

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DIRECCION**



Tesis en opción del grado académico de Master en Dirección.

Título: Diseño de un procedimiento de control como vía para perfeccionar el Acompañamiento Pedagógico de las Escuelas Bolivarianas. Caso de la Escuela Bolivariana "El Tanque" Punta de Mulatos- La Guaira- Estado Vargas.

Autor: *Elvis Morales*

Tutora: *Msc. PA .Zoe María Vila Alonso.*

2011

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DIRECCION

Titulo: Diseño de un procedimiento de control como vía para perfeccionar el Acompañamiento Pedagógico de las Escuelas Bolivarianas. Caso de la Escuela Bolivariana "El Tanque" Punta de Mulatos- La Guaira- Estado Vargas.

Autor: Lic. Elvis F. Morales S.

Contactos: 04241667069 – 0212 895 2972

@: visfran82@hotmail.com; visfran2000@yahoo.com

Tutor: Msc. Zoe Vila

El sistema educacional venezolano viene experimentando una serie de cambios como consecuencia de la revolución bolivariana desde 1999, con la aparición de las Escuelas Bolivarianas, debido a la creciente complejidad de los procesos cambio, asociados a un entorno turbulento y dinámico, así como el desarrollo de las nuevas pautas y políticas como es caso de Ley de Educación del 2009, que reconoce la figura del acompañamiento pedagógico, lo que busca elevar el papel activo de esta figura en estas organizaciones para alcanzar una educación de calidad con sentido crítico, participativo y protagónico lo que obliga a generar propuestas que permitan incrementar los conocimientos y reconocer lo como una herramienta de control.

La educación, en su búsqueda de cambios que respondan a la dinámica de la sociedad aparece el Acompañamiento Pedagógico para conocer donde están las principales fallas y aplicar acciones correctivas desde la práctica educativa. En este caso se tomará de modelo la Escuela Bolivariana "El tanque" ubicada en la Parroquia La Guaira quien abrió sus puertas para ser analizada y se cree un modelos flexible, proactivo y participativo de Acompañamiento Pedagógico que le permita obtener un posición de ventaja. Dicho procedimiento pasó a ser aprobado por expertos.

Dedicatoria

A mis Tesoros.

A mis Amores.

A mis Razones

A mis Motivos

A mis Noches de desvelo

Sí a mis Hijos:

Andrés, Victoria y Sebastián

Agradecimientos

A Dios

A mis Guías Espirituales

A mis Santos

A mi Mami Margarita Salgado

A mis Hermanas Lilimar y Yoselyn

A mis Familiares

A mi esposa Orlenis López

Al Programa Nacional de Formación de Educadores

A Laura Rodríguez,

A mis Compañeros de maestría Carla, Dubraska, Veda y Javier

A mis Estudiantes de la III y V cohorte del PNFE

A mis amigos

A los Profesores Cubanos especialmente a mi Tutora la Profesora Zoe Vila.

A mis colegas de la Escuela Bolivariana "El Tanque"

Y a todas aquellas personas que siempre se manifestaron interesados y que me apoyaron en el logro de esta meta.

Índice

Introducción	
Capítulo I. Marco Teórico Referencial.	6
1.1 Introducción.	6
1.2 La dirección como un proceso.	7
1.3 El control como función de la dirección.	9
Sistema de control	11
1.4 Requisitos y Principios de un proceso de Control.	13
1.5 Pasos del proceso de control.	16
Medición del Desempeño	17
Comparación del desempeño con el estándar	18
Corrección de las Desviaciones	19
Técnicas y herramientas de control.	20
Estados financieros	21
Estado de resultados	21
Análisis de Razones	22
Presupuestos	23

1.6 El Control en la Planeación Estratégica	23
Estándares del control estratégico	24
Control de Gestión	24
El Acompañamiento Pedagógico	25
Particularidades las condiciones venezolanas.	28
Fases del Acompañamiento Pedagógico	29
La observación:	29
Reuniones	30
Visitas al salón de clases.	31
Entrevista individual	31
1.7 Conclusiones parciales.	32
CAPÍTULO II: Caracterización y Diagnóstico.	33
2.1 Introducción.	33
2.2 Descripción de las técnicas	33
Etapa I- Caracterización de la organización objeto de estudio:	35
Etapa 2: Selección de la muestra:	35

Etapa 3: Selección de las técnicas e instrumentos a utilizar.	35
Preparación del estudio:	35
<i>Revisión de documentos:</i>	36
<i>La encuesta:</i>	36
<i>Observación.</i>	36
<i>La entrevista no estructurada:</i>	37
<i>Matriz FODA</i>	37
Etapa 4: Presentación de los resultados:	38
2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico.	38
2.3.1 Caracterización de la Escuela Punta Mulatos El Tanque	38
Breve Reseña Histórica del Plantel	38
Características geográficas	39
Caracterización del Personal docente.	39
Misión	39
Visión	40
Organigrama de la institución	40
2.3.2 Selección de la muestra	41
2.3.3 Aplicación de las técnicas	41

Revisión de los documentos	41
Resultados de las Encuestas y las Entrevistas	42
2.3.4 Sistematización de los resultados.	54
2.4 Conclusiones Parciales:	56
Capítulo III: Diseño de un procedimiento de Control para el Acompañamiento Pedagógico.	57
3.1 Introducción.	57
3.2 Fundamentación de la propuesta.	57
3.3 Procedimiento de Control Organizacional basada en el Acompañamiento Pedagógico.	59
1er Momento. Antes:	60
La Reunión	61
Acuerdos	63
2do Momento. Durante	63
La visita al Aula	63
3er Momento. El después	66
La Retroalimentación	66
Los Talleres	66

Cronograma de actividades	67
3.4 Validación por el método experto	68
3.5 Conclusiones Parciales	71
Conclusiones Generales	72
Recomendaciones:	73
Referencias	74
Anexos	79

Introducción.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en entornos económicos y mercados cada vez más competitivos y globalizados donde los rápidos cambios tecnológicos y culturales que propiciaron la aparición de la era de la información hicieron que muchos preceptos fundamentales de la era industrial se volvieran obsoletos, exigiendo a las empresas la necesidad de desarrollar nuevas capacidades para alcanzar buenos resultados, si desean tener éxito.

El sistema educacional venezolano viene experimentando una serie de cambios como consecuencia de la revolución bolivariana desde 1999 con la aparición de las Escuelas Bolivarianas, (programa bandera del plan revolucionario de gobierno del Presidente Hugo Chávez)

La creciente complejidad de los procesos de cambios, asociados a un entorno turbulento y dinámico, así como el desarrollo de las nuevas pautas y políticas como es caso de Ley de Educación que reconoce la figura del acompañamiento pedagógico, quien condiciona la necesidad de elevar el papel activo de esta figura en las organizaciones venezolanas en función de alcanzar una educación de calidad con sentido crítico, participativo y protagónico lo que obliga aceleradamente a generar propuestas que permitan incrementar los conocimientos y reconocer el acompañamiento pedagógico como un herramienta de control.

La educación, es en la actualidad una de las áreas del conocimiento humano más llena de complejidades y desafíos, ya que está obligada a tener resultados positivos en los plazos previstos, pero al mismo tiempo responde a los requerimientos y principios de la sociedad en la cual se desarrolla, donde en estos momentos es de vital importancia el acompañamiento pedagógico para conocer donde están las principales fallas y aplicar acciones correctivas desde la práctica educativa, así como hacer análisis que desde esta óptica que contribuyan a una propuesta de cambio en la conducción del sistema.

En la actual revolución, se viene desarrollando en el sistema educacional venezolano, producto de la necesidad de un tránsito de paradigmas tradicionales donde el acompañamiento pedagógico era conocido como supervisión del aula hacia ser considerado como un punto

crítico de control y la necesidad que tiene las organizaciones educativas de adoptar estas nuevas formas de gestión, así como contar con un proceso de acompañamiento como vía de control para corregir las debilidades, disminuir el impacto de las amenazas, aprovechar las oportunidades y reforzar las principales fortalezas, en la Escuela Bolivariana “El Tanque” ubicada en Punta de Mulatos de la Parroquia La Guaira quien no asiste como observador pasivo a esta dinámica evolutiva sino que tiene una misión urgente de buscar mecanismos que le permitan establecer una ventajosa posición.

Específicamente esta Escuela Bolivariana la cual, asume los nuevos retos que le impone el sector educacional perfeccionando el sistema vigente donde existen múltiples insuficiencias tales como:

- Operatividad ,
- No existe o no se reconoce el acompañamiento pedagógico como una vía para actualizar y corregir actividades desde la práctica educativa.,
- La práctica muestra que la falta de enfoques y herramientas para gestionar este proceso de control lo cual constituye una de las limitantes para obtener resultados de mayor impacto,
- No se trabaja de manera proactiva
- No se logra un enfoque sistémico en la organización
- No existe forma de evaluar el desempeño de la organización en largo plazo.

Esto demuestra la necesidad de perfeccionar los mecanismos actuales con vistas a dar seguimiento a sus principales objetivos y la elaboración de un instrumento de control sobre la base de la implicación de la alta dirección y los trabajadores.

De la situación anteriormente descrita se deriva la situación problemática:

¿Cómo contribuir al mejoramiento de la Ejecución del Control en la Escuela Bolivariana “El Tanque”?

¿Qué indicadores deben ser considerados para implementar el control en las condiciones actuales de la Escuela Bolivariana “El tanque” ubicada en Punta de Mulatos-La Guaira- Estado Vargas?

Para dar respuesta a este problema se plantea el siguiente **Objetivo General**:

Diseñar un proceso de control que contribuya al mejoramiento de la Ejecución del acompañamiento pedagógico en la Escuela Bolivariana “El Tanque” a través de la determinación de un conjunto de pasos para la mejora de la gestión de la institución.

Este Objetivo General fue desglosado en los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Identificar aquellos elementos que sirven de soporte teórico y guía para la investigación, a partir de la literatura científica más actualizada, sobre los temas de Control, su evolución e implicación en la gestión empresarial, particularizando en la experiencia de la organización objeto de estudio práctico.
2. Realizar un diagnóstico para determinar las principales insuficiencias relacionadas con la actividad de control y que influyen directamente en el funcionamiento de la organización.
3. Diseñar un proceso de control que contribuya al mejoramiento del Acompañamiento Pedagógico en la Escuela Bolivariana “El Tanque”.
4. Definir una serie de pasos para la mejora de la gestión de la institución.
5. Validar el procedimiento según el criterio de expertos.

Para dar solución al problema científico planteado se formularon las interrogantes científicas siguientes:

- ¿Existen diferentes postulados sobre el Control en otros países y en diferentes literaturas que permitan aplicarse a las condiciones venezolanas?
- ¿Cómo es considerado el Acompañamiento Pedagógico por los y las docentes de la Escuela Bolivariana “El Tanque” ubicada en Punta de Mulatos, de la Parroquia La Guaira – Estado Vargas?
- ¿Qué pasos para el control se utiliza en la Escuela Bolivariana “El Tanque” ubicada en Punta de Mulatos de la Parroquia La Guaira Estado Vargas

- ¿Cómo evalúan los especialistas los procesos de control elaborados?

A partir de lo anteriormente expuesto, se propone la siguiente: **Hipótesis de Investigación:** “Es posible y viable el mejoramiento del control el acompañamiento pedagógico en Escuela Bolivariana “el tanque”, mediante el diseño de un proceso de control sobre la base de un conjunto de pasos que contribuirá a fortalecimiento del desempeño docente y al cumplimiento de los objetivos previstos “.

La hipótesis queda validada sí:

Se realiza un análisis crítico de los resultados valorando los elementos del proceso de control aplicados en el acompañamiento pedagógico.

La valoración por expertos de la propuesta realizada

La **novedad científica** está dada en ser la primera vez que se utiliza en el marco de Escuela Bolivariana una herramienta de control a partir del diseño de un proceso de control adaptado a la realidad actual y en específico al objeto de estudio práctico, sin precedentes en investigaciones anteriores.

La elaboración y estructuración del procedimiento descrito constituye el **valor metodológico** del trabajo, en cuanto al **valor teórico**, radica en que a través del desarrollo de la investigación se hace necesaria la ampliación de los conocimientos adquiridos, para ello se debe realizar una búsqueda de información detallada por lo que se revisará la bibliografía y fuentes disponibles y la concepción de una definición de Control, mientras que su **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia de aplicación de un procedimiento de control, bajo las condiciones del entorno venezolano, lo que contribuirá a resolver un problema existente en la organización objeto de estudio, y que contribuye a una eficaz toma de decisiones en cada uno de los niveles de la organización.

El trabajo se ha estructurado en una **introducción** y **tres capítulos**. En el **primer capítulo** se ha llevado a cabo un estudio teórico de los elementos conceptuales acerca del control y sus particularidades en la Escuela Bolivariana, lo cual refleja el estado del arte y en cierta medida la praxis de esta temática. En el **segundo capítulo**, se hace una caracterización de la Escuela

Bolivariana El Tanque y se realiza un diagnóstico de la situación actual y corroborar la necesidad de aplicar una herramienta de control para contribuir a la solución de los problemas descritos. El **tercer capítulo**, está dedicado a diseñar un procedimiento de control basado en una propuesta y definir un conjunto de pasos, según las particularidades de la organización, el cual es validado por expertos.

El presente trabajo cuenta además, con un cuerpo de **conclusiones** y **recomendaciones**, derivado de la investigación realizada, así como con la bibliografía consultada y los **anexos** correspondientes.

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial.

1.1 Introducción.

El análisis bibliográfico pretende presentar la revisión bibliográfica que sustenta la investigación realizada, a partir, del estudio de la literatura especializada en el tema que se investiga en este caso relacionado con el Control como función de la dirección y sus requisitos, principios e importancia dentro del ciclo directivo que evalúa las restantes funciones para que se ejecuten según los objetivos previstos la gestión en la organización. Este capítulo tiene como objetivo mostrar la dirección como un proceso de acuerdo al enfoque funcional, el Control como función partiendo de su vinculación con las restantes funciones hasta llegar específicamente con la planeación. Por último se pretende abordar las particularidades de este proceso en el objeto de estudio práctico.



Figura 1:Hilo Conductor.

Fuente :Elaboracion Propia.

1.2 La dirección como un proceso.

La Administración ha sido abordada por numerosos autores entre los que se encuentran Koontz, (1998), Chiavenato, (1999), Robbins, (2000) que han reflexionado y escrito sobre este tema desde diferentes posiciones, encontrándose que todos abordan temas relacionados con la forma en que se seleccionan y agrupan las personas destacándose en las definiciones los siguientes aspectos:

- La participación de las personas.
- Las relaciones entre las personas.
- La orientación a los objetivos.
- Su integración por funciones y procesos.

Así como, la consideración en el conjunto de funciones de la organización.

Según Chiavenato (1999) mucho se ha reflexionado y escrito sobre el proceso de administración; sin embargo, su contenido, en su enfoque funcional, no ha sufrido grandes variaciones desde que Fayol en su obra “Administración Industrial y General”, publicada en 1916, lo definiera como: “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”, actividades que están presentes en, prácticamente, todas las organizaciones, siendo el control, el elemento regulador de la gestión empresarial.

Por otra parte, se realizó un análisis de las definiciones de administración, puntos de vista y enfoques de diversos autores (Burbidge 1979; Companys Pascual, 1989; De Miguel Fernández, 1991; Ivancevich, 1997) entre otros, sobre las funciones de la administración, del cual se puede concluir que:

- Utilizan términos diferentes para conceptualizar el vocablo **administración**, como son: **dirección**, **management** y/o **gestión**; sin que se aprecien diferencias significativas en su esencia y contenido.
- Se identifican las funciones básicas de planificar, organizar y controlar. La primera, determina los resultados que ha de lograr la organización; la segunda, especifica cómo se lograrán los

resultados planificados y el control, comprueba si se han logrado o no los resultados. Estas funciones básicas se vinculan entre sí mediante la función de liderar (Ivancevich 1997).

- Es posible apreciar una evolución en la forma de ejecutar el proceso de administración: de autoritaria a participativa. Destacándose hoy la necesidad del papel activo y participativo del hombre. (Ishikawa, 1988; Cuesta Santos, 2000).
- Vincular la administración con el proceso de toma de decisiones y la dirección de los miembros de la organización hacia los objetivos marcados (Jordán, 1996), en los tres niveles de la gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo (Gaither & Frazier, 2000), donde el tratamiento de la información (bases de datos) es el elemento clave y fundamental para la toma de decisiones (Davenport, 1993).
- Las tendencias actuales enfatizan en dar bienestar a los empleados, considerando la formación y motivación como elementos clave de este proceso (Deming, 1989; Cuesta Santos, 2001). De igual forma se hace hincapié en la orientación hacia el cliente y la necesidad de cambio para el éxito de la empresa (Ishikawa, 1988; Dueñas, 1989; Porter, 1990; Cuesta Santos, 2000; Hernández Pérez, 2000).

Las funciones de dirección son parte importante de la propia producción, son una necesidad objetiva y su complejidad depende de las tareas engendradas por la misma producción esto nos lleva a concluir que las funciones constituyen una de las categorías fundamentales de la teoría de la administración, determinan la estructura básica del proceso directivo así como cuando se efectúan debidamente favorecen a la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

En la tabla 1, se muestra la interrelación entre las funciones generales y el proceso de administración, existe un vínculo intrínseco entre las dos perspectivas de la administración: como proceso de realización de funciones y como proceso de toma de decisiones.

Tabla 1: Relación entre las funciones generales y el proceso de dirección.

Funciones: ADMINISTRACION	Planificación	Organización	Regulación (Mando)	Control
Procesos: Principales	Adopción y aplicación de las decisiones (Tarea de los directivos)			
Procesos Básicos	Preparación y control de las decisiones (Tarea de técnicos y especialistas)			
Procesos Auxiliares	Aseguramiento de las decisiones (Tarea de los trabajadores auxiliares y administrativos)			

La naturaleza misma del proceso de administración lo convierte en un ciclo interrumpido donde con cada control surge la necesidad de reajustar determinados aspectos o simplemente se plantean nuevas metas y estrategias, por lo que invariablemente se reinicia el proceso con la planificación. En la práctica, el proceso administrativo no incluye cuatro funciones aisladas sino un grupo de actividades muy interrelacionadas y varias combinaciones de estas actividades funcionan de manera simultánea.

1.3 El control como función de la dirección.

La organización, el control de los recursos materiales, humanos y la calidad del proceso son elementos esenciales, en la prestación de servicio y en la propia dinámica del progreso socio económico en los países industrializados y en vías de desarrollo. La optimización de los recursos se ha convertido por tanto en una herramienta relacionada con la productividad industrial y la excelencia en los servicios.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. En consecuencia, para lograr una gestión eficaz, eficiente, efectiva y por tanto competitiva, la

función de control tiene que ser considerada dentro de todo el sistema y ocupar el lugar que realmente le corresponde, si se aspira a ser una empresa de clase mundial. Proporcionando **información relevante** respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización y reiniciándose nuevamente el proceso de planificación.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

El control, en su planteamiento global como una función de la administración, es una de las tareas que más se ha descuidado, a pesar de representar un elemento clave dentro del proceso de administración, al contribuir de forma decisiva a mejorar las actuaciones de la empresa (Nogueira Rivera, 2002).

La necesidad de un control formalizado es importante en la medida que la empresa se enfrenta a las nuevas condiciones de creciente competencia y se profundiza el grado de

descentralización de las decisiones. Con la descentralización surge un problema para la empresa, esta debe asegurarse que la persona a quien se otorga una mayor autonomía y discrecionalidad, actúe de la misma manera y con los mismos criterios y prioridades que lo haría la dirección de la empresa, por consiguiente, es necesario que existan mecanismos de control que facilite que las actividades internas sean coherente con los fines de la empresa y las exigencias del entorno.

En cada sector y empresa hay una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia su posición competitiva. A estos aspectos se denominan “Variables Claves”. Desde las perspectivas del control la identificación de estas variables claves es fundamental para la determinación de los aspectos y procesos en los que se debe centrar el control.

Las variables claves pueden referirse a aspectos diversos: los costos de las actividades que se realizan y de los productos que se comercializan, el crecimiento de las ventas, la seguridad en los aprovisionamiento de los recursos, la eficiencia de las inversiones, el nivel de endeudamiento, la cuota de mercado, calidad del producto del servicio, la asimilación de las nuevas tecnologías, la flexibilidad del proceso productivo, el acceso a la información tecnológica o comercial, la productividad, la motivación personal, etc.

Cada empresa percibe y se orienta de forma diferente a estas variables que considera clave en su entorno y característica organizativa (cultura, persona, estrategia, recursos disponibles), por tanto, no es posible generalizar una definición rígida de variables claves para todas las empresas y sectores.

1.3.1 Sistema de control

La teoría y la práctica de la administración requieren, de acuerdo con el sentido común, un enfoque de sistema. Considerado como un conjunto o selección de elementos interrelacionados, o interdependientes, de manera que forman un todo complejo, aunque, estos se limitan para poder analizarlos, no existen sistemas que sean cerrados, es decir, que sean completamente independientes de otros. Estos juegan un papel importante dentro de las

empresas, sistema de planeación, de control y de muchos otros tipos. Dentro de ellos por individual se pueden encontrar subsistemas que se integran a la vez por procesos y procedimientos para los procesos de trabajo, entre otros elementos y medios necesarios para el desempeño de los empleados y de la organización.

Todo el personal administrativo de las organizaciones desea tener un sistema de control adecuado y eficiente que los ayude a asegurarse que los procesos corresponden a sus planes, no así los empleados los que pueden sentir insatisfacciones por el exceso de control en algunos caso y situaciones.

Aunque los procesos básicos y los elementos del control son universales cada entidad precisa de un sistema que se adecue a sus exigencias internas, que se diseñe sobre bases sólidas y objetivas y que favorezca la retroalimentación sobre el desempeño para mejorar resultados.

Por otro lado (Stoner, 1995) es de la opinión: que el diseño de un sistema de control es un proceso sencillo, en la práctica, los administradores enfrentan una serie de desafíos cuando diseñan sistemas de control que deben ofrecer retroalimentación exacta de manera oportuna y barata, que le resulte aceptable a los miembros de la organización.

La organización se estructura de manera que se pueda coordinar y realizar sus actividades para llevar a cabo dicha estrategia y alcanzar sus objetivos (definiendo las funciones, responsabilidades, y poder de decisión en el desempeño de estas funciones, las normas de comportamiento, procedimientos y los recursos disponibles).

El logro de los objetivos globales de la empresa exige, a medida que su dimensión es mayor, su desfragmentación en diferentes objetivos específicos para los diferentes centros de responsabilidad. En función de estos elementos (objetivos, responsabilidades, recursos) cada persona toma decisiones y obtiene determinados resultados. Es necesario que exista un sistema de medición y evaluación de la actuación individual, organizativa y del resultado que se obtiene. Es importante señalar que estos elementos tanto internos como externos se interrelacionan continuamente y no se pueden considerar aisladamente.

Bittel y Ramsey, (2001) Plantean que el sistema de control de dirección se ocupa de comparar los resultados reales frente a los planificados o previstos y de la toma de las medidas necesarias para corregir cualesquiera de las desviaciones importantes respecto al plan. En los niveles inferiores de operación, el sistema de control se ocupa de los planes detallados mientras que en los superiores intervienen en los planes amplios y globales.

El sistema de control ideal debe dar parte a las situaciones inesperadas que requieren medidas correctivas por parte de la dirección. Este sistema debe funcionar sobre datos e información La información facilitada a través de un sistema de control siempre reflejará datos con un reducido contenido de sorpresas y con pocas relevancias para las medidas a tomar.

1.4 Requisitos y Principios de un proceso de Control.

Los sistemas confiables y eficaces de control presentan ciertas características comunes, cuya importancia relativa varía según las circunstancias individuales, pero en general los sistemas de control se fortalecen con su presencia.

1. **Precisa.** La información referente al desempeño tiene que ser precisa. Los datos mal provenientes al control pueden hacer que la organización emprenda acciones que no logran corregir el problema o crearan uno cuando no lo haya. Valorar la precisión de la información que se recibe es una de las funciones más importantes que deben cumplir los gerentes.
2. **Oportuna.** La información debe reunirse, enviarse a quien corresponda y evaluarse rápidamente si se quiere tomar medidas a tiempo para lograr mejoras.
3. **Objetiva y completa.** La información aportada por un sistema de control deberá ser completa y los que la utilicen han de considerarla objetiva. Cuando menos subjetivo o ambiguo sea el sistema de control, Mayores probabilidades habrá de que las personas reaccionen de manera concedora y eficiente ante la información que reciben. Un sistema de control difícil de entender provocara errores innecesarios y conjunción o frustración entre los empleados.
4. **Centrada en puntos estratégicos de control.** El sistema de control ha de centrarse en las áreas donde las desviaciones respecto a los estándares tienen mayores

probabilidades de causar daño. El sistema habrá de concentrarse así mismo en los puntos donde las medidas correctivas puedan aplicarse con la máxima eficacia.

5. **Económicamente realista.** El costo de instalar un sistema de control deberá ser menor, o por lo menos igual, que los beneficios que aporte. La mejor manera de reducir al mínimo los gastos superfluos es en un sistema de control consiste en hacer la cantidad mínima que se requiere para garantizar que la actividad vigilada llegue a la meta deseada.
6. **Organizacionalmente realista.** El sistema de control ha de ser compatible con las realidades de la organización. Por ejemplo, las personas han de ser capaces de advertir una relación entre los niveles de desempeño que les pide alcanzar y los premios que obtendrán con ellos. Más aun, todos los estándares del desempeño deben ser realistas. La diferencia del estatus entre los individuos ha de ser reconocidas también. Aquellos que tienen la obligación de comunicar las desviaciones a alguien quien juzgan como un trabajador de nivel más bajo quizá dejen de tomar en serio el sistema de control.
7. **Coordinada con el flujo de trabajo de la organización.** La información relacionada con el control necesita estar coordinada con el flujo de trabajo en toda la organización por dos razones: En primer lugar, es posible que cada paso en el proceso del trabajo afecte al éxito o fracaso de toda la operación. En segundo lugar, la información debe llegar a cuantos la deben recibir.
8. **Flexible.** Actualmente pocas organizaciones se encuentran en un ambiente tan estable que no tengan que esforzarse ante la posibilidad del cambio. En casi todas las organizaciones, los controles han de ser flexibles a fin de que las organizaciones puedan reaccionar rápidamente para superar los cambios adversos o bien para aprovechar las oportunidades que se le presenten.
9. **Prescriptiva y operacional.** Los buenos sistemas de control deberían iniciar después de detectar una desviación respecto a los estándares, cuales son las medidas correctivas que conviene aplicar. La información se concentrara en una forma utilizable cuando llegue el encargado de tomar las medidas que correspondan.
10. **Aceptable para los miembros de la organización.** Para que los miembros de la organización acepten a un sistema de control los controles deberán relacionarse con metas significativas y aceptadas. Tales metas deben de reflejar el lenguaje y las actividades de aquellos que están directamente interesados en el control. Así, los ejecutivos de alta gerencia se interesan en el desempeño financiero. En su nivel, el sistema tendrá que relacionar por lo menos algunos controles con los resultados y el

presupuesto financieros. Sin embargo en el caso de los supervisores de primera línea, el control deberá relacionarse con cosas tangibles como las horas de trabajo, el número de productos generados, los porcentajes de objetivos rechazados, el tiempo ocioso y la pérdida de materiales. Desde su punto de vista los controles serán significativos si se le suministra información oportuna y objetiva sobre las actividades diarias.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido las mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- **Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- **De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- **De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- **De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- **De la costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen

de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reeditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

- De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

1.5 Pasos del proceso de control.

Para la elaboración de un procedimiento de control es necesario el estudio de los diferentes pasos que se encuentran en la bibliografía con vista a conocer cuál de los abordados se adapta a la condiciones de la organización objeto de estudio. Un elemento importante a tener en cuenta como punto de partida es que exista el compromiso y la implicación de la alta dirección y que se vea por los mismos la necesidad de cambio.

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

La figura 2 muestra en forma gráfica el proceso del control principiando en la parte superior de izquierda, se describen los pasos en secuencia. El control consiste en un proceso compuesto de tres pasos definidos que son universales:

1. Medición del desempeño.
2. Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias que existen.

3. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas.

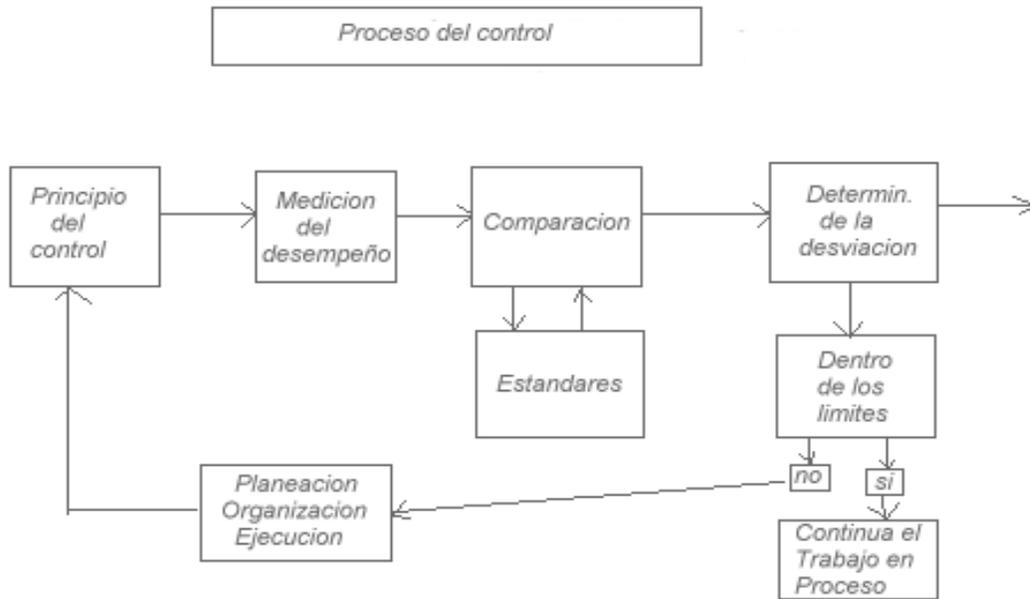


Figura 2 **Pasos de un proceso de Control.**

Fuente: Administración quinta edición.

Expresado en forma un poco distinta, el control consiste en: averiguar qué es lo que se está haciendo, comprobar resultados con lo esperado, lo que conduce a desaprobación de los resultados en este último caso, debe agregarse la aplicación de las medidas necesarias.

Medición del Desempeño

En el proceso de control, el primer paso es medir el desempeño principal con la consideración de los problemas de la medición. Expresando con brevedad, la medición es la determinación de la cantidad de capacidad de una entidad bien definida. Sin la medición, el gerente se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden o no ser confiables. La medición se requiere una unidad de medida y una cuenta de cuantas veces a entidad está bajo consideración.

En ocasiones, cuando se enfrentan problemas de medición es útil pensar en términos de logros tangibles e intangibles. Las unidades producidas, tarjetas llenadas y muestras distribuidas son mediciones tangibles. Indica la cuenta de varias unidades similares cuyo total da un valor de posición relativa para una entidad conocida. Por otra parte, hay muchos resultados intangibles en la empresa típica. No es fácil reunir datos sobre ellos; por tanto, se debe defender de medios tales como el criterio y pistas indirectas. El desarrollo de ejecutivos, la buena moral del empleado, comunicación efectiva y compras eficientes son unos pocos intangibles de más importancia.

La medición real del desempeño se hace en muchas formas diferentes. El estudio de algunas de las formas más comunes será diferido para después, ahora procederá al segundo paso en el proceso de control.

Comparación del desempeño con el estándar

El paso dos del proceso de control es comparar el desempeño con el estándar, en realidad esto mide el desempeño. Cuando hay diferencia entre el desempeño y el estándar, por lo general se necesitan criterios para evaluar su significado. Establecer una variación rígida absoluta o incluso una gama de los que es satisfactorio no es adecuado. Las desviaciones relativamente pequeñas del estándar son aprobadas para el desempeño de algunas actividades, en tanto que en otros casos, una ligera desviación, puede ser grave. Los gerentes encargados del control, por tanto, deben analizar evaluar y juzgar los resultados con lo mejor de su habilidad.

A este respecto, descubrir las desviaciones del estándar es en especial útil. También, deben buscarse las sugerencias de quienes desempeñan el trabajo o están cerca de el, que indiquen que esfuerzos de control deben aplicarse. Cualquier dato de tendencia para el tema es útil. Además, la indicación de puntos controlables, a diferencia de los no controlables, debe incluirse. En la mayoría de los casos, este paso del control de comparar el desempeño con el estándar debe hacerse tan cerca del punto de desempeño como sea posible. Esto facilita los esfuerzos de control y ayuda en la localización de las áreas que deben corregirse; por lo general resulta en pérdidas.

El gerente no necesita preocuparse por las situaciones en donde el desempeño es igual o se aproxima mucho a los resultados esperados. Además, la concentración en las excepciones requiere menos trabajo, ya que por lo general el número de partidas o elementos que tienen variaciones de importancia es pequeño comparado con el control se facilita concentrándose en las excepciones, o variaciones notables, del resultado esperado o estándar. Este principio es importante en el control. Significa que gran parte de los esfuerzos de control están dirigidos a los casos excepcionales, o aquellos que no se conforman de manera adecuada con el estándar o base de control. Son solo los casos excepcionales los que requieren de acción remediadora.

Corrección de las Desviaciones

Este es el tercer y último paso en el proceso de control. Puede considerarse como el paso que asegura que las operaciones están ajustadas y que se hacen esfuerzos para alcanzar los resultados inicialmente planeados. Siempre que se descubran variaciones de importancia, es imperativa una acción enérgica e inmediata, el control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias.

La acción correctiva la aplica quien tiene autoridad sobre el desempeño real. Como se indicó con autoridad, esto puede implicar la modificación del plan, como, por ejemplo, un cambio en el procedimiento o método, o una nueva forma de comprobar la precisión de las partes que se fabrican, en algunos casos, puede estar indicada una modificación organizacional, en tanto que entornos puede bastar un cambio en la motivación, la reimplantación del objetivo en la mente de los empleados o la revisión de una política y su aplicación puede ser todo lo que se necesite.

Para una máxima efectividad, la corrección de una desviación deberá ir acompañada por una responsabilidad fija e individual, hacer responsable a un individuo por su trabajo es uno de los mejores medios de lograr lo esperado. La responsabilidad individual fija tiende a personalizar el trabajo. Se convierte en trabajo de uno, la responsabilidad de uno para emprender las acciones necesarias para llegar a un desempeño satisfactorio, es responsabilidad de uno hacer cualquier

corrección que pueda ser necesaria; en resumen, alguien hace algo al respecto y ese alguien es definido y conocido.

La acción remediadora es preferible a la acción correctiva: este último paso en el proceso de control implica más que buscar dificultades y corregirlas. Debe descubrirse la verdadera causa de la dificultad y hacer esfuerzos para eliminar la fuente de la diferencia. En esta forma se obtiene una genuina ayuda y cooperación. Además, se obtiene una actitud favorable hacia el control, y esto es de especial importancia.

Técnicas y herramientas de control.

Las técnicas de control adoptan muchas formas algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Algunas miden que tan bien esta la situación financiera de la empresa, en tanto que otras indican la eficiencia en la producción. Inclusive otras herramientas de control consideran las actitudes de los empleados y percepciones. Aún cuando las herramientas de control varían en gran medida en su diseño y en lo que pudieran, todas siempre persiguen el mismo objetivo: determinar variaciones de los estándares deseados de manera que la administración pueda tomar las medidas correctivas, la oportunidad de depender de la naturaleza de la actividad que se está midiendo y de la propia herramienta de control. Pero todas estas herramientas pretenden brindar a la administración la información necesaria para mantener el curso de actuación de la empresa. Entre las técnicas más utilizadas:

- ▣ Por excepción. Tiene como principio el criterio de excepción en la que pasan a través de un filtro todas las informaciones para finalmente obtener los problemas más graves de la organización .Se basa en la Ley de Pareto.
- ▣ Selectivo. En este caso se hace necesario identificar causas que inciden directamente con el fenómeno y se evalúan solo las decisivas .Se basa en el diagrama de Ishiwaga (causa/efecto)
- ▣ Por Áreas de Responsabilidad. Tiene como fundamento lograr que las desviaciones no se asocien al lugar donde se produjeron sino con el responsable de ella.
- ▣ Control mediante información relevante. Garantizar que el control se limite a lo que realmente el dirigente o el profesional necesita para su trabajo, llamar la atención en

zonas problemática, reducir de forma notable las grandes cantidades de información y papeleo y hacer prediagnósticos de lo que está pasando y/o de lo que puede suceder.

- ▣ Control Interno. Proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información, Eficiencia y eficacia de las operaciones, Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad y Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.

Otras formas de control utilizadas en las organizaciones es partir de los estados de resultados, balances, flujo de efectivo, análisis de razones y presupuesto.

Estados financieros

La medición y el control de las actividades de una empresa por lo general se logran en parte a través del análisis de estados financieros. Para poder llevar a cabo tal análisis, la empresa recurre al uso de la información contable bajo la forma de estados financieros. Los principales estados financieros son los siguientes: el estado de resultados el balance general y el estado de flujo efectivo.

Estado de resultados

El estado de resultados mide el éxito que se alcanza al obtener una utilidad, por lo general durante el anterior año calendario fiscal. Sin embargo, en muchas organizaciones se presentan estados de resultados mensuales. El estado de resultados está formado por tres partes. Uno el ingreso que la compañía ha obtenido durante el anterior periodo, así como el costo de los artículos vendidos, Dos. Los gastos incurridos por la empresa durante el período (3) La utilidad que es derivada de las operaciones, si los gastos son mayores que la utilidad bruta, la empresa incurre en una pérdida neta.

El estado de resultados es útil para medir la actual rentabilidad de las operaciones de la empresa, permite comparaciones como períodos anteriores. Mediante la comparación de las utilidades, ventas y gastos a través de varios períodos, la administración podrá determinar tendencias que ocurren dentro de las operaciones de la empresa.

Balance general.- El balance general refleja la posición financiera de una empresa en una fecha determinada como podría ser el 31 de diciembre. Tres decisiones básicas comprenden el balance general: Los activos de la empresa, sus pasivos y el capital contable.

Los activos se clasifican como circulantes o fijos. Los artículos circulantes son aquellos que se espera que sean convertidos a efectivo, vendidos o consumidos dentro de un período de un año. Algunos ejemplos comprenden al efectivo, los inventarios y las cuentas por cobrar. Los activos fijos son a un plazo, mayor proporcionando típicamente a la empresa beneficios a través de un período más largo. Los terrenos, edificios y el equipo son ejemplo de activos fijos.

Los pasivos representan obligaciones para con otras personas por parte de la empresa. Al igual que los activos, los pasivos clasifican ya sean como circulantes o a largo plazo. Los pasivos circulantes podrán incluir las cuentas y los documentos como hipotecas por pagar.

El capital contable consiste en los fondos que los propietarios de la empresa han invertido más cualquier utilidad retenida.

Podrá representar una medida del valor aproximado de la empresa después de que se liquiden todos los pasivos. Una fórmula muy sencilla que refleja la ecuación contable será $\text{activos} - \text{pasivos} = \text{capital contable}$.

Estado de flujo efectivo.- medir el flujo de entrada y de salida de efectivo de un negocio resulta ser la función del estado de flujo de efectivo. Mediante un análisis de flujo de efectivo, la administración podrá predecir de una forma más precisa las necesidades futuras de efectivo y determinar que tan buena ha sido la administración de efectivo. En caso de que hubiera faltantes en efectivo se podrán hacer arreglos para adquirir mayores cantidades de efectivo por adelantado. Asimismo, la administración podrá evitar que se acumulen grandes cantidades de efectivo cuando no se necesite. En su lugar podrá ser utilizado para oportunidades de inversiones que hayan de producir una ganancia para la empresa.

Análisis de Razones

Los estados financieros son determinantes para conocer diversos aspectos de la situación financiera de una empresa. Estos estados son de interés no solo para el cuerpo de

administración de la empresa, sino también para los posibles inversionistas y acreedores quienes están considerando ya sea dar crédito a la empresa o colocar dinero en ella. Un uso de los estados financieros tanto para los administradores como para los acreedores potenciales e inversionistas, lo representa el análisis de razones, los cuales descansan en información típicamente localizada dentro del estado de resultados y balance general de la empresa. Ejemplo de tales razones comprenden medidas relacionadas con la tasa de rendimiento, solvencia, posición de inventarios y comportamiento de las acciones de la empresa en el mercado.

El análisis de razones es útil como medida de la actuación de la empresa en el actual año. Los resultados del presente año se podrían comparar con los periodos anteriores de manera que se puedan detectar las tendencias. Además, se podrán hacer comparaciones con otras empresas de la industria o con los promedios para la industria en conjunto. Una vez que se posean este tipo de información, los otorgantes de crédito o prestamistas y los inversionistas podrían decidir mejor si desean o no colocar su dinero en la empresa. Para efecto de control interno, la administración debería utilizar el análisis de razones para poder fortalecer punto débil y revertir tendencias que se están moviendo en una dirección o sentido negativo.

Presupuestos

Los presupuestos son expresiones de planes futuros expresados en términos monetarios. Dentro de los presupuestos por lo común utilizados se incluyen el de ventas proyectadas, gastos de manufactura, gastos de administración, presupuesto de inversiones a largo plazo o de capital, y presupuesto de las necesidades de efectivo. Algunos presupuesto se pueden expresar en términos distintos al monetario, como sería el presupuesto de personal al ocupar un proyecto determinado o presupuesto de utilización de maquinaria de una empresa manufacturera.

1.5 .1 El Control en la Planeación Estratégica

El control estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización. Para ilustrar la importancia del control tanto estratégico como de gestión se asume lo planteado por la Dra Maritza Hernández y la Msc.

Dorena Guerrero "si se define la estrategia adecuada pero se continúa evaluando el desempeño sobre la base de sistemas de control de gestión heredados del pasado, la estrategia queda condenada al fracaso, porque en la práctica se están tomando decisiones basadas en objetivos locales y reglas de gestión obsoletas que persiguen otras estrategias implícitas y diferentes a la enunciada".

Estándares del control estratégico

Control a través de la medición del desempeño multinivel: se establece y mide los estándares individuales, funciones, sistemas, factores claves de éxito y Áreas de Resultados Claves. En el nivel individual se controla el desempeño sobre los objetivos individuales para tributar al cumplimiento de los objetivos de su sistema, factor clave de éxito y área de resultado clave. En el nivel funcional se mide el volumen de servicios prestados. En marketing se valora el volumen de ventas, el nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas, cuestionarios, entrevistas, etc. Mientras que en el nivel de sistema evalúa el incremento de los servicios, ventas, crecimiento, cómo se logra sinergia entre los sistemas y su repercusión en el desarrollo del negocio.

Control de Gestión

Como se ha expresado ya el 90% de los planes fracasan por falta de aplicación, lo que expresado de otra manera, significa escasez o nulo control de gestión. El control de gestión se ha transformado en un aspecto vital para orientar los esfuerzos disciplinados para optimizar el logro de los objetivos del plan estratégico. El control de gestión implica centrarse en las líneas ejecutivas que son los responsables de las puestas en práctica de las acciones que conllevan al logro de los objetivos.

Para esto entonces hay que fijar algunas señales que nos guíen y nos den indicios anticipadamente si vamos en la senda correcta. Estas señales se denominan indicadores de gestión que permiten comprobar si los resultados reales están conduciéndonos a los objetivos del plan. Control de gestión también significa tomar las decisiones correctivas cuando los

indicadores nos indican que estamos desviados del plan. Significa también tomar todas las acciones correctivas necesarias.

De esta manera el control de gestión se transforma en un sistema integrado al plan estratégico y forma parte de él, de la misma manera que el plan estratégico está integrado al Management.

El sistema de control de gestión integrado revisa y evalúa el desempeño del gobierno corporativo de los ejecutivos y del personal el cumplimiento de los objetivos corporativos, funcionales de unidades de negocios operacionales en cuanto al aporte que estos hacen al cumplimiento.

El sistema de indicadores nos permite establecer las señales o alarmas que permitan actuar sobre la marcha y con tiempo suficiente para revertir desviaciones de tal forma de detectar problemas y necesidades cuando sea necesario y no “después de” cuando prácticamente no hay nada que hacer.

El sistema integrado de control de gestión es la retroalimentación indisoluble al plan estratégico y actúa más bien para ayudarlos a lograr los objetivos, más que un sistema coercitivo que es el enfoque tradicional del control.

En este sentido también trabaja sobre una información que es básica para la toma de decisiones en función del alcance de los objetivos, a su vez exige datos e información fiable para lograr fiabilidad en las repuestas y ajustar el desempeño a lo planificado en función de alcanzar los objetivos propuestos.

El Acompañamiento Pedagógico

Las bases legales del Acompañamiento Pedagógico queda sustentado en la Ley de Educación del 2009 en su artículo 43 capítulo V: se reconoce al acompañamiento pedagógico como un proceso integral, que garantiza la educación democrática, participativa y protagónica, buscando un desarrollo humanista, holístico, y metodológico en marco de la integración Escuela – Familia – comunidad. El cual responde a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, donde se plantea en sus artículos 102 y 103, la búsqueda de una educación gratuita y

obligatoria para todos donde el Estado se encarga de velar que esta llegue a todos los espacios. Apoyados igualmente en las líneas estratégicas para la construcción del socialismo del siglo XXI, en la dimensión de la suprema felicidad que busca transformar las relaciones sociales, promover una educación liberadora y buscar la inclusión social.

Antes de definir al acompañamiento pedagógico es interesante tener previa algunas consideraciones: Acompañar es según la Real Academia Española hace referencia a andar en conjunto con otra u otras personas, se direcciona a estar cerca, con un propósito y una misión específica y especial de: apoyar, gestionar y canalizar las necesidades y dificultades del acompañado/a, además de potencializar sus habilidades y destrezas en beneficio de la institución. Busca observar, describir, socializar y gerenciar procesos para el desarrollo de la práctica del acompañado.

El Acompañamiento Pedagógico, es un proceso de intercambio de experiencias que ocurre entre los directivos específicamente el coordinador de Formación Permanente Institucional de las escuelas y los docentes de aula. También es importante resaltar que éste proceso ocurre entre las escuelas y las coordinaciones de Formación Regional, de ésta última y la Coordinación Nacional de donde se hacen las propuestas de las líneas a ser ejecutadas en los niveles operativos. También es considerado una forma de control que se fundamenta en el ser social, en la búsqueda indeclinable de la calidad educativa. Debe ser una actividad de apoyo realmente significativa y que dé los aportes necesarios para poder llevarlo a cabo con éxito.

Hablar de Acompañamiento Pedagógico, debe hacer referencia en la forma de control que se fundamenta en el ser social, en la búsqueda indeclinable de la calidad educativa de la institución donde se labora. El docente como uno de los principales responsables de esta calidad requiere que se le haga actividad de apoyo que sea realmente significativa y que ésta de los aportes necesarios para poder llevarlo a cabo con éxito.

Se reconoce como un proceso integral, que garantiza la educación democrática, participativa y protagónica. Se basa en incentivar el cambio de aquellos elementos que dentro de la función docente no están dando los resultados esperados.

Dicho proceso se da en la coordinación de Formación Permanente Institucional, que según la Dirección de Formación Permanente (2005) en su trabajo, plantea que quien ejerza la

formación permanente debe desarrollarla como una continuidad del proceso educativo desde la gestación y por el resto de la vida, por lo que va dirigida a los distintos escenarios de la vida. Con el objetivo de “garantizar el desarrollo de la capacidad de aprender que posee todo ser humano, en su encuentro como tal. Fortalecer las experiencias y el requerimiento de recrear los conocimientos que se obtienen de los avances de la ciencia y tecnología. Generar nuevos conocimientos que contribuyan al desarrollo cultural y a una conciencia colectiva, en adhesión al sistema de valores y orientaciones de la sociedad multiétnica y pluricultural. Enriquecer la formación inicial. Reducir las desigualdades y alcanzar la promoción social. Participación democrática-protagónica (Liderazgo Social) de la comunidad”.

Respondiendo a las Políticas de:

- La Formación Permanente de todo el personal que integra el sector educativo: docentes y otros profesionales que participan en el proceso educativo, administrativos y obreros.
- La Formación Permanente de la familia y demás miembros de la comunidad en general.

Todos corresponsables de la conciencia colectiva y social para la identidad local, regional y nacional como constructores de ciudadanía y como fuerza laboral del país.

Niveles de formación

- La Formación Permanente establece la conformación de Equipos a Nivel Zonal, Distrital, o Municipal y Local articulados en Redes Intra e Intersectoriales.

Funciones de la Coordinación

- Sus funciones son de carácter técnico pedagógico y sus integrantes pueden ser representantes de cada Nivel y Modalidad del Sistema Educativo y de las distintas Organizaciones Educativas.
- La planificación de Formación Permanente se deriva de las necesidades detectadas, acorde con los intereses y el contexto social en el cual tenga su campo de acción.
- Construir la data de los recursos técnicos según los tópicos y las necesidades. Para ello, deberá realizar un diagnóstico para la detección de necesidades y potencialidades existentes, dentro y fuera del plantel, distritos o municipios y Entidades Federales,

realización del inventario institucional; con estos datos, realizar un levantamiento de ubicación parroquial.

Coordinación de Formación Zonal: conformación y funciones

- Este equipo será una unidad dependiente de la División Académica o de la Coordinación de Distritos Escolares.
- El perfil del Equipo Zonal deberá conformarse de manera interdisciplinaria con representación de los Niveles, Modalidades y Organizaciones Escolares para brindar Educación integral.
- El perfil del coordinador de Formación Permanente: debe contemplar competencias académicas, prácticas y actitudinales de carácter democrático y con manifiesto compromiso.
- Organizar los equipos a nivel municipal o distrital con las mismas funciones y atribuciones del equipo zonal, en el ámbito parroquial. Esta figura podría surgir del grupo de los directores en el seno de los Consejos de Directores por sector, como instancia técnica.
- Orientar a los equipos Municipales o Distritales a fin de que cada plantel o servicio educativo seleccione por lo menos, un enlace de Formación Permanente de manifiesto compromiso quien vinculará a los actores de su institución con el equipo local y/o zonal y viceversa. Tiene como responsabilidad prioritaria, propiciar en el plantel acciones para realizar el diagnóstico y el inventario de instituciones y potencialidades que permitan resolver y subsanar las necesidades existentes, así como propiciar el intercambio de experiencias, conocimientos y revisión de la Política Educativa, entre otros, para la producción colectiva.

Particularidades las condiciones venezolanas.

En el nuevo escenario en que se desenvuelve la educación en Venezuela es importante buscar herramientas que permitan el cumplimiento de lo previsto para lo cual los directivos son los principales protagonistas al garantizar el control y que éste no entre en círculos viciosos generando situaciones complejas entre los trabajadores de la organización. Esta realidad está marcada directamente en las Escuelas Bolivarianas debido a que las personas que se encargan de hacer los seguimientos en ocasiones no gozan de una formación previa para realizar la

actividad y carecen de herramientas lo cual atenta contra la calidad del proceso; no existe una conciencia de controlar para sancionar en vez de educar y tomar acciones correctivas que pueda dar soluciones a las necesidades expresadas por los docentes ante situaciones que se dan en la organización.

En estos momentos el control sólo se centra a los puntos críticos y se alcanzan pocos avances en el sistema educativo que redundan en los resultados educativos. El acompañamiento se convierte un factor fijo e invariable, un elemento que se diversifica en la constante revisión y análisis no son premisas que se ejecutan. Otro aspecto que ha estado atentando es que no se realiza un cronograma para el acompañamiento pedagógico lo cual perjudica; al no declararse con anticipación al definir los objetivos del control.

Hoy el Acompañamiento Pedagógico no se conoce como un proceso en cual se puede intercambiar experiencias desde las prácticas educativas y en función de las debilidades encontradas mejorarlas, en pro de la calidad educativa, esto quiere decir no se basa en incentivar el cambio de aquellos elementos que dentro de la función docente no están dando los resultados esperados y perfeccionar los que traen beneficios no solo al contexto organizacional sino en aplicar acciones en todos los niveles de la organización. Los docentes no lo ven como una ayuda para mejorar su trabajo sino que en ocasiones provoca situaciones de inconformidad laboral entre el personal docente.

Fases del Acompañamiento Pedagógico

Entre las fases del acompañamiento pedagógico se encuentran:

La observación:

Permite la facilitar el contacto directo con el hecho educativo desde el sentido más amplio. Permite obtener información directa de la situación del aula razón por la que no puede ser improvisada, por el contrario debe ser integral, continua y formal, en otras palabras debe ser sistémica apoyada en los registros anecdóticos del alumno como instrumento informativo que proporciona el docente. Esta observación debe ser planificada de tal manera que permita hacer ajuste durante su aplicación. Para lo que el observador en este caso el CFPI, lleva un registro

de toda la información que se pueda extraer del entorno tratando de hacer una descripción detallada. (Hurtado y Toro: 2001)

Para la realidad venezolana se tiene una visita que no es notificada con antelación lo cual no permite que haya una preparación ni conciencia previa de que se va a ser acompañado, que además conste de un personal que llega a la puerta del salón con ciertas dotes autoritarias sin dar orientaciones claras para el mejoramiento del desempeño. En algunas ocasiones las retroalimentaciones no existen y ni se le permite al observado dar un argumento del porque se presenta esa situación.

Reuniones

Manuel Fermín (1980) la define como “el encuentro de personas interesadas en un tema común, a fin de analizarlo, discutirlo y llegar a conclusiones finales”. Basadas en una diversidad de encuentros entre los distintos actores del proceso educativo donde se discute y analiza las debilidades fortalezas oportunidades y amenazas de la institución así como llegar a diversas alternativas de mejoramiento con la finalidad de que estos sean aplicados para que en otros encuentros sean mostrados los resultados obtenidos valorando logros y fracasos del proceso.

Rosa Divina Oviedo (2004), propone una estructura de reuniones donde esta debe ser conformadas por: propósito, contenidos (desarrollados en la agenda tratar), Procedimientos (los etapas que se cumplirán para el logro de la misma): la misma también propone que algunos modelos de propósitos para las reuniones pueden ser:

- *Coordinar acciones para realizar una labor.*
- *Evaluar actividades.*
- *Recoger datos sugerencias, opiniones.*
- *Compartir informaciones.*
- *Discutir temas de interés formativos.*
- *Tomar decisiones, resolver problemas.*
- *Discutir planes, informes, programaciones.*

Con respecto a la realidad venezolana hay ocasiones en la que primero se desconoce cuáles son los objetivos de las reuniones previamente definidos por los directivos que proponen las

reuniones, su carácter es informativo para cambiar una propuesta de trabajo o hacer cumplir las líneas emitidas y finalmente casi siempre terminan en que el directivo impone lo que se debe hacer con el argumento de que el también recibió esa orden.

Visitas al salón de clases.

Tal vez la más polémicas de los sistemas de control, puesto que acá entra el temor de los docentes a ser controlado en su propio espacio por las distorsiones de su práctica. Razón por lo que ésta técnica al ser utilizada como un mecanismo de apoyo programado con anticipación, y en acuerdo colectivo entre los docentes y los coordinadores de formación permanente apoyados en propósitos claros y significativos para el mejoramiento profesional del docente, es extraordinariamente eficaz.

Entrevista individual

Se reconoce como un encuentro individual entre el coordinador de formación permanente y el educador. Se considera como una conversación individual con carácter abierto, con el fin de proporcionar los aportes necesarios para la mejora de la calidad del proceso educativo, trayendo de igual forma que el docente refuerce sus cualidades al mismo tiempo se va actualizando y evaluando.

A la hora de realizar una entrevista es necesario que se tomen en consideración, en primer lugar, el propósito debe mantenerse a lo largo de la discusión; los puntos tratados deben tener significación, los resultados deben ser objetivos; iniciar la entrevista estableciendo un clima de mutua simpatía; No interrumpir ni apresurar al entrevistado.

A manera de conclusión, dentro del control de gestión de las escuelas ocurre un fenómeno administrativo llamado Acompañamiento Pedagógico, el cual puede caer en círculos viciosos del control desvirtuando su objetivo esencial, provocando más bien resistencia al trabajo. Mientras que si ésta concepción se dirige de forma adecuada se podrían tener grandes resultados en el ejercicio de la profesión docente y sobre todo en la calidad de las organizaciones educativas.

1.7 Conclusiones parciales.

- La función del control dentro de la dirección reviste una especial importancia por su influencia en el logro de las metas trazadas, al transformarse de un medio de verificación, en un sistema capaz de cambiar la organización.
- El desarrollo acelerado de la dirección hacen que la función de control este enfocado en las estrategias con un carácter sistémico y pro activo, condicionado a partir de las estrategias, los factores claves de éxito y la cultura organizacional, y requiriendo de un sistema informativo-administrativo coherente que se convierta en una vía para mejorar la organización. Su aplicación en el entorno empresarial cubano constituye una necesidad para enfrentar los retos y cambios operados en el mundo actual.
- El entorno organizacional venezolano y en particular la Escuela Bolivariana El Tanque necesita de la transformación y perfeccionamiento del control para enfrentar los retos y cambios operados en el mundo al que nos enfrentamos, garantizando el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO II: Caracterización y Diagnóstico.

2.1 Introducción.

Este capítulo tiene como finalidad realizar un diagnóstico para determinar las principales insuficiencias relacionadas con la actividad de control y que influyen directamente en el funcionamiento de la organización. Donde se ve el Acompañamiento Pedagógico, como expresión del control organizacional y depende de su buena aplicación el desempeño docente. Para ello es importante conocer las principales insuficiencias en este sentido en aras de lograr que se cumplan los objetivos organizacionales.

El diagnóstico es una fotografía del objeto de estudio práctico, para autores como Hurtado y Toro (2001) quienes reconocen el diagnóstico como la etapa en la que se identifica las características generales de la población objeto de estudio. Dicho diagnóstico requiere en una primera fase donde se aplique una diversidad de técnicas, programadas para poder hacer un acercamiento lo más asertivamente posible. Y en el segundo momento de un procesamiento adecuado de la información.

2.2 Descripción de las técnicas

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo de este capítulo se hace necesario abordar un procedimiento diagnóstico que permitan describir de manera general el sistema de control actual que opera la Escuela Bolivariana “El Tanque”, con énfasis en las dificultades presentadas en la temática en cuestión.

El procedimiento diagnóstico se estructuró siguiendo los **pasos** que se grafican y explican a continuación (Figura3):

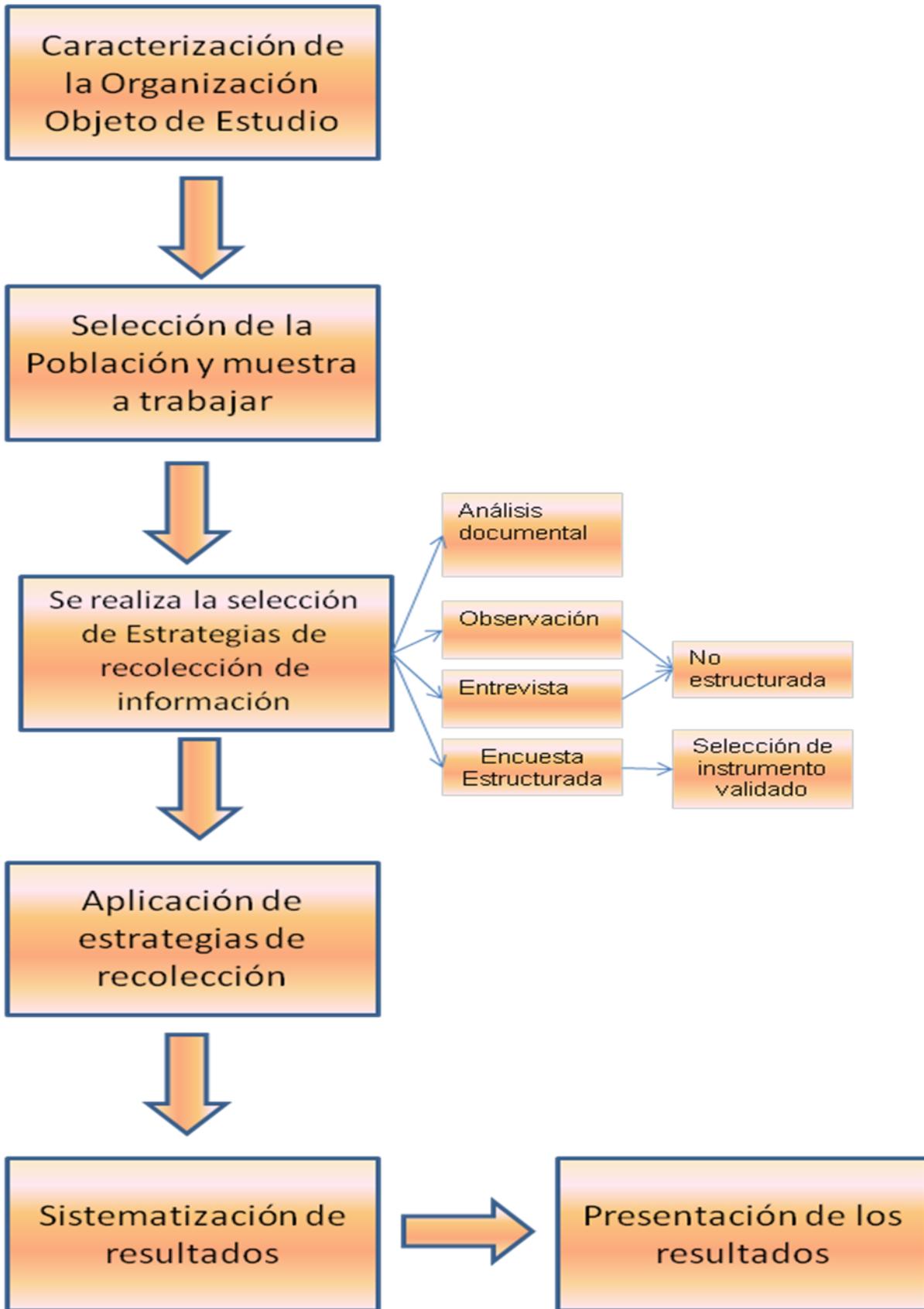


Figura 3 Procedimiento de diagnóstico.

Fuente: Elaboración Propia.

En el procedimiento diagnóstico se tuvo en cuenta una serie de pasos para obtener el resultado final sobre la entidad objeto de estudio, los mismos son:

Etapa 1- Caracterización de la organización objeto de estudio:

En esta etapa se realiza la caracterización de la organización, a partir de la revisión documental se tiene en cuenta aspectos que propios del objeto de estudio práctico. Sirve conocer ubicación, objeto social, elementos estrategia, estructura, composición de los recursos humanos en cuanto al nivel, en cuanto al sexo etc.

Etapa 2: Selección de la muestra:

La población se refiere al conjunto total al cual serán válidas las conclusiones que se obtengan del presente trabajo. Para lo que es necesario definir y especificar los universos de estudio y el tamaño de la muestra a usar. Ahora bien, dentro de ésta población existen individuos que poseen características, ideológicas, políticas y en este caso laborales comunes. Para el caso de esta investigación se selecciona una muestra de expertos, la cual es considerada ya que son ellos quienes poseen las vivencias y significaciones de lo que ocurre con la problemática en cuestión.

Etapa 3: Selección de las técnicas e instrumentos a utilizar.

Las técnicas y el diseño de los instrumentos que fueron adaptados para hacer el diagnóstico de la situación del Acompañamiento Pedagógico en la Escuela Bolivariana “El Tanque”.

Preparación del estudio:

El diagnóstico tiene una gran relevancia a la hora de evaluar el nivel en que se encuentra la organización. Teniendo en cuenta los objetivos propuestos se aplicaron distintas técnicas para la búsqueda de la información en la organización.

Revisión de documentos:

Para apoyar los métodos de recogida de datos, se utiliza el análisis de documentos oficiales de la organización dentro de las técnicas cualitativas directas. En este aspecto se considera oficial: el sistema de la proyección estratégica de la organización, el sistema de objetivos, las actas de funcionamiento de consejos de dirección; de órganos colectivos de dirección, resultados de notificación de inspecciones, visitas, etc. Los resultados de evaluación al cumplimiento de objetivos y estrategias, entre otros.

Se trata de buscar información recogida en documentos oficiales, normativas, manuales y otros materiales, relacionada con las funciones o contenido del tema en cuestión.

La encuesta:

Es un método que permite la recogida de datos o información a partir de la respuesta de un grupo de sujetos o un formulario de preguntas previamente elaborado.

Es el instrumento donde se agrupan una serie de preguntas a responder por escrito y con un nivel mínimo de integración con el que lo aplica. Consiste en la posibilidad de obtener resultados iguales o similares aplicando la misma cantidad de preguntas sobre los mismos. Las preguntas pueden ser abiertas, las que permiten la elaboración por parte de la persona o encuestado del contenido de la respuesta. También pueden ser cerradas, estas se consideran cuando la posibilidad de respuesta está en decir sí o no, cierto o falso u otro tipo de respuesta que sea definirse por una opción sin otra posibilidad. **(Ver anexo1)**

Observación.

Juega un papel principal al brindar datos al investigador sobre los comportamientos entre los diferentes contextos que se investiga.

Es un proceso más duradero que puede ocurrir antes, durante y después de la aplicación los instrumentos analizados, esta técnica tiene mucha importancia para la investigación. El método de observación requiere que se enmarque dentro de unos objetivos precisos. Hay que definir claramente qué es lo que deseamos observar, quiénes han de ser los sujetos que se van a observar, anotar cuándo y dónde se efectúan las observaciones.

La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación nos indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en lo motivos, actitudes u opiniones usuarios

La entrevista no estructurada:

Consiste en un diálogo entre el investigador y el entrevistado dónde, a medida que se van haciendo una serie de planteamientos con respecto a la temática el otro va dando respuestas de las formas en que se expresa la problemática objeto de estudio. No cuenta con una estructura formal rígida sino que se desarrollando a medida de que ocurre la interacción.

Matriz FODA

La cual pone en manifiesto los elementos internos que pueden ser positivos dentro del sistema de control (AP), lo externo del mismo sistema que pueden aportar aspectos positivos, lo interno que evidentemente lo afecta y finalmente los elementos externos del sistema que perjudican su efectivo funcionamiento.

Etapas 4: Presentación de los resultados:

En este paso se presentan los principales resultados de las técnicas utilizadas, donde se enfoca a los resultados obtenidos en la investigación con respecto a la aplicación del AP en la escuela Bolivariana “El Tanque”.

2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico.

2.3.1 Caracterización de la Escuela Punta Mulatos El Tanque¹

Breve Reseña Histórica del Plantel

La Escuela Bolivariana “El Tanque” ubicada en Punta de Mulatos - parte alta sector “El Tanque”, Parroquia La Guaira del Estado Vargas, comenzó sus actividades escolares en 1972 como escuela concentrada. Para el año 1999, asume la dirección del plantel la profesora Natalia Alonzo como directora encargada, por encontrarse el directivo titular de permiso cumpliendo funciones de secretaria en el Consejo Nacional Electoral del Estado Vargas. Después de muchos esfuerzos, para el año escolar 2000-2001 se inicia la reestructuración del Plantel para instituirlo como Integral Bolivariana. Para Mayo del 2002 se terminaron las 02 primeras plantas del plantel, y comienza a funcionar como Bolivariano. Para ese entonces dirigía la Institución la Profesora Margarita Salgado quien continúa como directivo hasta el mes de Julio del 2005. En la actualidad la Escuela Bolivariana “El Tanque” está bajo la Dirección de la Profesora Natalia Alonzo (Directora E) y el Subdirector Prof. Leopoldo Guánchez (Subdirector E), de un (01) Coordinador Pedagógico Rodolfo Ceballos, una (01) Coordinadora PAE, seis (06) Docentes de Aula, un (01) Docente de Biblioteca, una (01) Especialista de Artes Plásticas y Educación para el Trabajo, un (01) Especialista en Teatro y Música, un Especialista de Educación Física (01), una Docente Promotora de los Derechos Humanos una (01) Asistente de Biblioteca, dos (02) Secretarías, un (01) Asistente Administrativo Seis (06) Obreros Aseadores, una (01) Mensajera una (01) Portera, cuatro (04) Vigilantes y una Población Estudiantil de ciento treinta y ocho (138) estudiantes, Integrantes de la Asociación Civil, Consejo Consultivo,

¹ Fuente: Proyecto Educativo Integral Comunitario de la Institución.

Consejo Escolar de Evaluación de Desempeño, Consejos Comunal “El Tanque 350”, “Macutico”, “La Chivera” y otras Instituciones involucradas en el hecho educativo.

Características geográficas

La localidad está Ubicada en la Parroquia La Guaira: Sus Límites son: Por el Norte el Sector Catuche, Por el Sur Galipán (Macuto), Por el Este Sector La Chivera, por el Oeste Sector La Veguita. Altitud 166 m. Longitud 66°54'9". Latitud 10° 35'44".

Caracterización del Personal docente.

Se cuenta con un personal docente con las siguientes características:

- ✓ 3 Profesores Mención Educación Integral con Especialización en Planificación y Evaluación. De los cuales dos son directivos del plantel y uno ejerce como docente especialista de Artes Plásticas.
- ✓ 4 Profesores Mención Educación Integral cursando Especialización En Planificación y Evaluación Educativa. De los cuales uno es el Coordinador de Formación Permanente Institucional, uno ejerce como coordinador del Programa de Alimentación Escolar, dos son docentes de Aula.
- ✓ 4 Licenciados en Educación, uno ejerce como Docente de Biblioteca (En tesis de Maestría en Dirección), dos ejercen como docentes de aula de los cuales uno cursa especialización en Planificación y Evaluación Educativa y uno tiene como mención Promoción Cultural y ejerce el cargo de profesor de música y teatro.
- ✓ 2 técnicos Superior en Educación Inicial.
- ✓ 1 Profesor en Pedagogía Social, que se encuentra de reposo desde hace un año.

Misión

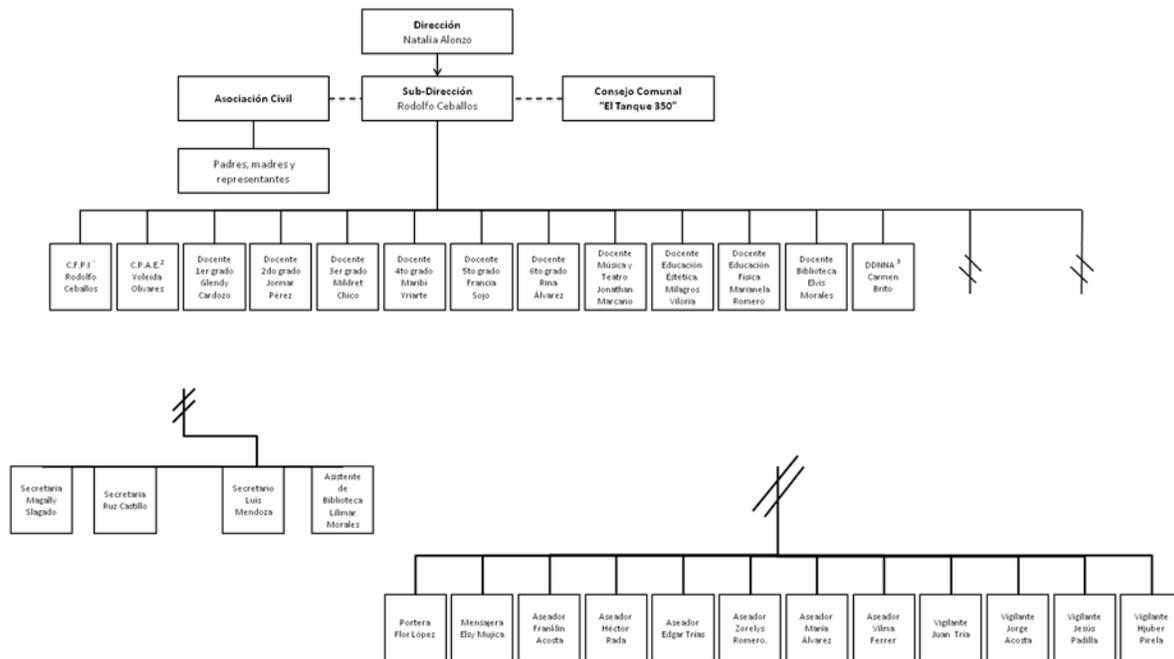
Formar individuos integrales, con pleno desarrollo de sus procesos cognitivos, habilidades, capacidades y potencialidades, conscientes de sus realidades, que valoren la familia, la vida y su medio ambiente; que se reconozcan como seres importantes y útiles en la sociedad, con respecto a sí mismo y hacia los demás, integradores, participativos, que promuevan la organización comunitaria, la responsabilidad social y la transformación social.

Visión

La E.B. "El Tanque", para el año Escolar 2010-2011 se propone; constituirse en un centro integrador del ser y de todos los elementos que inciden sobre el ser, contribuyendo a su desarrollo biopsicosocial, a la reafirmación de valores, al quehacer comunitario; promoviendo la conciencia social, la responsabilidad cívica, el pensamiento reflexivo, las relaciones humanas positivas orientadas a fortalecer la responsabilidad social, la organización, y la participación de los integrantes de la comunidad educativa y local para mejorar su calidad de vida y dar solución en lo posible a los problemas existentes.

Organigrama de la institución

En la figura 4 se Observa el organigrama Institucional el cual forma parte de la estructura organizativa de la E.B. "El Tanque"



- 1 CFPI: coordinación de formación Permanente Institucional
- 2 CPAE: Coordinación del Programa de Alimentación Escolar
- 3 DDNNA: Defensora de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes

Figura 4 ;Estructura organizativa de la Escuela Bolivariana "El Tanque"

Fuente PEIC

Selección de la muestra

Se trata de una población objeto de estudio no mayor a 20 personas se decide trabajar con la totalidad de la misma la cual permite tener una proyección más efectiva de la problemática.

Considerando que el marco de la población a trabajar por tratarse de seis (06) docentes de aula, cuatro (04) docentes especialistas, una (01) directora, un (01) subdirector, un (01) coordinador de formación permanente institucional, donde, se trabajó con ella en su totalidad. Para la realización y aplicación de Encuestas y se determinó la frecuencia de aparición de los elementos; se extrajo la media entre las variables.

Aplicación de las técnicas

A partir de la selección de los instrumentos y técnicas se procede a su aplicación en el objeto de estudio práctico, delimitando las principales problemáticas en el acompañamiento pedagógico.

Revisión de los documentos

Para los fines de la investigación se revisaron distintos documentos tales como:

- ✓ El proyecto Educativo Integral Comunitario de la E.B. “El Tanque”
- ✓ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- ✓ Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009)
- ✓ Planes y líneas Estratégicas de la Nación.
- ✓ Documentos de trabajo de la C.F.P.I.

Entre las insuficiencias encontradas principalmente:

- En la LOE, se tiene que ahora es que se está reconociendo la figura del acompañamiento pedagógico, más no se dan líneas específicas para su ejecución.
- Los planes y líneas son muy generales y no hacen particularidades acordes con los contextos educativos. Tienden a ser ambiciosos y poco estables.

- Entre los documentos de la CFPI se encuentran instrumentos de trabajo para el acompañamiento pero no se le hace un seguimiento adecuado. Existe debilidades en la prosecución de actividades de formación y atención a las debilidades encontradas después de la aplicación de los instrumentos.

Resultados de las Encuestas y las Entrevistas

Resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a los docentes versus los resultados de los directivos se ponen a consideración teniendo en cuenta los distintos ítems en lo que se estructuraron los instrumentos. **(Ver anexos 2)**

Las características más aplicables.

En cuanto, a los docentes las características más aplicables a ellos son: Durante las juntas de trabajo generalmente ellos aportan al equipo datos técnicos o información en un 100%. Con relación al líder del grupo, sugieren que su trabajo se concentre los objetivos en un 50%. Su actitud ante situaciones de presión es ser muy directo para comunicarse con otros miembros del grupo en un 60%. Cuando aparecen conflictos en el equipo existen tres indicadores semejantes planteando que se presiona para que se discutan abiertamente las diferencias (40%), se apoya con argumentos a una de las partes (30%), se ven las diferencias como la base de un posible cambio de dirección del equipo (30%). En la percepción que consideran que tienen sus compañeros de equipo es que son orientados hacia los hechos (40%) y flexibles (30%) Así como consideran que son muy orientado a los resultados (70%). Por lo que cuando sienten que las cosas van mal en el equipo enfatizan al escuchar, la retroalimentación y la participación (100%), manifestándose que se encuentran dispuestos a dar retroalimentación a los otros miembros del equipo (80%). Aunque consideran que son perfeccionistas (50%). Creen en su mayoría que la solución de los problemas en equipo requiere se basan en una buena y sólida información (60%). Razón por la cual cuando hay formación de un nuevo equipo generalmente se busca que los otros miembros se integren y que se conozcan mutuamente (40%), y piden que se especifique con precisión los objetivos y métodos (50%).

En cuanto a las características personales algunas veces se hace sentir incómodo a miembros del equipo que no piensan a largo plazo (50%). Definen al líder del equipo como la persona que ayuda al equipo a establecer objetivos a largo plazo y metas a corto plazo (90%) sustentado en que creen que las decisiones del equipo deben basarse en los objetivos y las metas del mismo (70%), debido a que algunas veces se considera que el buen ambiente del grupo como un fin en sí mismo (80%), creen que las personas los ven como independientes, participativos y confiables (90%); plantean que la mayor parte del tiempo son responsables y sumamente trabajadores (80%) En relación con los miembros del equipo en ocasiones se molestan porque ellos no revisan los objetivos o evalúan el progreso del trabajo (100%)

Por otro lado la postura de los directores en función a lo que se aplica en ellos es que se encargan de dar durante las juntas de trabajo datos técnicos o información (67%). Como líderes de grupo sugieren que el trabajo se concentre en los objetivos (67%). Bajo presión algunos son muy directos para comunicarse con otros miembros del grupo (67%). Ante situaciones de conflictos en el equipo apoyo con argumentos a una de las partes (67%). Los miembros del equipo generalmente los ven (según ellos) como orientados hacia los hechos (67%). Se consideran orientados a los resultados (67%). Buscan la retroalimentación y la participación (100%). Se manifiestan dispuestos a esforzarse por las funciones emanadas de sus cargos (100%). Creen que los otros miembros del equipo me los ven como muy quisquillosos (67%). Se cree que la solución de problemas en equipo requiere de cooperación de todos los miembros (100%). Cuando un nuevo equipo se forma generalmente se les pide que se especifique con precisión los objetivos y métodos (100%). Algunas veces hacen sentir incómodo a algunos miembros del equipo porque ellos no se interesan en cómo trabaja el equipo (100%). Creen que la función del líder del equipo es asegurar las soluciones eficientes de los problemas (100). Creen que las decisiones del equipo deben basarse en los objetivos y las metas del equipo (67%). Consideran el buen ambiente del grupo como un fin en sí mismo (100%). Son percibidos algunas veces como independiente (100%). Se consideran personas trabajadoras la mayor parte del tiempo (100%). En relación con los miembros del equipo en ocasiones se molestan porque no se revisan los objetivos o evalúan el progreso del trabajo (67%).

Las características más frecuentes:

Las características que se aplican a los docentes más frecuentemente entre los docentes es que en las juntas de trabajo se insista en mantenerse en la misión, objetivos o metas (70%) lo que se le plantea igualmente al líder del equipo (60%), lo que genera que cuando están bajo presión algunas veces se quejen acerca de la falta de avance hacia las metas (80%), cuando aparecen conflictos en el equipo, se apoya con argumentos a una de las partes (40%) y se ven las diferencias como la base de un posible cambio de dirección del equipo (50%).

En cuanto a la visión que tienen los compañeros de equipos los consideran como personas flexibles (40%) y sinceros (30%) y se consideran a sí mismo como personas auto controladas (70%). Ante situaciones en que las cosas van mal se preocupan por trabajar duro y proporcionar la mejor información (70%). Casi siempre cuando es necesario están dispuestos a cuestionar algunos aspectos del trabajo en equipo (70%). Lo que provoca que algunas veces otros miembros del equipo los vean como personas muy quisquillosas (60%). De igual forma se cree que la solución de problemas en equipo requiere cooperación de todos los miembros (60%)

Al hablar de la formación del equipo frecuentemente se busca que los miembros se conozcan mutuamente (30%), se pide que se especifique con precisión los objetivos y métodos (40%). Se hace sentir incómodo al miembro del equipo que no tenga la misma asertividad (30%), piensen a largo plazo (40%) o se interesen en el trabajo en equipo (30%) en función de esto se tiene que el líder habitualmente debe crear un clima participativo para la toma de decisiones (90%), para que las decisiones se den en el consenso de sus miembros (70%).

En función a los aspectos personales tratan de hacer énfasis en los asuntos estratégicos y minimizar los asuntos a corto plazo (80%), son descritos en ocasiones como independientes (40%) e imaginativos (40%). La mayor parte del tiempo se consideran entusiastas y de buen sentido del humor (30%) y honesto y auténtico (40%), en ocasiones se molesto molestan con los miembros del equipo porque no valoran la importancia de trabajar juntos (100%)

Los directivos afirman que, a veces las características aplicables frecuentemente para ellos durante las juntas de trabajo es insistir en mantenerse en la misión, objetivos o metas (67%). Como líder insiste en mantener el trabajo en la misión, objetivos o metas (67%). Así como cuando aparecen conflictos en el equipo apoyan con argumentos a una de las partes (33%), ven las diferencias como la base de un posible cambio de dirección del equipo (33%), tratan de romper la tensión con sentido del humor (33%). Los compañeros de equipo los consideran flexibles. Que en ocasiones son Auto controlado (67%). En caso de que las cosas vayan mal el equipo generalmente trabajan duro para proporcionar la mejor información (100%). Para lo que cuando es necesario estar dispuestos a dar retroalimentación a los otros miembros del equipo (100%).

En algunas ocasiones son vistos como no disponible para evaluar los objetivos grupales (67%), aunque se entiende que hay que tener alta capacidad de escucha (67%). Lo que se busca es poseer cuando hay un nuevo equipo claridad acerca de los objetivos y métodos (100%). Por lo que piensan que hacen sentir incómodo cuando no piensan a largo plazo (100%). Aunque como líder se debe ayudar al equipo a establecer objetivos a largo plazo y metas a corto plazo (100%) basados en los objetivos y metas del equipo (33%), el consenso de sus miembros (33%) y un abierto y sincero tratamiento del asunto (33%). En ocasiones hay un fallo al ver la importancia del proceso de equipo (67%). Sin embargo en su tienden a describirlos como confiables (100%). La mayor parte del tiempo son personas comprometidas y flexibles (100%). Sin embargo en ocasiones se molestan porque no ven la importancia de trabajar juntos (67%)

La que a veces es la más aplicable a las características de los docentes.

Durante las reuniones a veces se aseguran que todos se involucren en la discusión (60%). Con relación al líder del grupo en escasas ocasiones se ofrecen consejos basado en el área de experiencia (60%); pocas veces se pierde la paciencia por el desinterés en participar en las reuniones (60%). Buscan en ocasiones que se discutan abiertamente las diferencias (30%) y se apoya con argumentos a una de las partes (30%)

Los compañeros de equipo generalmente lo consideran motivador (30%), muy pocas veces cortos de enfoques (70%), por lo que cuando las cosas van mal en el equipo generalmente se insiste en la sinceridad al discutir los problemas (70%). Cuando es necesario se presiona al

equipo para que sea efectivo (80%). Son escasas las ocasiones donde los miembros del equipo consideran que no se está disponible para evaluar los objetivos grupales, por lo que se cree que en ocasiones es necesario para la solución de problemas en equipo la alta capacidad de escucha (60%). Para el momento de la conformación de un nuevo equipo se espera saber sus funciones (60%) Algunas veces se hace sentir incómodo a quienes no son tan asertivos (50%) ni cumplen con estándares de calidad (50%).

En ocasiones los líderes deben asegurar las soluciones eficientes de los problemas (90%), las decisiones del equipo deben basarse en un abierto y sincero tratamiento del asunto (90%).

En cuanto a los directores algunas veces se ven en la necesidad de:

Durante las juntas de trabajo asegurarse que todos se involucren en la discusión (67%)

Como líder del grupo ofrecer consejos basado en su área de experiencia (67%)

Bajo presión algunas veces pierden la paciencia con la necesidad de involucrar a todos en la discusión (67%)

Cuando aparecen conflictos en el equipo presionan para que se discutan abiertamente las diferencias (67%)

Los compañeros de equipo generalmente lo ven como motivador (67%)

Algunas veces son cortos de enfoque (67%)

Cuando las cosas van mal en el equipo generalmente tienden a insistir en la sinceridad al discutir los problemas (100%)

Cuando es necesario están dispuestos a presionar al equipo para que sea efectivo (100%)

Algunas veces los otros miembros del equipo los ven como un perfeccionista (67%)

Creen que la solución de problemas en equipo requiere disposición para preguntar y tratar asuntos difíciles (67%)

Cuando un nuevo equipo se forma generalmente tratan de buscar a los otros miembros y que se nos conozcan mutuamente (67%).

Algunas veces hacen sentir incómodos a algunos miembros del equipo si no cumplen sus estándares de calidad (67%).

Creen que su función como líder del equipo es aportar ideas y confrontar supuestos (100%).

Creen que las decisiones del equipo deben basarse en un abierto y sincero tratamiento del asunto (67%)

Algunas veces hacen énfasis en los asuntos estratégicos y minimizando los asuntos a corto plazo (67%).

Las personas algunas veces los describen como, participativo (100%), honesto y auténtico (100%).

En relación con los miembros del equipo en ocasiones se molestan porque ellos no cumplen las tareas del equipo que les tocaron (100%)

Algunas veces se falla en ver la importancia del proceso de equipo (100%)

Las personas algunas veces las personas lo consideran confiable (30%) e imaginativo (40%)

En su mayoría de las veces son comprometido y flexibles (70%)

En ocasiones hay discordia entre los miembros de los equipos porque no se cumplen las tareas del equipo que les tocaron (80%)

Las características que menos se aplican:

Muy pocas veces en los docentes ocurren los siguientes indicadores

Durante las juntas de trabajo se hacen preguntas sobre los objetivos o métodos (70%)

Con relación al líder del grupo están en desacuerdo con él cuando es necesario (70%)

Bajo presión algunas veces se exagera el buen humor y otros mecanismos productores de tensión (70%)

Cuando aparecen conflictos en el equipo, se trata de romper la tensión con sentido del humor (80%)

Son vistos por los compañeros de equipo generalmente como sincero (40%)

Son pocos involucrados (70%)

Cuando las cosas van mal en el equipo generalmente se sugiere que se revisen los objetivos (90%)

Cuando es necesario se está dispuesto a esforzarse más allá de las funciones definidas para el puesto (60%)

Algunas veces los otros miembros del equipo son vistos como no serio para conseguir las verdaderas metas (80%)

Se cree que la solución de problemas en equipo requiere disposición para preguntar y tratar asuntos difíciles (60%)

Cuando un nuevo equipo se forma generalmente se busca claridad acerca de los objetivos y métodos (60%)

Se tiende a hacer sentir incomodo a algunos miembros del equipo porque no se interesan en cómo trabaja el equipo (50%)

Se cree que la función del líder del equipo es aportar ideas y confrontar supuestos (90%)

Se cree que las decisiones del equipo deben basarse en un peso de la evidencia (90%)

Algunas veces se juega al abogado del diablo en demasía (100%)

Las personas algunas veces se describen como participativos (60%)

La mayor parte del tiempo se es entusiasta y de buen sentido del humor (70%)

En relación con los miembros del equipo en ocasiones hay molestia porque no objetan las acciones del equipo con la que no están de acuerdo (80%).

Muy pocas veces a los directivos le ocurren estos indicadores:

Durante las juntas de trabajo hacen preguntas sobre los objetivos o métodos (67%)

Con relación al líder del grupo están en desacuerdo con él cuando es necesario (67%)

Bajo presión se quejan acerca de la falta de avance hacia las metas (67%)

Los compañeros de equipo generalmente los ven como sincero (67%)

Pocos involucrados (67%)

Cuando las cosas van mal en el equipo generalmente sugiere que se revise los objetivos (67%)

Cuando es necesario están dispuestos a cuestionar algunos aspectos del trabajo en equipo (100%)

Algunas veces los otros miembros del equipo lo ven como .No serio para conseguir las verdaderas metas (67%)

Crean que la solución de problemas en equipo requiere buena y sólida información (67%)

Cuando un nuevo equipo se forma desea saber que se espera de él (67%)

Algunas veces hacen sentir incómodo a algunos miembros del equipo porque no son tan asertivos como ellos (100%).

Crean un clima participativo para la toma de decisiones (100%).

Crean que las decisiones del equipo deben basarse un peso de la evidencia (67%)

Juegan de abogado del diablo en demasía (100%).

Las personas lo describen como imaginativo (100%)

La mayor parte del tiempo yo soy entusiasta y de buen sentido del humor (100%)

En relación con los miembros del equipo en ocasiones se molestan porque ellos no objetan las acciones del equipo con la que no están de acuerdo (100%).

Consideraciones hacia el control aplicado en la organización.

El personal docente de la Institución estudiada plantea que la misma cuenta frecuentemente con una estrategia de control claramente definida, donde Se evalúa la situación estratégica de la Escuela en forma realista. Así como, se comprueba periódicamente si los planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su organización, respondiendo a los objetivos de los subordinados que están integrados y enfocados hacia el logro de los resultados superiores.

Se realiza variación entre la diversidad de opiniones entre frecuentemente y algunas veces donde se plantea sí se utiliza el trabajo en equipo en su organización como la vía fundamental para el logro de los esfuerzos cooperados en el trabajo. Sí, existe una adecuada comunicación

sobre los resultados de la organización entre jefes y subordinados. Y sí, se cuenta con toda la información que es necesaria conocer para realizar su trabajo.

Por otro lado, se nota que hay un respeto de los trabajadores al directivo ya que cuando éste toma acciones correctivas importantes, consulta a sus superiores y las reuniones se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento de los objetivos definidos.

A pesar de lo anteriormente expuesto en los resultados se tiene el punto crítico del control donde existen debilidades y hasta inexistencia de un sistema de Control de Gestión (Acompañamiento) a nivel de entidad que satisfaga el control en puntos críticos al momento que se le requiera. Donde los parámetros a acompañar induzcan y motiven a los trabajadores a perseguir los objetivos estratégicos marcados por la organización. No se hace una adecuada valoración a la información obtenida sobre la competencia y convirtiéndose el entorno conocimientos no clasificados y viciosos. No existen reflejada las interrelaciones entre departamentos o centros de responsabilidad ya que la información que se recibe para el Control de Gestión (Acompañamiento Pedagógico) no se procesa adecuadamente. No hay un adecuado medio de información en función de la planificación y el control. La inexistencia de una tecnología para la recogida y procesamiento de la información. Hay incongruencia bien marcada en el sistema de control que se aplica en la entidad. Se manifiesta un bajo nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos entre jefe y subordinado. Debido a que los objetivos a corto y largo plazo no se encuentran establecidos en términos verificables, en pro de contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Por lo que hay debilidad en asumir compromisos superiores en la planificación basados en la visión del futuro y el comportamiento del entorno.

Como consecuencia se tiene que el rendimiento y la rentabilidad de la entidad no supera el rendimiento de la competencia y se considera menos innovador que sus competidores. Lo que evita que los directivos puedan delegar autoridad en sus subordinados, sin perder el control e integridad de la actividad que se dirige. Con la dificultad de crear un sistema de estimulación capaz de incentivar a sus trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales.

Situación del control organizacional

La utilidad de los indicadores usados en el acompañamiento pedagógico con el objetivo de perfeccionar y en aras de garantizar el éxito Escuela.

El personal docente plantea que es sometido a evaluación mensual, dónde solo a veces reciben la información de los resultados obtenidos, sin un parámetro definido, cuando se recibe se hace por la coordinación de formación permanente pero la mayoría lo hace de la sub dirección. Las cuales son útiles casi siempre ya que permiten tomar decisiones en pro de la calidad de la institución. La mayoría plantea que los indicadores de evaluación son muy pocos y que la información fluye verticalmente hacia abajo.

Siempre y casi siempre los docentes se sienten presionado por el excesivo control y manejo de la información ya que éste no tiene funciones formativas. Sin embargo los mismos consideran que cuando les toca hacer un análisis de las situaciones se dedica mayor atención a todas las situaciones de su área. Sólo a veces los pocos indicadores reflejan los resultados centrados en los factores claves del éxito.

Resultados de la Entrevista no estructurada.

Desde la posición del autor de la investigación se realizaron entrevistas no estructuras e informales con los directivos de la institución donde se puede resaltar que para que el acompañamiento pedagógico pueda alcanzar la dimensión esperada es necesario que se realicen ajustes en las funciones del mismo, ya que, ellos como directivos están consientes de que existe una gama de factores que incapacitan la posibilidad de hacer un seguimiento adecuado a los procesos. Así como están consientes que a pesar de que han realizado un acercamiento todavía manifiestan dificultades para lograrlos. En otras palabras se encuentra en zona crítica porque además los docentes presentan debilidades en llevar los procesos administrativos-pedagógicos al día generando que los mismos se resistan a ser acompañados en su proceso. Otro elemento se encuentra cuando se habla de los procesos formativos del acompañamiento, presentándose estos en total y absoluta usencia ya que no hay un programa de formación claramente definido.

Matriz FODA

Se realiza una tormenta de ideas a partir de la cual se identifican los aspectos que de la matriz FODA, en la siguiente tabla (2) se presentan los resultados para la coordinación de formación permanente de la Escuela Bolivariana “El Tanque”

<p style="text-align: center;">Fortaleza</p>	<p>Se Planifica la Formación Permanente derivada de las necesidades detectadas. Existe la data de los recursos técnicos según los tópicos y las necesidades. Existe un instrumento de control construido en colectivo pero que no define las especificidades sino que se presenta de manera muy general. La visión positiva y deseo personal del plantel. Los docentes planifican Proyectos de Aprendizaje centrados en las necesidades individuales y grupales; con la finalidad de reducir al mínimo los problemas del alumno en el proceso de aprendizaje</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p>	<p>Se cuenta con un personal docente comprometido y capacitado en la función docente. Está reconocido ante la Ley Orgánica de Educación del año 2009 Los cambios en la gestión educativa del país favorecen el proceso educacional en Venezuela.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p>	<p>Se realiza planificación de los acompañamientos y no se ejecutan adecuadamente. Hay constantes salidas del coordinador de formación permanente Institucional a formaciones fuera del plantel provocando que se pierda la secuencia de las propuestas.(No existe una reserva preparada para sumir de coordinador) El CFPI, no hace respetar sus funciones. No se realizan acompañamientos programados. Inexistencia de una clara definición del cargo dentro de la institución. El personal directivo de la institución violenta la función del CFPI.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p>	<p>Condiciones ambientales del país que afectaron la programación educativa. Falta de seguridad en los alrededores del plantel. No hay vigilancia, ni protección vial. La carencia de agua potable (por lluvias o verano), ya que el agua viene de la montaña. Difícil acceso en caso de obstrucción a la vía principal de acceso</p>

Tabla 2: Resultados de la matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.4 Sistematización de los resultados.

La sistematización de los resultados se realiza a partir de la aplicación de las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación y permite recoger, analizar los datos desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos, reconociendo que cada método o instrumento no debe tratarse de forma independiente, sino que es imprescindible, según Stake² “utilizar múltiples métodos que se centren en el diagnóstico del mismo constructo desde puntos de observación independientes. Entre los principales resultados tenemos:

- Desmotivación a los diferentes miembros del equipo debido a; el perfeccionismo excesivo, el cual hace sentir incómodo a miembros del equipo que no piensan a largo plazo y no cumplen con estándares de calidad, lo cual provoca que sean considerados como personas quisquillosas.
- No existe claridad en la definición de objetivos y métodos, aspectos que deben estar claros al inicio para el cumplimiento de sus funciones.
- No se hace revisión de los objetivos y no se evalúan el progreso del trabajo y por la falta de avance hacia las metas aunque a veces los directivos insisten en las características aplicables. De manera Frecuentemente durante las juntas de se insiste en mantenerse a tono con la misión, objetivos o metas.
- El equipo no se considera como un pilar de importancia dentro de la organización y las decisiones del equipo no basan en un abierto y sincero tratamiento de consenso
- Se nota que hay un respeto de los trabajadores al directivo ya que cuando éste toma acciones correctivas importantes, consulta a sus superiores y las reuniones se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento de los objetivos definidos. Sin embargo no se generan acciones correctivas para los mismos.

² Citado por Jacqueline Hurtado de Barrera (2000) en **Metodología de la investigación holística.**

- Existen debilidades en el punto crítico del control y hasta inexistencia de un sistema de Control (Acompañamiento) a nivel de entidad que satisfaga el control en puntos críticos al momento que se le requiera.
- los parámetros a acompañar no inducen y motivan a los trabajadores a perseguir los objetivos estratégicos marcados por la organización.
- No se hace una adecuada valoración a la información obtenida sobre la competencia y convirtiéndose el entorno conocimientos no clasificados y viciosos.
- No se procesa adecuadamente. No hay un adecuado medio de información en función de la planificación y el control. La inexistencia de una tecnología para la recogida y procesamiento de la información.
- Hay incongruencia bien marcada en el sistema de control que se aplica en la entidad. Se manifiesta un bajo nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos entre jefe y subordinado.
- El personal docente plantea que es sometido a evaluación mensual, dónde solo a veces reciben la información de los resultados obtenidos, sin un parámetro definido, cuando se recibe se hace por la coordinación de formación permanente pero la mayoría lo hace de la sub dirección.
- Siempre y casi siempre los docentes se sienten presionado por el excesivo control y manejo de la información ya que éste no tiene funciones formativas.
- Sin embargo los mismos consideran que cuando les toca hacer un análisis de las situaciones se dedica mayor atención a todas las situaciones de su área.
- Existe una gama de factores que incapacitan la posibilidad de que se haga un seguimiento adecuado a los procesos. Así como están consientes que a pesar de que han realizado un acercamiento todavía manifiestan dificultades para lograrlos.

- Cuando se habla de los procesos formativos del acompañamiento, presentándose estos en total y absoluta ausencia ya que no hay un programa de formación claramente definido.

2.4 Conclusiones Parciales:

- El procedimiento para el diagnóstico está formado, por cuatro etapas, las que describen como se debe realizar el proceso para en la organización objeto de estudio práctico.
- Para la realización del diagnóstico se utilizaron un conjunto de técnicas y herramientas las cuales fueron vinculadas para conocer el comportamiento actual de Acompañamiento Pedagógico, teniendo en cuenta las características específicas de la objeto de estudio práctico.
- Entre los resultados obtenidos se encontró que el Acompañamiento pedagógico está en situación crítica dentro de la institución educativa provocando que haya ciertos niveles de resistencia de los docentes hacia esta dimensión del control ya que se manifiestan deficiencias en la formulación de indicadores de gestión, delegación de función y de una retroalimentación oportuna.

Capítulo III: Diseño de un procedimiento de Control para el Acompañamiento Pedagógico.

3.1 Introducción.

En el presente capítulo se realiza el diseño de una estrategia de control organizacional en pro de mejorar el Acompañamiento Pedagógico de la E.B. “El Tanque”. Teniendo en cuenta principalmente que se busca Fortalecer la función docente en aras de que expresen sus capacidades. Formar espacios para la reflexión, evaluación y mejora permanente de la institución. Contribuir al logro de cambios profundos en la cultura institucional de las Escuelas Bolivarianas, orientados a la obtención de mejores niveles de calidad del aprendizaje significativo.

3.2 Fundamentación de la propuesta.

Teniendo como principio el desarrollo de un ser humanista, donde el docente y el directivo son el centro de atención del acompañamiento pedagógico, por lo que se espera potenciar sus capacidades y actitudes, orientados a su desarrollo personal y social. De igual forma al ser Integrador e inclusivo, donde todos puedan ser actores activos de su evaluación evitando la discriminación que pueda existir. Además de Valorativo ya que el acompañamiento va de la mano con la articulación y construcción de comunidades de aprendizaje, en las que por su interacción se desarrollan valores organizacionales apoyados en la confianza, el respeto, la tolerancia, la igualdad, la justicia, la libertad, la responsabilidad, la autonomía y la cooperación. Contextualizado y descentralizado. Atención al entorno socio-cultural (multiétnico y pluricultural), apuntando al desarrollo institucional de los equipos de gestión descentralizados.

Para lo que se requiere la construcción de un equipo interdisciplinario donde se promueva la participación en los procesos de reflexión, análisis y toma de decisiones sobre las estrategias de acompañamiento en el centro. Se aporte alternativas de soluciones para enfrentar necesidades y dificultades en los procesos curriculares y de gestión del centro; se participe en los talleres de capacitación inicial y continua. Se incorpore a su práctica educativa estrategias

innovadoras y efectivas para el desarrollo integral de los y las estudiantes. Participe en procesos de planificación y evaluación del centro educativo. Plantee sus necesidades y dificultades a fin de buscar soluciones conjuntas. Se propicie un clima institucional de colaboración y de trabajo en equipo.

Los **principios básicos** que sustentan el procedimiento desarrollado se explican a continuación:

Integrador: Considera la integración de las diferentes actividades de la organización para acoplarse racionalmente a lo interno y con los elementos implicados del entorno donde se desempeña la organización.

Transparencia y factibilidad: La estructuración del procedimiento y su consistencia lógica, a la vez que permite cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado, es sencillo, comprensible y práctico, permitiendo su rápida asimilación por parte de las personas que se inician en su explotación.

Racionalidad: El procedimiento debe operarse con los menores costos posibles.

Coherencia y pertinencia: El procedimiento se caracteriza por la actualidad y posibilidad de aplicación en el sector educacional mediante el empleo de métodos y técnicas acordes a la realidad objetiva.

Consistencia lógica: El procedimiento se desarrolla teniendo en cuenta una secuencia de pasos y acciones que permiten un mejoramiento en los procesos del Acompañamiento Pedagógico.

La promoción de una educación Integral, y de calidad para todos y todas. El desarrollo institucional, el obligatorio cumplimiento de la educación en la doctrina de Simón Bolívar, el idioma castellano. El trabajo liberador. Desarrollo del humanismo bolivariano y socialismo del siglo XXI. El desarrollo socio-cognitivo de ciudadanos y ciudadanas, articulando de forma

permanente, el aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir. Estabilidad en el ejercicio de las funciones profesionales. El mejoramiento profesional basado en la constante oferta de actualizaciones docente. Acompañamiento pedagógico como un proceso integral.

Promoción de la escuela como un espacio abierto, como un centro del que hacer comunitario, las innovaciones pedagógicas, la comunicación alternativa, el respeto a los derechos humanos. La creación de una administración educativa eficiente, efectiva y eficaz, desburocratizada, transparente e innovadoras, llevar el control de los procesos correspondientes en todas sus instancias y dependencias.

3.3 Procedimiento de Control Organizacional basada en el Acompañamiento Pedagógico.

A partir de la definición de los principios que sustentan la concepción teórica del procedimiento, se determinan para su implementación como premisa esencial contar con la participación activa, voluntaria y consciente de todas las personas involucradas en la organización cuyo conocimiento y experiencia se articulen como elementos claves para maximizar el beneficio propio en el proceso de Acompañamiento Pedagógico.

El procedimiento abarca las siguientes tres momentos: Antes, Durante y Después y cada uno de ellos se realizan pasos que permitan cumplir con el objetivo para cual fue creado

En la figura 5 se muestra los pasos a seguir para este modelo de acompañamiento pedagógico, los cuales son explicados en el orden de aparición.

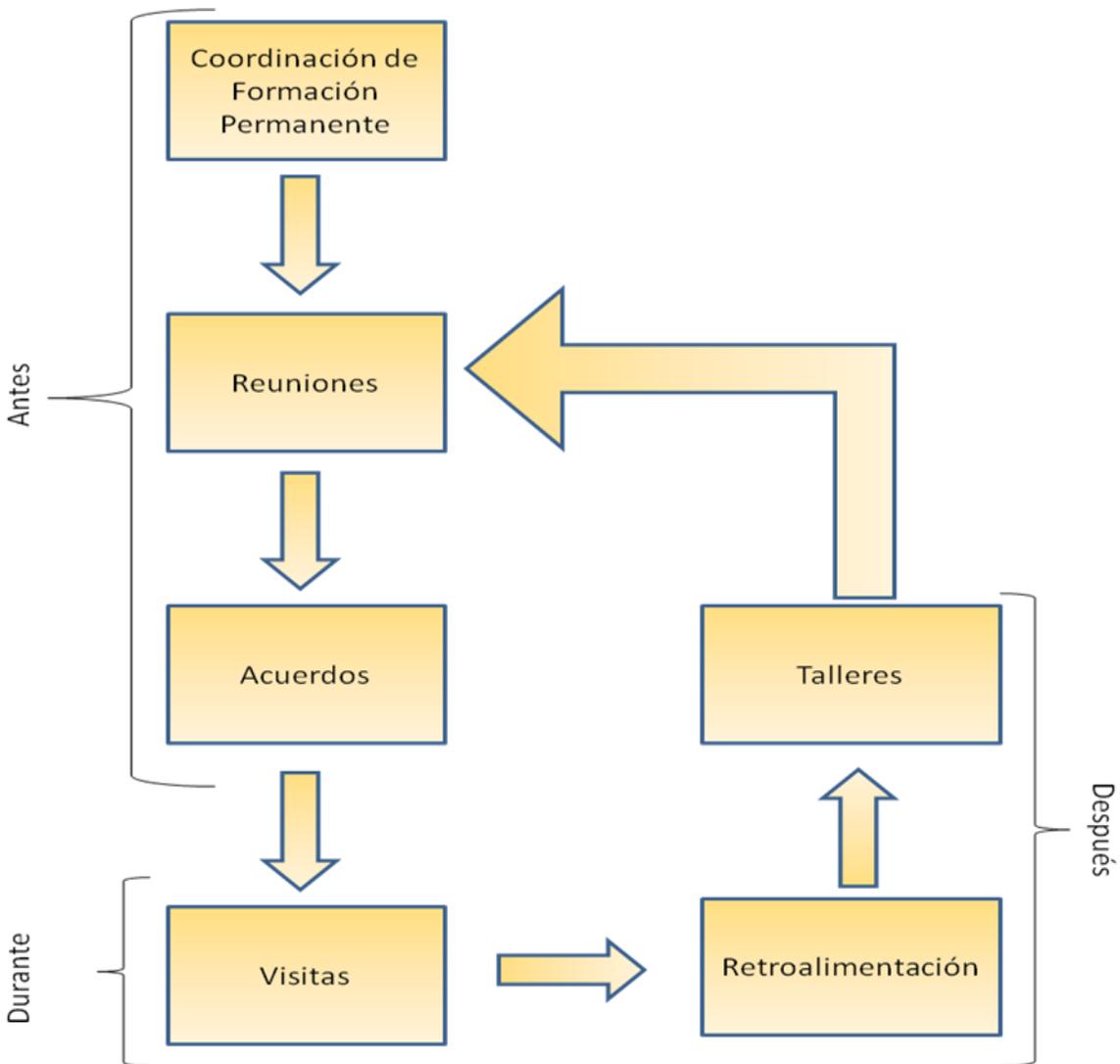


Figura 5 Proceso de Acompañamiento Pedagógico

Fuente Elaboración Propia

Como bien lo plantea la figura anteriormente mencionada se tienen tres momentos donde todos radican su importancia en la secuencia lógica que trae el proceso de acompañamiento.

1er Momento. Antes:

Consiste en la preparación previa que debe existir para formular las líneas de trabajo a seguir durante el proceso, en este momento se llega a los acuerdos de las cosas que van a servir de

plataforma para que se dé el Acompañamiento. Y consta de dos pasos: La **Reunión y los Acuerdos**

La Reunión

Se plantea con la intencionalidad de informar a los docentes que van a ser acompañados sobre la intencionalidad de la visita que será realiza. Se reconocerá la misma como el encuentro de personas interesadas en un tema común, a fin de analizarlo, discutirlo y llegar a conclusiones finales.

Para lo que se establece según la figura 6, una agenda previa. Seleccionar un material o artículo según el tema a discutir que se leerá previo a la reunión. En el momento de la reunión: se leerá la agenda, y se discutirán los temas acordados. Reflexionar sobre las dificultades y necesidades del docente y de los grupos. Escribir los acuerdos y las sugerencias para dar seguimiento y conversar en una próxima reunión.

Las reuniones serán espacios para discutir temas comunes, problemáticas, necesidades y compartir prácticas pedagógicas innovadoras. Las lecturas sobre un tema de interés ayudarán a mejorar la práctica.

Los propósitos que dan origen a una reunión son diversos. Desde el punto de vista del control se establecen como:

- Coordinar acciones para realizar una labor.
- Evaluar actividades.
- Recoger datos sugerencias, opiniones.
- Compartir informaciones.
- Discutir temas de interés formativos.
- Tomar decisiones, resolver problemas.
- Discutir planes, informes, programaciones.

Propósitos:

Dar acompañamiento y seguimiento a las fortalezas, necesidades y dificultades que presentan los y las docentes acompañados/acompañadas.

Socializar con los y las docentes los procesos, dificultades y necesidades identificados en las observaciones.

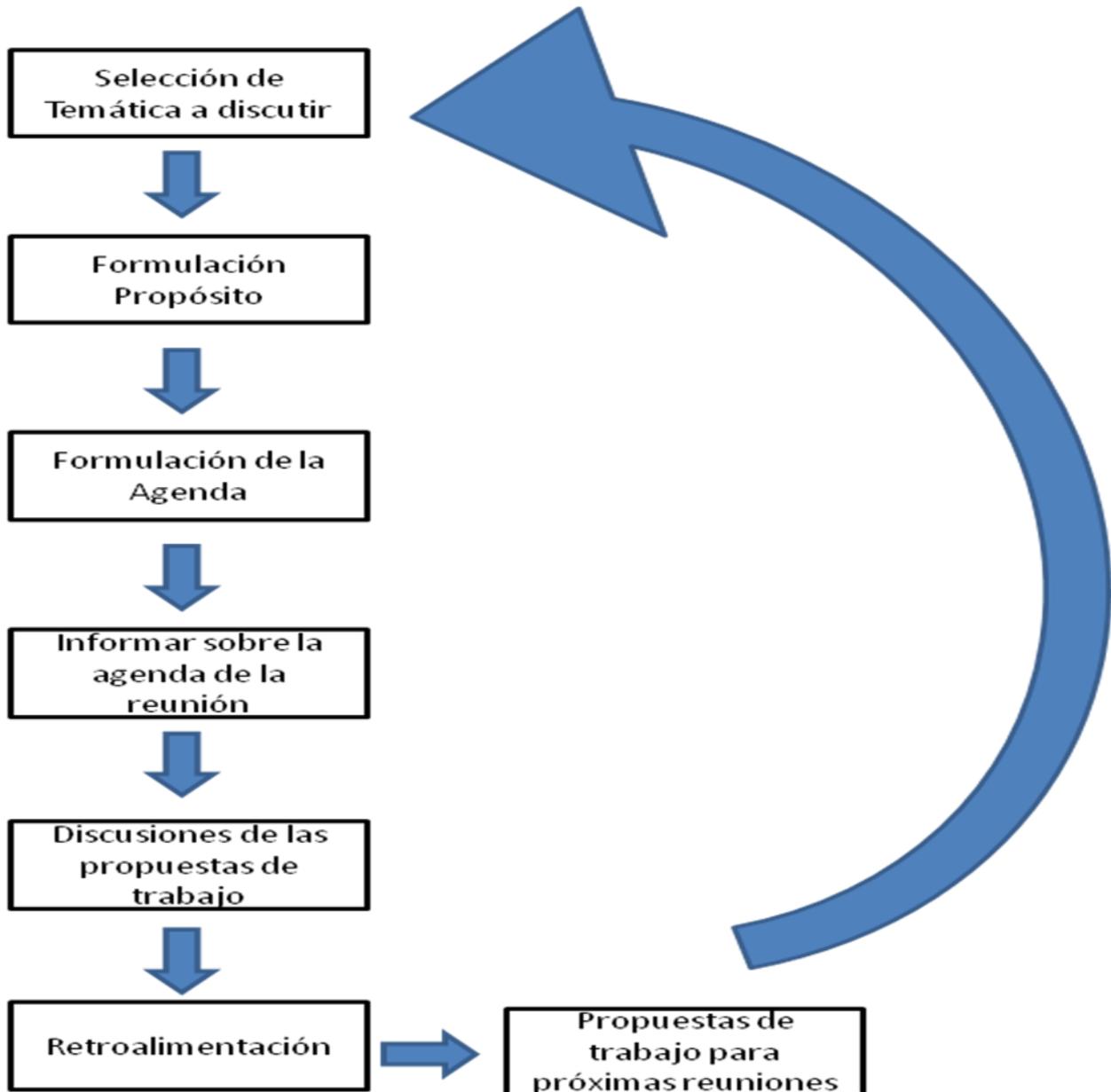


Figura 6- Orden de Actividades de las reuniones
Elaboración Propia

Acuerdos

Se hace planteamiento a las actividades que deben ser realizadas por el personal docente en sus determinados espacios, además de establecerse los mecanismos necesarios para superar debilidades encontradas en los acompañamientos y hacer un mayor provecho de las oportunidades y fortalezas. Éstos son originados por las reuniones en consenso por los miembros del colectivo.

2do Momento. Durante

Acá se da la aplicación directa del procedimiento de acompañamiento, donde después de haber formulado las líneas de trabajo se realiza la observación de que se cumplen o no con las mismas. Y consta de un paso: **La Visita al Aula**

La visita al Aula

En la figura 8 (ver anexo 3), se evidencia como la Coordinación de Formación Permanente Institucional va al aula donde se encuentra el docente y a través de la observación y la entrevista como este cumple las actividades expuestas en su perfil, en caso de no cumplir con algún ítem, lo remite a formación donde se espera que el mismo supere la debilidad que ha sido encontrada. En caso de no poseer debilidad en alguna de ellas se le estimula a seguir esforzándose para mantener la calidad de su trabajo. Cabe destacar que esta visita debe ser informada con anticipación y además de cuál va a ser la intencionalidad de la misma.

Durante la visita se deben observar los elementos del perfil del profesional de la docencia. Donde según registros encontrados en la institución educativa y lo planteado en los resultados obtenidos durante la investigación, se tiene como perfil que el docente debe cumplir con los siguientes requisitos en el ejercicio de sus funciones de acuerdo a su cargo. A lo cual se realiza una adaptación de las dimensiones:

Ambientación del Aula

- Hace correspondencia a la forma en que de distribución del aula, a los elementos que deben permanecer dentro de la misma en conformidad con el Subsistema Educativo al cual pertenece.
- Los Símbolos Patrios Bolivariano existen y están ubicados en un lugar visible y al alcance de los (as) estudiantes.
- Los acuerdos de convivencia y están redactados con un lenguaje sencillo de acuerdo al grado.
- Las carteleras están ambientadas con figuras y mensajes alusivos a las efemérides del mes, además se evidencia que los estudiantes intervinieron en su realización.
- Están presentes otros elementos de ambientación pertinentes al grado y actividades pedagógicas programadas.
- Expresa la cartelera la creatividad de los estudiantes y docentes con mensajes alusivos en relación a los elementos interculturales de su comunidad.
- Existen otros elementos relacionados con proceso de enseñanza y aprendizaje.

Recaudos Administrativos

Hace referencia a los requisitos que debe entregar y llevar el docente de forma administrativa para garantizar el adecuado funcionamiento del plantel.

- Lleva el registro diario de asistencia de los estudiantes.
- Tiene la carpeta de fichas de estudiantes organizada en orden alfabético, con los recaudos requeridos, y además, éstos se encuentran en buen estado.
- Recibió por parte del (la) docente responsable del grado inmediatamente anterior los expedientes de cada estudiante y los tiene en su archivo para actualizarlo. (2° a 6to).
- Tiene en su archivo el informe final de los avances, logros y dificultades del grado inmediatamente anterior (de 2° a 6to).
- Organiza el proceso de enseñanza y aprendizaje a través de la planificación diaria-semanal-mensual y la mantiene registrada, evidenciándose pertinencia con la propuesta planificada.
- Ordena convenientemente el contenido planificado utilizando las formas de organizar el aprendizaje: P.A., Plan Integral, Clase Participativa, otros.

- Cuenta con libretas o formatos de registros que le permitan llevar de manera ordenada las evaluaciones de sus estudiantes.

La Práctica Pedagógica del Docente

Va más dirigido a la forma en que se da el proceso de enseñanza aprendizaje dentro del aula.

- Selecciona adecuadamente las actividades de clase.
- Presenta el plan de trabajo al grupo, antes de comenzar a desarrollar los contenidos.
- Distribuye el tiempo de cada actividad según las necesidades e intereses de los estudiantes.
- Es claro y preciso (a) al orientar y mediar con los (as) estudiantes.
- El docente demuestra dominio del tema tratado.
- El docente demuestra en el aula que planifica sus clases previamente.
- El docente selecciona convenientemente los diferentes métodos de enseñanza.
- El docente incluye actividades que: motivan a los estudiantes, propician la recreación, y permiten explorar las capacidades, dificultades a vencer e intereses de los (as) estudiantes.
- Se evidencia material didáctico preparado por el docente para desarrollar las actividades.
- Es pertinente el material didáctico y complementario
- Utiliza la evaluación para reorientar el aprendizaje de los estudiantes durante la sesión de clases.
- Se evidencia registros de evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Está definida de forma clara y concisa la finalidad y/o el propósito que pretende alcanzar.
- Incentiva y motiva las iniciativas de los estudiantes.
- Crea y promueve un ambiente de participación.
- Mantiene una relación cordial con todo el grupo de estudiantes.
- Mantiene una postura acorde a la función que cumple.
- Cuida su apariencia personal
- Se observó que mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, estudiantes y representantes, durante la visita.
- Asiste con puntualidad a sus labores.

- El espacio de aprendizaje está debidamente ambientado, organizado y guarda la higiene necesaria.

3er Momento. El después

Es el último momento del proceso, acá se da el resultado de la evaluación a través de un proceso de retroalimentación, y luego se ofrecen los talleres como acciones correctivas que van a permitir una disminución de las debilidades para darle paso nuevamente al ciclo. Consta de: **La Retroalimentación y los talleres.**

La Retroalimentación

La retroalimentación, es un proceso constructivo que sirve de base para mejorar el desempeño docente, muestra los elementos encontrados dentro de la visita. Sirve de apoyo en el cumplimiento de actividades de trabajo necesarias para el puesto permite que el individuo obtenga información directa y clara acerca de la eficacia de su desempeño. Además de que le sirve para evaluar si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el docente realiza el trabajo.

Los Talleres

Son espacios de formación que se desarrollan al interior de la institución. Es utilizada resolver inquietudes de la labor docente. Se permite la interacción entre colegas ya que en los talleres se usan diversas formas de trabajo grupales, por lo que estimula el trabajo cooperativo y la resolución de problemas.

Los contenidos de éste, obedecen a las necesidades del equipo docente y de las necesidades institucionales.

Propósitos:

- ✓ Favorecer la actualización y formación continua de los equipos docentes.
- ✓ Responder a las necesidades de formación de los equipos docentes.

Contenido:

Se basan en las necesidades encontradas en el hecho educativo.

Procedimientos:

- ✓ Se identifican necesidades entre el equipo docente, para lo que se hacen visitas previas.
- ✓ Se establecen prioridades de formación de acuerdo a los docentes y a las necesidades de la gestión del centro.
- ✓ Se acuerdan las fechas de realización de estos.
- ✓ Se seleccionan o se buscan las personas que pueden ser los facilitadores de estos, se puede contar con la plataforma docente de acuerdo con las habilidades.
- ✓ Se diseña el programa y se seleccionan los materiales de apoyo.

Cronograma de actividades

En el Figura 7 se evidencia una propuesta de aplicación del proceso de Acompañamiento Pedagógico. Donde se comienza con el año Escolar en septiembre y culmina con el mismo. A pesar de que a medida que vaya ocurriendo se van perfeccionando las técnicas encontradas.

(Ver anexo 4)

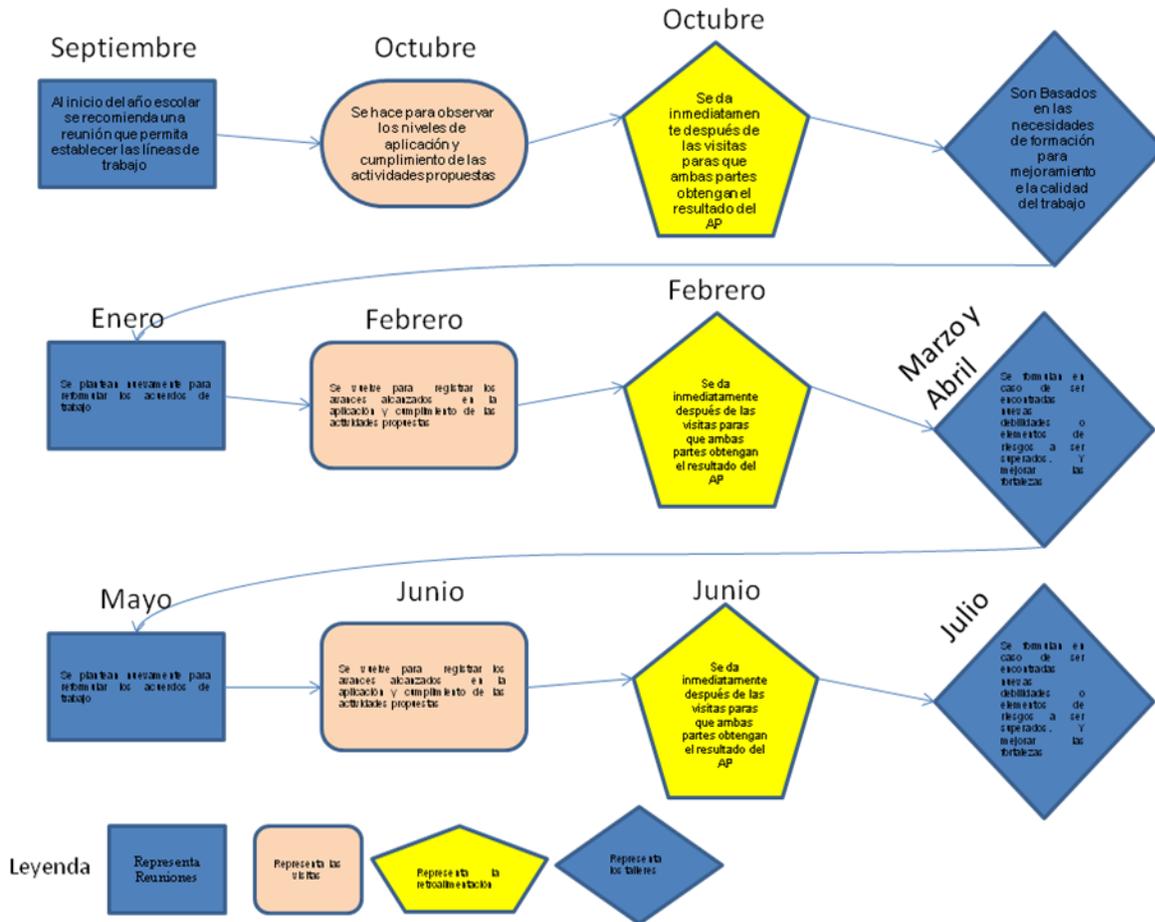


Figura 7 Cronograma de actividades A ser aplicadas en el acompañamiento Pedagógico

Elaboración Propia

3.4 Validación por el método experto

Se plantea la creación de un equipo de expertos, para lo cual se calcula la cantidad de expertos necesarios, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Años de experiencia en el sector.
- Conocimiento de la instalación.
- Posición de la organización.

Además de los aspectos antes mencionados se calculó el número de expertos a participar en el estudio arribándose a lo siguiente:

Para calcular el grupo de expertos se utilizó la siguiente fórmula.

$$E = \frac{P(1 - P) \times K}{i^2}$$

E – Número de expertos.

P – Proporción de error estimado.

K – Fiabilidad del proceso.

i - precisión.

En el caso específico de esta investigación se tomaron los valores siguientes:

P = 0.02; K = 3,8416 (95%); i = 0,1

Por tanto, la fórmula queda como sigue:

$$E = \frac{0,02 (1 - 0,02) \times 3,8416}{(0,1)^2}$$

E = 7,52 expertos.

Queda demostrado con el cálculo anterior que la cantidad de expertos necesarios es de 8.

Con el objetivo de evaluar los criterios representativos de los expertos con relación al procedimiento para el acompañamiento se aplicó un cuestionario. Los resultados mostrados en la tabla 2 reflejan la utilidad del procedimiento para el reto que tiene la organización en la actualidad, constituyendo este un medio para el desarrollo de la actividad de Acompañamiento Pedagógico. .

Tabla 2 Resultado de la aplicación del cuestionario de validación a los expertos.

Fuente: Elaboración Propia.

Afirmaciones	Mediana
1. Es factible aplicar en las condiciones de la organización	5
2. Posee capacidad de respuesta a los problemas obtenidos en el diagnóstico.	5
3. Contribuye a la participación de los docentes en el proceso de Acompañamiento Pedagógica	5
4. Posibilita el incremento de la eficacia y eficiencia de la gestión para las condiciones dinámicas de desarrollo del entorno.	5
5. Contribuye al mejoramiento continuo del sistema de gestión de la organización	5
6. Propicia la adecuación a las características de cada organización.	4
7. Facilita el desarrollo de los Recursos Humanos.	5
8. Tiene carácter sistémico.	5
9. Da la posibilidad de obtener mejoras en los resultados de la organización.	4
10. Integra las actividades de la organización	5
11. El ordenamiento de las etapas tiene carácter lógico.	5
12. En general, estoy muy satisfecho con el procedimiento	4

Expertos Seleccionados:

Tabla 3 Grupo de Expertos.

Fuente: Fuente de Recursos Humanos

EXPERTOS	CARGO
Natalia Alonzo	Directora Encargada del Plantel
Leopoldo Guánchez	Sub-Director Encargado del plantel
Rodolfo Ceballos	Coordinador de Formación Permanente
Jonathan Marcano	Profesor de Música y Teatro
Jormar Pérez	Docente de Aula
Maribi Yriarte	Docente de aula
Rina Álvarez	Docente de Aula
Milagros Viloría	Docente Artes Plática

Conclusiones Parciales

- ✓ El acompañamiento pedagógico es un proceso flexible que puede ser aplicado a las necesidades de las instituciones educativas.
- ✓ Si se cumple de forma sistémica puede dar resultados significativos en el mejoramiento de la calidad educativa.
- ✓ La retroalimentación inmediata es importante para alcanzar el éxito de un plan de control.
- ✓ Es necesario aplicar planes correctivos basados en las necesidades reales.

CONCLUSIONES GENERALES

- El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. Mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. La aplicación de un control en las organizaciones busca atender dos finalidades principales: Corregir fallas o errores existentes: Y Prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.
- La aplicación del control a una unidad, elemento, proceso o sistema puede generar distintos beneficios y logros, sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera “controlar” es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo; a unidades, a personas, y a los actos, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentar en el futuro, localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas.
- Se encontró por medio de un diagnóstico donde se aplicaron diferentes medios de investigación como lo son las entrevista, la observación, la encuesta y la construcción a través de una lluvia de ideas una matriz FODA, donde se encontró insuficiencias en el sistema de acompañamiento pedagógico basados principalmente en que no responde a un carácter sistémico, no posee retroalimentación, carece de seriedad.
- Se realizó el diseño de un procedimiento de Acompañamiento Pedagógico, que posee tres momentos fundamentales los cuales se muestran de forma flexible y permiten la interacción entre los miembros del colectivo docente y directivo.
- El procedimiento fue evaluado por expertos miembros del colectivo quienes mostraron interés y satisfacción por el diseño del mismo ya que es pensado desde la forma estratégica para atender los dos espacios.

Recomendaciones:

- ✓ Es necesario aplicar el procedimiento de acompañamiento Pedagógico a la gestión de La Escuela Bolivariana El Tanque ya que el mismo sirve de apoyo a la mejora de la calidad educativa.
- ✓ El carácter flexible de este procedimiento permite ser adaptado a las necesidades de cualquier institución educativa.
- ✓ Dentro del proceso de gestión organizacional es importante hacer uso de estrategias de control ya que estas además de velar por el cumplimiento de las actividades, permite hacer evaluaciones constantes de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Referencias

- ✓ Aguirre, A., Castillo, A. M., Tous, D. (1999): Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones. Pirámide, Madrid. Cap. 14.
- ✓ Alonso P. Fernández Angarita (1997). "Ensayo del Teoría de los controles". <http://www.monografias.com/trabajos13/trhector/trhector.shtml>. Disponible a las 9:00 pm del 18-09-2002.
- ✓ Álvarez de Zayas Carlos.(2002): La Escuela en la vida. Soporte digital.
- ✓ Amat, J. (1989): «La importancia del Control de Gestión en el proceso directivo», Revista Nova maquina, Roma, (149): 135, marzo- abril.
- ✓ Amat, J. (1996): El Control de Gestión; perspectiva de la dirección, p.270, Editorial Gestión 2000, México.
- ✓ Anthony, R. (1990): El Control de Gestión: marco, entorno y proceso. Editora Bilbao, España.
- ✓ Ayala Villegas Sabino (1996): Gestión Empresarial Tomo I. Graf.Castillo Tarapoto- Perú.
- ✓ Bittel y Ramsey, (2001)
- ✓ Burbidge (1979)
- ✓ Carballo Saladriga, Luis (1999): Sistema de control en el Minint, La Habana.
- ✓ Carnota Lauzán Orlando (1991): Cuando el tiempo no alcanza, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- ✓ Castro Limontes, Pedro (2000): Administración Edit. Mac Grill Hill México.
- ✓ Castro Limontes, Pedro (2007): Estrategia del Órgano Anti drogas de Villa Clara. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. UCLV.
- ✓ Chavienato, I. (1999): Introducción a la teoría general de la administración, 3^{ra} edición, McGraw Hill, México.
- ✓ Columbié, M. (1998): «Dirección por Objetivos: desarrollo en Cuba, una experiencia inédita. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana», en Compendio de artículos, pp. 119 –124. Ciudad de la Habana, CCED–MES.
- ✓ Comité técnico iso/tc 176.Normas ISO 9004/2000. SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD. Orientaciones para el mejoramiento del desempeño.
- ✓ Companys Pascual, 1989
- ✓ Cuba. PCC (1989): Resolución económica del V Pleno del PCC. Documento digitalizado. Facultad Independiente "General de Brigada Luis F. Denis Díaz"
- ✓ Cuba.Ministerio del Interior. (2006)Conferencias del Curso de Defensa Territorial. Impresiones ligeras del Curso de Defensa Territorial.
- ✓ Cuesta Santos, 2000

- ✓ Cuesta Santos, 2000;
- ✓ Davenport, 1993
- ✓ Dávila, A. (1999): «Nuevas Técnicas de Control de Gestión», en Revista A fondo, en [http:// www.cuadrodemano.unizar.es](http://www.cuadrodemano.unizar.es). [Disponible Lunes 16 de septiembre de 2002. 5:00 p.m.]
- ✓ De Armas Nerelis (2004): A modo de introducción: los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Material editado por el CECIP. Universidad Pedagógica “Félix Varela”. Villa Clara.
- ✓ De Miguel Fernández, (1991)
- ✓ Deming, 1989
- ✓ DEZEREGA, Víctor, 1992, Control de la Gestión Empresarial, Entrenamiento de Ejecutivos (EDECA), Caracas, 400p.
- ✓ Diaz Llorca, Carlos (2002): Administración. Edit. San Marcos Lima –Perú.
- ✓ Dirección de Formación Permanente y Supervisión (2005) Política de Formación Permanente. Ministerio de Educación Cultura y deportes. (Mimeo) Caracas Venezuela
- ✓ Dueñas (1989)
- ✓ Escuela Bolivariana El Tanque (2010) Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) (Mimeo) La Guaira.Venezuela
- ✓ Fermín (1980). Tecnología de la Supervisión Docente. Argentina. Kupelusz, S.A.
- ✓ Fernández Anagarita, Alonso (2003): «Apuntes de clase, asignatura Administración 2, impartida por Ana Elisa Amaro, profesora, F.C.A– UNAM», (Dirección General, Proceso Administrativo y definiciones de Administración), México.
- ✓ Fernández Anagarita, Alonso(1997) «Ensayo acerca de la teoría de los controles». <http://www.monografias.com/trabajos13/trhector/trhector.shtml>. [Disponible 8 de septiembre de 2002.]
- ✓ FRANCÉS, ANTONIO. Estrategia para la Empresa en América Latina. IESA.
- ✓ Gaceta Oficial 36860 extraordinario de fecha 30 de diciembre de 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- ✓ Gaceta Oficial N° 5929 extraordinario de fecha 15 de agosto de 2009: Ley Orgánica de Educación.
- ✓ Gaither & Frazier, (2000)
- ✓ García Vidal, Gelmar y Reyner Pérez Campdesuñer (2002): «El control. Análisis para un nuevo entendimiento», Curso dictado por profesores del Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín.
- ✓ García, S. & Dolan, S. (1997): La Dirección por Valores: el cambio más allá de la DPO, Mc Graw Hill, Madrid, 307p.
- ✓ GITMAN, Lawrence, (1990), Administración Financiera Básica, Harla, México D.F., 723 p.

- ✓ GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER. Planificación Estratégica Aplicada, MC GRAW HILL.
- ✓ Hampton, R. D. (1989) Administración. McGraw-Hill, Nueva York.
- ✓ Hernández Pérez, (2000)
- ✓ Hernández Sampieri, Roberto, et.al (2003). Metodología de la Investigación. 3ra Edición. Mc Graw Hill, México.
- ✓ Hernández Torres, Maritza y Acevedo Suárez, José (2000): « Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial», ISPJAE, Folletos Gerenciales. CCED, Año IV, No.6, La Habana.
- ✓ Hernández Torres, M. (2001): «Gestión Participativa con Enfoque Estratégico: aplicación a las pequeña y medianas instalaciones turísticas hoteleras», [Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad de La Habana.
- ✓ Hernández Torres, M. (2000): «El Control de Gestión empresarial: criterios para evaluar el desempeño», en Folletos Gerenciales, 6 (4):10-15, La Habana.
- ✓ Hurtado L, I., y Toro G, J. (2001) "Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio". Valencia: Episteme, pp 97-121
- ✓ Hurtado y Toro (2001)
- ✓ Ishikawa Kaoru (1988): ¿Qué es el control total de la calidad?:la modalidad japonesa, Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- ✓ Ivancevich, 1997
- ✓ Jordán, 1996
- ✓ Kaplan Robert & Norton Davis (2000), El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, España.
- ✓ Koontz . A O'Donnell (1999): Curso de Administración Moderna. Edit.Mc. Gran Hill México.
- ✓ Koontz Harold & Heinz Weihrich (1992) Elementos de administración. Quinta edición.Editorial McGraw Hill. México.
- ✓ Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1991): Administración, una perspectiva global, Editorial Atlas México,, 225p.
- ✓ [Koontz, Harold](#). (1992)Elementos de Administración. Edtorial MES.
- ✓ López Viñegla, A. (2001): «El cuadro de mando», [en línea 5 ompus.com, control de gestión], en [http:// www. 5 campus.om / lección/cmando](http://www.5campus.com/lección/cmando), [Disponible el domingo 5de mayo de 2002, 6:00.pm.]
- ✓ LORINO, Philippe. (1994), El Control de Gestión Estratégico, 1a. ed., Ediciones Alfaomega, S.A. De C.V., México D.F., 194 p.
- ✓ Machado Noa, N. (1997): «Consideraciones y reflexiones acerca del Control de Gestión», Universidad Central de Las Villas,[Material del Curso de Postgrado Control de Gestión].
- ✓ Machado Noa, N. (2003): «Procedimiento para el Perfeccionamiento del Control de

- Gestión en las Entidades Bancarias de la provincia Villa Clara», Universidad Central de Las Villas.
- ✓ Machado Noa, N. (2003). Perfeccionamiento del Control de Gestión en instituciones bancarias con función de Banca Universal. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor.
 - ✓ Manuel Fermín (1980)
 - ✓ Melinkoff, Ramón (1990): Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas.
 - ✓ Menguzzato, M. y J. J. Renau.(1991) *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque del management*. ENPES, La Habana.
 - ✓ Microsoft (2001): «Enciclopedia Microsoft Encarta 2000», [Material Digitalizado en Soporte Magnético(CD)].
 - ✓ MINTZBERG, HENRY, BRIAN QUINN, JAMES. El Proceso Estratégico. Prentice Hall.
 - ✓ Morales, Carlos (2005): Procedimiento Metodológico para el mejoramiento de la Ejecución del Control en la Policía Nacional Revolucionaria de Villa Clara. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección Empresarial. UCLV.
 - ✓ Nogueira Rivera, 2002
 - ✓ OHMAE, Kenichi, 1990, La Mente del Estratega , Mc Graw Hill, México D.F., 299 p.
 - ✓ Olea Dávalos José Anibal (2002): «Control», en <http://unamosapuntes.com/>. [Disponible el viernes 10 de mayo de 2002, 4:00 pm.]
 - ✓ Pérez Hernández. Ana Maria, Ivonne Torrente Pons y Frank P. Oltuski Rodríguez (2005): Temas de la acción correctiva.Instituto de Comercio Exterior. Ministerio de Comercio Exterior.
 - ✓ Pérez Serrano, G. (2003) Investigación cualitativa. Métodos y Técnicas, Buenos Aires, Fundación Universidad Hernandarias.
 - ✓ Porter, M. (1990) ¿Qué es estrategia? La Habana: Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. 27p.
 - ✓ Ramos Wilma y Barboza E: Manual del procedimiento para el acompañamiento pedagógico del Aula adaptado a las exigencias del Nuevo Diseño Curricular en la primera y la segunda etapa de la Unidad Educativa “Luis Beltrán Prieto Figueroa” de Cabudare Municipio Palavecino. <http://www.monografias.com/trabajos12/mapro/mapro.shtml> consultado: 07/11/2009
 - ✓ República Bolivariana de Venezuela (2007). “Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013”
 - ✓ Reyes Ponce, Agustín (2000): Administración Edit. Limusa México.
 - ✓ Reyes Ponce, Agustín (1986): Administración por Objetivos, Editorial Limusa, México.
 - ✓ Reyes Ponce, Agustín (1992) Administración moderna. Editorial Limusa. México.
 - ✓ Robbins Stephen P (1997)Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall.

México.

- ✓ Robbins Stephen P (2000) Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall. México.
- ✓ Rosa Divina Oviedo (2004),
- ✓ Royero Jaiw: «El control de Gestión», CANTV.net, Junio de 2002. Manual de Auditoría de Gestión, [Disponible en <http://www.monografiat.com> el 24 de junio de 2002.
- ✓ Ruiz Marquillo, Darwin : Organización y Administración de empresas Trujillo- Perú 2000.
- ✓ SALLENAVE, Jean Paúl, 1990, Gerencia y Planificación Estratégica, 2a. ed., Norma, Bogotá, 283 p.
- ✓ Santos, 2001
- ✓ SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Gerencia Estratégica. Global Ediciones.
- ✓ Skinner J., Steven 1997: Gestión: Calidad y Competitividad. España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.
- ✓ Stoner, James A. F. Stoner; FREEMAN, Edward R. 1996: Administración. Sexta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✓ Terry, George R., Principios Administrativos. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1977. En línea: [<http://www.respondanet.com>] Jueves 13 de junio de 2002; 5:00 p.m.]
- ✓ Villegas, G. (1997): «Gestión por factores críticos de éxito». Revista Universidad EAFIT, México, Febrero-Marzo.

Anexos

Anexo 1

Encuesta Utilizada en El diagnóstico



Maestría en Dirección

Cuestionario I: Perfil del trabajo en equipo.

Objetivos: Medir el nivel de compromiso organización – directivo.

La presente encuesta permite identificar el estilo de interacción de los trabajadores y directivos en el contexto productivo, proporcionándole las bases para un plan de mejora referido a la efectividad del trabajo en equipo, dirigido especialmente a lo referente al Acompañamiento Pedagógico.

Instrucciones.

1. Esta es una exploración de capacidades para el trabajo en equipo y por tanto, las respuestas no son correctas o incorrectas. Por favor, conteste cada pregunta con honestidad de acuerdo a como usted siente que funciona actualmente como miembro de un equipo y no como fue en el pasado o la gustaría que fuera.
2. Se le pide que complete los 18 aspectos. Cada oración tiene cuatro acciones, por favor jerarquice las opciones en el orden que siente que se apliquen a usted. La escala a utilizar es la siguiente:
 - 4- Es la que más se aplica a mi persona.
 - 3- Es la que es aplicable frecuentemente a mi persona.
 - 2- Es la que a veces es aplicable a mi persona.
 - 1- Es la que menos se aplica a mi persona.

Por ejemplo:

Como miembro de un equipo generalmente me intereso más por:

- a) 2 Respetar altos estándares éticos.
- b) 4 Alcanzar nuevas metas.

- c) __1__ Cumplir mis responsabilidades individuales.
- d) __3__ Qué tan bien estamos trabajando en grupo.

Por favor, **no haga empates**. Es posible que algunas de las oraciones tengan dos o mas opciones que se aplican por igual a usted. O que ninguna se aplique pero debe asumir que estas son las únicas opciones y que deben ser jerarquizadas. Esta encuesta es personal, solo le pedimos que se identifique con D si es directivo o con T si es trabajador.

D:_____

T:_____

1. Durante las juntas de trabajo generalmente yo:
 - a) __Aporto al equipo datos técnicos o información.
 - b) __Insisto en mantenernos en la misión, objetivos o metas.
 - c) __Me aseguro que todos se involucren en la discusión.
 - d) __Hago preguntas sobre nuestros objetivos o métodos.
2. Con relación al líder del grupo:
 - a) __Sugiero que nuestro trabajo se concentre en nuestros objetivos.
 - b) __Insisto en mantenernos en la misión, objetivos o metas.
 - c) __Estoy en desacuerdo con él cuando es necesario.
 - d) __Ofrezco consejos basado en mi área de experiencia.
3. Bajo presión algunas veces yo:
 - a) __Exagero el buen humor y otros mecanismos productores de tensión.
 - b) __Soy muy directo para comunicarme con otros miembros del grupo.
 - c) __Pierdo la paciencia con la necesidad de involucrar a todos en la discusión.
 - d) __Me quejo acerca de la falta de avance hacia las metas.
4. Cuando aparecen conflictos en el equipo, yo:
 - a) __Presiono para que se discutan abiertamente las diferencias.
 - b) __Apoyo con argumentos a una de las partes.
 - c) __Veo las diferencias como la base de un posible cambio de dirección del equipo.
 - d) __Trato de romper la tensión con sentido del humor.
5. Mis compañeros de equipo generalmente me ven como:
 - a) __Orientado hacia los hechos.
 - b) __Flexible.
 - c) __Motivador.
 - d) __Sincero.
6. Algunas veces yo soy:

- a) Muy orientado a los resultados.
 - b) Poco involucrado.
 - c) Autocontrolado.
 - d) Corto de enfoque.
7. Cuando las cosas van mal en el equipo generalmente yo:
- a) Enfatizo al escuchar, la retroalimentación y la participación.
 - b) Insisto en la sinceridad al discutir los problemas.
 - c) Trabajo duro para proporcionar mejor información.
 - d) Sugiero que revisemos los objetivos.
8. Cuando es necesario estoy dispuesto a :
- a) Cuestionar algunos aspectos del trabajo en equipo.
 - b) Presionar al equipo para que sea efectivo.
 - c) Esforzarme más allá de las funciones definidas para mi puesto.
 - d) Dar retroalimentación a los otros miembros del equipo.
9. Algunas veces los otros miembros del equipo me ven como:
- a) Un perfeccionista.
 - b) No disponible para evaluar los objetivos grupales.
 - c) No serio para conseguir las verdaderas metas.
 - d) Muy quisquilloso.
10. Creo que la solución de problemas en equipo requiere:
- a) Cooperación de todos los miembros.
 - b) Alta capacidad de escucha.
 - c) Disposición para preguntar y tratar asuntos difíciles.
 - d) Buena y sólida información.
11. Cuando un nuevo equipo se forma generalmente yo:
- a) Trato de buscar los otros miembros y que nos conozcamos mutuamente
 - b) Pido que se especifique con precisión nuestros objetivos y métodos.
 - c) Deseo saber que se espera de mi.
 - d) Busco claridad acerca de nuestros objetivos y métodos.
12. Algunas veces hago sentir incomodo a algunos miembros del equipo porque ellos:
- a) No son tan asertivos como yo.
 - b) No cumplen mis estándares de calidad
 - c) No piensan a largo plazo.
 - d) No se interesan en como trabaja el equipo.

13. Creo que la función del líder del equipo es:

- a) __Asegurar las soluciones eficientes de los problemas.
- b) __Ayudar al equipo a establecer objetivos a largo plazo y metas a corto plazo.
- c) __Crear un clima participativo para la toma de decisiones.
- d) __Aportar ideas y confrontar supuestos.

14. Creo que las decisiones del equipo deben basarse en:

- a) __Los objetivos y las metas del equipo.
- b) __El consenso de sus miembros.
- c) __Un abierto y sincero tratamiento del asunto.
- d) __Un peso de la evidencia

15. Algunas veces yo:

- a) __Considero el buen ambiente del grupo como un fin en sí mismo.
- b) __Hago de abogado del diablo en demasía
- c) __Fallo en ver la importancia del proceso de equipo.
- d) __Enfatizo demasiado en los asuntos estratégicos y minimizo los asuntos a corto plazo.

16. Las personas algunas veces me describen como:

- a) __Independiente.
- b) __Confiable
- c) __Imaginativo.
- d) __Participativo.

17. La mayor parte del tiempo yo soy:

- a) __Responsable y sumamente trabajador.
- b) __Comprometido y flexible.
- c) __Entusiasta y de buen sentido del humor.
- d) __Honesto y auténtico.

18. En relación con los miembros del equipo en ocasiones me molesto porque ellos no:

- a) __Revisan los objetivos o evalúan el progreso del trabajo.
- b) __Ven la importancia de trabajar juntos.
- c) __Objetan las acciones del equipo con la que no están de acuerdo.
- d) __Cumplen las tareas del equipo que les tocaron.

Cuestionario II: Sobre el Control de Gestión.

Tomando en cuenta la escala de puntuación de 1-5 puntos, que más adelante aparece indique con la puntuación que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene ese aspecto referido al Control de Gestión en su entidad. Marque con una X el valor que usted considera tiene la misma.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra. Gracias.

Legenda: 1. Nunca 2. A veces 3. Frecuente 4. Siempre

<u>Afirmaciones</u>	1	2	3	4
1. La Escuela cuenta con una estrategia claramente definida.				
2. Están definidos los Factores Claves de Éxito de la Escuela.				
3. Existe un dominio total por parte de trabajadores y directivos de los factores claves de éxito de su organización.				
4. Se evalúa la situación estratégica de la Escuela en forma realista.				
5. Se responde en forma rápida y efectiva a las condiciones competitivas				
6. Los indicadores de Control de Gestión (Acompañamiento Pedagógico) recogen el justo reflejo de lo que sucede en las Áreas de Resultado Clave de la entidad (Acciones de la Escuela).				
7. Están claramente definidos los aspectos a medir por parte del director para el cumplimiento de la estrategia.				
8. Se cuenta con un sistema de Control de Gestión (Acompañamiento) a nivel de entidad que satisface el control en puntos críticos al momento que se le requiere.				
9. Los parámetros a acompañar inducen y motivan a los trabajadores a perseguir los objetivos estratégicos marcados por la organización.				
10. La información obtenida sobre la competencia y el entorno se convierte rápidamente en conocimientos valiosos.				
11. La información que se recibe para el Control de Gestión (Acompañamiento Pedagógico) refleja las interrelaciones existentes entre departamentos o centros de responsabilidad.				
12. El sistema de información existente responde a las necesidades de Control de Gestión (Acompañamiento Pedagógico).				
13. Existe los medios necesarios para la recogida de información en función de la planificación y el control.				
14. Se cuenta con una tecnología para la recogida y procesamiento de la información.				
15. El sistema de control que se aplica es coherente con la estrategia trazada				

por la entidad.				
16. Los objetivos a corto y largo plazo están establecidos en términos verificables y contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.				
17. Existe un nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos entre jefe y subordinado.				
18. Se asumen compromisos superiores en la planificación basados en la visión del futuro y el comportamiento del entorno.				
19. Se comprenden y aplican eficazmente las orientaciones de la entidad.				
20. El rendimiento y la rentabilidad de su entidad supera el rendimiento de la competencia y se considera más innovador que sus competidores.				
21. Se comprueba periódicamente si los planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su organización.				
22. Una práctica habitual en el trabajo de los directivos a distintos niveles es el hecho de delegar autoridad en sus subordinados, sin perder el control e integridad de la actividad que se dirige.				
23. Los objetivos de los subordinados están integrados y enfocados hacia el logro de los resultados superiores.				
24. Existe un sistema de estimulación capaz de incentivar a sus trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales.				
25. Se reconoce y estimula a los subordinados en función del logro de resultados individuales.				
26. se utiliza el trabajo en equipo en su organización como la vía fundamental para el logro de los esfuerzos cooperados en el trabajo.				
27. Existe una adecuada comunicación sobre los resultados de la organización entre jefes y subordinados.				
28. El sistema de control que se aplica en su organización refleja las excepciones oportunamente.				
29. Cuenta con toda la información que es necesaria conocer para realizar su trabajo.				
30. Están claramente definidos los puntos críticos de control.				
31. Cuando toma acciones correctivas importantes, consulta a sus superiores.				
32. Sus subordinados pueden tomar acciones correctivas en su área de responsabilidad sin consultar previamente con usted.				
33. Las reuniones se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento de los objetivos definidos.				

Cuestionario III: Sobre indicadores de Control de Gestión.

Estamos realizando un estudio sobre el grado de utilidad de los indicadores usados en el acompañamiento pedagógico con el objetivo de perfeccionar y en aras de garantizar el éxito Escuela. Necesitamos su más sincera colaboración por lo que le pedimos que marque con una X la respuesta que más se acerca a sus condiciones actuales.

¿Es usted evaluado cada cuanto tiempo?	Mensual 1	Trimestral 2	Semestral 3	Anual 4
¿Está usted informado acerca de los resultados obtenidos en la escuela?	Siempre 1	Casi siempre 2	A veces 3	Nunca 4
¿Cada qué tiempo recibe usted esos resultados?	Diaria 1	Semanal 2	Mensual 3	Otra 4
¿De quien recibe esa información?	CFPI 1	Sub dirección 2	Dirección 3	Otro 4
¿Le son útiles realmente para tomar decisiones vinculadas al cumplimiento de la estrategia?	Siempre 1	Casi siempre 2	A veces 3	Nunca 4
Considera usted que los indicadores de evaluación son:	Muy pocos 1	pocos 2	Suficientes 3	Muchos 4
¿Cuál es la	Hacia abajo	La mayoría	Hacia abajo	Hacia

dirección del flujo de información generalmente?	1	hacia abajo 2	y hacia arriba. 3	arriba, abajo y horizontal 4
¿Se siente agobiado a veces por el exceso de información y control que hay en su institución?	Siempre 1	Casi siempre 2	A veces 3	Nunca 4
Cuando realiza un análisis de la situación usted dedica mayor atención a:	Los que más pueden perjudicarlo 1	Los anteriores, más los que pueden traerle problemas en un momento dado 2	Todas las situaciones de su área 3	Aquellas que son de interés para el estado 4
¿Normalmente los indicadores reflejan los resultados centrados en los factores claves de éxito de la escuela?	Siempre 1	Casi siempre 2	A veces 3	Nunca 4

Fuente: Adaptado de [Beer, 1990]

Adaptado por: Lic Elvis Morales

Anexo 2

Resultados de las Encuestas

Resultados después de la aplicación de los Instrumentos

Tabla de resultados 1

Los siguientes resultados ponen en evidencia los estilos de interacción de los trabajadores con respecto a los directivos en el contexto productivo, proporcionando bases para la aplicación de un programa de control de gestión basado en trabajo en equipo, dirigido especialmente al Acompañamiento Pedagógico.

Pregunta	Indicadores	Es la que mas aplica a mi persona	Es la que es aplicable frecuentem ente a mi persona.	Es la que a veces es aplicable a mi persona.	Es la que menos se aplica a mi persona.
Durante las juntas de trabajo generalmente yo:	Aporto al equipo datos técnicos o información.	100	0	0	0
	Insisto en mantenernos en la misión, objetivos o metas.	0	70	20	10
	Me aseguro que todos se involucren en la discusión.	0	20	60	20
	Hago preguntas sobre nuestros objetivos o métodos.	0	10	20	70

Con relación al líder del grupo:	Sugiero que nuestro trabajo se concentre en nuestros objetivos.	50	30	10	10
	Insisto en mantenernos en la misión, objetivos o metas.	10	60	20	10
	Estoy en desacuerdo con él cuando es necesario.	10	10	10	70
	Ofrezco consejos basado en mi área de experiencia.	30	0	60	10
Bajo presión algunas veces yo:	Exagero el buen humor y otros mecanismos productores de tensión.	10	0	20	70
	Soy muy directo para comunicarme con otros miembros del grupo.	60	10	20	10
	Pierdo la paciencia con la necesidad de involucrar a todos en la discusión.	10	10	60	20
	Me quejo acerca de la falta de avance hacia las metas.	20	80	0	0
Cuando aparecen conflictos	Presiono para que se discutan abiertamente las	40	10	30	10

en el equipo, yo:	diferencias.				
	Apoyo con argumentos a una de las partes.	30	40	30	0
	Veo las diferencias como la base de un posible cambio de dirección del equipo.	30	50	10	10
	Trato de romper la tensión con sentido del humor.	0	10	10	80
Mis compañeros de equipo generalmente me ven como:	Orientado hacia los hechos.	40	20	20	0
	Flexible.	30	40	20	10
	Motivador.	20	10	30	20
	Sincero.	10	30	20	40
Algunas veces yo soy:	Muy orientado a los resultados.	70	30	0	0
	Poco involucrado.	0	00	30	70
	Autocontrolado.	30	70	0	0
	Corto de enfoque.	0	0	70	30
Cuando las cosas van mal en el equipo generalmente yo:	Enfatizo al escuchar, la retroalimentación y la participación.	100	0	0	0
	Insisto en la sinceridad al discutir los problemas.	0	20	70	10
	Trabajo duro para proporcionar mejor información.	0	70	30	0
	Sugiero que	0	10	0	90

	revisemos los objetivos.				
Cuando es necesario estoy dispuesto a :	Cuestionar algunos aspectos del trabajo en equipo.	0	70	10	20
	Presionar al equipo para que sea efectivo.	0	0	80	20
	Esforzarme más allá de las funciones definidas para mi puesto.	20	10	10	60
	Dar retroalimentación a los otros miembros del equipo.	80	20	0	0
Algunas veces los otros miembros del equipo me ven como:	Un perfeccionista.	50	40	0	10
	No disponible para evaluar los objetivos grupales.	0	0	80	10
	No serio para conseguir las verdaderas metas.	0	0	20	80
	Muy quisquilloso.	40	60	0	0
Creo que la solución de problemas en equipo requiere:	Cooperación de todos los miembros.	40	60	0	0
	Alta capacidad de escucha.	0	0	60	40
	Disposición para preguntar y tratar asuntos difíciles.	0	0	40	60
	Buena y sólida información.	60	40	0	0

Cuando un nuevo equipo se forma generalmente yo:	Trato de buscar los otros miembros y que nos conozcamos mutuamente	40	30	30	0
	Pido que se especifique con precisión nuestros objetivos y métodos.	50	40	10	0
	Deseo saber que se espera de mi.	0	10	60	40
	Busco claridad acerca de nuestros objetivos y métodos.	10	20	10	60
Algunas veces hago sentir incómodo a algunos miembros del equipo porque ellos:	No son tan asertivos como yo.	10	30	50	10
	No cumplen mis estándares de calidad	20	0	50	30
	No piensan a largo plazo.	50	40	0	10
	No se interesan en como trabaja el equipo.	20	30	0	50
Creo que la función del líder del equipo es:	Asegurar las soluciones eficientes de los problemas.	0	0	90	10
	Ayudar al equipo a establecer objetivos a largo plazo y metas a corto plazo.	90	10	0	0
	Crear un clima participativo para la	0	90	10	0

	toma de decisiones.				
	Aportar ideas y confrontar supuestos.	10	0	0	90
Creo que las decisiones del equipo deben basarse en:	Los objetivos y las metas del equipo.	70	30	0	0
	El consenso de sus miembros.	30	70	0	0
	Un abierto y sincero tratamiento del asunto.	0	0	90	10
	Un peso de la evidencia	0	0	10	90
Algunas veces yo:	Considero el buen ambiente del grupo como un fin en sí mismo.	80	20	0	0
	Hago de abogado del diablo en demasía	0	0	0	100
	Fallo en ver la importancia del proceso de equipo.	0	0	100	0
	Enfatizo demasiado en los asuntos estratégicos y minimizo los asuntos a corto plazo.	20	80	0	0
Las personas algunas veces me describen	Independiente.	30	40	20	10
	Confiable	30	20	30	20
	Imaginativo.	10	40	40	10
	Participativo.	30	0	10	60

como:					
La mayor parte del tiempo yo soy:	Responsable y sumamente trabajador.	80	20	0	0
	Comprometido y flexible.	20	10	70	0
	Entusiasta y de buen sentido del humor.	0	30	0	70
	Honesto y auténtico.	0	40	30	30
En relación con los miembros del equipo en ocasiones me molesto porque ellos no:	Revisan los objetivos o evalúan el progreso del trabajo.	100	0	0	0
	Ven la importancia de trabajar juntos.	0	100	0	0
	Objetan las acciones del equipo con la que no están de acuerdo.	0	0	20	80
	Cumplen las tareas del equipo que les tocaron.	0	0	80	20

Tabla de resultados 2

Los siguientes resultados ponen en evidencia los estilos de interacción de los directivos con respecto a los trabajadores en el contexto productivo, proporcionando bases para la aplicación de un programa de control de gestión basado en trabajo en equipo, dirigido especialmente al Acompañamiento Pedagógico.

Pregunta	Indicadores	Es la que mas aplica a mi persona	Es la que es aplicable frecuentemente a mi persona.	Es la que a veces es aplicable a mi persona.	Es la que menos se aplica a mi persona.
Durante las juntas de trabajo generalmente yo:	Aporto al equipo datos técnicos o información.	67	33	0	0
	Insisto en mantenernos en la misión, objetivos o metas.	33	67	0	0
	Me aseguro que todos se involucren en la discusión.	0	0	67	33
	Hago preguntas sobre nuestros objetivos o métodos.	0	0	33	67

Con relación al líder del grupo:	Sugiero que nuestro trabajo se concentre en nuestros objetivos.	67	33	0	0
	Insisto en mantenernos en la misión, objetivos o metas.	33	67	0	0
	Estoy en desacuerdo con él cuando es necesario.	0	0	33	67
	Ofrezco consejos basado en mi área de experiencia.	0	0	67	33
Bajo presión algunas veces yo:	Exagero el buen humor y otros mecanismos productores de tensión.	33	0	67	0
	Soy muy directo para comunicarme con otros miembros del grupo.	67	33	0	0
	Pierdo la paciencia con la necesidad de involucrar a todos en la discusión.	0	0	67	33
	Me quejo acerca de la falta de avance hacia las metas.	0	0	33	67
Cuando	Presiono para que	0	0	67	0

aparecen conflictos en el equipo, yo:	se discutan abiertamente las diferencias.				
	Apoyo con argumentos a una de las partes.	67	33	0	0
	Veo las diferencias como la base de un posible cambio de dirección del equipo.	33	33	33	0
	Trato de romper la tensión con sentido del humor.	0	33	33	33
Mis compañeros de equipo generalmente me ven como:	Orientado hacia los hechos.	67	0	0	33
	Flexible.	0	3	0	0
	Motivador.	33	0	67	0
	Sincero.	0	0	0	67
Algunas veces yo soy:	Muy orientado a los resultados.	67	33	0	0
	Poco involucrado.	0	0	33	67
	Autocontrolado.	33	67	0	0
	Corto de enfoque.	0	0	67	33
Cuando las cosas van mal en el equipo generalmente yo:	Enfatizo al escuchar, la retroalimentación y la participación.	3	0	0	0
	Insisto en la sinceridad al discutir los problemas.	0	0	100	0
	Trabajo duro para proporcionar mejor	0	100	0	0

	información.				
	Sugiero que revisemos los objetivos.	0	0	0	100
Cuando es necesario estoy dispuesto a :	Cuestionar algunos aspectos del trabajo en equipo.	0	0	0	100
	Presionar al equipo para que sea efectivo.	0	0	100	0
	Esforzarme más allá de las funciones definidas para mi puesto.	100	0	0	0
	Dar retroalimentación a los otros miembros del equipo.	0	100	0	0
Algunas veces los otros miembros del equipo me ven como:	Un perfeccionista.	33	0	67	0
	No disponible para evaluar los objetivos grupales.	0	67	33	0
	No serío para conseguir las verdaderas metas.	0	0	0	100
	Muy quisquilloso.	67	33	0	0
Creo que la solución de problemas en equipo requiere:	Cooperación de todos los miembros.	100	0	0	0
	Alta capacidad de escucha.	0	67	33	0
	Disposición para preguntar y tratar asuntos difíciles.	0	33	67	0

	Buena y sólida información.	0	0	0	100
Cuando un nuevo equipo se forma generalmente yo:	Trato de buscar los otros miembros y que nos conozcamos mutuamente	0	0	67	33
	Pido que se especifique con precisión nuestros objetivos y métodos.	100	0	0	0
	Deseo saber que se espera de mi.	0	0	33	67
	Busco claridad acerca de nuestros objetivos y métodos.	0	100	0	0
Algunas veces hago sentir incómodo a algunos miembros del equipo porque ellos:	No son tan asertivos como yo.	0	0	0	100
	No cumplen mis estándares de calidad	0	0	100	0
	No piensan a largo plazo.	0	100	0	0
	No se interesan en cómo trabaja el equipo.	100	0	0	0
Creo que la función del líder del equipo es:	Asegurar las soluciones eficientes de los problemas.	100	0	0	0
	Ayudar al equipo a establecer objetivos a largo plazo y metas a corto plazo.	0	100	0	0

	Crear un clima participativo para la toma de decisiones.	0	0	0	100
	Aportar ideas y confrontar supuestos.	0	0	100	0
Creo que las decisiones del equipo deben basarse en:	Los objetivos y las metas del equipo.	67	33	0	0
	El consenso de sus miembros.	0	33	33	33
	Un abierto y sincero tratamiento del asunto.	0	33	67	0
	Un peso de la evidencia	33	0	0	67
Algunas veces yo:	Considero el buen ambiente del grupo como un fin en sí mismo.	100	0	0	0
	Hago de abogado del diablo en demasía	0	0	0	100
	Fallo en ver la importancia del proceso de equipo.	0	67	33	0
	Enfatizo demasiado en los asuntos estratégicos y minimizo los asuntos a corto plazo.	0	33	67	0
Las personas algunas	Independiente.	100	0	0	0
	Confiable	0	100	0	0
	Imaginativo.	0	0	0	100

veces me describen como:	Participativo.	0	0	100	0
La mayor parte del tiempo yo soy:	Responsable y sumamente trabajador.	100	0	0	0
	Comprometido y flexible.	0	100	0	0
	Entusiasta y de buen sentido del humor.	0	0	0	100
	Honesto y auténtico.	0	0	100	0
En relación con los miembros del equipo en ocasiones me molesto porque ellos no:	Revisan los objetivos o evalúan el progreso del trabajo.	67	33	0	0
	Ven la importancia de trabajar juntos.	33	67	0	0
	Objetan las acciones del equipo con la que no están de acuerdo.	0	0	0	100
	Cumplen las tareas del equipo que les tocaron.	0	0	100	0

Tabla de Resultados 3

A continuación se presenta la tabla de resultados 3 de las encuestas aplicadas a los trabajadores teniendo en cuenta la calificación que ellos le dan al comportamiento que actualmente tiene ese aspecto referido al Control de Gestión de su institución Educativa.

Indicadores	Nunca	A veces	Frecuente	Siempre
1. La Escuela cuenta con una estrategia claramente definida.	0	0	80	20
2. Están definidos los Factores Claves de Éxito de la Escuela.	0	50	50	0
3. Existe un dominio total por parte de trabajadores y directivos de los factores claves de éxito de su organización.	0	50	50	0
4. Se evalúa la situación estratégica de la Escuela en forma realista.	0	0	100	0
5. Se responde en forma rápida y efectiva a las condiciones competitivas	0	100	0	0
6. Los indicadores de Control de Gestión (Acompañamiento Pedagógico) recogen el justo reflejo de lo que sucede en las Áreas de Resultado Clave de la entidad (Acciones de la Escuela).	0	80	20	0

7. Están claramente definidos los aspectos a medir por parte del director para el cumplimiento de la estrategia.	0	80	20	0
8. Se cuenta con un sistema de Control de Gestión (Acompañamiento) a nivel de entidad que satisface el control en puntos críticos al momento que se le requiere.	30	70	0	0
9. Los parámetros a acompañar inducen y motivan a los trabajadores a perseguir los objetivos estratégicos marcados por la organización.	10	70	20	0
10. La información obtenida sobre la competencia y el entorno se convierte rápidamente en conocimientos valiosos.	50	50	0	0
11. La información que se recibe para el Control de Gestión (Acompañamiento Pedagógico) refleja las interrelaciones existentes entre departamentos o centros de responsabilidad.	20	50	30	0
12. El sistema de información existente responde a las necesidades de Control de Gestión (Acompañamiento Pedagógico).	10	90	0	0
13. Existe los medios necesarios para la recogida de información en función de la planificación y el control.	10	90	0	0

14. Se cuenta con una tecnología para la recogida y procesamiento de la información.	100	0	0	0
15. El sistema de control que se aplica es coherente con la estrategia trazada por la entidad.	30	50	20	10
16. Los objetivos a corto y largo plazo están establecidos en términos verificables y contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.	0	20	80	0
17. Existe un nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos entre jefe y subordinado.	10	10	80	0
18. Se asumen compromisos superiores en la planificación basados en la visión del futuro y el comportamiento del entorno.	0	40	60	0
19. Se comprenden y aplican eficazmente las orientaciones de la entidad.	0	100	0	0
20. El rendimiento y la rentabilidad de su entidad supera el rendimiento de la competencia y se considera más innovador que sus competidores.	0	100	0	0
21. Se comprueba periódicamente si los planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su organización.	0	0	80	20

22. Una práctica habitual en el trabajo de los directivos a distintos niveles es el hecho de delegar autoridad en sus subordinados, sin perder el control e integridad de la actividad que se dirige.	20	80	0	0
23. Los objetivos de los subordinados están integrados y enfocados hacia el logro de los resultados superiores.	0	20	80	0
24. Existe un sistema de estimulación capaz de incentivar a sus trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales.	100	0	0	0
25. Se reconoce y estimula a los subordinados en función del logro de resultados individuales.	0	100	0	0
26. se utiliza el trabajo en equipo en su organización como la vía fundamental para el logro de los esfuerzos cooperados en el trabajo.	0	50	50	0
27. Existe una adecuada comunicación sobre los resultados de la organización entre jefes y subordinados.	0	50	50	0
28. El sistema de control que se aplica en su organización refleja las excepciones oportunamente.	90	10	0	0
29. Cuenta con toda la información que es necesaria conocer para realizar su trabajo.	0	50	50	0

30. Están claramente definidos los puntos críticos de control.	100	0	0	0
31. Cuando toma acciones correctivas importantes, consulta a sus superiores.	0	0	0	100
32. Sus subordinados pueden tomar acciones correctivas en su área de responsabilidad sin consultar previamente con usted.	50	50	0	0
33. Las reuniones se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento de los objetivos definidos.	0	0	100	0

Tabla de resultados N° 4

Expresa las formas en que los trabajadores consideran los niveles de utilidad de los indicadores usados en el acompañamiento pedagógico con el objetivo de perfeccionar y en aras de garantizar el éxito Escuela.

Pregunta	Indicadores	Total
¿Es usted evaluado cada cuanto tiempo?	Diaria	0
	Semanal	0
	Mensual	50
	Otra	50
¿Está usted informado acerca de los resultados obtenidos en la evaluación?	Siempre	0
	Casi siempre	20
	A veces	80
	Nunca	0
¿Cada qué tiempo recibe usted esos resultados?	Diaria	0
	Semanal	0
	Mensual	0
	Otra	100
¿De quien recibe esa información?	CFPI	40
	Sub dirección	60
	Dirección	0
	Otro	0
¿Le son útiles realmente para	Siempre	0

Pregunta	Indicadores	Total
tomar decisiones vinculadas al cumplimiento de la estrategia de mejora de la calidad?	Casi siempre	60
	A veces	40
	Nunca	0
Considera usted que los indicadores de evaluación son:	Muy pocos	40
	Pocos	30
	Suficientes	30
	Muchos	0
¿Cuál es la dirección del flujo de información generalmente?	Hacia abajo	0
	La mayoría hacia abajo	60
	Hacia abajo y hacia arriba.	20
	Hacia arriba, abajo y horizontal	20
¿Se siente agobiado a veces por el exceso de información y control que hay en su institución?	Siempre	50
	Casi siempre	30
	A veces	20
	Nunca	0

Pregunta	Indicadores	Total
Cuando realiza un análisis de la situación usted dedica mayor atención a:	Los que más pueden perjudicarlo	10
	Los anteriores, más los que pueden traerle problemas en un momento dado	10
	Todas las situaciones de su área	60
	Aquellas que son de interés para el estado	20
¿Normalmente los indicadores reflejan los resultados centrados en los factores claves de éxito de la escuela?	Siempre	0
	Casi siempre	0
	A veces	80
	Nunca	20

Anexo 3

Proceso de Acompañamiento Pedagógico durante la visita

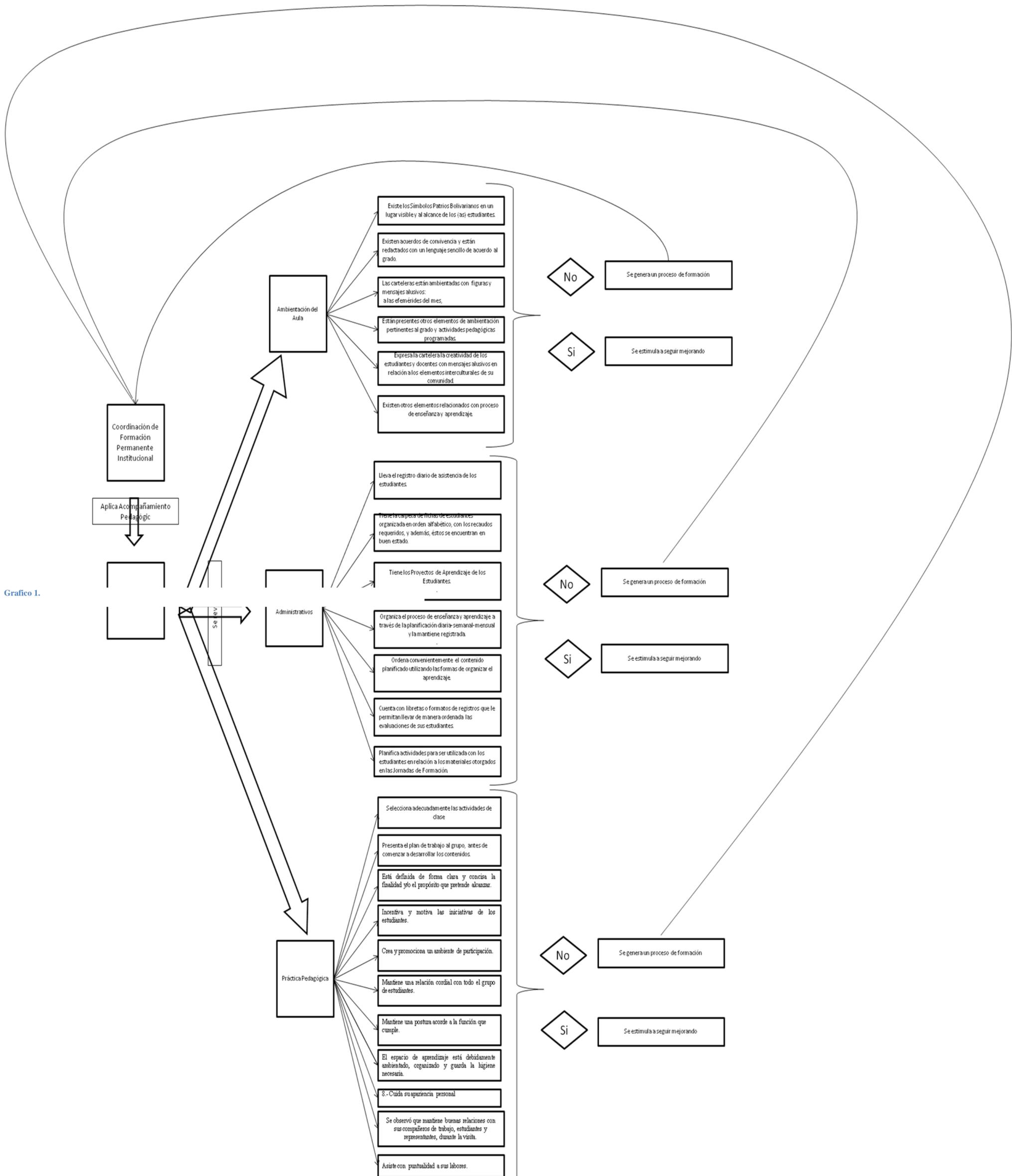


Grafico 1.

Anexo 4

Cronograma de Planificación del Acompañamiento Pedagógico

Cronograma en los que se da el Acompañamiento Pedagógico.

Actividad Meses	Reuniones	Visitas	Retroalimentación	Talleres
Septiembre	Al inicio del año escolar se recomienda una reunión que permita establecer las líneas de trabajo			
Octubre		Se hace para observar los niveles de aplicación y cumplimiento de las actividades propuestas	Se da inmediatamente despues de las visitas y se atienden las necesidades de formación que existan	
Noviembre				Son Basados en las necesidades de formación para mejoramiento e la calidad del trabajo
Diciembre				
Enero	Se plantean nuevamente para reformular los acuerdos de trabajo			
Febrero		Se vuelve para registrar los avances alcanzados en la aplicación y cumplimiento de las actividades propuestas	Se da inmediatamente despues de las visitas y se atienden las necesidades de formación que existan	
Marzo				Se formulan en caso de ser encontradas nuevas debilidades o elementos de riesgos a ser superados. Y mejorar las fortalezas
Abril				
Mayo	Se plantean nuevamente para reformular los acuerdos de trabajo			

Junio		Se vuelve para registrar los avances alcanzados en la aplicación y cumplimiento de las actividades propuestas	Se da inmediatamente despues de las visitas y se atienden las necesidades de formación que existan	
Julio				Se formulan en caso de ser encontradas nuevas debilidades o elementos de riesgos a ser superados. Y mejorar las fortalezas
Agosto				