



GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN ATENCIÓN PRUEBAS SABER ONCE: CASO EN ESTUDIO INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE NORTE DE SANTANDER

*ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN ATTENTION TESTS KNOW ELEVEN: CASE IN STUDY
SCHOOL PUBLIC OF NORTH SANTANDER.*

Para citar este artículo:

Contreras N., Sanchez C. (2020). Gestión organizacional en atención pruebas saber once: caso en estudio institución educativa pública de norte de santander. *Revista cuidado y ocupación humana vol.9-II.*

Nancy Amparo Contreras*
Christian Sánchez Del Mar**

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación consistió proponer estrategias gerenciales orientadas a la mejora de la gestión organizacional en atención a las pruebas Saber Once de la Institución Educativa. El mismo se ubicó bajo un enfoque cuantitativo, con modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación descriptiva con diseño de campo. La población fue constituida por un universo de cinco directivos y 60 docentes de educación básica secundaria y media, que conforman las dos Sedes Educativas de la Institución, las que ofrecen estos niveles de Educativos. La muestra se constituyó por el un 40% de los docentes que forman la población. Los datos se recolectaron mediante la aplicación de un instrumento tipo cuestionario, la cual se validó por medio de juicio de expertos cuya confiabilidad fue calculada a través del coeficiente Alpha de Cronbach, según la escala de rangos y magnitudes propuestas por Ruiz, (2002). Los datos adquiridos en la aplicación del instrumento fueron distribuidos en tablas de frecuencia con sus correspondientes porcentajes y gráficos de pastel, lo que permitió hacer su interpretación correspondiente. Desde la investigación se diseñaron estrategias gerenciales a fin de orientar la gestión en razón de la aplicación de las pruebas saber 11, y su impacto en la formación de estudiantes y la clasificación institucional.

PALABRAS CLAVE: educación, estrategias gerenciales, gestión organizacional, pruebas saber.

ABSTRACT

The main objective of this research consisted in proposing managerial strategies aimed at improving organizational management in response to the Saber Eleven tests of the Educational Institution. The same was placed under a quantitative approach, with a feasible project modality, supported by a descriptive research with field design. The population was constituted by a universe of five directors and 60 teachers of basic secondary and middle school education, which make up the two educational sites of the Institution, which offer these educational levels. The sample was constituted by 40% of the teachers that form the population. The data were collected through the application of a questionnaire-type instrument, which was validated by means of expert judgment whose reliability was calculated through Cronbach's Alpha coefficient, according to the scale of ranges and magnitudes proposed by Ruiz (2002). The data acquired in the application of the instrument were distributed in frequency tables with their corresponding percentages and pie charts, which allowed their corresponding interpretation. From the research, managerial strategies were designed in order to guide the management of the application of the saber 11 tests, and their impact on the formation of students and the institutional classification.

KEY WORDS: education, managerial strategies, organizational management, saber tests.



INTRODUCCIÓN

Interrogantes y propuestas referentes a lo educativo hoy en día implican interés y preocupación. Los tiempos modernos de globalización y búsqueda de un futuro mejor, nos exige indagar y buscar nuevas perspectivas en caminadas hacia el desarrollo integral de la persona, ya que de ello dependen gran parte de las posibilidades de mejora de la calidad de vida de cada una de las comunidades.

Responder en estos tiempos a las exigencias de nuestra cultura desde el punto de vista educativo mediante la estrategia de los proyectos requiere claridad de pensamiento y de personalidad. Hoy mejorar es una necesidad humana y de las instituciones educativas, quienes mejoran cuando se lo proponen, cuando se tiene una visión clara de las metas a conseguir, cuando se evalúa y se fija horizontes a seguir.

Este objetivo de calidad se alcanzó después de un trabajo dedicado y planificado desde la parte organizacional mediante la aplicación de estrategias y el aprovechamiento de herramientas y recursos con responsabilidad social. El trabajo de investigación a través de este proyecto buscaba hacer una reflexión acerca del bajo rendimiento académico de los estudiantes en las pruebas saber once, en una sociedad donde se necesitan ciudadanos competentes, capaces de enfrentar problemas, de proponer soluciones y de adaptarse continuamente a las necesidades de cambio; se necesita personas capaces de orientar y cualificar su vida con responsabilidad y compromiso.

El planteamiento que inspira el presente proyecto está vinculado a la perspectiva del conocimiento globalizado y relacional. Cuya función es favorecer la creación de estrategias de organización de conocimientos y mejoramiento. El presente trabajo se realizó teniendo en cuenta una de las problemáticas identificadas en la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario y que es la que más está afectando a la comunidad educativa en general ya que debido a ello, se está reflejando un bajo nivel en las pruebas saber once, que incide en la concepción de baja calidad en la institución.

En este trabajo se propuso la realización de un diagnóstico de las condiciones del contexto utilizando diferentes instrumentos para recolectar la información que permitirá identificar algunos de los problemas más relevantes que se presentan en la misma y luego proceder a diseñar estrategias gerenciales para ser aplicadas por todos los docentes que participan del proceso de enseñanza aprendizaje en el grado once, con el firme objetivo de mejorar los resultados en las pruebas nacionales. De aquí, se proponen unas estrategias institucionales de intervención que nos permitan tratar de mejorar dicho problema.

Este proyecto tiende a contribuir con el desarrollo de una comunidad educativa que día a día lucha por salir adelante a pesar de la cantidad de problemas y necesidades con las que ha convivido y tiene que convivir diariamente.

Para una comprensión cognitiva idónea del estudio, en razón del método, el trabajo de investigación, se estructura en tres capítulos, de la siguiente manera: Capítulo I, describe el planteamiento del problema, objetivos, justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, antecedentes, bases teóricas y legales que dan importancia y sustentan la investigación. Capítulo III, se evidencia el marco metodológico, comprende el tipo de investigación, descripción de la metodología, población y muestra, técnica e instrumentos validez y confiabilidad del instrumento, procedimiento para realizar el trabajo y técnicas de análisis de datos.

La Realidad de las pruebas SABER ONCE en Colombia

En la República de Colombia, rige un estado de derecho organizado en forma de República Unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, que garantiza el derecho universal de la educación en cada ciudadano desde un servicio público con evidente función social, en la cual el Estado Nacional, la sociedad y la familia son garantes de ese derecho, y de la aplicación de políticas que refuercen el ordenamiento educativo



nacional, en pro de los ciudadanos que son favorecidos con la educación en el país.

En este sentido, las acciones educativas son evaluadas constantemente, a fin de generar una visión sobre los procesos que se realizan, y a partir de allí inducir las reorientaciones necesarias para que se asuman posturas alternas y viables de transformaciones necesarias en la educación de Colombia.

Desde esas acciones de fortalecimiento, es necesario prestar especial atención a lo que acontece en las organizaciones educativas, entendidas estas en palabras de Manes (2009), como “un ente social, constituidos por recursos, con objetivos determinados que produce servicios, que se traducen en la educación de estudiantes” (p.13). En estas organizaciones el ejercicio laboral es social, pues se trata de la formación de otra persona, con impacto en diversos colectivos, y donde concurren acontecimientos que son canalizados por el talento de la misma.

En estas organizaciones educativas, existe una dinámica constante, donde es necesario se considere cada elemento constitutivo de esa realidad a fin de inducir procesos gerenciales en correspondencia con los requerimientos de la organización. Por ello, es necesario que se tenga claro que lo acertado o no de los procesos de gestión, se convierten en fortalezas, o caso contrario en evidentes debilidades, que obstaculizan la realidad natural, y no contribuyen en nada con las acciones gerenciales necesarias para que se orienten la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización educativa.

En atención con lo expresado, la necesidad de un proceso de gestión en la educación es definida por Carrasco (2002), como “un aspecto fundamental de la educación, juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo” (p, 45). En atención a ello, las instituciones educativas son vistas y analizadas como organizaciones donde interactúan sujetos con roles específicos, en atención con los objetivos estratégicos gerenciales.

En estas organizaciones educativas, confluye lo tradicional con la innovación, donde se

fomentan los valores, es el campo dado para el saber, el aprender, el intercambio, el hacer, el ser, la socialización, el intercambio cultural, a través de acciones pedagógicas, y donde la conjunción de cada uno de estos elementos en la formación de cada estudiante es valorado en diferentes niveles, y para lo cual es necesario contar con procesos gerenciales acordes a las necesidades de los agentes educativos, y a las realidades que emergen de las relaciones sociales propias de toda comunidad en atención a la formación de los sujetos que aprenden.

Al respecto, el Ministerio de Educación – MEN (2008), en la guía 34 considera, que los establecimientos educativos han evolucionado, han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa, que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI. El anterior planteamiento vincula el uso de conceptos propios de la administración y la gerencia, puesto que detalla la Institución Educativa como un sistema abierto, lo cual referencia a la teoría de sistemas, que ve a las organizaciones como sistemas abiertos con relaciones internas y externas, lo que implica, la construcción de alianzas que lleven a la creación de relaciones que apalanquen el logro de los objetivos propuestos.

Desde esta perspectiva, un objetivo organizacional que requiere del concurso de todos los agentes educativos está relacionado con mejoramiento de la calidad de la educación colombiana, mediante la realización de evaluaciones aplicadas periódicamente para monitorear el desarrollo de las competencias básicas en los estudiantes de educación básica y media como seguimiento de calidad del sistema educativo.

Este proceso de valoración anual de suma trascendencia en la educación Colombiana, se denomina La prueba SABER ONCE, evaluación del nivel de la Educación Media que se alinea con las evaluaciones de la Educación Básica para proporcionar información a la comunidad educativa en el desarrollo de las competencias básicas que debe desarrollar un estudiante durante el paso por la vida escolar. Además de ser una herramienta que realimenta



al Sistema Educativo según lo dispuesto por el decreto 869 del 17 de marzo de 2010, emitido por el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia.

Estas pruebas saber once, tienen como fundamento el comprobar el grado de desarrollo de las competencias de los estudiantes que están por finalizar el grado undécimo de la educación media, así como proporcionar elementos al estudiante para la realización de su autoevaluación y el desarrollo de su proyecto de vida.

Igualmente estas pruebas saber once, proporcionan a las instituciones educativas información pertinente sobre las competencias de los aspirantes a ingresar a programas de educación superior, así como quienes son admitidos, lo cual sirve de base para el diseño de programas de nivelación académica y prevención de la deserción en este nivel.

Estas pruebas con base en el decreto 869, (ob. cit), son fuente de información para la construcción de indicadores de calidad de la educación, así mismo, para el ejercicio de la inspección y vigilancia del servicio público educativo. De igual manera proporciona información a los establecimientos educativos que ofrecen educación media para el ejercicio de la autoevaluación y para que realicen la consolidación o reorientación de sus prácticas pedagógicas.

En fin se trata de un proceso de valoración nacional de total trascendencia, donde los resultados de estas evaluaciones y el análisis de los factores asociados que inciden en los desempeños de los estudiantes, permiten que los establecimientos educativos, las secretarías de educación, el Ministerio de Educación Nacional y la sociedad en general identifiquen las destrezas, habilidades y valores que los estudiantes colombianos desarrollan durante la trayectoria escolar, independientemente de su procedencia, condiciones sociales, económicas y culturales, con lo cual, se puedan definir planes de mejoramiento en sus respectivos ámbitos de actuación.

Por tanto, en atención a esta importante realidad procedimental que se realiza año tras año, es necesario atender la magnitud del proceso, y no dejar que se desarrollen con debilidades

suficientes, que hacen de los estudiantes, la institución y la comunidad agentes débiles ante estas pruebas saber once, y el impacto que esto tiene en las políticas educativas nacionales, territoriales e institucionales.

Desde esta visión, es necesario para las organizaciones educativas en Colombia, atender las diversas debilidades que acontecen en el desarrollo de las pruebas saber once, donde su importante impacto, hacen de esta herramienta de evaluación, un tabulador nacional, lo cual coloca a las instituciones educativas del país, en sitios de honor, en atención al desempeño de los estudiantes, los gerentes, docentes y demás talento humano de la organización.

La valoración que logre cada institución, va a condicionar el presupuesto, asignaciones, por parte de los organismos locales y nacionales de atención educativa. Por tanto la importancia total del impacto de estas pruebas saber once, se convierten en un proceso vital para las organizaciones educativas, y lo que haga o deje de hacer cada colectivo gerente para consolidar esos sitios de honor a través de la evaluación, es determinante para la propia organizaciones y quienes confluyen en ella.

De igual forma, es fundamental que las instituciones educativas dediquen sus mayores esfuerzos gerenciales para el logro de tan notable objetivo estratégico, pues de no hacerlo, los procesos de gestión solo detallarían fuertes debilidades sin transcendencia alguna en la institución y lo que espera la comunidad en atención con los propósitos educativos y sociales, pues los aciertos o desaciertos gerenciales en la organización van a tener un impacto considerable en la clasificación de la organización desde las pruebas saber once.

En virtud con lo expresado, en el seno de la organización Colegio pública del municipio de Villa Del Rosario, existe una preocupación en cuanto al índice sintético de calidad educativa, entendido este según el Ministerio de Educación de Colombia, como la herramienta que permite medir como está el nivel del colegio en el orden territorial y nacional, en cuanto a la calidad de sus estudiantes. Este instrumento de medición nacional, comprende una escala de 1 a 10, siendo 10, el nivel más alto que se puede obtener, en tres componentes siendo estos, progreso, desempeño y eficiencia.



En el componente progreso, se busca medir que tanto ha mejorado el colegio en relación con el año anterior. Siendo el índice para 2015, de acuerdo con la data 2014, de 1.32, lo cual evidencia un ascenso en relación con el año anterior, pero con características muy conservadoras en relación a los requerimientos territoriales y nacionales, puesto que en el quintil uno, el más bajo, se observa una mejoría del 23 al 14%.

En el componente desempeño, la calificación depende directamente del puntaje promedio del establecimiento en las pruebas Saber Once de lenguaje y matemáticas comparadas con los promedios nacionales de las mismas. Para el 2015 el índice, de acuerdo con la data 2014 es 2.33, lo cual evidencia, de igual forma, una leve mejoría en el puntaje promedio de estas pruebas, pero sin superar el nacional.

En el componente eficiencia, la calificación obtenida por el colegio equivale a la tasa de aprobación en el nivel de la media. El componente busca balancear el puntaje obtenido en desempeño, al pretender que el estudiante aprenda cada vez más y mejor. El índice obtenido para 2015, de acuerdo con la data 2014, de 1.74, con una tasa de aprobación del 87%, que supera la del 2013 que estaba en el 75%.

La Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, ha superado algunas debilidades en cuanto al nivel institucional mediante acciones conjuntas planificadas, las cuales se ven reflejadas en las cifras oficiales anteriores. Aspectos que se hacen necesarios seguir fortaleciendo desde la gerencia, para que las Pruebas Saber Once se conviertan en fuente para la calidad de la organización, con aprovechamiento de los pequeños avances en cada una de las áreas de gestión. De lo contrario se volvería a los bajos resultados presentados durante años anteriores.

Por tanto, de continuar esta situación problemática, la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, Norte de Santander", se convertirá en un plantel con fuertes debilidades para su efectivo rol académico, al bajar aún más de categoría en la escala implementada por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación

Superior (ICFES), pues quienes tienen a cargo la operatividad de tan importante responsabilidad, carecen de las competencias básicas como líderes para que canalice sus debilidades en cuanto a las variaciones en los niveles de estrategias gerenciales, mejoramiento académico, línea pedagógica, pautas corporativas, y en general las enormes diferencias conceptuales que imperan entre el personal docente, lo cual les lleva a que experimenten cada uno estrategias particulares, que no son viables en sujetos con la responsabilidad de formación en jóvenes, en el nivel de educación media.

Por tanto, de mantenerse esta situación día a día la operatividad de la organización sufre alteraciones, y el talento humano docente que hace vida laboral en la institución, se convierte en barreras que lejos de hacer aportes trascendentes en la obtención de excelentes resultados en saber once, pasan a ser obstáculos inoperantes, y dan a la organización una imagen donde el desorden, las prácticas individuales, y la falta de trabajo en equipo, fuesen la norma a seguir, ante un espacio en constante caos por acciones de debilidad en las prácticas pedagógicas.

En atención con lo expresado, es necesario que los gerentes y demás colectivo vinculante se aboquen a situaciones administrativas que tengan un impacto en la calidad educativa expresada en la prueba saber 11, por tanto, es necesario que emerjan acciones enmarcadas en fundamentos gerenciales donde lo que se realice tenga un norte gerencial, dese las funciones de planificación, organización, dirección y control, asimismo, desde el liderazgo, trabajo en equipo, y toma de decisiones adecuadas para la concreción del fin institucional en atención con los objetivos estratégicos organizacionales.

Ante esta problemática recurrente en el contexto de la investigación, es necesario que se induzcan acciones gerenciales que posibiliten una posible transformación en esa realidad, para ello es pertinente la elaboración de diversas estrategias gerenciales, a fin que se fortalezca el colectivo gerente y docente de la "Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario", lo cual permita una direccionalidad gerencial con impacto suficiente en los resultados que se esperan a nivel territorial y nacional, en atención a las pruebas saber Once,



y de acuerdo con la realidad social que es necesario atender en pro de entenderla y poder orientar sobre ello.

METODOLÓGIA

La metodología utilizada para esta investigación, se basa desde un diseño de Investigación, que según Arias (2006) es, “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad en donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipularlos y controlar variable alguna”. (p. 35). Por lo cual se usa un tipo de Investigación descriptiva la cual según Chávez, (1994), “se orienta a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal como se presenta en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis”. (p. 135). De allí que este tipo de estudio, trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

En este sentido la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. La investigadora no es solo tabuladora, sino que recoge los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, expone y resume la información de manera cuidadosa y luego analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuya al conocimiento.

Así mismo se basa en una Modalidad de la Investigación enmarcada dentro de un Proyecto Factible, el cual es definido por la UPEL, (2014), en su Manual de Trabajos de Grado, Maestría y Tesis doctorales, como la “elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema práctico, para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social” (p, 21). Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Puesto que en este caso se propone diseñar lineamientos teóricos sobre competencias en gestión organizacional que

permita al colectivo gerente desempeñar sus funciones de forma óptima en la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, departamento Norte de Santander, con el fin de mejorar el proceso gerencial.

Fases de la Modalidad Proyecto Factible.

Al respecto de las indicaciones según lo señala el Manual de Elaboración de Trabajos de especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (ob.cit) en razón del desarrollo de las investigaciones en la modalidad de proyecto factible, el estudio alcanzó tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta.

Fase I. Fase Diagnóstico

En esta fase se procede a la aplicación del instrumento de recolección de datos, estos se analizan e interpretan de manera sistemática, con base en la realidad operativa de la gestión organizacional en atención a las pruebas Saber Once que se desarrollan de la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, con la intención que dicha información revele la realidad, y sugiera a la investigadora una aproximación de transformación de la realidad convertida en problema.

Población

Según Tamayo y Tamayo (1997), “la población constituye la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la misma poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.2). En lo que a esta investigación concierne, la población estará conformada por cinco sujetos en puesto gerencial y 60 docentes de una institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario.

En relación con el personal docente de la Institución se encuentra distribuidos de la siguiente forma: 10 de sexto, nueve de séptimo, nueve de octavo, ocho de noveno, 10 de décimo y 15 de once. En ese sentido, se muestra la población distribuida en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Población objeto de estudio.

Estamentos	Colectivo Gerente.
Rector	1
Coordinadores	3
Orientadora Escolar	1
Docentes	60
TOTAL	65 sujetos.



Fuente: Contreras, (2018).

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.

Para la presente investigación se utilizará la encuesta, como técnica para la recolección de los datos, la cual es definida por Hurtado, (1998), como “aquella que se basa en la interacción personal y se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas, o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas” (p. 427). Por su parte, Chávez (1994), indica que los instrumentos son todos aquellos medios de los que se vale el investigador para recolectar la información que se desea.

Como instrumento de la técnica antes aludida, se utilizará un cuestionario tipo Lickert, con indicadores de cinco repuestas: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo el cual según Bavaresco (1997), “es el medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que se piensa y se dice del objeto de estudio, permitiéndole determinar, con los datos recogidos, la futura verificación de los objetivos”. (p. 100).

Al respecto Hurtado y Toro, (2006) comentan que las preguntas son cerradas cuando: “..., se contesta seleccionando sólo una alternativa” (p. 90); dicho instrumento tendrá como elemento operacional el Proponer estrategias gerenciales orientadas a la mejora de la gestión organizacional en atención a las pruebas Saber Once de la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario.

RESULTADOS

En este capítulo se presenta una secuencia analítica de los resultados encontrados, producto de la aplicación del instrumento de recolección de información, dirigido a la población en estudio con el fin que se obtengan los resultados del diagnóstico, donde es necesario aproximarse a la realidad de la gestión organizacional que acontecen en el colectivo docente de la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, municipio de Villa del Rosario, departamento Norte De Santander, y las acciones de mejoramiento que determinan la problemática que fundamenta la indagatoria.

Para ello, fue necesario el diseño de un cuestionario conformado por veintiséis (26) ítems, dirigido al colectivo docente de la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario. En consecuencia, los resultados encontrados se muestran a continuación, para cuyo propósito se realizaron tablas estadísticas de alternativa, frecuencia y porcentaje, de acuerdo con la dimensión e indicador al cual se refiere, determinando la frecuencia de respuestas para cada ítems con base en el número de los sujetos encuestados, (29) en total, efectuando su valoración en forma porcentual, a través de porcentajes absolutos.

Así mismo, para su discusión, se procedió a la confrontación de los índices porcentuales que se obtuvieron, con los elementos definidos en el marco teórico, tomando en cuenta los objetivos de la investigación, lo cual permite que se fundamenten los criterios para el desarrollo de las conclusiones a las que se llega, y la gestión organizacional en atención pruebas saber once: caso en estudio Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, departamento Norte De Santander.

Misión Organizacional

Los resultados muestran que el 52% de los encuestados se ubican en la alternativa casi nunca, mientras que el 20% nunca, el 14% algunas veces y solo el 7% manifiestan que siempre e igual porcentaje casi siempre. Es evidente que un gran número de encuestados expresó que casi nunca consideran la misión organizacional como elemento orientador de la planificación en el proceso de gestión gerencial de las pruebas saber once, al respecto Koontz y Weihrich (2005), definen la planificación: “es la más básica de las funciones administrativas, incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros”. (p.118), indica el desequilibrio organizacional en vista de no establecer un plan o proyecto que busque la congruencia de los objetivos institucionales enlazados con la misión de la institución.



Cuadro 2. Misión organizacional

Ítem	Alternativas									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Considera la misión organizacional como elemento orientador en la planificación gerencial de las pruebas saber 11.	2	7%	2	7%	4	14%	1	5%	2	20%

Nota: Contreras, (2018).

Objetivos Estratégicos

Los resultados muestran que el 52% de los encuestados se ubican en la alternativa algunas veces, mientras que el 24% en nunca, el 17% en casi nunca, el 4% en siempre y el 3% en casi siempre; la tendencia en las organizaciones de estudio son preocupantes debido a que no consideran fundamental que los objetivos estratégicos se deben articular desde la planificación en el proceso de pruebas saber once es por ello que Chiavenato (2004), refiere que la planificación “constituye una de las competencias más importantes y difíciles del agente educativo. Se puede afirmar, que el éxito o el fracaso del docente radica en su capacidad para concebir planes que se ajusten a los requerimientos de los objetivos que se ha trazado” (p.25).

Los encuestados en un 73% muestran poca disponibilidad a tener en cuenta los objetivos estratégicos a la hora de formular actividades en preparación a las Pruebas Saber Once, lo que hace pensar que no se está realizando un trabajo paralelo al horizonte institucional, en concordancia con la definición que Fred David (2008) establece: “Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategia.

Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.” Si no se tienen y los objetivos estratégicos de la organización, para este caso la Institución Educativa, en la planificación y elaboración de materiales tendientes a mejorar las Pruebas Saber, es posible que el proceso pueda fracasar, porque las mismas giraran en torno a la subjetividad de cada docente.

Cuadro 3. Objetivos estratégicos

Ítem	Alternativas									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tiene en cuenta los objetivos estratégicos organizacionales para el desarrollo del proceso que se quiere en atención a las Pruebas Saber Once.	1	4%	3	12%	6	24%	1	4%	5	19%

Nota: Contreras, (2018).

Estrategias y métodos

Se sugiere que la mayoría de los docentes no plantean estrategias y métodos integradores que afianzan en mejorar los resultados en las pruebas saber once y para lograr la cohesión, puesto que los resultados indican que el 62% de los encuestados se ubican en la alternativa casi nunca, el 24% en algunas veces, el 3% en nunca, mientras que el 7% en casi siempre y el 4% en siempre.

Ortiz (2004) destaca como “los rasgos esenciales de las estrategias en el ámbito pedagógico presuponen la planificación de acciones a corto, mediano y largo plazo; no son estáticas, son susceptibles al cambio, la modificación y la adecuación de sus alcances por la naturaleza pedagógica de los problemas a resolver”; las estrategia y métodos utilizados en mejoramiento de las pruebas deben ser planificadas de acuerdo con los objetivos y los principios pedagógicos que se asuman, así como la posibilidad de ser extrapoladas a diversas situaciones; y permiten lograr la racionalidad de tiempo, recursos y esfuerzos.

Cuadro 4. Estrategias y métodos

Ítem	Alternativas									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Plantea estrategias y métodos integradores que afianzan al mejoramiento en las Pruebas Saber Once.	1	3%	2	7%	7	24%	1	4%	6	22%

Nota: Contreras, (2018).

Medios y recursos

Los resultados muestran que el 59% de los encuestados se ubican en la alternativa nunca, el



21% en casi nunca, mientras que el 17% en algunas veces, el 3% en casi siempre y el 0% en siempre. Postman (2000) expresa, organización “es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (p.73), esta realidad educativa es evidente y hace ver que los agentes educativos no cuentan con los medios y recursos económicos necesarios para aplicar las pruebas y deben solventar algunas situaciones educativas en forma creativa, a través de la autogestión. Se hace necesario por ende gestionar algunos recursos ante diferentes organismos y padres de familia, para superar estas deficiencias, convertirlas en una fortaleza y permitir que el docente cuente con esta herramienta.

Cuadro 5. Medios y recursos

Ítem	Alternativas											
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Cuenta con los medios y recursos necesarios para la organización del proceso de aplicación de las Pruebas Saber Once.	0	0%	1	3%	5	17%	6	21%	1	7%	5	17%

Nota: Contreras, (2018).

Discusión del Diagnóstico

La aplicación del instrumento y los datos que a través del mismo se recolectaron, permiten dar cumplimiento al primer objetivo específico de esta investigación, a través del cual se buscó diagnosticar el proceso de gestión organizacional en atención a las pruebas Saber Once que se desarrollan de la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario.

Entre los datos más resaltantes se puede sintetizar los siguientes: más del 52% de los encuestados revelan que la frecuencia con la que se considera la misión y visión de la organización escolar en el marco del proceso de planificación, es de nunca, es decir, pocas veces se parte de la misión y visión como elementos que orientan las acciones de la organización.

También se puede evidenciar deficiencias en la aplicación de los procesos administrativos como son la planificación, la dirección, el control, seguimiento y monitoreo; pese a que la supervisión a nivel del personal administrativo y de apoyo ambiental tiende a aplicarse con alta frecuencia. De igual forma se evidenciaron limitantes en el ejercicio del liderazgo de los miembros del colectivo directivo, quienes tienen bajo su responsabilidad el cumplimiento de funciones administrativas fundamentales para la operatividad gerencial en la institución educativa de las Pruebas Saber Once.

Propuesta del plan de acción.

El diseño de esta propuesta está orientada hacia la formulación de estrategias gerenciales orientadas a la mejora de la gestión organizacional en atención a las pruebas saber Once de la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, departamento Norte de Santander, mediante la organización de diversas actividades que prepararán al personal directivo, para la obtención de un conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos en liderazgo, labor gerencial y pruebas Saber Once. Para que potencien en eficiencia y eficacia el desempeño de las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control, así como de los diversos roles que ejercerá a través del liderazgo transformacional. Entre los que se acentúan el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la comunicación, motivación, toma de decisiones y el trabajo en equipo.

A través de los cuales, se procura dar respuesta a la problemática existente en la institución, donde se reveló la necesidad de presentar una propuesta viable, operativa de ser desarrollada, y evaluada, que podrá implementarse desde la modalidad de planificación a través de planes de formación docente, consistente en acciones sustentadas en las estrategias, para ofrecer a los docentes alternativas de re significación de estrategias tendientes a mejorar en atención a las Pruebas Saber Once.

Por consiguiente el plan de formación, tiene como prioridad la sensibilización del colectivo gerencial de la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, sobre la necesidad de formarse en liderazgo transformacional, logrando con esto influir



positivamente en la conducta de los directivos, a través del cual motivará, influenciará e incentivará a su personal para formarse permanentemente como verdaderos líderes, promotores sociales y agentes de cambio.

La propuesta se diseñó como producto del diagnóstico realizado que tiene como objeto de estudio las pruebas saber Once para efectos de viabilidad y operatividad, sostenida en los resultados logrados en el diagnóstico elaborado en la Fase I, correspondiente a los resultados demostrados en el capítulo anterior, los cuales expresaron la necesidad de diseñar un plan de formación en estrategias gerenciales orientadas a la mejora de la gestión organizacional en atención a las pruebas saber Once, la Fase II de factibilidad, se ha fundamentado en los aspectos académicos, económicos, sociales e institucionales que garantizan la aplicación de dicha propuesta. Por lo tanto, la Fase III consiste en el diseño de la propuesta en sí, establecida por la definición del plan, estructura, objetivos, contenidos, actividades, estrategias, recursos e indicadores al logro.

Los cambios y reformas en el país promovidos en el plan decenal de educación 2006 a 2016 proponen principios rectores que el personal directivo docente debe asumir para posibilitar la participación masiva, plural y en igualdad de condiciones, es allí donde se pide que desarrolle competencias gerenciales capaces de enfrentar distintos eventos propios del entorno educativo, con el objeto de consolidarlos como verdaderos líderes. Por ello se exige un directivo docente que sea capaz de guiar y orientar la educación, así como de propiciar un ambiente acogedor, armónico y de confianza, que garantice la aplicación de funciones gerenciales, dispuesto a desarrollar el trabajo de equipo, el equilibrio comunicativo, la utilización de la tecnológica y la toma de decisiones justas respetando los lineamientos educativos sin vínculos partidistas.

La formación para el personal directivo, tiene como finalidad el desarrollo de habilidades, destrezas, capacidades y aptitudes que orienten su misión como líder hacia la eficacia y efectividad, de los roles que se promueva dentro de las organizaciones educativas. Por tal razón, la presente propuesta, brinda al personal directivo y docente una alternativa sostenible, para la solución de las debilidades diagnosticadas en la aplicación de un instrumento al colectivo

gerencial, los cuales arrojaron que dicho personal no posee el conocimiento necesario sobre aplicación de las funciones gerenciales.

Por lo tanto, con esta propuesta se espera, establecer otras opciones en liderazgo transformacional que le permita dar soluciones a las debilidades encontradas en cuanto, a las funciones y rol gerencial que debe desempeñar el directivo, lo cual le permitirá dirigir efectivamente su institución, incidiendo positivamente en el establecimiento de un ambiente de trabajo óptimo, transformador, inspirador e idóneo para el colectivo de la Institución Educativa Colegio pública del municipio de Villa Del Rosario.

En virtud de lo expuesto, la implementación de este plan estratégico de formación en mejorará la práctica gerencial de los directivos de la Institución Educativa, favoreciendo la gestión gerencial que ejercen día a día en pro del logro de los objetivos institucionales.

Factibilidad Académica

En cuanto a esta factibilidad, el plan de formación está relacionado con las funciones gerenciales y roles que debe desempeñar el personal directivo en la institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, como líder transformacional, que tiene como principio primordial garantizar que el colectivo institucional obtenga las herramientas conceptuales y actitudinales indispensables para desempeñarse como agentes promotores del cambio; lo cual influirá significativamente en la acción pedagógica, administrativa y técnica de todos los involucrados, dado que el personal que labora como gerente obtendrá la formación requerida para abordar situaciones difíciles, pero con una visión innovadora, motivacional que envuelva a su colectivo en el compromiso compartido, provisto de las habilidades y destrezas que habrá, desarrollado con la aplicación de este plan de formación.

Factibilidad Económica

Con relación a esta factibilidad, el diseño de la propuesta es viable, pues los recursos monetarios para la realización de dichos talleres, serán financiados del Fondo de Servicios Docentes, por el personal de la Institución y la investigadora, siendo este de



gran importancia para el logro de los objetivos establecidos.

Factibilidad Social

analizando el punto de vista social, con este plan se favorecerá en primera instancia al personal directivo, con el aporte de conocimientos, habilidades y destrezas, así como al personal docente, administrativo, de servicios, de la Media Técnica, estudiantes y comunidad; con el propósito de perfeccionar la gestión que ejercen los directivos de la Institución Educativa, mediante el fortalecimiento de sus funciones y roles gerenciales, los valores, la comunicación y la toma de decisiones. Es pertinente resaltar, que motivado a su acción transformadora la propuesta puede ser empleada en los grados Tercero, Quinto y Noveno donde se aplican las pruebas Saber.

Factibilidad Institucional

Desde este punto la propuesta es viable, ya que la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, Norte de Santander, cuenta con los recursos materiales, tecnológicos y capital humano necesarios para crear cambios específicos en el liderazgo, a través de la formación permanente del colectivo institucional.

Y en cuanto al objetivo específico de determinar la factibilidad del diseño de estrategias gerenciales orientados a la mejora de la gestión organizacional en atención a las pruebas saber Once en el entorno de investigación. Se puede señalar que los resultados obtenidos muestran debilidades en cuanto a las competencias en la gestión gerencial por parte del equipo directivo de la institución. Por tanto se hace necesario la búsqueda de alternativas de competencias en el ámbito organizacional, para que ejecuten de forma adecuada las competencias inherentes a las pruebas Saber Once y aumente de forma positiva el rendimiento institucional, reflejado una mejor posición nacional de la institución.

Diseño de la Propuesta.

Luego de culminado los resultados de la fase diagnóstica y de factibilidad, se continua con el análisis e interpretación de la realidad

organizacional del colectivo gerente de la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, departamento Norte de Santander. Con la intención de dar respuesta a la indagación realizada con el instrumento, procediendo con el diseño del plan de formación en liderazgo transformacional para directivos.

De igual forma el diagnóstico le permitió a la investigadora comprobar la poca formación que posee el colectivo gerente, en relación a las funciones gerenciales y roles que deben ejercer como líderes transformacionales en su labor diaria. Desde esta perspectiva, la importancia de mejora es relevante, y la participación en pleno es determinante, ya que desde la misma organización emergen las alternativas viables para canalizar la debilidad; lo anterior porque no es lógico adicionar el problema al sistema educativo, y esperar que entes gerenciales vengan a dar respuesta a las necesidades que muy bien pueden detallarse desde el reconocimiento propio de la debilidad, y luego desde el trabajo del colectivo direccionar las alternativas de transformación, mejorando así el desempeño y contribuyendo en el logro de las metas propuestas.

Estructura de la Propuesta.

Para la ejecución del plan de formación que permita fortalecer práctica gerencial del colectivo gerente de la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, municipio de Villa del Rosario, Norte de Santander, se realizará a través de la implementación de diversas estrategias de formación que propiciarán la interacción y participación del personal, favoreciendo el compartir de experiencias, la ayuda mutua, el trabajo en equipo y la corresponsabilidad, con la intención de cumplir con los objetivos planteados en la propuesta. Este plan está constituido por (07) siete estrategias gerenciales. La selección de los mismos fue realizada a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico y diálogos sostenidos con los participantes.

Cabe resaltar, que las estrategias planteadas tienen como fin propiciar el estudio y análisis de cada uno de los estamentos involucrados; a partir de los cuales se aplicarán los fundamentos esenciales que caracterizan el



liderazgo transformacional como son: influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual, tolerancia, dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo, entre otros; lo que le permitirá el desarrollo de su capacidad para entender a su colectivo, estimularlo e influenciarlo para la toma de decisiones consensuada y la participación protagónica.

CONCLUSIONES

Con base en el trabajo de campo desarrollado, es pertinente que se enuncien las conclusiones que derivan un producto de la recolección de datos, en este sentido se expresan las principales desde los objetivos propuestos:

En correspondencia con el objetivo de diagnosticar el proceso de gestión organizacional en atención a las pruebas Saber Once que se desarrollan de la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario, se puede establecer de acuerdo a las respuestas emitidas por el colectivo gerente una gran parte de los encuestados no aplican las competencias en la dimensión de gestión gerencial, al no tener en cuenta el horizonte institucional de planificación, control, organización y dirección en la implementación de su trabajo práctico diario, lo que refleja la falta de apropiación del mismo y de un impulso motivador constante por parte de sus líderes.

El diagnóstico además permitió conocer y profundizar en aspectos fundamentales que fortalecen el proceso organizacional y que en algunos casos se tenía descuidado, poco valorado o no se habían trabajado, evaluando no sólo desde la óptica del docente, sino agregando la mirada directiva, administrativa, de recursos, metodologías, estrategias, procesos y exigencias del ICFES, concientizando así al colectivo docente del verdadero valor de la autoevaluación.

En consecuencia, el papel del director sería el de intervenir en la planificación y ejecución de estrategias, encaminadas no sólo a obtener el máximo beneficio, produciendo mejores resultados en atención a las Pruebas Saber Once, para lo cual requiere asumir una gerencia apropiada a las diferentes situaciones presentadas, propiciando así el fortalecimiento de la calidad educativa.

En este sentido, la Institución Educativa amerita personal capacitado para cumplir con cada una de las funciones directivas, estableciendo estrategias que le permitan propiciar la participación de todo el personal en las actividades subordinadas por él, con la finalidad de ofrecer una educación de calidad a través de una gestión directiva eficaz y eficiente.

Lo anterior se logra mediante una gerencia educativa capaz de implementar estrategias que propicien la construcción colectiva de una organización escolar orientada al alcance de la misión y la visión organizacional conducentes al logro de los objetivos institucionales, los cuales den respuestas a las necesidades sentidas de la sociedad, entre ellas, de manera prioritaria, la calidad educativa, a través del mejoramiento en las Pruebas Saber.

En relación con el objetivo específico de describir el proceso de gestión organizacional en atención a las Pruebas Saber Once que se desarrollan en el contexto de investigación, se determinó la gestión que desempeña el colectivo directivo, para tal fin la observación juega un papel primordial, puesto que esta se realizó con detenimiento en cada una de las funciones gerenciales, siendo registradas debidamente en los instrumentos de campo diseñados o planificados, tales como la ficha de observación y que contribuyeron para mejorar o rediseñar algunas pruebas, eventos y actividades.

Posteriormente, en cuanto al objetivo específico de diseñar estrategias gerenciales orientadas a la mejora de la gestión organizacional en atención a las pruebas saber Once de la Institución Educativa pública del municipio de Villa Del Rosario. Se hace necesario diseñar lineamientos teóricos para el colectivo gerente, pues es de gran importancia para el desarrollo personal, académico, social y gerencial quienes requieren formarse de manera integral como gerentes, por ser el colectivo gerente los que deben velar por el diseño, aplicación, seguimiento y evaluación de nuevas estrategias para así mejorar el desempeño de los estudiantes en las pruebas conforme al funcionamiento y las transformaciones educativas, en pro de una gran gestión educativa gerencial.



Como conclusión final para dar repuesta al objetivo general de la investigación Proponer estrategias gerenciales orientadas a la mejora de la gestión organizacional en atención a las pruebas Saber Once de la Institución Educativa publica del municipio de Villa Del Rosario, se puede reflejar que los resultados muestran una tendencia marcada de debilidades en cuanto a las competencias en el ámbito gerencial del colectivo directivo de la institución, así como que no es muy alto el cumplimiento de gerencia en lo referente a variables y dimensiones de la indagación. Por tanto es fundamental la aplicación de la propuesta referida al diseño de estrategias en atención a las pruebas Saber Once que permitan concientizar a los docentes que ocupan los cargos directivos para que se desempeñen de forma más idónea.

Las estrategias gerenciales diseñadas permitirán una mejora sustancial de la gestión organizacional en atención a las pruebas saber Once de la Institución Educativa publica del municipio de Villa Del Rosario, departamento Norte de Santander, donde se orienta al personal directivo, en la obtención de un conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos en liderazgo, labor gerencial y pruebas Saber Once. Todo ello dirigido a potenciar en los aspectos fundamentales de eficiencia y eficacia el desempeño de las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control, con especial énfasis en adquisición de diversos roles que ejercerá a través del liderazgo transformacional. Desde esta concepción se acentúa se fortalecen aspectos fundamentales como: el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la comunicación, motivación, toma de decisiones y el trabajo en equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvariño, C. et al (2000). *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. Revista Paideia, 29, pp. 15-43.
- Arias, Fidas (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Quinta Edición. Caracas. Editorial Episteme. pp. 35.
- Carrasco, D. S. (2002). *GESTIÓN Educativa y Calidad de la formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Tesis de Maestría en Educación. Lima – Perú.

- Castellano (2008), Programa de Capacitación Gerencial para directivos de las escuelas básicas. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracaibo- Estado Zulia.
- Chávez Aliso, Nilda (1994). *Introducción a la Investigación*. 2ª reimpresión. Maracaibo, Venezuela. pp. 135.
- Constitución de la República de Colombia (1991) *Gaceta Constitucional* No. 116 de 20 de julio de 1991.
- Chiavenato, (2000). *Rol del líder Comunitario*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Chiavenato, (2002). *Toma de decisiones*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Congreso de la república de Colombia. Ley 115 o ley general de educación .Santa fe de Bogotá, 1994. *Continental*, 1995.
- Fayol, H. (1961). *Administración Industrial y General*. Traducción al español de Garzón del camino, revisión general de Rodríguez Díaz. Impreso en México.
- Garbanzo, V. G. M. & Orozco, D. V. H. (2007). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Revista Educación, año/vol. 31, número 002. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rod, Costa Rica pp. 95-110.
- Grafe, Gilberto José (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogía, Vol.)XIII, N° 68 Escuela de Educación Universidad Central de Venezuela. En: <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/5355/1/Graffe,%20G.%20Gesti%C3%B3n%20educativa%20para%20la%20transformaci%C3%B3n%20de%20la%20escuela.%20Revista%20de%20Pedagog%C3%ADa%20N%C2%B0%2068%202002.PDF>.
- Guía para el Mejoramiento Institucional (2.008). *Revolución educativa*. No.34. 2.008. Ministerio de Educación Nacional. Colombia
- Hurtado, J. y Toro, B. (2006). Metodología de la Investigación. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Lombardi, D. (2009). Escuelas que son organizaciones en ascenso. Universidad De Caldas: Colombia.
- Manes, F. (2006). Organización escolar y gestión de centros educativos. Málaga, España: Ediciones Aljibe.



- Martínez Amado, Ramón (2007). Nuevo perfil docente ¿Qué Modelo de Formación y para qué Modelo Educativo? Revista Perfiles Educativos, Número 82. México.
- Méndez, C. (2006). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. (5ta. Edición). Bogotá Colombia: McGraw-Hill.
- Mendoza (2012). Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una Institución Educativa de Ventanilla. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia. Decreto 869. Santa fe de Bogotá, 2010.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía No. 31. *Guía Metodológica, evaluación anual de desempeño laboral*. Bogotá Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía No. 34. *Guía para el mejoramiento Institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Revolución Educativa*. Bogotá Colombia.
- Ministerio de Educación nacional de Colombia. Plan nacional decenal de educación 2006 – 2016. Los diez temas y sus macros objetivos. Pacto social por la educación. En: www.plandecenal.edu.castillo.
- Mora, C. (2008). La gerencia y el reconocimiento laboral. Disponible en <http://www-gestiopolis.com/canales8/rrhh/lagerencia-y-el-reconocimiento-laboral-htm>. Consulta: 2012/11/04.
- Morales, V (1994). Planeamiento y análisis de investigaciones. Caracas. Editorial El Dorado.
- Muñoz (2009). Programa de Capacitación sobre Gerencia para el Personal Directivo de las Escuelas Primarias. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Calabozo, Estado Guárico.
- Proyecto Educativo Institucional (2014). Colegio Luis Gabriel Castro. Villa del Rosario, Norte de Santander- Colombia. Pp.25-45.
- Pereira Osorio, Alejandra Patricia (2010). Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá. Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá D. C. pp 27. Disponible en: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/424/1/edu53.pdf>.
- Roa (2011). Plan Estratégico para fortalecer la Gerencia Participativa en las Escuelas Bolivarianas en el marco del desarrollo endógeno. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Alto Barinas, Barinas.
- Robbins, S. (2007). Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, J. G.; Espitia, V. U & Garzón, J. C. (2001). *El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en Colombia*. En: El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América latina. UNESCO: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Soto (2012) Las pruebas retos y su incidencia en los resultados de las pruebas saber del grado 11 del Colegio Comfanorte. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta. pp. 35.
- Tamayo y Tamayo, Mario (1997). El proceso de la Investigación Científica. 4ª. Edición. Noriega Editores. México. Pp. 2.
- Taylor, F. (1961). *Principios de la Administración Científica*. Traducción al español de Ramón Palazón, revisión general de Rodríguez Díaz. Impreso en México
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2014). *Manual de Trabajos de Grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales (4º. Ed.)*. Venezuela: Fondo Editorial de la universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Vargas, J. LL. (2008). *Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la Administración Educativa*. Revista electrónica Actualidades investigativas en Educación. Enero/abril, año/Vol., 8, número 001. Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica.