Integral como un arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización desde la gestión administrativa en la misma y su proceso de control en busca una mayor competitividad y excelencia de los procesos inherentes a dicha gestión, quedan sustentados desde lo teórico en elementos que expresan, desde su significado, razones que justifican que desde determinadas posiciones y en el contexto político y socioeconómico en que se desenvuelven en la actualidad las organizaciones educativas, en particular en Venezuela, lleva a considerar según lo referido en este Capítulo que:

- La educación es una actividad que puede ser modificada administrativamente; por tanto, es necesario que en la misma se apliquen un conjunto de acciones que promuevan el cambio de los modos de actuación y actitudes que posibiliten los resultados exitosos en la gestión administrativa, siempre que el sistema de control se oriente a ello.
- El control es el proceso que permite a la alta dirección alcanzar los objetivos propuestos cuando se dirigen y movilizan eficazmente los subordinados hacia el cumplimiento de las metas y se desarrollan procesos de evaluación del desempeño de sus funcionarios, de medición de la eficiencia y eficacia de la organización y de incentivar a los empleados hacia una meta común.
- Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad entre los directivos y el personal operativo al aplicarse en todo tiempo en la organización, sobre todo para seguir la respuesta a la prestación de servicio a lo públicos que requieren de la organización, sobre la base de estándares establecidos previamente.
- Un gerente participe e integral debe reunir en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la gerencia integral: estrategia, organización y cultura. Por tanto, esto sólo se logra si a su vez demuestra sus potencialidades como estratega, organizador y líder; desde una lógica de dirección que siga adecuadamente

las funciones principales de la administración, pero siempre considerando lo estratégico como premisa de desarrollo de la organización y el control como vía permanente de seguir los resultados tanto individuales como grupales.

- El gerente, directivo o autoridad de una institución educativa tiene que hacer énfasis en el desempeño para desde sus propias funciones, con su posición en el ápice estratégico, conducir a los administrativos, docentes y el resto del personal en un ambiente de trabajo y relaciones interpersonales que demuestren compromiso con la excelencia de la gestión.
- Desde el sistema gerencial resulta fundamental una profesionalidad inherente a un cargo directivo, donde desde la gerencia se conduzca eficazmente la planeación, organización, dirección y supervisión (implica control) de los procesos, que conduzcan a la calidad del sistema educativo de la Nación y la Región Cojedeña; en particular, la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes por su repercusión e impacto en los diversos públicos que requieren de sus servicios, tanto desde el interior de la propia Zona y División como externos.

CAPITULO II. PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA EL SISTEMA GERENCIAL DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO COJEDES.

En este capítulo se diseña el procedimiento de control de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes, para contribuir a implementar el perfeccionamiento de la gestión administrativa y el proceso de control para el sistema gerencial, desde los sustentos teóricos y metodológicos de la investigación. El procedimiento considera una estructura (Objetivo, Indicadores, Técnicas y métodos) que facilita su ejecución y de poder ser aplicable sin alterar los conceptos actuales de desarrollo político, económico, social y cultural en la División de Personal. Además, se procede con una evaluación fáctica a través de la aplicación del procedimiento de control como norma de convivencia y producción ética administrativa.

2.1 Caracterización funcional y estructural de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes y estado actual de la gestión administrativa, en particular del proceso de control.

La Zona Educativa del Estado Cojedes se crea el 01 de Marzo de 1968, con el objetivo de satisfacer las demandas de las sub-organizaciones e instituciones educativas cojedeñas que por ella son dirigidas y de la población en general en cuanto al sistema educativo, prestar sus servicios al público que asiste diariamente con una gestión administrativa de buena calidad.

La misma se encuentra ubicada en la avenida José Laurencio Silva, detrás de la Escuela Granja Aníbal Dominicci, dependiente al Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), quien asesora y rige las políticas de su fenómeno social, a través de la Dirección Zonal Cojedeña y su sistema educativo, organismo encargado de liderar metodológicamente y administrativamente esta región.

Para su actividad desarrolladora en dicha institución, cuenta con una estructura organizacional compuesta por una Dirección y bajo su mando once (11) Jefaturas de Divisiones y nueve (9) municipios escolares. (**ANEXO 2**), constituido por un claustro de profesionales de 397 trabajadores, que se distribuyen en 95 docentes, 168 administrativos y 134 obreros, de ellos en su despliegue una (1) Jefatura de División

de Personal constituida por un (1) jefe de División, once (11) coordinadores integrado por (4) cuatro docentes y (7) siete administrativos, (24) veinticuatro analistas y una obrera que suple la necesidad del servicio de limpieza de la División, esto es:

- ❖ Jefatura de División: un jefe de división y cuatro analistas
- ❖ Coordinación Docente: Un coordinador y un analista.
- ❖ Coordinación Administrativo: Un coordinador y un analista.
- ❖ Coordinación de Obrero: Un coordinador y un analista.
- ❖ Coordinación de Evaluación: Un coordinador y dos analistas.
- ❖ Coordinación de Atención al Público: Un coordinador y dos analistas.
- ❖ Coordinación de HCM: Un coordinador y un analista.
- ❖ Coordinación del Seguro Social: Un coordinador y dos analistas.
- ❖ Coordinación de Pago Directo: Un coordinador y tres analistas.
- ❖ Coordinación de Suplencias: Un coordinador y un analista.
- ❖ Coordinación de CEBIT: Un coordinador y un analista.
- ❖ Coordinación de Planificación y Presupuesto: Un coordinador y seis analistas.

Para cumplir su misión, la misma está conformada por una plataforma de 36 trabajadores que hacen vida en la División de Personal, definidos estructuralmente en un nivel lineal horizontal. (**ANEXO 3**).

No obstante, en el ámbito nacional y estatal se presenta en la actualidad una realidad, sometida a procesos de cambios sociales, políticos, educativos y económicos entre otros, que demandan la revisión de la concepción de la gestión administrativa en el sistema gerencial establecido, lo que implica aspectos estructurales y metodológicos en la concepción de planes directivos y planes estratégicos, que deben ser contemplados como base y directriz de la acción, visión, misión y en la promoción del desarrollo, como clave para lograr un desempeño laboral efectivo. Para ello, resulta necesario resaltar su:

Misión

Desarrollar un Sistema Administrativo con recursos humanos calificados y competentes que permita dar respuestas oportunas y ofrecer un servicio eficiente a todo el personal Docente, Administrativo y Obrero dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Cubriendo las necesidades y expectativas de personal en el nivel central; con activa participación del personal de la División, contribuyendo así con el bienestar de la comunidad educativa y promoviendo un clima laboral acorde a las exigencias internas y externas del personal.

Visión

Promover un servicio de eficiencia y confiabilidad, contando con un equipo de profesionales capacitados, orientados con las necesidades de personal de la dependencia que practiquen procesos de mejoramiento continuo y en equipo, para ser líderes de una cultura de servicio y bienestar social.

Funciones

- Aplicar la política y los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- Asistir al Director y demás dependencias de la Zona Educativa, en materia de administración del personal, así como en la ejecución de las políticas, normas y programas propios de la administración pública.
- Mantener relaciones con las Federaciones y Sindicatos Educativos que agrupan al Personal Docente, Administrativo y Obrero.
- Gestionar y tramitar los movimientos del Personal Docente, Administrativo y Obrero ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- Gestionar y tramitar todo lo concerniente a las Jubilaciones, Pensiones, Reconsideraciones, Prestaciones Sociales, Constancias, Reclamos, Fe de Vida, Homologación, Fideicomiso, Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo y Obrero.

- Ejecutar y supervisar el proceso del pago de Suplencias Docentes y Obreros.
- Organizar y mantener actualizado por planteles las situaciones laborales del personal Docente, Administrativo y Obrero adscrito a la Zona Educativa.
- Cumplir con las Normas Legales y Contractuales debidamente establecidas que regulan las relaciones laborales de la Zona Educativa con su personal.

Logros

- Actualización de la información pendiente referente a la data del personal Docente, Administrativo y Obrero en materia de ingreso, egreso, ascenso, traslado, jubilación, pensión.
- Actualización de la situación laboral de los supervisores de planta que laboraban en los Municipios Escolares.
- Actualización de la situación laboral de los Docentes que pertenecían a la categoría V-VI.
- Creación de la Coordinación del Seguro Social Obligatorio, a fin de actualizar la información y documentación respectiva.
- Creación de la unidad de control y verificación de documentos a fin de hacer más efectivo el rendimiento en la entrega de movimientos al nivel central.
- Aprobadas clasificaciones del personal Administrativo.
- Se han aprobado 49 códigos de Dependencias.
- Creación de la Coordinación de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo y Obrero.
- Participación en la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos de la División de Personal en enlace con la División de Desarrollo Organizacional del Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- Automatización del proceso de elaboración, desglose y cálculos de las licencias de profesor por hora y maestro de aula.

- Se obtuvo el sistema de nómina del personal Contratado (Administrativo y Obrero), para que obtengan información referente a bonos y descuentos.
- Creación de la Coordinación de Ingreso y Egreso del Personal Docente, dada la aplicación de la Resolución 58, la cual era necesario para la proposición de los movimientos de titularidad al nivel central.
- En el año 2006 se consignaron 3284 movimientos de personal Docente, ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- En el año 2006 se consignaron 1549 movimientos de titularidad del personal Docente.
- Inclusión de la Unidad de Pagaduría Zonal.
- Operativo de entrega de 112 cheques de Prestaciones Sociales al personal Docente Jubilado de los años 2002, 2003 y 2004.

2.2 Diseño del procedimiento de control para el sistema gerencial en la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

Este diseño que se describe a continuación tiene como objetivo la conformación de un procedimiento para el proceso de control que facilitará las herramientas esenciales en pro de mejorar la gestión administrativa para el sistema gerencial de la División de Personal de Zona Educativa del Estado Cojedes; el mismo apunta a considerar un modelo de trabajo que corresponda y satisfaga las exigencias de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad de su desempeño en el área laboral de una organización, en correspondencia con sus servicios administrativos.

De ahí que, este procedimiento considere determinadas características estructurales – funcionales en relación a quienes lo integran. Precisamente, a partir del estudio teórico realizado, desde la experiencia profesional del autor en la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes y al tener en cuenta las normas que exigen la aplicación del procedimiento de control para el sistema gerencial, se conformará el procedimiento para fortalecer la gestión administrativa de dicha organización.

El procedimiento que se propone esta estructurado en cinco pasos para su mejor comprensión y aplicación, con una lógica de desarrollo y que responde a los principios que derivan de la teoría estudiada en el primer capítulo y a las necesidades del contexto que derivan de los resultados del diagnóstico aplicado a la organización ya expuesto en el epígrafe 1.2.

En cada uno de los pasos considerados (**Figura 1**), se tienen en cuenta, diferentes propósitos que darán cumplimiento a una serie de actividades metodológica-científicas colectivas desarrolladoras según sean las funciones de los trabajadores de la División de Personal, que tendrá como punto de partida una misión y una visión que asegurarán la comprensión y concreción estratégica del procedimiento, análisis, descripción y medición de los cargos al considerar en cada uno de ellos, su objetivo, indicadores de selección y las técnicas e instrumentos para su aplicación.

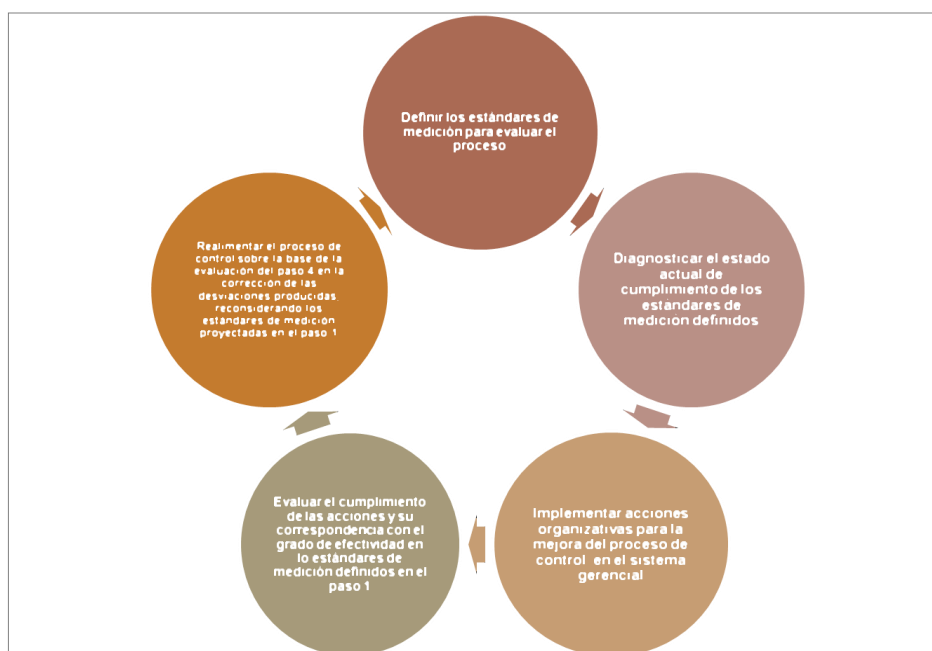


Figura 1. Procedimiento de Control

Figura 1. Esquema del procedimiento de control propuesto.

Fuente: Autor (2013).

Es por ello que, en la planeación estratégica de la entidad de la Zona Educativa en la División de Personal del Estado Cojedes, se desarrolla este procedimiento que tiene:

Como **Misión**, promover políticas de un proceso de control que se adapten a las transformaciones socioculturales y que respondan a las necesidades internas de la División del Personal y los públicos que son atendidos por dicha División; para garantizar respuestas satisfactorias tanto dentro como fuera de la organización haciéndose sentir la eficacia, la eficiencia y la efectividad del trabajo en colectivo o equipo.

Su **Visión**, fomentar en la División de Personal una mejor calidad de los servicios en la gestión administrativa de la Zona Educativa del Estado Cojedes; según sean las exigencias del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Lo que responde al diseño y creación de los siguientes pasos desde un enfoque sistémico:

- ✧ **Paso 1:** Definición los estándares de medición para evaluar el proceso.
- ✧ **Paso 2:** Diagnóstico del estado actual de cumplimiento de los estándares de medición definidos.
- ✧ **Paso 3:** Implementación de acciones organizativas para la mejora del proceso de control en el sistema gerencial.
- ✧ **Paso 4:** Evaluación del cumplimiento de las acciones y su correspondencia con el grado de efectividad en lo estándares de medición definidos en el paso 1.
- ✧ **Paso 5:** Realimentación del proceso de control sobre la base de la evaluación del paso 4 en la corrección de las desviaciones producidas, reconsiderando los estándares de medición proyectados en el paso 1.

Paso1: Definición los estándares de medición para evaluar el proceso.

Objetivo: Definir los estándares de medición a partir del potencial profesional y funcional del personal de la División.

Indicadores:

Comportamiento funcional.

Ética y valores.

Liderazgo.

Habilidades y destrezas.

Técnicas y métodos:

Lista de Verificación: Encuesta **(ANEXO 4)**, Aplicar a: Directivos y miembros de la División de Personal.

Paso 2: Diagnóstico del estado actual de cumplimiento de los estándares de medición definidos.

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de cumplimiento de los estándares de medición como sustento de la toma de decisiones.

Indicadores:

Comportamiento funcional.

Ética y valores.

Liderazgo.

Habilidades y destrezas.

Técnicas y métodos:

Lista de Verificación: Encuesta **(ANEXO 4)**, Aplicar a: Jefes de División; Coordinadores de la División de Personal.

Paso 3: Diseño de acciones para la mejora del proceso de control en el sistema gerencial.

Objetivo: Diseñar acciones que correspondan a la eficiencia del proceso control en el sistema gerencial.

Indicadores:

Comportamiento funcional.

Liderazgo.

Técnicas y métodos:

Lista de Verificación: Encuesta (**ANEXO 4**), Aplicar a: Directivos y miembros de la División.

Paso 4: Evaluación del cumplimiento de las acciones y su correspondencia con el grado de efectividad en los estándares de medición definidos en el paso 1.

Objetivo: Analizar y evaluar los procesos de gestión administrativa y operativa de la División de personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

Indicadores:

Percepción del Jefe de División.

Percepción de los coordinadores de la División de Personal.

Técnicas y métodos:

Lista de Verificación: Encuesta (**ANEXO 4**), Aplicar: Jefe de División; Coordinadores.

Paso 5: Realimentación en el proceso de control sobre la base de la evaluación del paso 4 en la corrección de las desviaciones producidas, reconsiderando los estándares de medición proyectadas en el paso 1.

Objetivo: Realimentar la ética y valores que propicien y coadyuven al rescate del sentido de pertinencia del dinamismo de la División de personal.

Indicadores:

Ética y valores

Técnicas y métodos:

Lista de Verificación: Encuesta (**ANEXO 4**), Aplicar a: Directivo; Coordinadores y demás miembros de la División de Personal (Administrativos, Obreros y Docentes); Públicos que solicitan servicios en la División.

2.3. Análisis de la pertinencia y factibilidad del procedimiento de control para el sistema gerencial de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes, a través del criterio de especialistas.

La pertinencia de un diseño de procedimiento de carácter científico, obedece al seguimiento de pasos provistos de sistematicidad que conducen al logro de los

objetivos establecidos, para ello se planea una metodología que se sigue para establecer lo significativo de los hechos vinculados al estudio, por lo que hay que determinar el tipo y diseño de la misma. De allí, el presente estudio se enfoca en una investigación cuantitativa, apoyada en una investigación de campo, de un nivel descriptivo, un diseño no experimental, en la modalidad de proyecto factible.

Al respecto, Hernández, R.,; Fernández, C. y Baptista, P. (1998), dicen "...la investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos." p. (21).

El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental "Libertador" (2003), define la investigación de campo como: "...el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo" (p. 14).

Además, esta investigación también se fundamenta y se apoya en el nivel descriptivo, el cual hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funcionar en el presente; es decir, se indagó, analizó y describió el clima organizacional y su influencia en el proceso de control de los miembros de la organización de la Zona Educativa y en específico de la División de Personal. Para ello se cuenta con una:

Población:

Para Tamayo, M. (2001), considera que "...una población está determinada por sus características definitorias, por lo tanto el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población" (p.114). En este caso particular, la población estuvo constituida por doscientos siete (207), empleados o trabajadores de las diferentes Divisiones que conforma la Zona Educativa del Estado Cojedes.

Tabla N°1

N° DE DIVISIONES	N° DE DOCENTES	N° DE ADMINISTRATIVOS	N° DE OBREROS	N° DE PUBLICO EN GENERAL	TOTAL
11	54	86	46	21	207

Fuente: Autor (2013).

Muestra:

En cuanto a la muestra Arias, F. (1997, p 32), la define como “...un subconjunto representativo de un universo o población”. En este sentido, se puede decir que para la selección de la muestra se tomó toda la población, precisamente por ser ésta finita, así como también para que la muestra tenga validez deberá estar representada estadísticamente por una cantidad proporcional a la magnitud de la población, considerando lo anterior la muestra a estudiar fue de doscientos siete (207) empleados de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

Tabla N° 2:

N° DE DIVISIONES	N° DE DOCENTES	N° DE ADMINISTRATIVOS	N° DE OBREROS	N° DE PUBLICO EN GENERAL	TOTAL
1	54	86	46	21	207

Fuente: Autor (2013).

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron las técnicas de recolección de datos según Balestrini, A. M. (2002, 2006) son “...aquellos métodos que centran su atención en la observación y en el examen de fuentes directas, que faciliten la descripción, el análisis y la interpretación del dato que abordan” (p.132).

Al respecto la técnica utilizada en la investigación fue la encuesta, la cual según, Hurtado, B. J. (Ob. Cit.), es la técnica para recolectar datos mediante preguntas y respuestas, las cuales pueden utilizarse personalmente o por otra vía de comunicación, permitiendo hacer un interrogatorio tipo pregunta respuestas en forma

directa. Las técnicas de recolección de información dependerán del tipo de investigación que se esté realizando.

En la presente investigación se utiliza la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, se utilizó el cuestionario con la finalidad de registrar la información pertinente, las observaciones, diferentes puntos de vista de los mismos empleados quienes suministran la variada información de acuerdo a sus conocimientos, experiencia, opiniones, de las diferentes responsabilidades que cumplen dentro de la organización, así como también del grado de compromiso que tengan dentro del clima de trabajo .

Al respecto, Velázquez, J. (2006), lo define como: "...el método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y el informante reporta sus respuestas". (p.133).

En la presente investigación, el instrumento esta estructurado por 8 ítems de selección múltiple, las mismas están estructuradas de acuerdo a la Escala de Likert en:

- Deficiente
- Regular
- Bueno
- Excelente

Es indudable que toda investigación requiere de este proceso, donde los profesionales o expertos juegan un papel de suma importancia, así como también producen orientaciones y apoyo a los investigadores, es decir, tres (3) especialistas evalúan el instrumento tomando en consideración la coherencia con los objetivos planteados en la investigación, así como también las dimensiones en estudio que están en correspondencia con los diferentes ítems. Es oportuno resaltar, que este proceso es necesario y pertinente en toda investigación

En tal sentido, (Hurtado, ob, cit 2006; p. 233), dice "...se refiere en que un instrumento mide lo que pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere

medir y se mide solo lo que se quiere medir”. La misma se determinó mediante la aplicación del Estadístico de Alpha de Crombach.

Para su cálculo se aplicó el Programa Excel, cuya fórmula está definida así:

$$r_{tt} = \frac{n}{n-1} * \frac{S_t^2 - \sum S_t^2}{S^2}$$

Donde:

r_{tt} = Coeficiente de confiabilidad de Alpha de Crombach;

n = Número de ítems;

$\sum S_t^2$ = Sumatoria de la varianza de los ítems;

S_t^2 = Varianza Total.

Este análisis se realizó tomando en consideración la información recolectada directamente de la muestra en estudio, así como también, se seleccionó el método de puntajes y frecuencias para procesar dicha información de manera cuantitativa y porcentuada. Al respecto, al momento del análisis, se procedió a realizar cálculos numéricos, gráficos y tablas de frecuencias de Barra, que permitieron organizar, sintetizar, resumir, clarificar, comparar, contrastar todos los resultados para realizar el respectivo procedimiento final de calcular, analizar y tomar decisiones para el respectivo análisis estadístico.

En las tablas se reflejan cuatro filas que contienen las alternativas de respuestas, Deficiente (D), Regular (R), Bueno (B) y Excelente (Excelente), la frecuencia y los respectivos porcentajes y en los gráficos de barra la correspondiente distribución porcentual de cada ítem, los cuales son respectivamente analizados.

Inmediatamente de haber tabulado los resultados, y aplicado la encuesta para la recolección de los datos a la respectiva muestra seleccionada para ser estudiada, tomando en consideración todos los indicadores de cada una de las variables, se presenta la información en gráficos estadísticos, correspondientes a un análisis

detallado descriptivo porcentual sistémico por pasos, lo cual son pruebas de los resultados de factibilidad de esta investigación. .

Paso1: Definición los estándares de medición para evaluar el proceso.

Objetivo: Definir los estándares de medición a partir del potencial profesional y funcional del personal de la División.

Indicadores:

Comportamiento funcional.

Ética y valores.

Liderazgo.

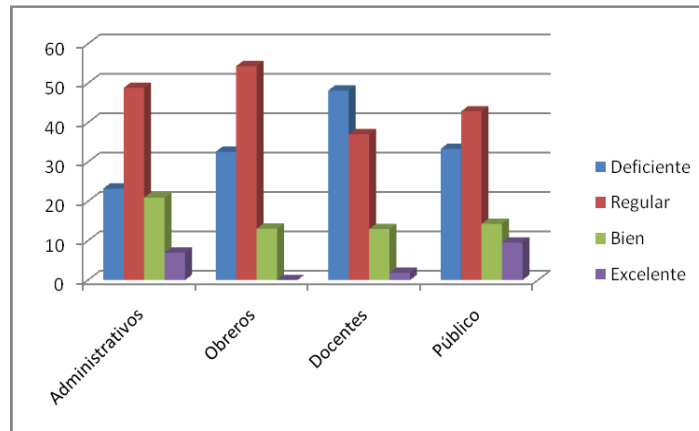
Habilidades y destrezas.

ITEM N° 1 ¿Cree usted que los miembros de la Zona Educativa en específico de la División de Personal, satisfacen sus exigencias en cuanto a la calidad, eficiencia, eficacia y efectividad de los servicios administrativos?

Tabla N° 3

SUJETOS/ SCALA	ADM		DOC		OBREROS		PUBLICO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DEFICIENTE	20	23.25	26	48.14	15	32.60	7	33.33	68	137.32
REGULAR	42	48.83	20	37.03	25	54.34	9	42.85	96	183.05
BUENA	18	20.93	7	12.96	6	13.04	3	14.28	34	61.21
EXCELENTE	6	6.97	1	1.85	0	0	2	9.52	9	18.34

Fuente: Autor (2013)



Fuente: Anibal Olivero (2013).

Análisis:

En el ítem 1, donde se indagó si los miembros de la Zona Educativa en específico de la División de Personal satisfacen las exigencias de calidad, eficiencia, eficacia, y efectividad de los servicios administrativos, respondieron de la manera siguiente: un 18.34% manifestó que Excelente, un 61.21% indicó que Bueno, y un 183.05% que Regular, es decir, en la opiniones de los trabajadores hay disparidad, ya que el 137.32% tiende a ser Deficiente, con respecto al resto de los encuestados al señalar que no satisfacen las exigencias de los servicios administrativos de la División de Personal, de acuerdo a su comportamiento funcional, valores éticos, liderazgo y habilidades y destrezas de las diferentes actividades administrativas de la División.

Por último, se sobreentiende de acuerdo al paso n° 1 quedan definidos los estándares de medición a partir del potencial profesional y funcional del personal de la División.

Paso 2: Diagnóstico del estado actual de cumplimiento de los estándares de medición definidos.

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de cumplimiento de los estándares de medición como sustento de la toma de decisiones.

Indicadores:

Comportamiento funcional.

Ética y valores.

Liderazgo.

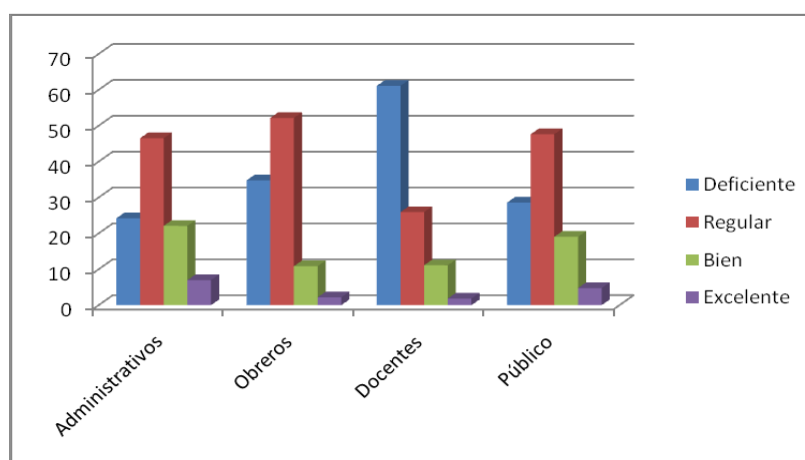
Habilidades y destrezas.

ITEM N° 2 ¿Será que el proceso de la toma de decisiones de los directivos se caracteriza por una limitada autonomía y responsabilidad a las coordinaciones y trabajadores adscritos a la División?

Tabla N° 4

SUJETOS/E SCALA	ADM		DOC		OBREROS		PUBLICO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DEFICIENTE	21	24.41	33	61.11	16	34.78	6	28.57	76	148.87
REGULAR	40	46.51	14	25.92	24	52.17	10	47.61	88	172.21
BUENA	19	22.09	6	11.11	5	10.86	4	19.04	34	63.1
EXCELENTE	6	6.97	1	1.85	1	2.17	1	4.76	9	15.75

Fuente: Autor (2013).



Fuente: Anibal Olivero (2013).

Análisis:

En el ítem 2, donde se analizó si los directivos en el proceso de la toma de decisiones está caracterizada por una ilimitada autonomía y responsabilidad a las coordinaciones y trabajadores adscritos a la División, respondieron de la manera siguiente: un 15.75% manifestó que Excelente, un 63.1% indicó que Bueno, y un 148.87% que Deficiente, es decir, en la opiniones de los trabajadores hay disparidad, ya que el 172.21% tiende a ser Regular, con respecto al resto de los encuestados al señalar que regularmente la toma de decisiones tiende a tener características e ilimitadas autonomías y responsabilidad a los coordinadores y coordinadoras como también a los trabajadores y trabajadoras adscritos a la División, de acuerdo a su comportamiento funcional, valores éticos, liderazgo y habilidades y destrezas en las diferentes toma de decisiones en las actividades administrativas de la División.

Por último se analiza de acuerdo al paso n° 2 queda establecido y diagnosticado según estándares de medición como sustento el estado actual de cumplimiento de la toma de decisiones de los directivos de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

Paso 3: Diseño de acciones para la mejora del proceso de control en el sistema gerencial.

Objetivo: Diseñar acciones que correspondan a la eficiencia del proceso control en el sistema gerencial.

Indicadores:

Comportamiento funcional.

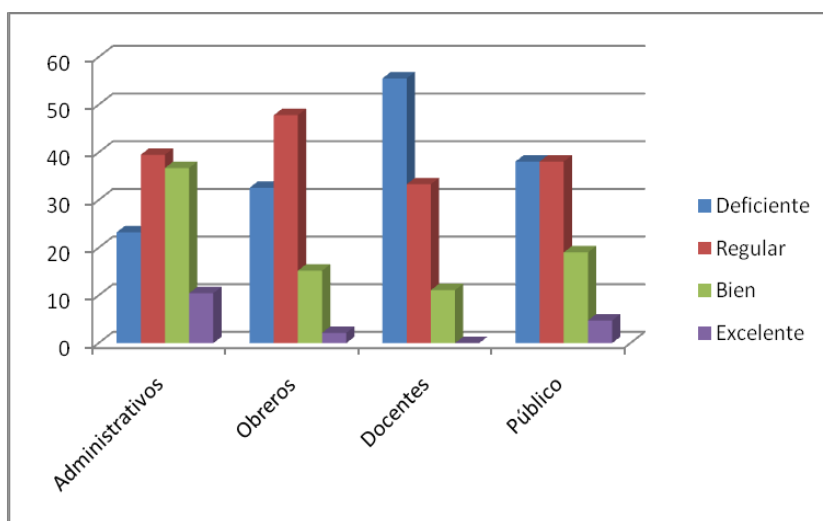
Liderazgo.

ITEM N° 3 ¿Usted cree que los mecanismos de control resultan efectivos para la adecuada organización del trabajo y delimitación de funciones por parte de la División de Personal y sus Coordinaciones adscritas?

Tabla N° 5

SUJETOS/ SCALA	ADM		DOC		OBREROS		PUBLICO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DEFICIENTE	20	23.25	30	55.55	15	32.60	8	38.09	73	149.49
REGULAR	34	39.53	18	33.33	23	47.82	8	38.09	83	158.77
BUENA	23	26.74	6	11.11	7	15.21	4	19.04	40	72.1
EXCELENTE	09	10.46	0	0	1	2.17	1	4.76	11	17.39

Fuente: Autor (2013).



Fuente: Anibal Olivero (2013).

Análisis:

En el ítem 3, donde se indagó si los mecanismos de control resultan efectivos para la adecuada organización del trabajo y delimitación de funciones de la División de Personal y sus coordinaciones adscritas, respondieron de la manera siguiente: un 17.39% manifestó que Excelente, un 72.1% indicó que Bueno, y un 149.49% que Deficiente, es decir, en la opiniones de los trabajadores hay disparidad, ya que el

158.77% tiende a ser Regular, con respecto al resto de los encuestados al señalar que regularmente los mecanismos de control necesitan ser realimentados por acciones estratégicas administrativas para que resulte efectivo el proceso de control, así tener una mejor organización en el trabajo al cumplimiento de las labores de la División de Personal y sus coordinaciones adscritas, de acuerdo a su comportamiento funcional y liderazgo en las diferentes acciones y/o actividades que se efectúen para el sistema gerencial.

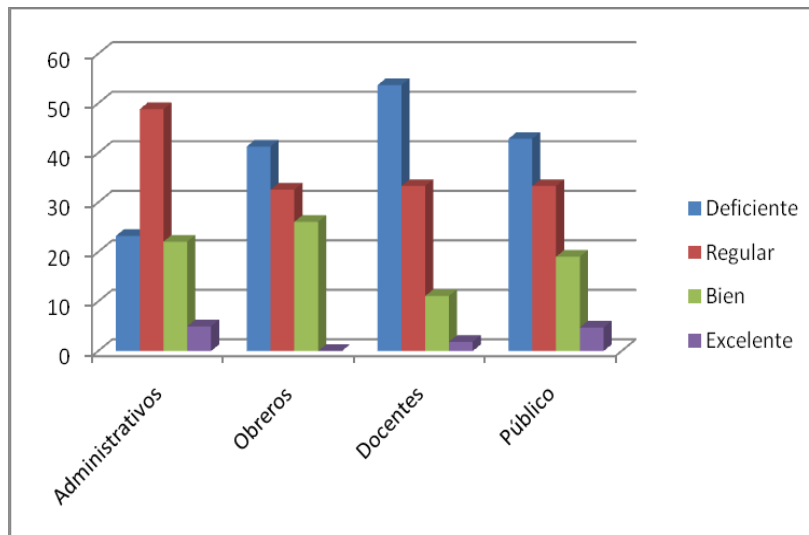
Por último se analiza de acuerdo al paso n° 3 queda en propuesta las diferentes acciones para la mejora del proceso de control en el sistema gerencial de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

ITEM N° 4 ¿Cree usted que se dan respuestas satisfactorias al público que es atendido por esa División, de igual forma sucede con sus coordinaciones adscritas?

Tabla N° 6

SUJETOS/E SCALA	ADM		DOC		OBREROS		PUBLICO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DEFICIENTE	20	23.25	29	53.70	19	41.30	9	42.85	77	161.1
REGULAR	42	48.83	18	33.33	15	32.60	7	33.33	82	148.09
BUENA	19	22.09	6	11.11	12	26.08	4	19.04	41	78.32
EXCELENTE	5	5.81	1	1.85	0	0	1	4.76	7	12.42

Fuente: Autor (2013).



Fuente: Anibal Olivero (2013).

Análisis

En el ítem 4, donde se indagó si se dan respuestas satisfactorias al público que es atendido por la División, así como también sus coordinaciones adscritas, respondieron de la manera siguiente: un 12.42% manifestó que Excelente, un 78.32% indicó que Bueno, y un 148.09% que Regular, es decir, en la opiniones de los trabajadores y público en general hay disparidad, ya que el 161.1% tiende a ser Deficiente, con respecto al resto de los encuestados al señalar negativamente el cumplimiento de no dar respuestas satisfactorias al público, de igual forma sus coordinaciones adscritas a la División de Personal, de acuerdo a su comportamiento funcional y liderazgo en la División, que correspondan a la eficiencia con el proceso de control en el sistema gerencial. .

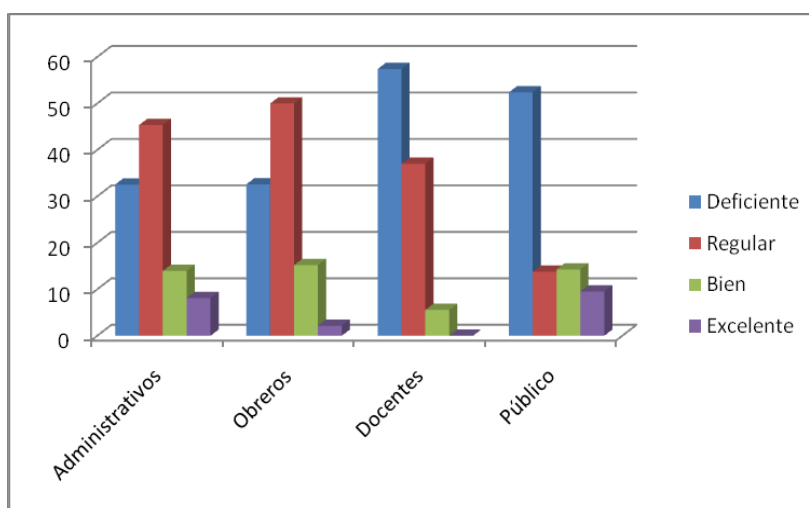
Por último se analiza de acuerdo al paso n° 3 quedan aplicadas parcialmente las acciones que corresponden a la mejora del proceso control en el sistema gerencial, así brindar una eficiente calidad de servicio administrativo en la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

ITEM N° 5 ¿Usted cree que la falta de preparación en materia organizativa atenta contra la operatividad del trabajo y limita la efectividad en la práctica de los servicios administrativos?

Tabla N° 7

SUJETOS/ SCALA	ADM		DOC		OBREROS		PUBLICO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DEFICIENTE	28	32.55	31	57.40	15	32.60	11	52.38	85	174.93
REGULAR	39	45.34	20	37.03	23	50.00	5	23.80	87	115.17
BUENA	12	13.95	3	5.55	7	15.21	3	14.28	25	48.99
EXCELENTE	7	8.13	0	0	1	2.17	2	9.52	10	19.82

Fuente: Autor (2013).



Fuente: Anibal Olivero (2013).

Análisis:

En el ítem 5, donde se indagó si la falta de preparación en materia organizativa atenta contra la operatividad del trabajo y limita la efectividad de los servicios administrativos, respondieron de la manera siguiente: un 19.82% manifestó que Excelente, un 48.99% indicó que Bueno, y un 115.17% que Regular, es decir, en la opiniones de los trabajadores hay disparidad, ya que el 174.93% tiende a ser Deficiente, con respecto al resto de los encuestados al señalar que deficientemente no

hay preparación en materia organizativa lo que no concatena con la operatividad del trabajo y su efectividad en los servicios administrativos de la División de Personal, de acuerdo a su comportamiento funcional y liderazgo en actualización y preparación en materia organizativa, así llevar a cabo una mejor operatividad de trabajo efectiva en las diferentes actividades administrativas de la División.

Por último se analiza de acuerdo al paso n° 3 queda de aplicar la realimentación en la práctica de preparación en materia organizativa, bien sean las acciones estratégicas administrativas y, así dar respuestas satisfactorias al público que es atendido por la División de igual manera sus coordinaciones adscritas.

Paso 4: Evaluación del cumplimiento de las acciones y su correspondencia con el grado de efectividad en los estándares de medición definidos en el paso 1.

Objetivo: Analizar y evaluar los procesos de gestión administrativa y operativa de la División de personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes.

Indicadores:

Percepción del Jefe de División.

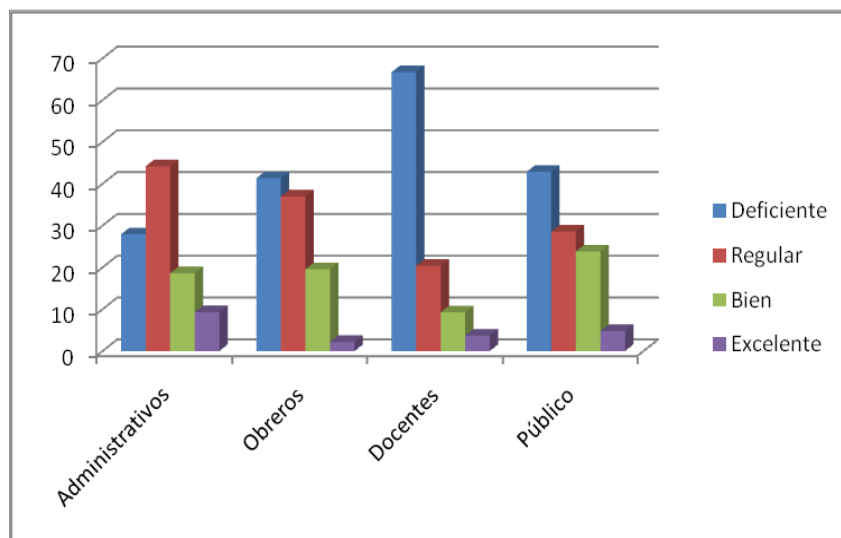
Percepción de los coordinadores de la División de Personal.

ITEM N° 6 ¿Cree usted que el comportamiento funcional de la División de Personal da respuesta a las servicios administrativos?

Tabla N° 8

SUJETOS/ SCALA	ADM		DOC		OBREROS		PUBLICO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DEFICIENTE	24	27.90	36	66.66	19	41.30	9	42.85	88	178.71
REGULAR	38	44.18	11	20.37	17	36.95	6	28.57	72	130.07
BUENA	16	18.60	5	9.25	9	19.56	5	23.80	35	71.21
EXCELENTE	8	9.30	2	3.70	1	2.17	1	4.76	12	19.93

Fuente: Autor (2013).



Fuente: Anibal Olivero (2013).

Análisis

En el ítem 6, donde se indagó si el comportamiento funcional de la División da respuesta a los servicios administrativos, respondieron de la manera siguiente: un 19.93% manifestó que Excelente, un 71.21% indicó que Bueno, y un 130.07% que Regular, es decir, en la opiniones de los trabajadores hay disparidad, ya que el 178.71%, tiende a ser Deficiente, con respeto al resto de los encuestados al señalar que negativamente se dan respuestas a los servicios administrativos de la División, ya que el comportamiento funcional en las labores de la División de Personal no es el más adecuado, de acuerdo a su conducta funcional, liderazgo, ética y valores y habilidades y destrezas que desempeñan al realizar cualquier gestión administrativa en la División de Personal de la Zona Educativa Estado Cojedes.

Por último se analiza de acuerdo al paso n° 4 la evaluación del cumplimiento de las acciones en correspondencia con los estándares en el proceso de la gestión administrativa del paso n° 1 las diferentes percepciones tanto del jefe de División como los coordinadores adscritos tienden a tener debilidades que en su defecto existe un incumplimiento en la gestión dando respuestas no satisfactorias en los servicios administrativos tanto del jefe de la División como de los Coordinadores adscritos a la División de Personal.

Paso 5: Realimentación en el proceso de control sobre la base de la evaluación del paso 4 en la corrección de las desviaciones producidas, reconsiderando los estándares de medición proyectadas en el paso 1.

Objetivo: Realimentar la ética y valores que propicien y coadyuven al rescate del sentido de pertinencia del dinamismo de la División de personal.

Indicadores:

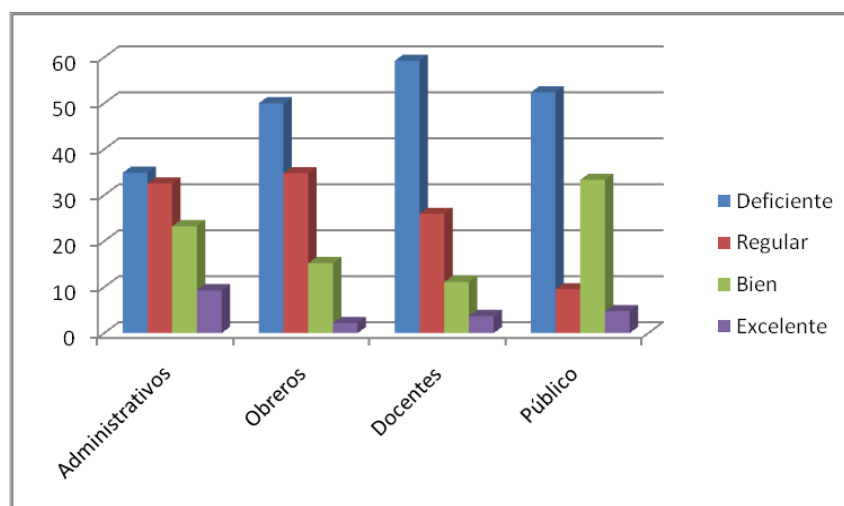
Ética y valores

ITEM N° 7 ¿Usted cree que los trabajadores de la División de Personal les faltaría practicar los valores que corresponda a la ética productiva de una organización?

Tabla N° 9

SUJETOS/ SCALA	ADM		DOC		OBREROS		PUBLICO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DEFICIENTE	30	34.88	32	59.25	23	50.00	11	52.38	96	196.51
REGULAR	28	32.55	14	25.92	16	34.78	2	9.52	60	102.77
BUENA	20	23.25	6	11.11	7	15.21	7	33.33	40	82.9
EXCELENTE	8	9.30	2	3.70	0	0	1	4.76	11	17.76

Fuente: Autor (2013).



Fuente: Anibal Olivero (2013).

Análisis:

En el ítem 7, donde se analizó si los trabajadores de la División de Personal les faltaría practicar los valores éticos que correspondan a la productividad de la organización, respondieron de la manera siguiente: un 17.76% manifestó que Excelente, un 82.9% indicó que Bueno, y un 102.77% que Regular, es decir, en la opiniones de los trabajadores hay disparidad, ya que el 196.51%, tiende a ser Deficiente, con respeto al resto de los encuestados al señalar que deficientemente tienden a tener debilidad en las practicas de los valores éticos en la División, ya que el comportamiento funcional al atender al publico en general no se encuentra a su altura en correspondencia con el liderazgo y habilidades y destrezas al desempeñarse en sus labores continuas y cotidianas en la organización.

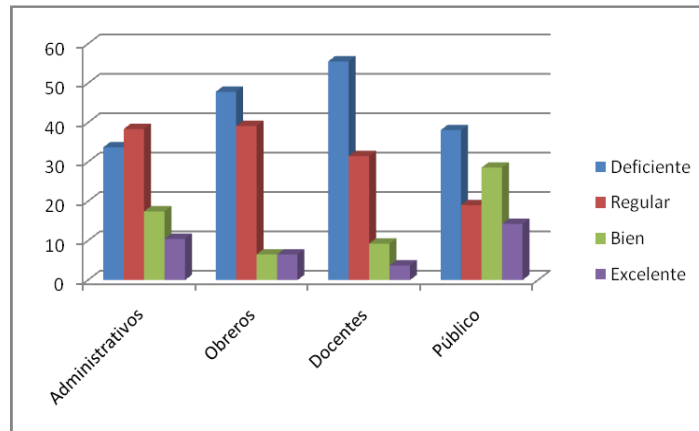
Por último se analiza de acuerdo al paso n° 5 es evidente que la División de Personal en el proceso de control en relación al cumplimiento de las acciones en correspondencia con los estándares en el proceso de la gestión administrativa tienden a tener debilidades, ya que en su defecto existen descumplimiento en la gestión dando respuestas no satisfactorias tanto los servicios administrativos como en la organización, lo que es necesario corregir las desviaciones.

ITEM N° 8 ¿Será que en la División de Personal faltaría un procedimiento de control para mejorar su sistema gerencial?

Tabla N° 10

SUJETOS/ SCALA	ADM		DOC		OBREROS		PUBLICO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DEFICIENTE	29	33.72	30	55.55	22	47.82	8	38.09	89	175.18
REGULAR	33	38.37	17	31.48	18	39.13	4	19.04	72	128.02
BUENA	15	17.44	5	9.25	3	6.52	6	28.57	29	61.78
EXCELENTE	9	10.46	2	3.70	3	6.52	3	14.28	17	34.96

Fuente: Autor (2013).



Fuente: Anibal Olivero (2013).

Análisis

En el ítem 8, donde se indagó si la División de Personal le faltaría un procedimiento de control para mejorar el sistema gerencial, respondieron de la manera siguiente: un 34.96% manifestó que Excelente, un 61.78% indicó que Bueno, y un 128.02% que Regular, es decir, en la opiniones de los trabajadores hay disparidad, ya que el 175.18%, tiende a ser Deficiente, con respecto al resto de los encuestados al señalar que necesita una realimentación como ajuste y mejora en los diferentes procesos administrativos específicamente en el comportamiento funcional, ética y valores, liderazgo y en sus habilidades y destrezas, que propicien y coadyuven al rescate del sentido de pertinencia del dinamismo de la División de personal.

Por último se analiza de acuerdo al paso n° 5 el proceso de control para el sistema gerencial de la División de Personal necesita ser realimentado para ajustar y, así mejorar según sea el cumplimiento de las acciones en correspondencia con los estándares en el proceso de la gestión administrativa de acuerdo a las diferentes percepciones tanto del jefe de División como los coordinadores adscritos y demás miembros de la División, ya que tienden a tener debilidades que en su defecto existen en la ética y valores para controlar, lo que ha atentado contra la productividad de la División y de toda una organización.

Conclusiones Parciales del capítulo

Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI y en esta era contemporánea en que vivimos la postmodernidad, estamos recorriendo por un período de profunda transición y cambios que impulsan, a los países desarrollados, como los que se encuentran en desarrollo; las organizaciones y los ejecutivos han estado en búsqueda de nuevas alternativas que garanticen nuevos desafíos que no han sido comprendidos a cabalidad en la universalización. Por tal motivo creo de ser necesaria la existencia:

De la innovación de las organizaciones en la actualidad adaptadas a los nuevos paradigmas de cada país en relación a lo sociopolítico, socioeconómico y socio-pluricultural utilizando estrategias metodológicas métodos científicos que faciliten el avance y la actualización de la organización y/o empresa.

El líder del cambio hay que aceptarlo como la norma y, la organización debe liberarlo para sobrevivir en busca de la descentralización de las organizaciones en relación al proceso de socio-control que coadyuven al rescate del sentido de pertenencia de cada institución u organización.

La productividad de quienes trabajan con el conocimiento y la administración, debe considerar estos dos aspectos como un hecho esencial, que en la práctica desarrollará importantes metas u objetivos que lo conduce a corregir las posibles desviaciones de la institución u organización.

Es importante alcanzar la integración colectiva de una institución u organización, ya que por medio de ellos se ve el crecimiento en relación a su eficiencia, eficacia y efectividad de las labores en que se desempeñan, al cumplir las actividades administrativas y asegurar su futuro organizacional multidimensional.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El análisis teórico y conceptual de la gestión administrativa en el sistema gerencial según la evolución de esta categoría en el tiempo y el proceso de control como una de las funciones principales de éste y que desde su importancia para realimentar el comportamiento de los objetivos o metas determinados en la planificación, permite entender cómo es necesario operacionalizar estos procesos para desde procedimientos o métodos específicos seguir desde un enfoque sistémico e integrador el ciclo administrativo y proceder a su continuo perfeccionamiento.
2. La caracterización estructural y funcional de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes lleva a identificar cómo la práctica administrativa actual no responde a las expectativas de sus públicos, interno y externo, en cuanto a lograr desde la Misión y Visión que le proyecta estratégicamente, dar respuesta a su encargo social con un servicio administrativo de calidad y pertinente, según los requerimientos del sistema educativo venezolano en el contexto del proceso revolucionario bolivariano.
3. El procedimiento de control, desde su estructura y de acuerdo a los principios de la función de control, permite a través de pasos considerar en cada momento del proceso cómo se aprecian los procederes de la gerencia y los modos de actuación de las personas para dar respuesta al servicio administrativo y corregir en un momento dado las desviaciones que se producen en la dirección del cumplimiento de los objetivos y reducir las insuficiencias existentes en la gestión administrativa.
4. Los resultados que se presentan y analizan a partir de la aplicación del procedimiento permiten entender que éste resulta pertinente y factible aún cuando requiera de atenderse en aquellos aspectos metodológicos y prácticos que puedan perfeccionar su instrumentación en la práctica de manera sistemática, sin complejidades y con respuestas rápidas en el proceso de toma de decisiones ante desviaciones que se presenten en el servicio administrativo.

RECOMENDACIONES

1. Continuar aplicando el procedimiento de control en el sistema gerencial de la División de Personal de la Zona Educativa del Estado Cojedes para evaluar el impacto de los resultados en la calidad del servicio administrativo que se presta.
2. Actualizar el procedimiento de control, según su instrumentación metodológica, de acuerdo a las innovaciones y/o cambios que se produzcan tanto en la estructura del servicio administrativo como de la tecnología para lograr el mantenimiento de la profesionalización de los recursos humanos acorde con los principios de calidad establecidos.
3. Profundizar, desde la investigación científica, en estudios que conduzcan a normalizar el proceso de servicio administrativo en la División a partir de las funciones inherentes a la gestión y que, sobre todo desde el control, facilite diseñar un manual de procedimientos que se ajuste a las características del sistema educativo venezolano y sus instituciones, para que pueda ser propuesta su generalización al resto del país.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALUCASA, T. (2004), La gerencia y la calidad educativa, en Revista Candidus, Universidad de Carabobo, Venezuela.
2. ALVAREZ, A. A. (2011), Procedimiento de control interno para implementar el perfeccionamiento empresarial en la empresa de Comercio y Gastronomía en el municipio Amancio. Universidad de las Tunas. Cuba.
3. ANTHONY, R. N. (1990), El control de gestión: marco, entorno y proceso. Ediciones Deusto, Madrid.
4. ARIAS, F. (1997), El proyecto de investigación, 2da. Edición, Editorial Espiteme C. A., Caracas.
5. BALESTRINI, A. M. (2002), Manual de trabajos de grado de especialización y maestrías y tesis doctorales, 4ta. Edición, Editorial Fedupel, Caracas.
6. BALESTRINI, A. M. (2006), Como se elabora un proyecto de investigación, 7ma. Edición, Editorial Fedupel, Caracas.
7. BREWER-CARIAS, A. R. (1982), El derecho administrativo y la ley orgánica de procedimientos administrativos. Editorial Jurídica Venezolana, Caracas.
8. BREWER-CARIAS, A. R. (2004), Los procesos contenciosos administrativos en Venezuela, Facultad de Ciencias Jurídicas, Pontificia Universidad Javeriana, Caracas.
9. CARÍAS, A.; BREWER, R.; FUENMAYOR, R.; RINALDI, A. (2011), Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), aplicado en la Fundación para el Desarrollo de la Artes Labrecha- Maturín-Estado Monagas, Venezuela.
10. CEPEDA, G. (2000), Auditoría y control interno. Editorial Mc Graw Hil, Santa fe de Bogotá, Colombia,
11. CEREZAL, J.; FIALLO, J. (2004), Misión Sucre Programa Nacional de Formación de Educadores. Cómo investigar en PEDAGOGÍA, Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.

12. CHAVEZ, H. R., Proyecto Nacional Simón Bolívar, República Bolivariana de Venezuela, 2013-2019.
13. CHAVEZ, H. R., Proyecto Nacional Simón Bolívar, República Bolivariana de Venezuela, 2007-2013.
14. CHAVEZ, H. R., Proyecto Nacional Simón Bolívar, República Bolivariana de Venezuela, 2001-2007
15. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999). Gaceta oficial de la República de Venezuela, Nº 36860, Diciembre 30, 1999.
16. CURA, E. N; WENDEL, S., Manual de procedimientos de control de calidad para los laboratorios de serología de los banco de sangre. Organización Panamericana de Salud, 1994.
17. DUPUY, Y.; GERALD, R. (1992). Extraído de la Revista Candidus Año 2013, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
18. FEIGENBUM, J. (1983), Gestión organizacional, visto en <http://www.monografia.com>. Visto en Agosto/2013.
19. GOMEZ, J. (2013), Soluciones gerenciales a partir de un análisis de gestión administrativa (agad), <http://hdl.handle.net/123456789/3618> Revisado: octubre/2013
20. GUERRERO, G. (2005), Plan estratégico para mejorar el clima organizacional, basados en los siete hábitos de la gente altamente efectiva en la contraloría municipal de Girardot del estado Aragua. Trabajo de grado de Maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.
21. HERNÁNDEZ, R; C. FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, L. (1991), Metodología de la Investigación Educativa, Editorial Mc. Graw-Hill, México.
22. HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C Y BAPTISTA, L. (1998). Metodología de la Investigación. Mc.Graw – Hill Interamericana de México, S.A.
23. HILL, CH. W.; JONES, G. R., (2005), Administración Estratégica. Un enfoque integrado, Sexta Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A., México

24. HODGSON, A. M. (2002). La utilidad del trabajo con escenarios, Gestión, Vol. 5, Nº. 31, febrero-marzo, London Business School, Londres.
25. HURTADO, J. (2006) Metodología de la Investigación Holística, 2da. Edición, Fundación SIPAL, Fundacite Anzoátegui, Caracas.
26. KONNTZ, H.; O'DONNELL, H. (1973), Curso de administración moderna. Un análisis de las funciones de la administración. Quinta edición, Editorial McGRAW-HILL. Bogotá, Colombia.
27. LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL, publicado en la Gaceta Oficial Nº 6.013, 23 de Diciembre de 2010, Caracas, Venezuela.
28. LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS, publicado en la Gaceta oficial Extraordinario Nº 6.076, 07 de Mayo de 2012, Caracas, Venezuela.
29. LOZADA, S.; LORLLYS, C. (2008), Diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos para el registro y control de constitución, liberación y ejecución de fianzas y garantías otorgadas a la Universidad de Oriente, <http://hdl.handle.net/123456789/3980> Revisado: octubre/2013
30. MAESTRE, D. J.; ROJAS, L. R. (2009), Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), Universidad de Oriente. Venezuela.
31. MANES, J. M. (2003), Gestión estratégica para instituciones educativas, Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional, Editorial Granica, Buenos Aires.
32. MARTINEZ, E., (2009), Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD). Universidad de Oriente. Venezuela.
33. MASLOW, A.; MCGREGOR, D. (2006), La Gerencia de la Calidad Educativa Liderazgo-Calidad-Planificación. En Revista Candidus, Universidad de Carabobo. Venezuela.

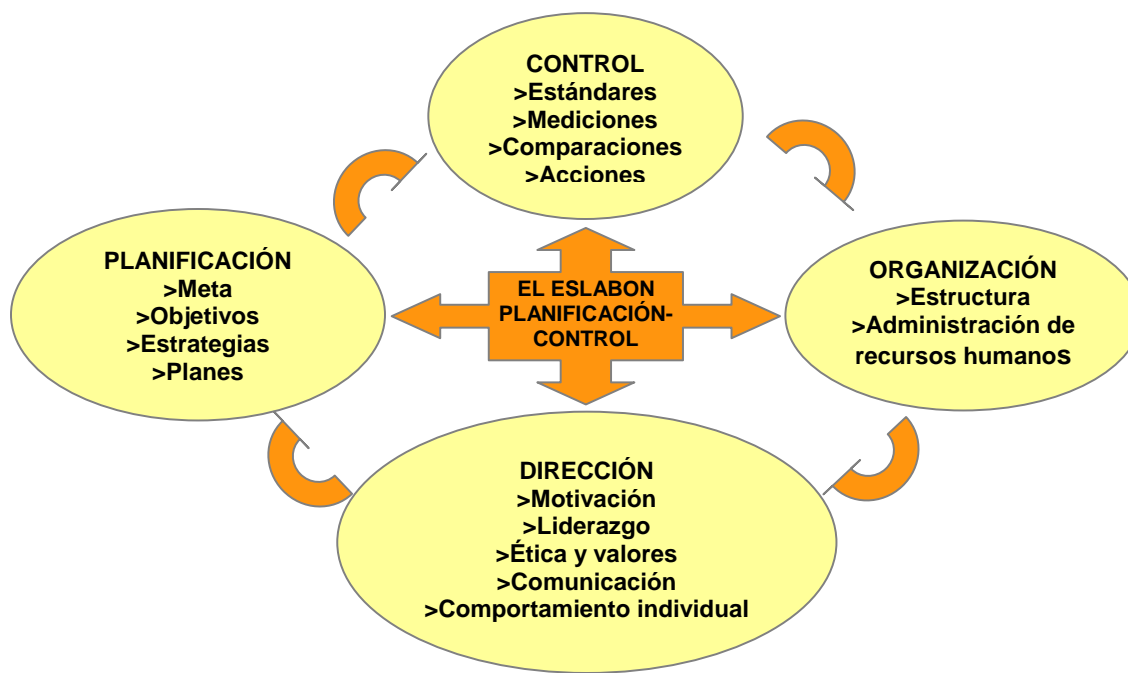
34. ORELLANA, C.; NAZAR, G. Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de la Gestión Administrativa (AGAD). Universidad de Oriente. Venezuela 2002.
35. PÉREZ-CARBALLO, J. F. (2003), Control de gestión empresarial, ESIC Editorial, Buenos Aires.
36. RAMIREZ, Y.; SUCRE, Y. (2011), Soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios del Ministerio de Poder Popular para el Ambiente. Universidad de Oriente. Cumaná Estado Sucre. Venezuela.
37. RIZO, V.; MUÑOZ, E., Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la microempresa Good Water, ubicada en el Canton La Troncal y potenciar así su rentabilidad, Universidad de Oriente. Venezuela.
38. ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Administración. Editorial Pearson Educación de México, 2000.
39. RODRÍGUEZ, J., (2002) Estudio de sistemas de procedimientos administrativos, Cengage Learning Editores, Londres.
40. RONDON, C. E. (2008) Procedimientos administrativos y gerencia administrativa de la Asociación Civil de Servicios Técnicos y Asesorías del Instituto Universitario de Tecnología de Cumaná, Estado Sucre, <http://hdl.handle.net/123456789/387> Revisado: octubre/2013
41. SABINO, C. (1986). El Proceso de la Investigación. Segunda Edición. Caracas: Panapo.
42. SANTOS, J.A. (2004). Recursos Humanos. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humanos, Universidad de El Salvador, San Salvador.
43. STONER, J. et al (1996),. Administración. Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A. Sexta. Edición México.
44. TAMAYO, T. (1998), Metodología de la investigación, Editorial Kapeluz, Caracas.

45. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (2003), Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales". 3a. ed. Editorial FEDUPEL, 3a. Reimpresión, Caracas.
46. VELÁZQUEZ, J. (2006), ¿Cómo Hacer una Tesis? Tesinas, Informes, Memorias, Seminarios de investigación y Monografías. Editores Grupo Noriega, Editorial Limusa, México.
47. VELÁZQUEZ, A. (2011), Sistema de control de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en Las Tunas para el incremento de las producciones agropecuarias, Tesis en opción al título académico de Master en Dirección, Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
48. VICIEDO, C. (1996): Metodología de la Investigación Educativa, Material para el curso internacional de Maestría en Educación Superior, Bolivia.
49. ZORRILLA, S.; TORRES, M. (1992). Guía para elaborar la tesis, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A, de C.V., México.

ANEXOS

ANEXO 1

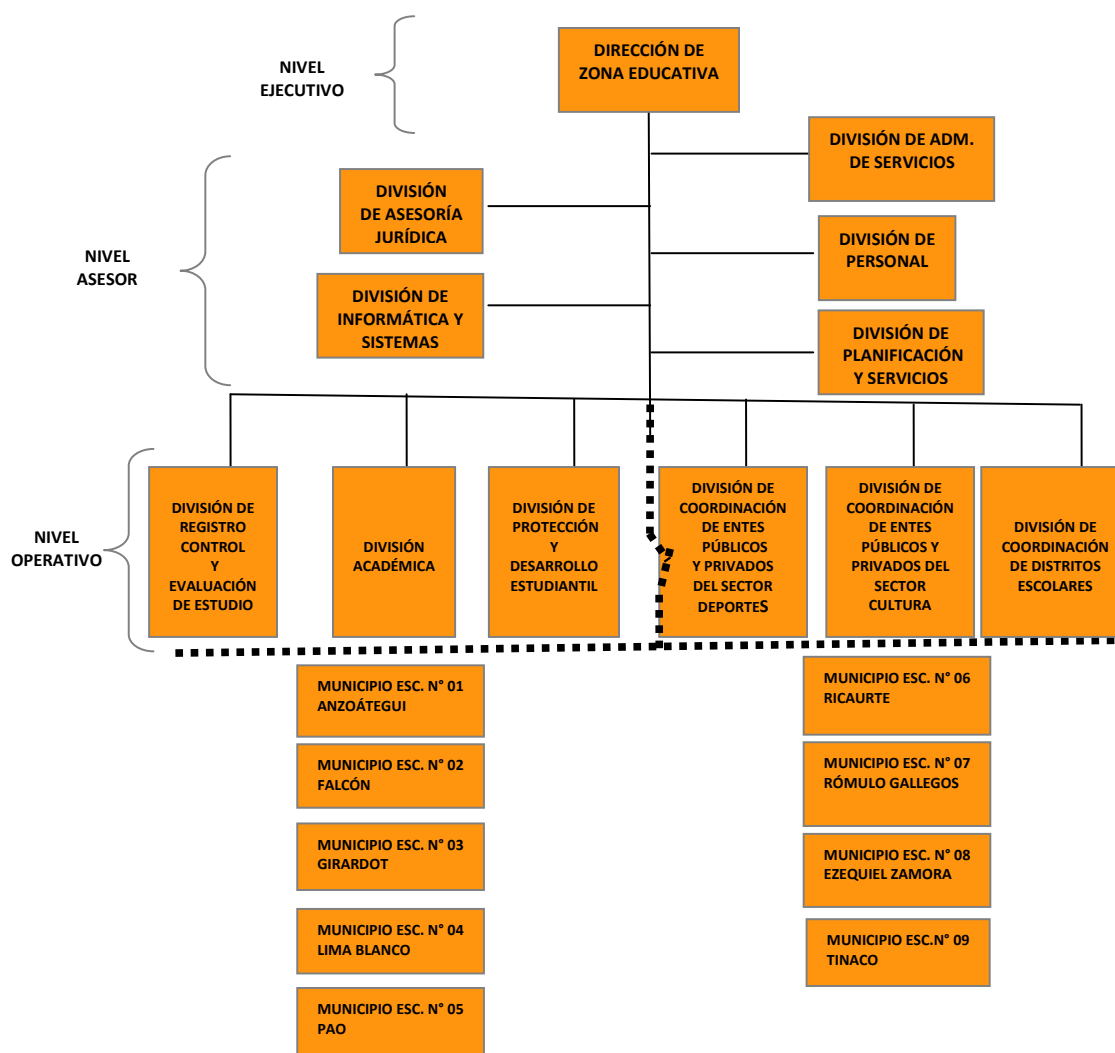
PLANIFICACIÓN-CONTROL



Fuente: Autor (2013).

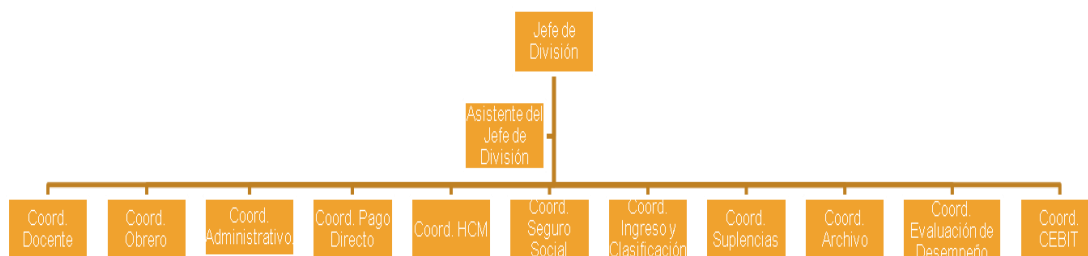
ANEXO 2

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA REGLAMENTO INTERNO 2003



ANEXO 3

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIVISIÓN DE PERSONAL ZONA EDUCATIVA ESTADO COJEDES



ANEXO 4

**UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS, CUBA
CENTROS DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN
SAN CARLOS ESTADO COJEDES, VENEZUELA,**

ENCUESTA

Este instrumento tiene como objetivo recopilar información de un fenómeno en estudio, como requisito esencial para llevar a cabo la aplicación del método científico para una tesis en opción al título académico de Máster en Dirección, por lo que le agradezco sea honesto y sincero al responder las siguientes preguntas. Marque con una x la respuestas de su preferencia en correspondencia con la leyenda; (D), Deficiente; (R), Regular; (B), Bien; (E), Excelente.

Autor: Lcdo. Aníbal José Olivero Pinto.
Tutor: Dr. C. Enrique Marañón.
Profesor Titular.

Encuestantés:

Personal docente ()
Personal administrativo ()
Personal obrero ()
Publico en general ()

Fecha de su aplicación: / /

N°	ITEMS	D	R	B	E
1	¿Cree usted que los miembros de la Zona Educativa en específico de la División de Personal, satisfacen sus exigencias en cuanto a la calidad, eficiencia, eficacia y efectividad de los servicios administrativos?				
2	¿Será que el proceso de la toma de decisiones de los directivos se caracteriza por una limitada autonomía y responsabilidad a las coordinaciones y trabajadores adscritos a la División?				

3	¿Usted cree que los mecanismos de control resultan efectivos para la adecuada organización del trabajo y delimitación de funciones por parte de la División de Personal y sus Coordinaciones adscritas?				
4	¿Cree usted que se dan respuestas satisfactorias al público que es atendido por esa División, de igual forma sucede con sus coordinaciones adscritas?				
5	¿Usted cree que la falta de preparación en materia organizativa atenta contra la operatividad del trabajo y limita la efectividad en la práctica de los servicios administrativos?				
6	¿Cree usted que el comportamiento funcional de la División de Personal da respuesta a las servicios administrativos?				
7	¿Usted cree que los trabajadores de la División de Personal les faltaría practicar los valores que corresponda a la ética productiva de una organización?				
8	¿Será que en la División de Personal faltaría un procedimiento de control para mejorar su sistema gerencial?				

Fuente: Autor (2013).