



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CICLO BÁSICO  
VALENCIA



**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL PARA LA CÁTEDRA DE  
INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA DEL  
CICLO BÁSICO - VALENCIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ENFOQUE POSMODERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

Autora:  
Edith Margarita Orta.

**Trabajo de Ascenso a la Categoría de Profesor Asociado de acuerdo a lo  
establecido en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la  
Universidad de Carabobo.**

Bárbula, Enero de 2007.

# ÍNDICE GENERAL

Índice General .....	ii
Índice de Cuadros.....	vi
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Gráficos .....	xi
Resumen.....	xii
Introducción .....	1

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Objetivos .....	10
1.2.1 General .....	10
1.2.2 Específicos .....	10
1.3 Justificación.....	11

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación .....	14
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Organizaciones.....	17
2.2.1.1 Enfoque Sistémico de la Organización .....	20
2.2.1.2 Enfoque Situacional de la Organización .....	26
2.2.1.3 Enfoque Posmoderno de la Organización.....	30
2.2.1.4 Diseño Organizacional.....	37
2.2.1.5 Estructura Organizativa.....	40

2.2.1.6 Cultura Organizacional .....	51
2.2.1.7 Cambio Organizacional.....	54
2.2.1.8 Desarrollo Organizacional .....	57
2.2.2 Gerencia .....	60
2.2.2.1 Procesos Gerenciales.....	62
2.2.2.2 Gerencia Universitaria .....	75
2.2.3 Universidad .....	77
2.2.3.1 Función Docencia.....	78
2.2.3.2 Función Investigación .....	81
2.2.3.3 Función Extensión.....	83

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Naturaleza y tipo de la investigación .....	86
3.2 Fases del diseño de la investigación.....	88
3.2.1 Fase I. Búsqueda de información y documentación.....	88
3.2.2 Fase II. Identificación de aspectos clave para el diseño de la Estructura Organizativa y Funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.....	89
3.2.3 Fase III. Determinación de la población de estudio y de la muestra.....	91
3.2.4 Fase IV. Análisis de los datos .....	95
3.2.5 Fase V. La Propuesta.....	96
3.2.6 Fase VI. Conclusiones y Recomendaciones.....	96

### **CAPITULO IV**

#### **DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA**

4.1 Presentación y análisis de los resultados.....	97
--	----

4.1.1 Entrevista semi - estructurada .....	97
4.1.2 Escala de Likert.....	106

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

5.1 Generalidades .....	125
Justificación.....	125
5.3 Fundamentación legal .....	127
5.4 Diseño de la Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo .....	130
5.4.1 Filosofía de gestión .....	133
5.4.2 Operatividad de las áreas de trabajo.....	134
5.4.3 Aspectos Administrativos de la Estructura Organizativa y Funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo .....	139
5.4.4 Ubicación Administrativa y Física de la Estructura Organizativa y Funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo .....	139
5.5 Viabilidad de la Propuesta de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo .....	140

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1 Conclusiones .....	144
6.2 Recomendaciones.....	147

<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>148</b>
-----------------------------------	------------

**ANEXOS**

A. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	151
B. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	159
C. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	166

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Sistemas de administración según Likert	73
2. Diseño de la muestra	94
3. Análisis comparativo entre el paradigma cualitativo y el cuantitativo	95
4. Ítem 1. Estrategias para adecuar el currículo a las exigencias reales del entorno	98
5. Ítem 2. Políticas para elevar el nivel académico en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo	98
6. Ítem 3. La estructura organizativa en el proceso de transformación universitaria	99
7. Ítem 4. Políticas para la participación activa de las Cátedras en el desarrollo integral de las funciones de docencia, investigación y extensión	99
8. Ítem 5. Mecanismos para la implementación de sistemas de comunicación que contribuyan a la integración de los miembros de la comunidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo	100
9. Ítem 6. Estrategias para el logro de una efectiva integración de las funciones de docencia, investigación y extensión en el contexto de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo	101

10. Ítem 7. Estrategias para crear un clima organizacional propicio a los procesos de transformación universitaria	101
11. Ítem 8. Mecanismos para la definición de las líneas de investigación	102
12. Ítem 9. Políticas para la formación de investigadores	102
13. Ítem 10. Incentivo al personal docente para su inserción en la actividad investigativa	103
14. Ítem 11. Mecanismos para la difusión de los resultados de las investigaciones	103
15. Ítem 12. Estrategias para una vinculación más efectiva con el entorno	104
16. Ítem 13. Acciones para la participación activa del personal docente en el desarrollo de proyectos comunitarios	105
17. Ítem 14. Mecanismos para la incorporación permanente de los estudiantes en actividades de extensión	105
18. Características personales y profesionales de los docentes encuestados. Indicador: Sexo	106
19. Características personales y profesionales de los docentes encuestados. Indicador: Condición laboral	107
20. Características personales y profesionales de los docentes encuestados. Indicador: Dedicación	107
21. Características personales y profesionales de los docentes encuestados. Indicador: Escalafón	108
22. Características personales y profesionales de los docentes encuestados. Indicador: Estudios de Postgrado	109

23. Dimensión: Estructura Organizativa	110
24. Dimensión: Estructura Funcional	112
25. Dimensión: Docencia. Indicadores: Currículum y praxis docente	115
26. Dimensión: Docencia. Indicadores: Mejoramiento profesional e infraestructura física y tecnológica	117
27. Dimensión: Investigación. Indicadores: Líneas de investigación y formación en investigación	118
28. Dimensión: Investigación. Indicadores: Proyectos de investigación, promoción de la investigación e infraestructura física y tecnológica	120
29. Dimensión: Extensión. Indicadores: Participación docente, convenios de cooperación, pertinencia social e integración de funciones	122
30. Personal adscrito a la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo	141

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Sistema abierto	23
2. Principales subsistemas y sus dimensiones	24
3. Partes interactuantes del sistema	25
4. El enfoque situacional	26
5. Propiedades de la estructura mecanicista y de la orgánica	28
6. Organización lineal	41
7. Organización funcional	42
8. Organización línea – staff	43
9. Organización hombre a hombre	44
10. Estándar grupal de la organización	44
11. La forma de organización en grupos superpuestos	45
12. Los hilos de vinculación superpuesta	45
13. Modelo Mecanicista	48
14. Modelo Orgánico	48
15. Estructura de una organización	50
16. El proceso de cambio	56
17. Proceso de desarrollo organizacional	60
18. Estructura Organizativa del Ciclo Básico de FACES - UC	92

19. Propuesta de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo

132

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Distribución porcentual del indicador: Sexo	106
2. Distribución porcentual del indicador: Condición laboral	107
3. Distribución porcentual del indicador: Dedicación	108
4. Distribución porcentual del indicador: Escalafón	108
5. Distribución porcentual del indicador: Estudios de Postgrado	109
6. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Estructura Organizativa	111
7. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Estructura Funcional	113
8. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Docencia. Indicadores: Currículum y Praxis Docente	115
9. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Docencia. Indicadores: Mejoramiento profesional e infraestructura física y tecnológica	117
10. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Investigación. Indicadores: Líneas de investigación y formación en investigación	119
11. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Investigación. Indicadores: Proyectos de investigación, promoción de la investigación e infraestructura física y tecnológica	120
12. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Extensión. Indicadores: Participación docente, convenios de cooperación, pertinencia social e integración de funciones	122

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**CICLO BÁSICO**  
**VALENCIA**

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL PARA LA CÁTEDRA DE**  
**INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA DEL**  
**CICLO BÁSICO - VALENCIA - DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**ENFOQUE POSMODERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

Autora: Orta, Edith Margarita

Fecha: Enero, 2007

**RESUMEN**

La actual coyuntura en Venezuela evidencia la necesidad de cambios estructurales en las instituciones de educación superior; es por ello, que estas instituciones deben tomar en sus propias manos las tareas y desafíos de las reformas orientadas hacia la transformación universitaria para el logro de un modelo organizacional que permita dar respuestas oportunas a una sociedad cada vez más dinámica. De allí pues, que el objetivo general de la presente investigación esté orientado hacia el diseño de una estructura organizativa y funcional, que permita optimizar el desempeño integral de las funciones de docencia, investigación y extensión en la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Según el nivel de conocimiento, la investigación es de tipo descriptiva con apoyo en un estudio de campo, para la que se seleccionó la metodología denominada proyecto factible. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la entrevista aplicada a informantes clave de la Facultad a través de un formato contentivo de catorce (14) preguntas abiertas; y el cuestionario, conformado por treinta (30) ítems de opciones múltiples aplicado al personal docente adscrito a la mencionada Cátedra. La información obtenida permitió determinar que en la Facultad no están establecidas de manera precisa las políticas de docencia, investigación y extensión, lo que permite que dichas funciones se realicen de forma poco coordinada. Asimismo, se evidenció que la Cátedra de Introducción a la Economía carece de estructura organizativa, por lo que no se establecen claramente las funciones a desempeñar por cada uno de sus integrantes en cuanto a investigación y extensión se refiere. Todo ello, condujo a proponer una estructura organizativa y funcional para la mencionada Cátedra, basada en principios posmodernos, lo que permitirá el desempeño eficaz, eficiente y efectivo de las funciones básicas de la universidad.

**Palabras Clave:** Desarrollo Organizacional, Estructura Organizativa, Procesos Gerenciales, Enfoque Posmoderno de la Organización.

## INTRODUCCIÓN

Los fenómenos de globalización, reformas económicas y la evolución que ha venido sucediendo en las sociedades y en las organizaciones, en ciclos cada vez más rápidos, hace que las instituciones de educación superior se vean en la necesidad de adaptar e innovar sus procesos para adecuarse a las nuevas y siempre cambiantes condiciones del entorno.

De allí que, para ponerse a tono con los nuevos tiempos, las universidades requieren definir la visión integral de sus funciones académicas: docencia, investigación y extensión sobre un nuevo paradigma basado en la participación activa de toda la comunidad universitaria y la comunicación oportuna como eje transformador que le permita a través de la creación y difusión del conocimiento, lograr la correspondencia entre lo que la sociedad demanda por una parte y la coherencia interna que debe reinar en la universidad por la otra, en la búsqueda de la pertinencia social que aspira el contexto de las Instituciones de Educación Superior.

Es así como, dirigir instituciones universitarias exige romper esquemas y paradigmas tradicionales sobre los cuales estas organizaciones han configurado su cultura organizacional, lo cual conlleva a idear sistemas de ajustes que recojan los cambios estructurales y académicos del entorno e incorporen un conjunto de experiencias provenientes de diversos sectores, que enriquezcan la programación educativa.

Es por ello, que las universidades deberán gerenciar en forma más innovadora, para poder competir con otras organizaciones por el liderazgo en la producción y transmisión de conocimientos y en la formación, capacitación y constante actualización de los ciudadanos que el país reclama y necesita. Asimismo, como organizaciones educativas del más alto nivel, están en la obligación de adecuarse permanentemente a estos cambios vertiginosos del mundo actual, siendo para ello

necesario determinar su visión prospectiva, su misión y valores rectorales con miras al logro de la excelencia, como propósito fundamental.

Es por ello, que el proceso de cambio organizacional pretende que las instituciones de Educación Superior de carácter autónomo, generadoras, constructoras y transmisoras de saberes, sean responsables de la formación de profesionales altamente calificados con capacidad crítica y creativa; con valores éticos y morales; con sensibilidad social; aptitudes y conocimientos que le permitan su desarrollo permanente y su inserción en el sector productivo y de servicio. Todo ello, en un espacio de tolerancia para la confrontación de ideas, en un contexto de autonomía, democracia, participación y en permanente búsqueda de la verdad y de la excelencia.

Las tendencias y presiones que en la actual coyuntura experimentan las universidades venezolanas, así como la aceleración permanente del cambio, han afectado la calidad, la pertinencia y equidad de sus contribuciones a la sociedad. Por tal motivo, estas instituciones deben tomar en sus propias manos las tareas y desafíos de las reformas tendentes hacia su modernización, buscando nuevas direcciones estratégicas que permitan su transformación con bases innovadoras, replanteándose su visión con miras a identificar nuevos procesos y nuevas formas de producción y difusión del conocimiento, nuevos modelos para la prestación de servicios y el establecimiento de relaciones con el entorno.

En este sentido, se requiere un cambio de los procedimientos en la administración de la Educación Superior que permita el desempeño de las funciones universitarias de manera eficiente, eficaz y efectiva, que se traduzca en prestación de servicios educativos de calidad a la sociedad.

Dentro de este orden de ideas, la finalidad de la presente investigación es la de proponer una Estructura Organizativa y Funcional, para la Cátedra de Introducción a la Economía, adscrita al Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias

Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, que permita, en base al enfoque posmoderno de la organización, optimizar el desempeño integral de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión.

La investigación está enmarcada en la modalidad denominada proyecto factible, es de tipo descriptiva con apoyo en un diseño de campo y documental, y se estructura en seis (6) capítulos: el primero, se refiere al planteamiento del problema, los objetivos y justificación de la investigación; el segundo, está dedicado a la revisión de fuentes bibliográficas y legales, lo que permitió extraer los antecedentes de la problemática planteada, así como las bases teóricas que sustentan el estudio; el tercero, indica la naturaleza, tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, así como el procedimiento llevado a cabo en la ejecución de la investigación; el cuarto, recoge la información relacionada con el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados obtenidos; el quinto, describe la propuesta de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo; finalmente, en el capítulo seis se presenta las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La Educación Superior en América Latina debe enfrentar los retos planteados por los fenómenos de la globalización, la revolución científica – tecnológica y la rápida obsolescencia del conocimiento; Por otra parte, está referida a un conjunto complejo de instituciones y procesos que trasciende lo propiamente educativo, ya que, además de educar y generar nuevos conocimientos, prestan servicios al sector productivo y a la sociedad en general.

De allí pues, que las instituciones de Educación Superior deban producir por iniciativa propia las transformaciones necesarias para convertirse en referentes de los cambios que las sociedades reclaman, respondiendo así a la urgencia y magnitud de los desafíos, en particular aquellos vinculados a la construcción y mantenimiento del desarrollo humano sostenible.

La visión de la UNESCO (1997), luego de analizados los resultados de los trabajos de las comisiones conformadas en la “Reunión Técnica Preparatoria de la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe”, celebrada en Cartagena de Indias (Colombia), el 28 de Agosto de 1996, plantea que la Educación Superior debe alcanzar a corto plazo objetivos concretos de máxima calidad; Asimismo, debe fortalecer su capacidad de análisis crítico, desarrollar estrategias para enfrentar diferentes problemáticas derivadas de una realidad social en permanente cambio, desarrollar la pertinencia y lograr la globalización.

La calidad, entendida como un componente fundamental de las funciones y actividades de la Educación Superior, es multidimensional y está íntimamente ligada

al quehacer global de la educación. El logro de la máxima calidad requiere de la instauración de un sistema nacional de evaluación y acreditación, de la revisión de los procesos de innovación, de la actualización curricular, del mejoramiento de los métodos de enseñanza y de la incorporación de la tecnología de información y comunicación. Asimismo, requiere de una optimización de los procesos de selección del personal docente y de su mejoramiento continuo, del fortalecimiento de las políticas de investigación y extensión y de programas de equipamiento y desarrollo de la infraestructura física.

En cuanto a la pertinencia, es imprescindible redefinir las relaciones entre Universidad, Estado y Sociedad, formular nuevos objetivos para la Educación Superior, en el contexto de las nuevas realidades de competitividad y demanda social, a través de un novedoso marco legal que permita democratizar el acceso a la educación, como un concepto sustantivo de la justicia social y del derecho a la educación, constitucionalmente establecido. La pertinencia es un concepto que remite a repensar la capacidad de respuesta de las instituciones universitarias a los retos que le imponen los cambios sociales regionales y locales.

Con respecto al financiamiento, es imperativa la diversificación de fuentes de ingresos, por lo que deben gestionarse soluciones involucrando la participación de todos los actores del sistema educativo, sin dejar de lado el indispensable apoyo público. Todo ello, tomando en cuenta que el aumento de la competitividad y la productividad de los países requiere la incorporación de ciencia y tecnología en los procesos productivos, lo que exige el desarrollo de alta capacidad endógena de investigación. En consecuencia, la inversión en educación es inversión en desarrollo.

Por otra parte, las nuevas tecnologías de información y comunicación deben servir al proceso pedagógico y al progreso de la investigación, pero al mismo tiempo deben contribuir a una gestión más eficiente de los establecimientos y de los sistemas de Educación Superior. De igual manera, debe crearse una sólida cultura de

información y comunicación donde se genere un desarrollo interactivo que modifique los insumos, procesos y productos del sistema de Educación Superior como parte de la cultura y la sociedad en su conjunto.

De allí pues, que el mayor desafío que incide directamente sobre la Educación Superior, se refiere a la necesidad de adaptación a las transformaciones que se generan en la sociedad en general y, en particular, en la economía y en la tecnología. Estos cambios requieren de la universidad la realización de profundos procesos de ajuste de su estructura organizativa y de sus estilos de gestión, permitiendo su flexibilidad, un uso más racional de los recursos humanos, la adopción de una política que considere a la persona como eje central del desarrollo, y que además, favorezca una gestión más profesional con interesantes grados de autonomía y descentralización en la toma de decisiones para alcanzar cambios cualitativos en lo académico, lo científico y lo humanístico. Todo ello, en concordancia con la misión que le ha sido encomendada (propósito fundamental y razón de ser), la cual viene dada en función de la docencia, la investigación y la extensión, apoyada por la actividad administrativa.

En la gestión de las funciones básicas de la universidad deben privilegiarse la flexibilidad, la delegación de responsabilidades y mecanismos de evaluación y seguimiento, como instrumentos de mejoramiento permanente. Asimismo, se deben planificar de forma articulada las políticas de docencia, investigación y extensión, mediante adecuados sistemas de gestión universitaria.

De allí pues, que resulte imposible instrumentar procesos de cambio y transformación institucional sin contar con un conjunto de gerentes con auténtica visión estratégica, con capacidad de liderazgo y elevadas competencias para el manejo de herramientas gerenciales, adecuadas a estos tiempos posmodernos signados por la incertidumbre y la complejidad, con una actitud crítica y reflexiva sobre la responsabilidad de sus acciones y decisiones.

En el ámbito nacional, la Ley de Universidades (1970), contempla en el artículo 3: "...las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir con esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza" (p.3).

La formulación de una Misión institucional está ligada a una Visión, porque no se queda en el ¿qué somos?, sino que se proyecta hacia el ¿qué seremos o qué queremos ser en el futuro? Esta Visión está relacionada con el cambio y el ajuste permanente de las exigencias y la dinámica del entorno, es decir, con el proceso de transición de un viejo a un nuevo orden, considerando avances científicos y tecnológicos que permitan la generación de conocimientos innovadores en pro del desarrollo del país.

Es por ello, que las instituciones de Educación Superior, a la luz de su misión, deben apoyarse en las funciones de Docencia, Investigación y Extensión. Para cumplir a cabalidad con estas funciones, las universidades nacionales deben contar con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios, que les permita introducir cambios organizacionales que garanticen su competitividad y posicionamiento; serán indispensables procesos de calidad, de reingeniería, benchmarking y de metodologías más avanzadas para estudiar la organización y sus competidores; estudios permanentes de los entornos económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos y demográficos, internacionales, nacionales y regionales y procesos de planificación estratégica.

Actualmente, recaen sobre la Educación Superior las más diversas críticas, cuyas expresiones cuestionan no sólo la concreción de sus desarrollos en lo que respecta a su expansión, su diversificación y su marcada tendencia hacia la privatización, sino también lo concerniente a sus aristas académicas, administrativas y de inserción social. Todo ello, tiene su arraigo en la prolongada crisis que afecta a

la Educación Superior y al conjunto de sus instituciones: en sus modos de relación con los saberes y de organización de éstos, en sus procesos y prácticas de enseñanza e investigación, en sus responsabilidades ante la sociedad, en sus modelos de gestión administrativa, en sus modos de entender y practicar la autonomía, en sus modelos de gobierno, entre otros.

Ante el escenario del proceso de globalización, se observa una universidad anclada en sus viejas estructuras académicas y administrativas que pretende ofrecer solución al desarrollo y progreso, montada en el mismo modelo para abordar la generación y difusión del conocimiento, con marcadas deficiencias en la gestión docente, investigativa y extensionista, generadas, probablemente, por la ejecución y desarrollo de una inadecuada gerencia universitaria.

De allí pues, que para ponerse a tono con los nuevos tiempos, la universidad requiere definir la visión integral de sus funciones sobre un nuevo paradigma, lo cual puede lograrse mediante una adecuada gerencia, que involucre de manera integral lo académico y lo administrativo, y bajo un enfoque sistémico y posmoderno, la participación activa de todos los componentes de la institución.

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, cuenta con un Ciclo Básico y tres (3) Escuelas, a saber: Economía, Relaciones Industriales y Administración Comercial y contaduría Pública. El Ciclo Básico está adscrito directamente al Decanato y su estructura organizativa está conformada por una Dirección y las Cátedras de: Introducción a la Economía, Historia Contemporánea, Introducción a la Matemática, Matemática I, Métodos de Investigación I y Métodos de Investigación II.

En este contexto, y tomado en cuenta la condición de la investigadora como personal docente, miembro de la Cátedra de Introducción a la Economía, se pudo constatar una marcada desvinculación entre las Cátedras y el resto de las unidades

que conforman la estructura organizativa de dicha facultad; evidenciándose falta de integración en el desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión, ausencia de canales efectivos de información y comunicación, poca participación e interacción de sus miembros con el entorno, entre otros aspectos.

Todo ello, exige romper con el dominio del enfoque estructural – funcional de las Cátedras dando apertura a una revalorización y reconstrucción de nuevas lógicas que permitan articular liderazgos emergentes innovadores, estilos de dirección, nuevas formas de organización, comunicación y relación, como vía para la toma de decisiones sobre una base participativa (democrática).

Dentro de esta perspectiva, cabe formularse las siguientes interrogantes:

¿Están claramente definidas y difundidas las Políticas de Docencia, Investigación y Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo?

¿La Cátedra de Introducción a la Economía cuenta con una estructura organizativa y funcional que le permita el desarrollo integral de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión?

¿La Cátedra de Introducción a la Economía cuenta con Políticas de Docencia, Investigación y Extensión claramente definidas?

¿La Propuesta de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía permitirá optimizar las funciones de Docencia, Investigación y Extensión?

Con la finalidad de dar respuesta a las inquietudes anteriormente expuestas, este estudio se orienta hacia el logro de los objetivos siguientes:

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 General***

Diseñar una Estructura Organizativa y Funcional que permita optimizar el desempeño integral de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión en la Cátedra de Introducción a la Economía, adscrita al Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

### ***1.2.2 Específicos***

1. Analizar las concepciones teóricas que sustentan los enfoques posmodernos de la organización.
2. Describir las Políticas de Docencia, Investigación y Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
3. Diagnosticar la actual Estructura Organizativa y Funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
4. Describir las funciones de Docencia, Investigación y Extensión que se realizan en la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
5. Proponer una Estructura organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, con apoyo en los principios posmodernos de la organización.

### **1.3 Justificación**

La Educación Superior en la actualidad, adquiere un papel relevante en virtud de los cambios acelerados que en el orden científico, técnico y humanístico inciden directamente en el desarrollo socioeconómico y cultural de los países, lo que determina la necesidad de redefinir y perfeccionar sus funciones con respecto a la formación y capacitación permanente de los recursos humanos altamente calificados, la investigación científica que sustenta esos cambios y los servicios que aporta a la sociedad.

Según la visión de la UNESCO, las universidades deben mantener su carácter de instituciones autónomas que, de modo crítico, producen y transmiten cultura a través de la enseñanza, la investigación y la extensión, con el fin de atender las necesidades educativas del mundo contemporáneo. Es decir, que tales instituciones mantengan una clara independencia política y científica, y que conserven el control de su presupuesto, pudiendo orientar sus gastos hacia el cumplimiento de su misión, en función de decisiones y prioridades tomadas basándose en los principios de autonomía y de libertad de cátedra.

En este orden de ideas, Morin (1999), señala "...la universidad tiene que adaptarse, simultáneamente, a las necesidades de la sociedad contemporánea, y llevar a cabo su misión transecular de conservación, transmisión, enriquecimiento de un patrimonio cultural sin el cual no seríamos más que máquinas que producirían y consumirían" (p.87).

Este requerimiento se traduce, entre otras cosas, en el derrumbe de los modelos y esquemas tradicionales enquistados en los espacios institucionales; en la necesidad de revitalizar y redefinir las concepciones, teorías y conceptos con los cuales se han venido administrando las instituciones universitarias, con nuevas

prácticas, modelos y enfoques asociados a nuevos contenidos, dispositivos y exigencias dentro de la cultura organizacional.

En el escenario venezolano, cobra vital importancia la integración de los procesos medulares de la universidad, a saber: formación integral, creación intelectual y vinculación social. Esta integración debe ser el gran eje a partir del cual se materialice la pertinencia institucional y social de la organización, la calidad, la equidad y la eficiencia institucional.

En el ámbito de la opinión pública se critica fuertemente el papel de las universidades: por su ineficacia, porque no cumple todos sus objetivos; por su ineficiencia, porque no hay uso, justificación y control adecuado de los recursos utilizados y por su ineffectividad social, porque no tiene un impacto orgánico en la transformación de la sociedad.

En el aspecto organizativo, la Ley de Universidades contempla en el Art. 47: "...la Universidad realiza sus funciones docentes y de investigación a través del conjunto de sus Facultades. Por su especial naturaleza a cada Facultad corresponde enseñar e investigar una rama particular de la ciencia o de la cultura" (p.24); todo ello, evidencia la práctica aislada y parcelada de cada una de estas funciones.

Asimismo, se señala en el Art. 48 de la mencionada Ley: "...Las Facultades están formadas por Escuelas, Institutos y demás dependencias de carácter académico y administrativo" (p.24); De igual manera, el Art. 69 indica: "...Las Escuelas estarán constituidas por Departamentos y Cátedras" (p.30), definiéndose a éstas últimas como la unidad académica primordial, integrada por uno o más profesores que enseñan o investigan una determinada asignatura o disciplina.

En este orden de ideas, el Reglamento de Cátedras y Departamentos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (2005),

contempla en el Art.1: "...La Cátedra es la unidad académica fundamental que agrupa los conocimientos sobre una rama específica del saber (p.5).

De lo anterior, se aprecia la importancia que tiene la Cátedra dentro de la estructura organizativa de la Facultad, y por ende en el cumplimiento de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión, por lo que en estos procesos de cambios y transformaciones exigidos por la nueva realidad del entorno, debe considerarse el papel relevante que juegan las Cátedras, por ser las unidades académicas donde se realiza el contacto directo y permanente con la comunidad estudiantil y profesoral.

En este sentido, la importancia y utilidad del presente estudio obedece, a que una nueva estructura organizativa y funcional permitirá: la incorporación efectiva de la Cátedra de Introducción a la Economía al proceso de creación y difusión del conocimiento científico; el diálogo productivo entre diferentes áreas del saber, a fin de dar respuestas innovadoras a la colectividad; el establecimiento de nuevas relaciones con el sector productivo, el Estado y otros niveles de la educación; la conformación de redes investigativas, que propicien la participación e interacción de la comunidad de investigadores intra y extrauniversidad, a fin de lograr la eficacia, la eficiencia y la efectividad en los procesos investigativos; la inserción del personal docente en labores investigativas, en función de sus aspiraciones particulares y en beneficio de la Cátedra, la Facultad, la Universidad, del país y de toda la sociedad; la adscripción del docente investigador a las diferentes instituciones de investigación a escala nacional e internacional; contribuir en la optimización del proceso de gestión universitaria, entre otros.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

A continuación se mencionan algunos estudios realizados que sirvieron de apoyo a la presente investigación:

Muro (2004), elaboró una tesis para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación titulada: “La Gerencia Universitaria: Estudio desde una perspectiva crítica”. Para ello, se planteó interpretar las visiones, perspectivas y opiniones de un conjunto de autoridades universitarias sobre el tema en cuestión; indagar las características de la gestión universitaria y el rol del gerente universitario desde la perspectiva de los actores seleccionados, para finalmente, plantear un conjunto de proposiciones teóricas referidas a la calidad de la gerencia universitaria. Enfatiza sobre la necesidad que tienen las universidades en reconocer y asumir la controversia paradigmática como su mayor desafío en estos tiempos de profundos cambios y transformaciones, propios del mundo posmoderno.

En cuanto a las consideraciones epistemológicas para el estudio, la autora antes citada, se refirió a las diferentes tendencias de la revolución paradigmática de estos tiempos posmodernos; la disputa epistemológica que ha caracterizado la producción del conocimiento en los últimos siglos. Asume la teoría crítica, como metateoría que orientará el curso de la investigación y la perspectiva hermenéutica dialéctica como proceso interpretativo. Finalmente, señala las siguientes conclusiones: a) necesidad de nuevas formas de dirigir el mundo universitario; b) humanizar la gerencia universitaria, el rescate de la condición humana; c) preocupación por la concepción, organización y gestión de los saberes; d) necesidad de democratizar la “casa de los saberes”, donde la participación, el disenso, el consenso, permitan llegar a acuerdos mínimos sobre la base de auténticas relaciones

dialógicas; e) la toma de conciencia ante la toma de decisiones, la creación de espacios para la participación, la elaboración de diagnóstico y detección de necesidades, la desconcentración y descentralización del poder, marcado desequilibrio entre la racionalidad académica y la administrativa.

La investigación antes señalada, apoyará en gran medida el presente estudio, en virtud de que se refiere básicamente a la urgente necesidad de iniciar en las universidades venezolanas verdaderos procesos de transformación interna, en base a la tendencia posmoderna en el terreno organizacional y gerencial para adaptarse a las demandas reales del entorno, y esto pasa por revisar las estructuras organizativas y niveles jerárquicos para hacerlos más flexibles, de manera que permitan fortalecer la participación como dispositivo de control de la gestión institucional.

Méndez (2003), realizó un trabajo de análisis socio – gerencial titulado: “Crisis y Transformación de las Universidades”, que pretende explicar tanto la fenomenología como la esencia del proceso educativo en el contexto de la sociedad moderna, tomando como caso típico un país en vías de desarrollo como es el de la República Bolivariana de Venezuela. Desarrolló una metodología holística – causal para relacionar los principios filosóficos, políticos y sociales que sirven de fundamento histórico – estructural al sistema educativo.

El citado autor concluye señalando, entre otros aspectos, los siguientes: la crisis no se debe ni a directores, ni a maestros, ni a los estudiantes, es el paradigma organizativo que sirve de sustancia a la sociedad actual; la praxis gerencial es rutinaria y no es sistemática, lo cual puede generar una desarticulación entre el mundo docente y las funciones del aparato administrativo; la organización piramidal resulta infuncional porque no resuelve a tiempo los problemas y necesidades de las Escuelas ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

Lo anterior permite reafirmar que la crisis que viven las universidades tiene mayor relación con el modelo de estructura organizativa que presentan, la cual es de tipo piramidal, lo que genera diversidad de consecuencias a nivel de la gerencia universitaria. De allí pues, que su aporte a la presente investigación será de mucha relevancia, puesto que se busca contribuir en la ruptura de viejos esquemas y paradigmas organizativos para darle paso a nuevos enfoques enmarcados en el concepto de organizaciones posmodernas.

De Ferrer y Vera (2002), elaboraron un trabajo de ascenso a la categoría de profesor asociado, titulado: “Propuesta de una Unidad de Investigación para la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo”, orientado hacia la gestión de producción y difusión de conocimientos, y la necesidad de la existencia de una estructura de apoyo a la investigación y de dar respuesta a las demandas cambiantes del entorno en cuanto al rol que debe desempeñar la universidad en la generación del saber. El problema planteado se abordó mediante una investigación de tipo descriptiva, para la que se seleccionó la metodología denominada proyecto factible. El estudio permitió identificar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades existentes en la Escuela investigada, destacando: la reducción presupuestaria, el apoyo institucional, espacio físico disponible, inexistencia de estructura organizativa formal que apoye la investigación, debilidad en los valores institucionales, entre otros.

De lo anterior, se aprecia la necesidad de contar con estructuras organizativas flexibles que propicien el desarrollo de criterios organizativos y gerenciales tales como: la solidaridad, la cooperación, el consenso en la toma de decisiones, la participación, la interacción y la confianza en el aspecto humano, que sirvan de apoyo al eficiente, eficaz y efectivo desempeño de la función de investigación, como elemento fundamental de la razón de ser de la universidad; por lo que constituirá un valioso aporte al presente estudio.

## **2.2 Bases Teóricas**

### ***2.2.1 Organizaciones***

La aparición y consolidación de las organizaciones y su creciente tamaño y complejidad, van aparejadas con el desarrollo económico. La dinámica de este último ha colocado en América Latina el tema de las organizaciones tanto públicas como privadas, en el trasfondo de importantes discusiones, de allí la necesidad de estudiarlas y buscar su mejoramiento, adaptando a las condiciones particulares de nuestro medio económico y social, los conocimientos y herramientas que para estos propósitos se han desarrollado en otras latitudes.

En este orden de ideas, Dávila (2001 ), define el término organización como “...Un ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas)” (p.6).

En tal sentido, las sociedades crean organizaciones para que proporcionen bienes y servicios y las evalúan según cumplan esas tareas a satisfacción, y todo ello se desprende del eficaz desempeño que éstas tengan en el alcance de finalidades deseables con el empleo eficiente de los recursos.

Por otra parte, Chiavenato (2004), señala que la organización “...es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes). Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a sus miembros” (p.148).

Asimismo, Chiavenato (2004), señala que “...la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad

de efectuar transacciones planeadas con el ambiente” (p.319). En esta definición se aprecia que la organización actúa en un ambiente dinámico, cambiante y su existencia y sobrevivencia dependen de la forma como se relacione con ese medio, por lo que debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera, permitiendo la participación e interacción de todos sus miembros en el logro de los objetivos planteados.

Dávila (2001), caracteriza a las organizaciones de la siguiente manera (p.6):

- **Son dinámicas:** crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren.
- **Son conflictivas:** el establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica la oposición, la negociación y la imposición entre los intereses de sus diversos estamentos: propietarios, directivos, obreros, clientes, proveedores, mandos medios, entre otros.
- **Son sistemas abiertos:** articulados dentro de estructuras más amplias: económicas, políticas y sociales.
- **Son complejas y de gran tamaño:** se convierten en instituciones características del mundo industrializado.
- **Tienen una capacidad de aprender:** para ello desarrollan una memoria selectiva
- **Disponen de una estructura interna estratificada de poder y control:** que rige la conducta y el pensamiento de los diferentes estratos y grupos de poder, y reproducen la estructura del sistema social y económico, dentro de la cual están articuladas.

- **Desarrollan una cultura propia:** compuesta de valores, creencias, normas y sanciones cuya vigencia requiere su interiorización por parte de los miembros de la organización, a través de procesos de socialización (entrenamiento, inducción, capacitación).
- **Los objetivos:** no son estáticos ni necesariamente se conforman de la manera que han sido explicitados formalmente.
- **Son racionales:** tienen patrones de acción con propósitos estructurados en un espacio temporal y espacial alrededor del manejo de recursos técnicos financieros y de la misma fuerza de trabajo humano, en el marco de obtención de objetivos deliberadamente establecidos, planeados y negociados.

Por otra parte, Gibson, Ivancevich y Donnely (1996), indican que una organización es “...una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes”(p.6).

De allí pues, que las relaciones entre personas en el seno de una organización crean expectativas sobre el comportamiento personal, lo cual permite que surjan determinados papeles que deberán ser desempeñados por alguien. Hay quienes deberán asumir el papel de líderes, mientras que otros actuarán como subalternos de éstos. Estos grupos de personas afectan en gran medida el comportamiento personal y el de la organización.

En este orden de ideas, Méndez (2004), indica que las organizaciones “...son todas aquellas instituciones que tienen establecidos determinados fines y objetivos, reconocidos y atribuidos por la sociedad. Constituyen una creación humana, una expresión de las acciones de los hombres para alcanzar sus propios fines y objetivos” (p.27).

Dentro de este marco, las universidades son consideradas organizaciones por ser organismos sociales, orientadas al logro de objetivos, con una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades, caracterizadas por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos.

### ***2.2.1.1 Enfoque Sistémico de la Organización***

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta, ha enriquecido a la teoría tradicional; estos esfuerzos de investigación y conceptualización permitieron el surgimiento del enfoque de sistemas, que trasciende los problemas exclusivos de cada ciencia y proporciona principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas, de tal manera que los descubrimientos efectuados en cada una pudieran ser utilizados por las otras. Este enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

El primer expositor de la Teoría General de Sistemas fue el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. Sus publicaciones se realizaron entre 1950 y 1968 ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

Méndez, (2004), considera que la definición de sistema dependerá del marco referencial teórico – metodológico que se utilice. Sintetizando la variedad de definiciones concibe el sistema desde dos dimensiones (p.28):

- **En su forma abstracta:** un sistema es una totalidad integrada y diferenciada respecto del medio ambiente que le rodea. Interactúa con éste. Es decir, el medio influye en el sistema proporcionándole insumos, información o energía. El sistema los procesa o los transforma. Luego genera un producto o servicio que a su vez influye en el medio ambiente, y así sucesivamente. Dos procesos están vinculados a todo sistema: el de control y el de retroalimentación. De lo contrario, se producirían elementos que descompondrían el sistema hasta liquidarlo.
  
- **A su interior:** todo sistema debería tender a su propia integración y equilibrio, a través de las relaciones de dependencia e interdependencia entre sus partes, cada componente o parte del sistema (subsistema, microsistema, minisistema) posee una función y una necesidad muy específica. Las relaciones deberían tener un orden (jerarquía, directivo – subordinado, principal – secundario, dominante – dominado), una secuencia y complementariedad para establecer una dirección y control adecuados. El sistema, para que funcione, debería tener todas las partes y relaciones que sean necesarias (completitud).

Dentro de este marco, Chiavenato (2004), define sistema como “...un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado” (p.411). El mismo autor, caracteriza los sistemas de la siguiente manera:

- **Propósito u objetivo:** todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, así como las relaciones definen un arreglo que tienen siempre como fin un objetivo o finalidad a alcanzar.

- **Globalización o totalidad:** todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por lo cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema deberá producir cambios en todas sus otras unidades.

En cuanto a los tipos de sistemas, Chiavenato (2004), señala la siguiente clasificación (p.412):

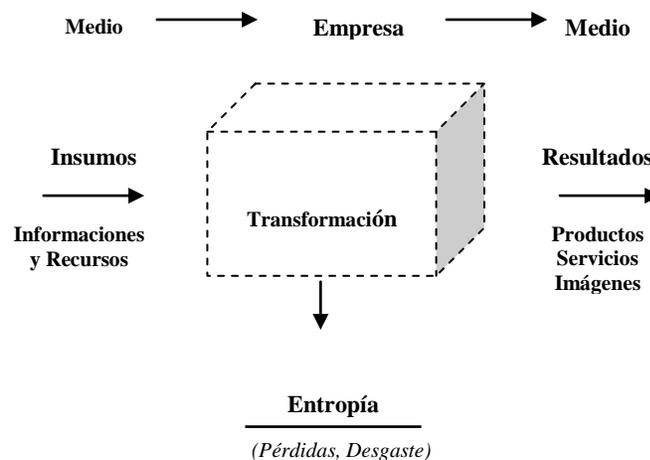
- **En cuanto a su constitución:** los sistemas pueden ser físicos o concretos y abstractos o conceptuales:
  - a. **Sistemas físicos o concretos:** se componen de equipos, maquinarias, objetos y cosas reales. Se denominan hardware.
  - b. **Sistemas abstractos o conceptuales:** se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis e ideas. Se denominan software.
- **En cuanto a su naturaleza:** los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:
  - a. **Sistemas cerrados:** no presentan intercambio con el medio ambiente que los circunda, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben influencia del ambiente ni influyen en él. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera.
  - b. **Sistemas abiertos:** presentan relaciones de intercambio con el ambiente por medio de innumerables entradas y salidas. Cambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Se adaptan, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantiene un juego recíproco con el ambiente y su estructura se optimiza cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza a través de una operación de adaptación. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de autoorganización.

Según Dávila (2001), un sistema es “...un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema” (p.236). Es decir, un sistema es más que la suma de sus partes y el cambio en una de éstas ocasionan un cambio en los demás componentes y en el sistema en general; es por ello que tiene carácter holista.

Por su parte, De Faria (2000), define sistema como “...un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan” (p. 11). De allí pues, que sean inherentes al concepto de sistemas, la interdependencia entre las partes, la interacción entre ellas y la globalidad de la forma. Es así como, una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización son sistemas, por cuanto se componen de partes que deben funcionar de manera coordinada e integrada.

Por otra parte, cuando se efectúan transacciones con el medio externo, a través de la cadena insumos-transformaciones-resultado, estamos en presencia de un sistema abierto, lo cual se evidencia en la figura 1:

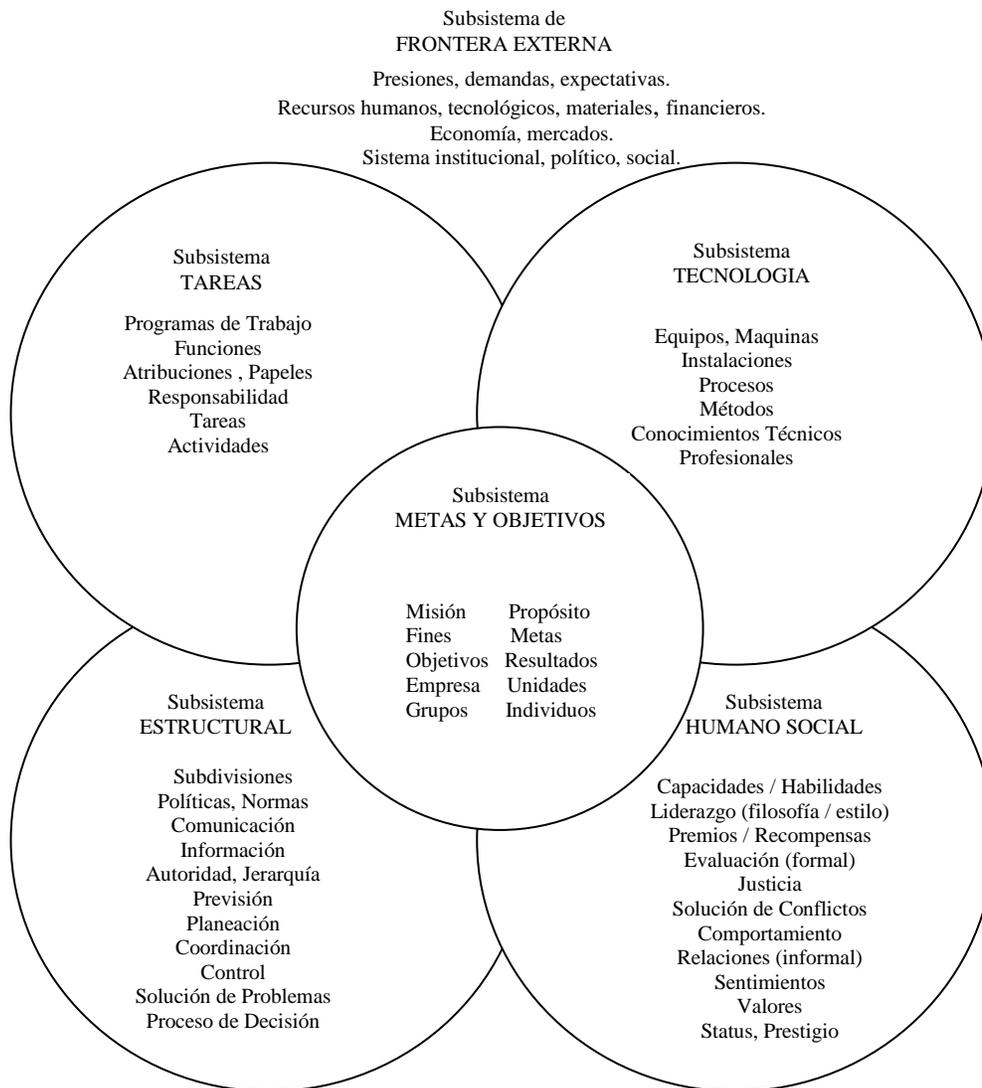
**Figura 1. Sistema abierto**



Fuente: De Faria, 2000.

Dentro de este marco, se considera a las organizaciones como compuestas por subsistemas o sistemas menores, en virtud de que usualmente se estructuran en divisiones, secciones o departamento. A continuación, se presenta en la figura 2 los principales subsistemas y sus dimensiones.

**Figura 2. Principales subsistemas y sus dimensiones**

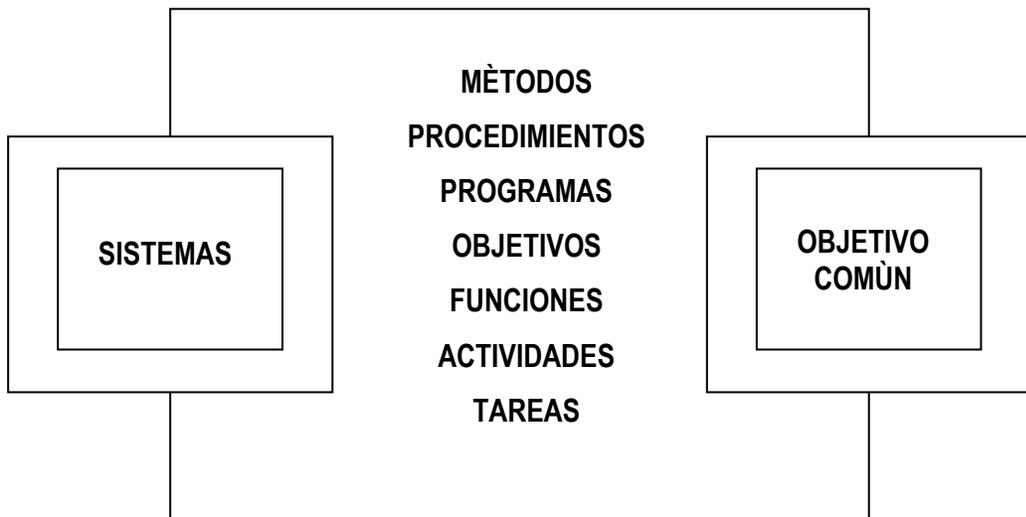


Fuente: De Faria, 2000.

La perspectiva sistémica trajo una nueva forma de ver las cosas, principalmente en cuanto al enfoque del todo y de las partes, de lo de adentro y de lo de afuera, del total y de la especialización, de la integración interna y de la adaptación externa, de la eficiencia y de la eficacia, la visión gestáltica y global de las cosas, de la participación y de la integración, de la democracia y la descentralización. En otras palabras, la visión del bosque y no de cada árbol solamente.

Dentro de este orden de ideas, Gómez (1997), señala que un sistema es “...la interrelación de información entre el personal y la organización para el logro de los objetivos” (p.4). Tal definición se aprecia en la figura 3.

**Figura 3. Partes interactuantes del sistema**



Fuente: Gómez Ceja, 1997.

De allí pues, que las universidades, como sistemas abiertos, deberán buscar mecanismos de integración que les permita adaptarse o controlar ese medio cambiante que les rodea, reorganizándose internamente para poder cumplir, de manera eficiente, eficaz y efectiva, con la misión que les ha sido encomendada.

### 2.2.1.2 Enfoque Situacional de la Organización

Estudios recientes sobre organizaciones complejas, llevaron a una nueva perspectiva teórica: la estructura de la organización y su funcionamiento son dependientes de su interfaz con el ambiente externo; es decir, variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a diferentes diseños organizacionales.

Es así como, el enfoque situacional surge de la necesidad de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresas. Tal enfoque se representa en la figura 4:

**Figura 4. El enfoque situacional**



Fuente: Chiavenato, 2004.

Las investigaciones de Burne y Stalker sobre organizaciones, citados por Chiavenato (2004), clasificaron las organizaciones en “mecanicistas” y “orgánicas”, caracterizándolas de la siguiente manera (p.437):

#### **Organizaciones mecanicistas:**

- Estructuras burocráticas basadas en una minuciosa división del trabajo.
- Cargos ocupados por especialistas con atribuciones claramente definidas.
- Decisiones centralizadas y concentradas en la cúpula de la empresa.

- Jerarquía rígida de autoridad basada en el comando único.
- Sistema rígido de control.
- Predominio de la interacción vertical entre superior y subordinado.
- Amplitud de control administrativo más estrecha.
- Énfasis en las reglas y procedimientos formales.
- Énfasis en los principios universales de la teoría clásica.

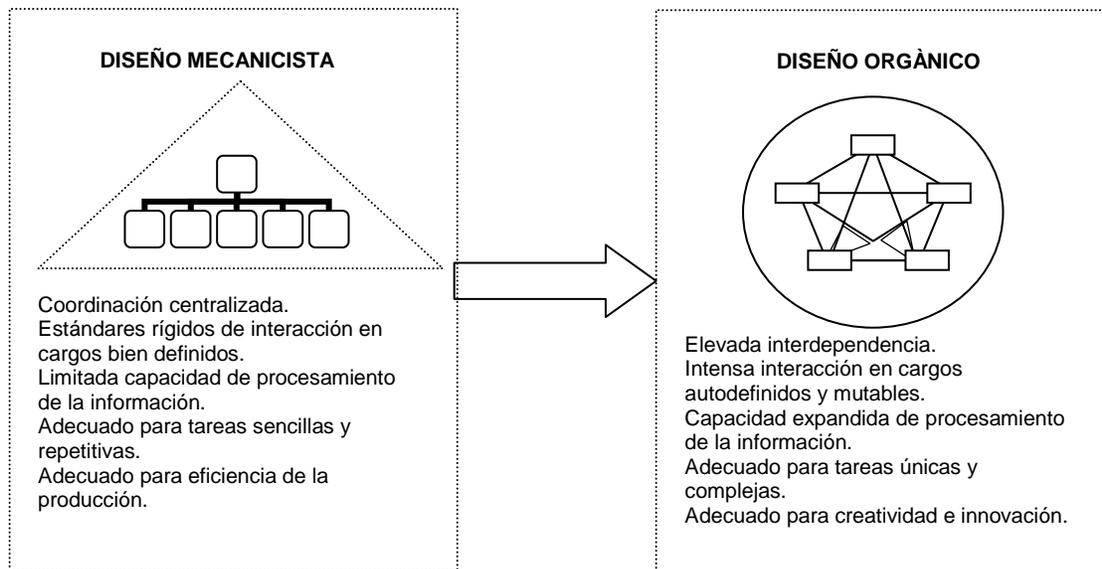
#### **Organizaciones Orgánicas:**

- Estructuras flexibles con poca división del trabajo.
- Cargos continuamente modificados y redefinidos por medio de la interacción con otras personas que participen de la tarea.
- Decisiones descentralizadas y delegadas a los niveles inferiores.
- Tareas ejecutadas por medio del conocimiento que las personas tienen de la empresa como un todo.
- Jerarquía flexible, con predominio de la interacción lateral sobre la vertical.
- Amplitud de control administrativo más amplia.
- Mayor confiabilidad en las comunicaciones informales.

- Énfasis en los principios de la teoría de las relaciones humanas.

La clasificación antes descrita, se representa en la figura 5:

**Figura 5. Propiedades de la estructura mecanicista y de la orgánica**



Fuente: Chiavenato, 2004.

De lo anterior se deduce, que los sistemas orgánicos son adaptables a las condiciones ambientales de cambio e innovación. Lawrence y Lorsch, citados por Chiavenato (2004), realizaron una investigación sobre la confrontación entre organización y ambiente que provocó la aparición de la teoría situacional, concluyendo que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración, definiendo cada uno de éstos términos, como sigue (p.439):

**Diferenciación:** La organización se divide en subsistemas o departamentos, cada cual desempeñando una tarea especializada para un contexto ambiental también especializado. Si existe diferenciación en los ambientes de tarea aparecerán diferenciaciones en las estructuras y en el enfoque de los departamentos.

**Integración:** Se refiere al proceso opuesto a la diferenciación y se genera por presiones que se originan en el ambiente de la organización con la finalidad de obtener unidad de esfuerzo y coordinación entre los varios departamentos.

Dentro de esta perspectiva, Chiavenato (2004), indica que la teoría situacional sostiene que “no existe una única forma mejor de organizar; al contrario, las organizaciones necesitan ser sistemáticamente ajustadas a las condiciones ambientales” (p. 440). Dicha teoría presenta los siguientes aspectos básicos:

- La organización es de naturaleza sistémica, es decir, es un sistema abierto.
- Las características organizacionales presentan una interacción entre sí y con el ambiente.
- Las características ambientales funcionan como variables independientes, mientras las características organizacionales son variables dependientes.

Dentro de este marco, Chiavenato (2004), define el término ambiente como “el contexto que involucra externamente a la organización (o el sistema). Es la situación dentro de la cual una organización se encuentra insertada” (p.442).

Por otra parte, Dávila (2001), indica que el enfoque situacional “sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología” (p.270). Dentro de los factores determinantes de la estructura organizacional, el mencionado autor señala la tecnología, el entorno y el tamaño de éstas.

Es por eso, que las universidades, como sistemas abiertos que interactúan con el ambiente deben desarrollar procesos de reorganización interna para poder ajustarse

a su entorno de forma proactiva y dinámica, utilizando tecnología de punta que condicione su estructura y su funcionamiento.

### ***2.2.1.3 Enfoque Posmoderno de la Organización***

A nivel mundial se observa una clara transición entre una manera de ver y conocer la vida en términos pragmáticos, utilitaristas y racionalistas, a otra en términos de sociabilidad, comprensión y acuerdo. La sociedad en general ha entrado a una encrucijada, donde tiene que elegir entre un estilo de vida individualista y otro colectivo.

Desde el punto de vista sociológico, el paradigma ha entrado en crisis y junto con él empieza a definirse otro, propio del movimiento posmoderno. El término paradigma, según Kuhn (1975), se utiliza básicamente en dos sentidos (p.30):

- **Primer sentido:** como logro o realización concreta. Se refiere a las soluciones exitosas y sorprendentes de ciertos problemas, las cuales son reconocidas por toda la comunidad pertinente.
- **Segundo sentido:** como conjunto de compromisos compartidos. Se refiere al marco de presupuestos o compromisos básicos que comparte la comunidad encargada de desarrollar una disciplina científica.

De allí pues, que el planteamiento de problemas que se resisten a ser resueltos con las herramientas conceptuales e instrumentales del paradigma establecido, indican que algo anda mal en el fondo y que sólo un cambio en los supuestos básicos permitirá encontrar una solución. Esta etapa en que se pone en duda la eficacia y la corrección del paradigma vigente es conocida como “crisis paradigmática”.

En este sentido, Kuhn (1975), ante un cambio de paradigma, señala que “se trata de una transición a una nueva forma de ver y manipular el mundo e incluso se puede decir que se trabaja en un mundo diferente: el nuevo paradigma da lugar a nuevos fenómenos y problemas, algunos de los viejos problemas se olvidan, y algunas soluciones dejan de ser importantes o incluso inteligibles” (p.33).

Es así como, el análisis del entorno, de la realidad, plantea hoy la referencia de la globalización, como constructo teórico que sintetiza al conjunto de cambios económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales, en el plano fáctico o empírico, así como el surgimiento de la posmodernidad, como la tendencia o corriente teórico – filosófica que establece el modelo analítico – conceptual para estudiar dichas transformaciones.

En el contexto educativo, la crisis de la estructura social y normativa comienza cuando en la vida diaria no funciona nada en la forma como estaba previsto, todo se tarda, las resoluciones no salen a tiempo, hay otras prioridades, no se le da continuidad a los proyectos de la gestión anterior, no se dan los nombramientos, el presupuesto no llega a tiempo, entre otros aspectos.

En cuanto al paradigma organizativo de los sistemas educativos, Méndez (2004), ha detectado en el modelo organizativo de las universidades autónomas, entre otros, los siguientes problemas (p.65):

- **Estructura organizativa vertical:** las dependencias de mayor jerarquía deciden el desarrollo futuro de la institución, a los de abajo les corresponde la ejecución táctica u operativa de las decisiones.
- **Ruptura de unidad de mando:** se tiene que saltar la cadena de mando porque los jefes intermedios no tienen capacidad de decisión.

- **Ruptura del tramo de control:** se salta a un jefe superior en el organigrama al no establecer el número óptimo de subordinados.
- **Cadena de mando excesivamente larga:** lo que demuestra que la complejidad de la organización no se adapta a la dinámica académica. Entre un trámite y otro se abre un tiempo muy largo.
- **Constitución de una diversidad de estructuras organizativas:** muchas de ellas en paralelo, que en vez de facilitar el proceso gerencial lo complican.
- **Concentración en la cúspide del poder académico y político:** desmotivando a los demás miembros de la institución.

El esquema de organización vigente por mucho tiempo, está siendo sustituido por un nuevo modelo con un conjunto de características que colocan el énfasis en el plano subjetivo y humano, y en la flexibilidad ante la rapidez y vertiginosidad de los cambios en el entorno. Asimismo, asume como valores y criterios organizativos y gerenciales: la solidaridad, la cooperación, la democracia, el consenso en la toma de decisiones, la responsabilidad social, la participación, la confianza y la importancia del aspecto humano en los procesos de desarrollo económico y empresarial.

En este orden de ideas, Méndez (2004), indica que el paradigma posmoderno de la organización se sustenta en los siguientes principios (p.138):

- 1) **Principio humanístico:** el hombre como ser central del desarrollo humano organizacional.
- 2) **Principio de la experimentalidad y el cambio:** para acceder a lo nuevo y rechazar lo agotado.

- 3) **La descentralización:** de las estructuras, procesos y funciones existentes.
- 4) **Principio Holístico:** la parte es el todo y el todo es la parte. Nada está aislado, la realidad es una unidad.
- **Principios de integralidad:** la institución debe tener todos los componentes y entes sociales necesarios para su funcionamiento.
  - **Principios de integración:** interrelaciones eficientes entre las estructuras organizacionales y humanas para el logro de los fines propuestos, mediante métodos y mecanismos claramente definidos y compartidos por todos.
  - **Principios de la pertenencia de la gerencia a la organización:** gerencia total para una organización cohesionada e interrelacionada.
  - **Logicidad:** la estructura, procesos y funciones pueden distinguirse cumpliendo un orden, una secuencia, una continuidad, una simultaneidad y complementariedad.
  - **Dinamicidad:** la realidad educativa y social no es lineal sino múltiple; ésta se vive cuando el actor interactúa, se relaciona con otro, superando situaciones, resolviéndolas, cambiándolas o readaptándolas.
  - **Mejoramiento continuo de la calidad:** ante una realidad cambiante y dinámica, la gerencia, en conjunto con la base, debe mejorar constantemente los procesos generales y particulares de la organización.

- **Principio Científico:** se necesita del aporte del conocimiento científico, bien para establecer diagnósticos o previsiones, bien para cambiar y tomar decisiones.
- **Unión de la estrategia y la operación:** todos los seres de la organización están involucrados en el proceso. Las decisiones se toman en conjunto en el contexto de una relación dialógica y con una base consensual.
- **Los Directivos como Gerentes Académicos y Líderes Sociales:** actuar sinérgicamente para abordar en forma conjunta los problemas y aspiraciones tanto de la organización como de la comunidad.
- **La Delegación:** la descentralización no implica aislamiento, sino fluidez en el ejercicio de la autoridad hacia otros niveles.
- **La ética de la confianza:** las estructuras posmodernas descentralizadas se sostienen sobre la ética del buen trabajador, en la confianza entre los directivos y los trabajadores.
- **Redes integradas de organizaciones descentralizadas:** integración basada en proyectos y compromisos comunes. Este proceso posmoderno es coordinación y no fusión; las relaciones nacen de la base y fluyen hacia arriba con el propósito de lograr la integración con otras organizaciones similares.
- **Participación y toma de decisiones:** el funcionario de la posmodernidad es un ser y actor total en el contexto de una organización que también es holística y orgánica, que toma decisiones estratégicas donde se determina el futuro desarrollo de la organización.

Es así como, frente a la empresa surgen organizaciones no gubernamentales y de participación comunitaria, que con valores, concepciones y objetivos distintos, asumen los rasgos del nuevo paradigma empresarial para alcanzar eficiente y exitosamente sus objetivos.

Por otra parte, Chiavenato (2004), indica que la actual tendencia de las organizaciones se caracteriza por (p.515):

- **Cadenas de mando más cortas:** la tendencia actual es tener niveles jerárquicos exactos, con la finalidad de encontrar organizaciones exactas y flexibles. Comprensión o eliminación de la jerarquía para proporcionar estructuras horizontales o achatadas, que permitan fluidez y flexibilidad.
- **Menos unidad de mando:** la tendencia actual es la de utilizar equipos funcionales cruzados, fuerzas tareas y estructuras horizontales para aproximar el empleado al cliente.
- **Amplitudes de control más amplias:** a fin de reducir la supervisión directa y facilitar la delegación de responsabilidades y mayor autonomía a las personas.
- **Más participación y *empowerment*:** la participación es el proceso de transferir responsabilidades y decisiones a las personas. Con el empowerment, se proporciona mayor responsabilidad y autonomía a las personas, que tienen el espacio para trabajar con mayor libertad y con un mínimo de supervisión directa.
- **Staff como consultor y no como ejecutor:** la tendencia actual es la de transformar el staff de prestador y ejecutor de servicios en consultor interno.

- **Énfasis en los equipos de trabajo:** significa una orientación rumbo a la flexibilidad, la agilidad, al cambio y a la innovación.
  
- **La organización como un sistema de unidades de negocios interdependientes:** las organizaciones se están estructurando como unidades autónomas y autosuficientes de negocios; cada una actúa como un centro de utilidades específicas, con metas y resultados que alcanzar.
  
- **Infoestructura:** permite una organización integrada sin necesariamente estar concentrada en un único lugar. Los niveles gerenciales no se hacen más necesarios, pues la información está instantáneamente disponible en formato electrónico y se ofrece a toda la organización para la toma de decisiones y acciones competitivas. Cada equipo o unidad de negocio funciona como cliente o proveedor conectado en red y trabajando en una estructura molecular, ágil y flexible.
  
- **Ablandamiento de los controles externos hacia las personas:** los antiguos controles externos (reglas, reglamentos, procedimientos, horarios de trabajo, entre otros.) se están sustituyendo por conceptos con valores organizacionales, misión de la organización, centro de atención hacia el cliente y que permiten orientar ( y no fiscalizar o encerrarse en su forma de actuar y de pensar) la conducta de las personas.
  
- **Centro de atención en el negocio básico y esencial:** programas de exactitud de la organización y tercerización se realizan para eliminar las aristas y reorientar la organización hacia aquello para lo cual fue realmente creada.
  
- **Consolidación de la economía del conocimiento:** significa la presencia mayor del trabajo mental y cerebral, en el cual predomina la creatividad y la innovación en la búsqueda de soluciones nuevas, productos nuevos, procesos

nuevos para agregarle valor a la organización y ofrecer soluciones creativas a las necesidades del cliente.

En el ámbito de la Educación Superior Venezolana, las Universidades Autónomas deben iniciar procesos de ajuste y adaptación en base al nuevo paradigma organizativo, el de la posmodernidad, rompiendo viejos esquemas y diseñando estructuras organizacionales humanizadas, descentralizadas e integradas, eficaces, eficientes y efectivas socialmente hablando, mediante la generación de procesos académicos y administrativos con elevada calidad y productividad.

#### ***2.2.1.4 Diseño Organizacional***

Diseñar, es una actividad orientada a cambiar una situación existente en una deseada; cuando se trata de una organización, se desarrolla un proceso en el cual se va entendiendo progresivamente la situación actual, las expectativas sobre una situación ideal y de que manera se puede intervenir o actuar sobre la organización a través del diseño, para decidir cual es la mejor forma de organizar y coordinar las actividades de una institución, a la luz de las metas y el plan estratégico establecido, así como de las circunstancias del entorno.

De este modo, el diseño organizacional refleja la configuración estructural de la organización e implica el arreglo de los órganos dentro de la estructura para aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional. La estructura debe caracterizarse por la flexibilidad y adaptabilidad al ambiente y la tecnología, que permita responder con más agilidad al ritmo de cambio de los mercados mundiales.

En tal sentido, Chiavenato (2004), indica que el diseño de la estructura organizacional debe ser función de un ambiente complejo y mutable y requiere de la identificación de las siguientes variables (p.456):

- **Entradas:** son las características del ambiente general y principalmente del ambiente de tarea (proveedores de recursos, clientes y usuarios, competidores y entidades reglamentarias).
- **Tecnologías:** utilizadas para la ejecución de las tareas organizacionales, sean sistemas concretos y físicos (máquinas, instalaciones y equipos), sean sistemas conceptuales y abstractos (políticas y directrices).
- **Tareas y Funciones:** son las operaciones y los procesos ejecutados para obtener determinadas salidas o resultados.
- **Estructuras:** son las relaciones existentes entre los elementos componentes de una organización e incluyen interacciones, la propia configuración estructural de los órganos y cargos (alta o achatada), interacciones entre órganos y cargos, equipos, jerarquía de autoridad, es decir, todos los esquemas de diferenciación e integración necesarios.
- **Salidas o resultados:** que pueden ser los objetivos anhelados o los resultados esperados. Son las medidas de eficacia organizacional.

En este orden de ideas, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), definen el diseño de la organización como “Decisiones y actos de la dirección que dan lugar a una estructura concreta para una organización” (p.535). Asimismo, consideran que las decisiones claves en el diseño son las siguientes:

- **División de la mano de obra:** consiste en dividir toda la actividad que se debe llevar a cabo en trabajos menores; igualmente se definen los puestos de trabajo en función de las actividades y responsabilidades especializadas.

- **Bases para establecer departamentos:** proceso mediante el cual se divide estructuralmente a una organización, combinando los puestos de trabajo en departamentos según cierta base o característica común.
- **Intervalo de control:** aquí se deciden las dimensiones adecuadas del grupo que responde ante cada superior, si el número de personas controladas será relativamente numeroso o reducido.
- **Delegación de autoridad:** consiste en el derecho a tomar decisiones sin necesidad de contar con autorización de un ejecutivo de un nivel más alto y a exigir obediencia de parte de determinadas personas previamente señaladas.

Asimismo, Gibson, Ivancevich y Donnely, (1996) indican que existen tres dimensiones que se suelen emplear en la investigación y la práctica para describir la estructura, a saber (p.558):

- **Formalización:** se relaciona con el punto hasta el cual se especifican, redactan y ejecutan las expectativas sobre los medios y fines del trabajo; trata sobre las normas y procedimientos de la organización.
- **Centralización:** se refiere a la ubicación de la autoridad para tomar decisiones dentro del orden jerárquico de una organización, es decir, delegación de autoridad a los puestos de trabajo existentes.
- **Complejidad:** alude al número de puestos o grupos de trabajo claramente diferentes y a los niveles de autoridad que existen en una organización.

### ***2.2.1.5 Estructura Organizativa***

La estructura organizativa viene a ser la forma en que están ordenadas las unidades que componen una organización conforme a criterios de jerarquía. Representa la integración de las partes que conforman la empresa y en especial la armonía y coordinación de las unidades estructurales. Por medio de la estructura se delega autoridad, se establecen responsabilidades y en función de éstas, se definen las distintas posiciones en la estratificación jerárquica, siendo una herramienta de apoyo para la toma de decisiones y para el logro de las metas y objetivos de la organización.

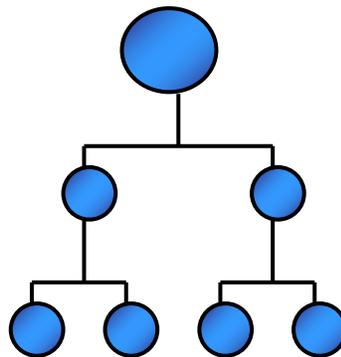
En cuanto a la evolución de la estructura organizacional, las organizaciones tienden a adoptar estructuras en respuesta a las nuevas y diferentes presiones del entorno. En este sentido, Chiavenato (2004), indica los siguientes tipos de organización (p.160):

1. **Organización Lineal:** constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Este tipo de organización presenta las siguientes características:
  - **Autoridad lineal o única:** autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, se deriva del principio de la unidad de mando. Cada subordinado se reporta única y exclusivamente a su superior, recibe órdenes sólo de él.
  - **Líneas formales de comunicación:** las comunicaciones entre los órganos o cargos en la organización se hace solamente a través de las líneas existentes en el organigrama.

- **Centralización de las decisiones:** existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.
- **Aspecto piramidal:** a medida que se sube en la escala jerárquica, se reduce la cantidad de cargos u órganos, y por ende es mayor la generalización y la descentralización.

La organización lineal se representa en la figura 6.

**Figura 6. Organización lineal**



Fuente: Chiavenato, 2004.

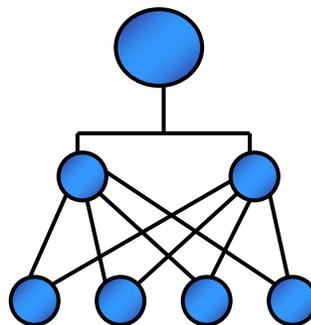
2. **Organización Funcional:** aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Presenta las siguientes características:

- **Autoridad funcional o dividida:** se basa en la especialización, es una autoridad del conocimiento. Cada subordinado se reporta a muchos superiores simultáneamente sólo en los temas de sus especialidades.
- **Líneas directas de comunicación:** las comunicaciones entre los órganos o cargos en la organización se efectúan directamente, sin necesidad de intermediación. Busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

- **Descentralización de las decisiones:** las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que poseen conocimiento necesario para implementarlas mejor. No es la jerarquía sino la especialidad la que promueve las decisiones.
- **Énfasis en la especialización:** se basa en la superioridad de la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles de la organización.

La organización funcional se puede apreciar en la figura 7.

**Figura 7. Organización funcional**



Fuente: Chiavenato, 2004.

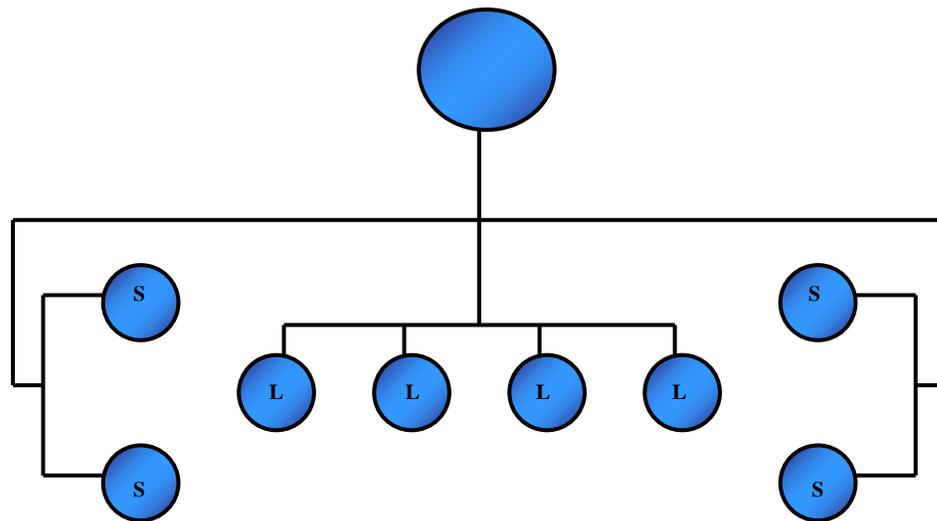
3. **Organización Línea – Staff:** es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Se caracteriza de la siguiente manera:
  - **Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional:** cada órgano se reporta a un órgano superior; sin embargo, cada órgano recibe también asesoría y servicios especializados de diversos órganos de staff.
  - **Coexistencia entre las líneas formales y las líneas directas de comunicación:** la red de comunicaciones se forma de líneas formales de

autoridad y responsabilidad lineales y de líneas directas de asesoría y prestación de servicios de staff.

- **Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo y soporte (asesores):** existe una separación entre los órganos que ejecutan las operaciones básicas de la organización y los órganos asesores y consultores que prestan servicios internos.
- **Jerarquía versus especialización:** la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y asesoría.

La organización línea – staff se representa en la figura 8.

**Figura 8. Organización línea – staff**

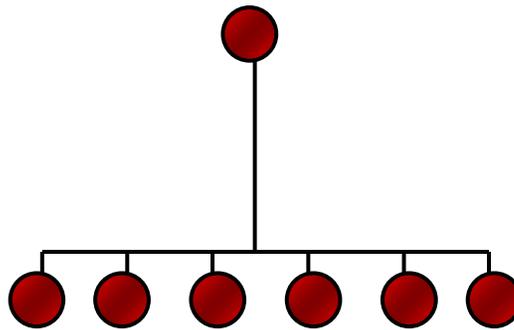


Fuente: Chiavenato, 2004

Dentro de este marco, Chiavenato (2004), señala que la estructura organizacional tradicional utiliza el modelo de interacción hombre a hombre, es decir, la vinculación

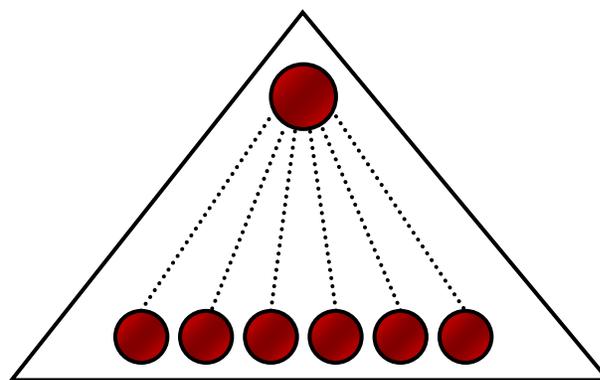
directa entre superior y subordinado; mientras que “las nuevas estructuras organizacionales utilizan el modelo de organización grupal, en el cual, los grupos se superponen y donde cada uno de ellos se vincula a los demás por medio de “hilos de vinculación superpuesta”, o sea, de personas que son miembros de más de un grupo y que superponen su vinculación y su relación con varios grupos, lo que proporciona una dinámica totalmente nueva en el sistema” (p.296). Tal relación y vinculación se observa en las figuras 9, 10, 11 y 12.

**Figura 9. Organización hombre a hombre**



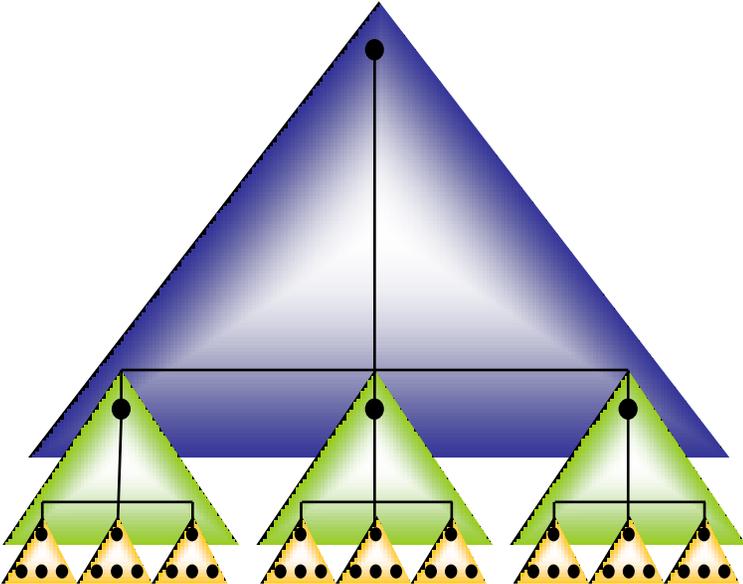
Fuente: Chiavenato, 2004.

**Figura 10. Estándar grupal de la organización**



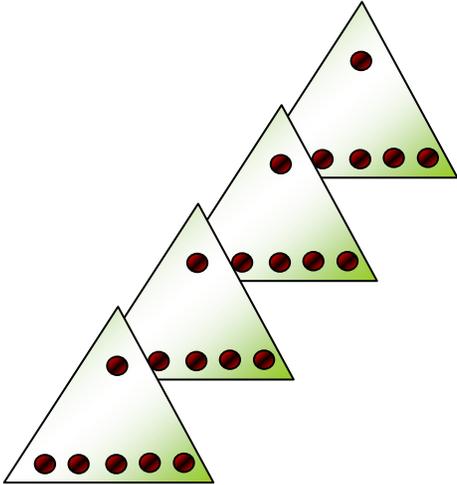
Fuente: Chiavenato, 2004.

**Figura 11. La forma de organización en grupos superpuestos**



Fuente: Chiavenato, 2004.

**Figura 12. Los hilos de vinculación superpuesta**



Fuente: Chiavenato ,2004.

Por otra parte, Robbins (2004), indica que la estructura organizacional “define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo” (p.425).

Asimismo, indica que cuando se diseña la estructura de una organización deben abordarse los siguientes elementos, a saber:

- 1) **Especialización laboral:** se refiere al grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.
- 2) **Departamentalización:** permite agrupar las tareas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. Una de las formas más populares para agrupar las actividades se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas.
- 3) **Cadena de mandos:** es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién. Para ello, deben considerarse dos conceptos:
  - **Autoridad:** se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que éstas se acaten.
  - **Unidad de mando:** sostiene el concepto de línea continua de autoridad. Afirma que un subordinado debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directo.
- 4) **Tramo de Control:** se refiere al número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia.
- 5) **Centralización y descentralización:** el término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización, por lo general la dirección toma las principales decisiones, sin las aportaciones del personal de niveles inferiores; En cambio, cuanto más colabora ese personal o asume incluso la libertad de tomar decisiones, existe más descentralización.

- 6. Formalización:** es el grado en que las tareas en la organización están estandarizadas. Se espera que los empleados manejen los mismos insumos de la misma manera y entreguen un producto constante y uniforme.

Con respecto a los diseños organizacionales, Robbins (2004), describe los más comunes en uso, a saber (p.433):

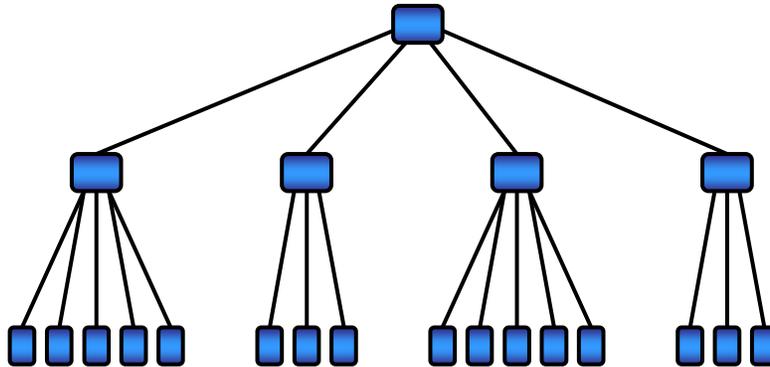
- **La estructura simple:** caracterizada por un grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.
- **Burocracia:** se caracteriza por tener tareas operativas muy rutinarias que se consiguen mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, márgenes estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mandos.
- **Estructura Matricial:** combina dos formas de departamentalización: por funciones y por productos, creando líneas dobles de autoridad.
- **Estructura por equipos:** consiste en el uso de equipos como medio central para coordinar las actividades de trabajo. Supera las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo.

En este contexto, Robbins (2004), indica dos modelos extremos del diseño organizacional: el mecanicista y el orgánico (p.440):

- **Modelo mecanicista:** estructura caracterizada por la departamentalización excesiva, elevada formalización, una red de información limitada

(básicamente de comunicación descendente) y poca participación de los miembros de nivel inferior en la toma de decisiones. Tal diseño se aprecia en la figura 13.

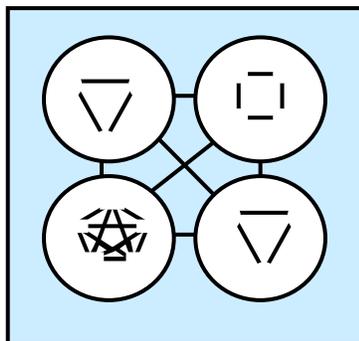
**Figura 13. Modelo Mecanicista**



Fuente: Robbins, 2004.

- **Modelo orgánico:** es una estructura plana, con equipos formados con varias jerarquías y funciones, poca formalización, una red extensa de información (mediante comunicación lateral y ascendente, aparte de la descendente) y una gran participación en la toma de decisiones. La figura 14 muestra tal estructura.

**Figura 14. Modelo Orgánico**



Fuente: Robbins, 2004.

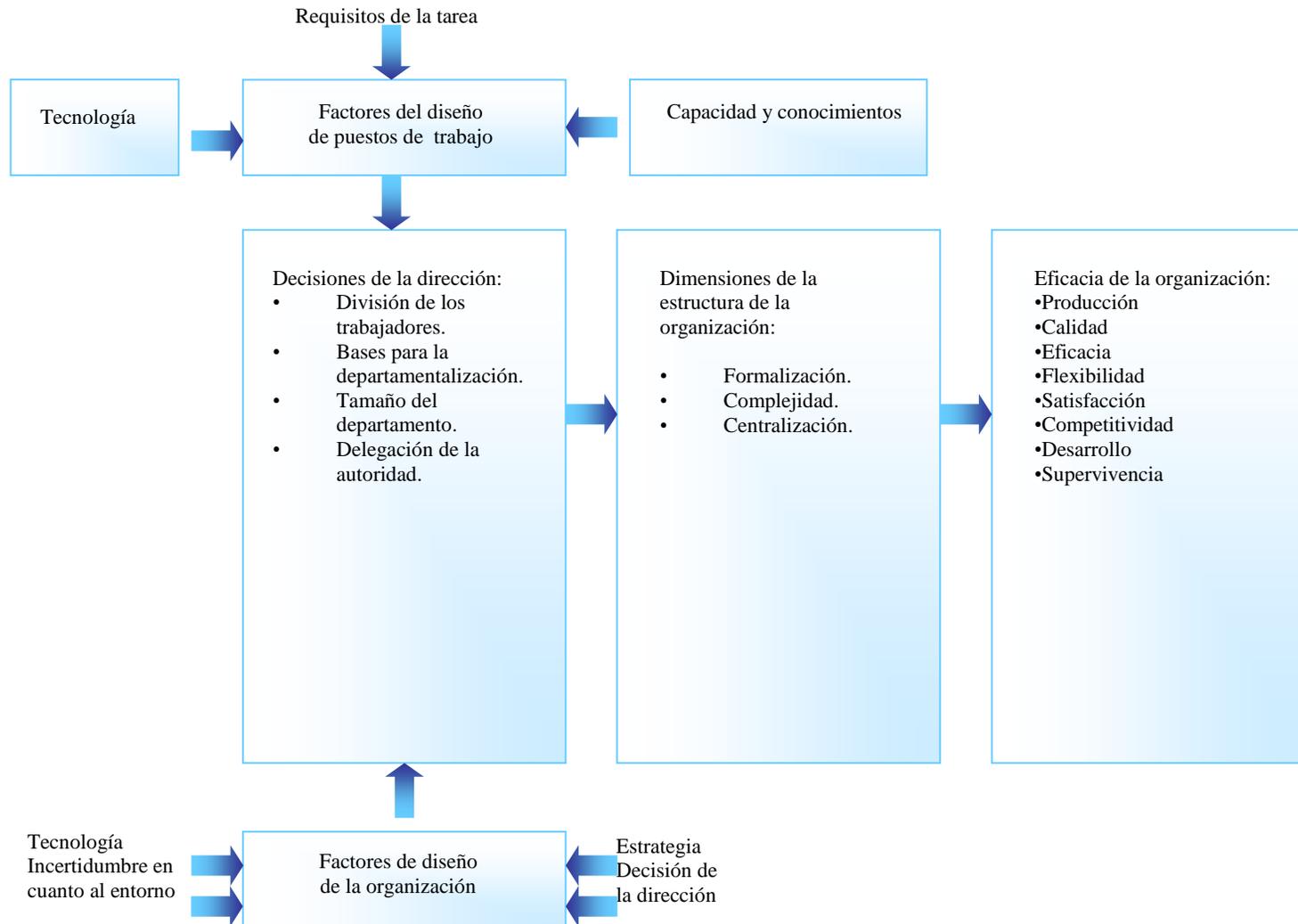
De igual manera, Robbins, (2004), señala que la estructura de una organización está determinada por los siguientes elementos (p.440):

- **Estrategia:** la estructura debe seguir una estrategia formulada por la organización para el logro de sus objetivos. Si cambia la estrategia, la organización debe modificar la estructura para dar lugar y apoyo a dicho cambio.
- **Tamaño de la organización:** las organizaciones grandes muestran más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas.
- **Tecnología:** se refiere a cómo convierte la organización sus insumos en productos o servicios.

Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnely (1996), consideran la estructura de una organización como “pautas que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo” (p.529). De igual manera, definen la estructura como “los rasgos de la organización que se utilizan para controlar o diferenciar las partes que la forman”. Lo anteriormente expuesto se aprecia en la figura 15.

Es así como, la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Ésta debe comenzar por definir sus objetivos, con el uso eficiente y eficaz de sus recursos; esto requiere además, una asignación de responsabilidades, independientemente del número de trabajadores que laboren en ella. Por tal razón, el diseño de un nuevo sistema de organización es considerado el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa, donde lo fundamental es el conocimiento actual de dicha institución.

**Figura 15. Estructura de una organización**



Fuente: Gibson, Ivancevich y Donnely, 1996.

Cabe señalar, que la presente investigación está fundamentada en el Modelo de Organización Grupal propuesto por Likert, que parte del concepto de eslabón de enlace, según el cual cada uno de los gerentes de la organización está al frente de su propio grupo de trabajo y a su vez, es miembro del siguiente grupo superior. En otras palabras, el gerente constituye un eslabón de enlace entre ambos grupos.

De allí pues, que las Universidades, como parte integral del Sistema Educativo, sean organizaciones que están constituidas por facultades, escuelas, departamentos y cátedras. En cada una de estas instancias trabajan personas que realizan distintas funciones y que, juntas, consiguen unos resultados superiores a los que se podrían obtener del esfuerzo de cualquier puesto de trabajo o departamento por separado.

#### ***2.2.1.6 Cultura Organizacional***

Toda organización que se mantenga proclive a cambios permanentes, en los procesos de mejoramientos continuos y en consolidación de una filosofía de gestión que apunte hacia la excelencia, debe plantearse como cuestión de primer orden, la revisión de lo que se conoce como “cultura organizacional”. Esta es en esencia la dimensión espiritual y conductual que rige al agrupamiento humano en la empresa, donde coexisten sus miembros en una interrelación compleja.

En la actualidad, las empresas de producción de bienes y servicios tratan de incorporar un patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, de alguna manera contemplados en su misión institucional. Lo que se busca es incorporar un espíritu de cuerpo, que contribuya a elevar la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia.

De allí pues, que resulte de gran relevancia el análisis de la cultura en la organización, lo que puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias contenidas generalmente en la filosofía de gestión, orientan a los trabajadores y les da identidad, los integra o los fracciona como miembros de una estructura productiva.

En tal contexto, Chiavenato (2004), señala que la Cultura Organizacional “...es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización” (p.319). Se refiere a la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la institución. Representa las normas informales y no escritas que rigen la conducta diaria de los miembros de la organización.

Por otra parte, Robbins (2004), indica que la cultura organizacional “es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras” (p.525). Asimismo, considera siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura organizacional, a saber:

1. **Innovación y correr riesgos:** grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Minuciosidad:** grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. **Orientación a los resultados:** grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. **Orientación a las personas:** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

5. **Orientación a los equipos:** grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. **Agresividad:** grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. **Estabilidad:** grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

De allí pues, que el perfil anterior sea la base de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse. Es por ello que, la cultura organizacional establece distinciones entre una organización y otras; transmite una sensación de identidad a los integrantes; facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales; aumenta la estabilidad del sistema social y sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamiento de los empleados, entre otros aspectos.

Cada organización tiene su propia cultura, lo que define su identidad. A respecto, Serna (2003), indica:

La cultura de una organización incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía. (p.89).

De allí pues que, la cultura organizacional indica la manera como se hacen las cosas dentro de la empresa, como se establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas, además de incluir lo que es importante para la institución. En este

proceso, los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y son incorporados a la empresa.

En este contexto, la estructura organizacional crea cultura: las estructuras altas requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización; mientras que en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitando la comunicación entre los diferentes niveles de la organización y requiriendo menos reglas y procedimientos.

En el ámbito de la Educación Superior, la cultura organizacional tiende a ser conservadora cuando se trata de cambios internos, lo que obstaculiza los procesos de cambios y transformaciones. Dicha cultura se caracteriza por la ausencia de objetivos colectivos e institucionales, la resistencia al cambio, la defensa de *status quo*, entre otros aspectos.

Al respecto, la Universidad como sistema humano y complejo, posee características propias típicas de su cultura y clima organizacional, que deben ser observadas, analizadas y perfeccionadas continuamente a fin de que resulte en motivación productiva, para ello, necesita tener capacidad innovadora y disposición al cambio. Es por ello, que las instituciones universitarias deben adoptar culturas adaptables y flexibles para obtener mayor eficacia, eficiencia y pertinencia en el logro de sus objetivos y alcanzar la innovación necesaria para enfrentar los desafíos de los cambios y transformaciones del entorno.

#### ***2.2.1.7 Cambio Organizacional***

Ante los procesos dinámicos de cambio que vive el mundo actual, se exige a las instituciones universitarias una elevada capacidad de adaptación, renovación y

revitalización, como condición básica para ser competitivas en la producción, transmisión y difusión de conocimientos y en su pertinencia social.

De allí pues, que Chiavenato (2004), define el término cambio como “la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción.” (p.322).

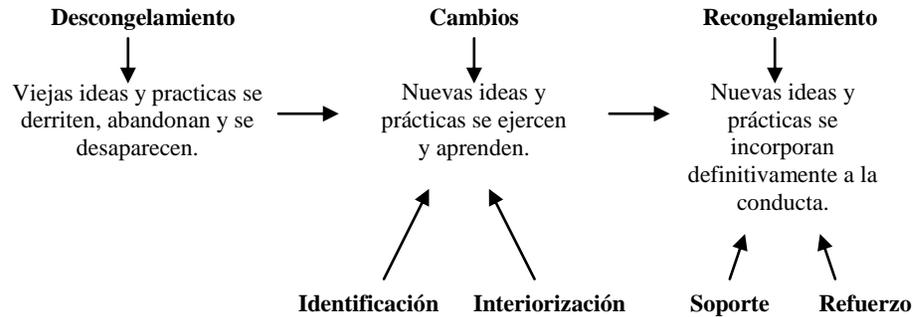
De este modo, ante un ambiente dinámico y en constante cambio, las organizaciones deben desarrollar una gran capacidad de adaptación , renovación y revitalización para enfrentar las transformaciones del entorno.

Ante esta perspectiva, Kurt Lewin, citado por Chiavenato (2004), ha desarrollado un modelo de cambio basado en tres fases distintas (p.322):

1. **Descongelamiento del estándar actual de comportamiento:** surge cuando la necesidad de cambio es tan evidente que la organización puede entenderla y aceptarla rápidamente. En esta fase, las viejas ideas se derriten y se desprenden para ser sustituidas por otras nuevas.
2. **Cambio:** surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas por medio de identificación e internalización.
3. **Recongelamiento:** significa la incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y de refuerzo, de modo que ese estándar se transforme en la nueva norma.

El proceso antes descrito, se representa en la figura 16:

**Figura 16. El proceso de cambio**



Fuente: Chiavenato , 2004.

Ahora bien, muchos cambios de las organizaciones sólo suceden, pero lo importante es que las actividades de cambios sean proactivas, intencionales y con un propósito, orientadas a conseguir una meta; por una parte, la finalidad del cambio es buscar mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno, y por la otra, modificar el comportamiento de los empleados.

Es por ello, que Robbins (2004), indica que el cambio "...consiste en hacer las cosas de otra manera". De igual manera, señala que los agentes de cambio "son personas que fungen como catalizadoras y asumen la responsabilidad de manejar la actividad de cambio" (p.558).

En el contexto de la Educación Superior, infinidad de cambios conllevan a repensar las instituciones universitarias, dada la necesidad de contar con organizaciones con capacidad de responder con agilidad a los nuevos retos y de mantener una actitud innovadora incesante. Es por ello, que las universidades deben formular estrategias y crear estructuras que le permitan cumplir los roles de producción de conocimiento e innovación, formar recursos humanos de calidad y proyectar hacia la sociedad valores y logros científicos y culturales.

De allí pues, que se perciba una corriente de cambio en el mundo universitario, producto de la toma de conciencia de la urgencia de las transformaciones, tanto en los

gobiernos como en las propias instituciones; para ello, se requiere de un esfuerzo concertado entre todos los actores que permita construir un camino viable de cambios, para que las universidades puedan cumplir las funciones de docencia, investigación y extensión de manera eficiente, eficaz y efectiva; todo ello, acompañado de profundos ajustes en las estructuras organizativas, en los modelos de gestión y en la cultura organizacional.

#### ***2.2.1.8 Desarrollo Organizacional***

El Desarrollo Organizacional surge como un conjunto de ideas referidas al hombre, la organización y el ambiente, con la finalidad de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las instituciones, mediante la aplicación de las ciencias de la conducta, especialmente la teoría del comportamiento, a la administración.

El concepto de Desarrollo Organizacional está relacionado con el cambio que ocurre en el ambiente y con la capacidad de adaptación de la organización a dichos cambios. En este sentido, el desarrollo de las organizaciones no se genera únicamente por los cambios en la estructura organizacional, sino que exige, además, cambios en los procesos entre personas y grupos, lo que indica que hay que moverse también en la cultura y el clima organizacional. La tarea básica del Desarrollo Organizacional es transformar las organizaciones mecanicistas en organizaciones orgánicas, funcionales.

French y Bel, citados por Chiavenato (2004), definen el Desarrollo Organizacional como:

esfuerzo de largo plazo, apoyados por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala, con la asistencia de un consultor – facilitador y la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo acción e investigación (p. 327).

Ahora bien, la definición del Desarrollo Organizacional, supone ciertas características, que Chiavenato (2004), enumera de la siguiente manera (p.328):

1. **Enfocarse en la organización como un todo:** para que el cambio pueda ocurrir efectivamente.
2. **Orientación sistémica:** para la interacción eficaz entre las partes de la organización.
3. **Agente de cambio:** a través de las personas encargadas de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de la organización.
4. **Solución de problemas:** enfoca los problemas reales a través de la investigación – acción.
5. **Aprendizaje experimental:** los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo.
6. **Proceso de grupos y desarrollo de equipos:** descansa sobre procesos grupales como discusiones, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación.
7. **Retroalimentación:** proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones.
8. **Orientación situacional:** sigue un proceso situacional flexible orientado para las contingencias.

**9. Desarrollo de equipos:** su proposición es el cambio planeado por medio de equipos.

**10. Enfoque interactivo:** las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del Desarrollo Organizacional. La sinergia es fundamental en las interacciones.

Cabe considerar por otra parte, que Robbins (2004), considera que la expresión desarrollo organizacional “abarca un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados” (p.566). Asimismo, señala que el paradigma del desarrollo organizacional, valora el crecimiento de los individuos y la organización, los procesos de colaboración y participación y un espíritu de indagación. A continuación, se mencionan los valores en que se fundan las iniciativas de desarrollo organizacional, según el citado autor:

1. **Respeto por las personas:** se considera que los individuos son responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
2. **Confianza y apoyo:** la organización eficaz y saludable se caracteriza por su ambiente de confianza, autenticidad, franqueza y apoyo.
3. **Distribución del poder:** las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
4. **Confrontación:** los problemas no se barren debajo de la alfombra, sino que deben ser enfrentados abiertamente.

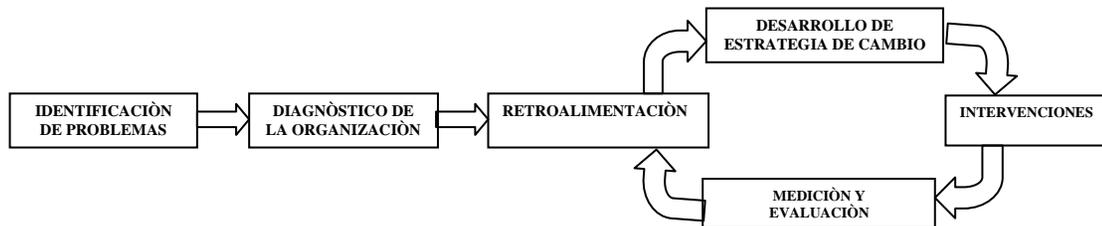
**5. Participación:** cuanto más participen los afectados por un cambio en las decisiones que lo rodean, más se comprometerán a echar a andar esas decisiones.

Por su parte, Koontz y Wehrich (1998), definen el Desarrollo Organizacional como

Un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles. Esos problemas pueden ser falta de cooperación, excesiva descentralización o deficiente comunicación (p.469).

De igual manera, los autores citados anteriormente, señalan que el proceso del desarrollo organizacional suele involucrar los pasos que se muestran en la figura 17.

**Figura 17. Proceso del desarrollo organizacional**



Fuente: Koontz y Wehrich, 1998.

### **2.2.2 Gerencia**

El ambiente dinámico y complejo donde se desenvuelven las organizaciones ha permitido que un gran número de ellas, a través de su gestión gerencial, canalicen sus esfuerzos para identificar y definir estrategias que reduzcan la incertidumbre, para responder de alguna manera a los cambios del entorno.

Los nuevos tiempos demandan un gerente con mucha capacidad de liderazgo, cuya función se reflejará en la dirección del talento humano hacia el logro de objetivos y estrategias de la organización. El resultado será lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, conscientes de su misión, su visión y sus objetivos, listos para enfrentar el cambio.

En este sentido, Méndez (2004), indica:

La gerencia (o la administración o gestión) tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia ( logro de objetivos con la mejor utilización de los recursos), y la efectividad social (impacto) de las organizaciones (p.27)

Es por ello, que las distintas organizaciones que han adoptado una actitud previsiva ante el contexto han incorporado, de una manera formal técnicas de gerencia como proceso administrativo, lo que permite a la empresa efectuar una evaluación consciente, que visualiza la organización como un todo en su relación con la situación global donde desarrolla sus operaciones.

En este contexto, Méndez (2004), define gerencia como:

Un proceso social, psicológico y técnico (y ambiental) por medio del cual, los hombres, ocupando determinados roles dentro de la misma y conjugando adecuadamente sus acciones y recursos (materiales, físicos, financieros, etc.) y tomando decisiones sobre las situaciones estables y contingentes (internas y externas) alcanzan de manera eficaz, eficiente y efectiva los fines y objetivos fijados y acordados por ellos mismos (p.29)

Cabe considerar por otra parte, que para gerenciar de manera eficaz, eficiente y efectiva en el logro de los objetivos, los gerentes deben ser dotados de cualidades que le permitan desempeñar sus funciones y mostrar sus competencias en cuestiones como: don de mando, estabilidad emocional, sensibilidad humana, liderazgo, moral, capacidad para integrar equipos, capacidad para la toma de decisiones bien canalizadas, cultura organizacional, capacidad para motivar, entre otras

### ***2.2.2.1 Procesos Gerenciales***

La definición de gerencia alude a un poder funcional que abarca los procesos gerenciales lógicos, que según Méndez (2004), son: investigación, planificación, organización, implantación e integración de personal, dirección y control y evaluación. Dichos procesos se explican a continuación (p.30):

#### ***2.2.2.1.1 Proceso de investigación***

En esta primera fase del proceso gerencial, se realiza un diagnóstico científico de la realidad donde funcionará la organización, que sirva de base para la toma de decisiones en todas y cada una de las fases siguientes. Se describe y analiza críticamente dicho contexto, determinando los problemas existentes y justificando la necesidad de una nueva organización.

Méndez (2004), señala que el proceso de investigación permite determinar, además (p.30):

1. El estado actual en que se encuentra la producción científica en el área.
2. Las características y propiedades que ya tienen los productos o servicios similares a los que se quieren ofrecer (demanda, oferta, costos, cantidad).
3. Las estructuras y procesos administrativos organizacionales vinculados a la organización que se va a constituir.
4. Los recursos actualmente existentes en la sociedad (humanos, materiales, financieros, etc.).

5. Las ventajas competitivas y la viabilidad o posibilidad de la nueva organización.

Es así como, la investigación proporciona una información más objetiva de la realidad, posibilitando la toma de decisiones sobre una base firme, contribuyendo a compensar y a afrontar el azar y la incertidumbre. Asimismo, avisa a tiempo cualquier innovación o cambio que en los ambientes sociales se estén produciendo y hace que la práctica administrativa sea científica y no empírica.

#### ***2.2.2.1.2 Proceso de planificación***

En esta fase los gerentes deberán tomar decisiones acerca de lo que van a hacer y cómo lo van a hacer, de allí pues, que sea una función prospectiva.

Al respecto, Méndez (2004), refiere la planificación como un proceso racional que permite a las organizaciones tomar las previsiones que sean necesarias en cuanto a (p.32):

1. Los fines y objetivos que se desean alcanzar (productos, servicios) en un tiempo determinado.
2. Las políticas.
3. Las estrategias.
4. El diseño de las características y propiedades del producto o servicio a ofrecer.
5. Diseño de los procesos sociales, técnicos y de estructura que se adaptarán a los fines y objetivos propuestos.

6. Los criterios generales de dirección y control que sean necesarios.
7. Los recursos económicos, técnicos y materiales.
8. El tiempo requerido para realizar todas y cada una de las actividades (programación).
9. Diseño de la tecnología metodológica para las operaciones de previsión (uso de computadoras, de modelos de simulación, etc.).

Asimismo, Méndez (2004), identifica los conceptos fundamentales de la planificación, a saber (p.32):

- **Visión o propósito:** se refiere a lo que se quiere alcanzar en términos del papel que la organización desea desempeñar en el futuro.
- **Misión:** es la razón de ser de la institución. Finalidad específica que diferencia una organización de otra.
- **Objetivo:** proposición que establezca con precisión los resultados concretos que una organización desea alcanzar en el futuro.
- **Estrategia:** programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión. Crea una dirección unificada para la empresa de sus muchos objetivos y guía el empleo de los recursos que se usan para alcanzarlos.
- **Plan:** constituye la plasmación en un documento de los resultados alcanzados tanto en la investigación como en la planificación. Se clasifica en:

**a. Planeación estratégica:** proceso formalizado de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales.

**b. Planes operativos:** suministran los detalles de la manera cómo se alcanzarán los planes estratégicos.

- **Programa:** variedad de actividades y pasos generales que habrán de realizarse en términos de secuencia y tiempo para alcanzar determinados objetivos.
- **Proyectos:** representan la segregación particular de los programas, con alcance limitado y directrices claras sobre la misión y el tiempo.
- **Presupuestos:** estados de recursos financieros que se destinan a actividades específicas en un tiempo dado.
- **Programación:** plan que incluye la realización de las actividades en forma ordenada y secuencial en un tiempo finito.
- **Políticas:** guía general para tomar decisiones.
- **Reglas:** declaraciones que establecen qué acciones se deben o no realizar en determinadas circunstancias.
- **Método:** manera prescrita para el desempeño de una tarea dada con consideración adecuada al objetivo, instalaciones disponibles y gastos totales de tiempo, dinero y esfuerzo.

- **Estándar:** unidad de medida establecida para servir como criterio o nivel de referencia para el desempeño.
- **Toma de decisiones:** proceso por el cual se elige una vía de acción como solución para un problema específico.
- **Administración por objetivos:** proceso de participación activa de los gerentes y miembros del personal en todos los niveles organizacionales.
- **Técnicas auxiliares para la planificación:** facilitan la toma de decisiones cuando se trata de prever los resultados o los procesos.

#### *2.2.2.1.3 Proceso de organización*

Corresponde en esta fase diseñar la estructura material y física de la organización, así como también la estructura y los procesos sociales internos de la misma. Todo ello, implica la toma de decisiones y requiere contar con información precisa, recabada en la fase de investigación.

Méndez (2004), señala que al diseñar estructuras organizacionales deben tomarse en cuenta los siguientes factores (p.37):

- **Factor sociopolítico:** tiene que ver con la concepción de poder, autoridad y dominación que posean quienes constituyen la organización. Se materializa en la forma cómo se asume y distribuye el poder al interior de las organizaciones. Es así como, se establece la tipología siguiente:
  1. **Organizaciones verticales:** donde el nivel de mando y poder se decide en la cúspide de la pirámide organizacional. De aquí surge la siguiente clasificación:

- a. **Organización lineal o militar:** cuando la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.
  - b. **Organización funcional:** consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número de funciones.
  - c. **Organización líneo – funcional:** resulta de la combinación de las dos anteriores.
  - d. **Organización staff:** se refiere al asesoramiento especializado.
  - e. **Organización por comités.**
  - f. **Organización matricial:** consiste en combinar la departamentalización por producto con la de funciones.
2. **Organizaciones Horizontales:** el nivel de mando decide fundamentalmente en la base de la organización.
3. **Organizaciones Integrales:** es donde se combinan la organización vertical y la horizontal. Tal es el caso del Modelo de Likert, mediante el cual se han desarrollado organizaciones, utilizando el concepto de eslabón de enlace que establece “cada uno de los administradores está al frente de su propio grupo (de trabajo), y a su vez es miembro del siguiente grupo superior”. El gerente constituye así un eslabón de enlace entre los dos grupos. (Méndez, 2004: 39).

- **Factor funcional y técnico:** tiene que ver con el diseño de la estructura funcional de la organización. Trata de las relaciones que fluyen a través de la organización. Esto incluye:
  1. Departamentalización y división del trabajo.
  2. Línea de asesoría
  3. Otros procedimientos estructurales relacionados con la toma de decisiones entre los sectores de la organización, el papel de los comités y equipos interdepartamentales.

En este sentido, Méndez (2004), indica:

Toda estructura social no es más que la delimitación, definición y estandarización de roles, actividades, tareas y competencias que realizan determinados sujetos al interior de las organizaciones; la delimitación genera los subsistemas correspondientes y éstos a su vez constituyen redes de relaciones verticales y horizontales de la organización. Una red de relaciones debe estar construida en forma completa, jerárquica, secuencial y complementaria (p.39)

Dentro de los conceptos básicos relacionados con el proceso de organización, Méndez (2004) menciona los siguientes (p.39):

- **Influencia de poder y autoridad:** se refieren a la capacidad que tiene un sujeto de alcanzar obediencia en otro sujeto, bien sea por medio de la coerción (normativa) o el consenso.
- **Delegación:** consiste en asignar a otra persona la autoridad formal y la responsabilidad de llevar a cabo actividades específicas.
- **Principio escalar:** indica que cada persona al interior de una organización ocupa un lugar definido dentro de la estructura.

- **Unidad de control:** se refiere al número de subalternos que una persona tiene a su cargo.
- **Unidad de mando:** indica que cada persona al interior de una organización depende únicamente de un superior.
- **Centralización:** concentración del poder y la autoridad en la cúspide de una organización.
- **Descentralización:** grado en que se traslada la autoridad y poder de decisión desde los niveles superiores a los medios e inferiores dentro de una organización.
- **Coordinación:** es el proceso de integrar los objetivos y actividades o áreas funcionales a fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales.
- **Departamentalización:** División y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas. La tipología puede ser: funcional, por productos, por territorio, por clientes, por procesos, por equipos, etc.
- **Organigrama:** son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente en ella.
- **Análisis de puestos:** técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñaran en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

Para diseñar la estructura de la organización, Méndez (2004), considera que se debe tomar en cuenta lo siguiente (p.41):

1. La distribución y disposición adecuada del espacio que posibilite la comunicación interpersonal. Las oficinas deben ser diseñadas en términos de espacios abiertos y no cerrados.
2. El número y cantidad de individuos que participarán en la organización.
3. Los ambientes de trabajo propiamente, y los ambientes de recreación e higiene.
4. Los servicios personales de apoyo.
5. La infraestructura ornamental la organización, etc..

#### ***2.2.2.1.4 Proceso de implantación e integración de personal***

En esta fase se entra al ámbito de la ejecución, para alcanzar los resultados deseados, lo cual, según Méndez (2004), abarca los siguientes momentos (p.41):

- a. La implantación de la estructura material y social de la organización.
- b. La dirección del proceso en sí.
- c. El control y la evaluación.

En esta etapa, se adquiere la planta física donde funcionará la organización, se contrata el personal requerido, se toman las decisiones de acuerdo a los criterios fijados en los planes y a los resultados de los mecanismos de control y

evaluación; todo ello, constituye actos dinámicos y dialécticos y no mecánicos y automáticos.

#### ***2.2.2.1.5 Proceso de dirección***

Se refiere al proceso de conducir, por parte de los gerentes o administradores, a los miembros de la organización, con el fin de ejecutar los planes de desarrollo, y por consiguiente, alcanzar los resultados previstos. El gerente trata de adaptar la organización a las exigencias del entorno, así como también al individuo y grupos que actúan al interior de ésta.

Asimismo, la gerencia debe buscar los mecanismos apropiados de integración, consenso, socialización, adaptación y control social de las diferentes clases y grupos sociales que hacen vida en la institución. Estos mecanismos tienen estrecha relación con la cultura de la organización (valores y normas).

En el contexto de la posmodernidad, la organización es considerada como un sistema de relaciones sociales que se construyen permanentemente. De allí pues, que los gerentes dinamicen procesos sociales de manera directa, cumpliendo un papel de liderazgo social, considerando las dimensiones humanas del personal y de los individuos de la sociedad.

En este orden de ideas, Méndez (2004), menciona tres subprocesos íntimamente vinculados con el proceso de dirección, que posibilitan el desarrollo tanto de los procesos administrativos como de la organización en su conjunto. Estos subprocesos son los siguientes (p.43):

- 1. El liderazgo:** está referido a la forma cómo se debe conducir la empresa  
Dentro de los estilos de liderazgo, se mencionan los siguientes:

- **El autoritario:** alude a la forma unilineal de dirigir una organización, que pasa por una excesiva centralización de las decisiones por parte de un grupo reducido de personas, sin tomar en cuenta la mayoría.
- **El democrático:** supone compartir las decisiones entre dirigentes y dirigidos, y el de crear un clima favorable para el trabajo.
- **El de laissez – faire:** se refiere al hecho de que en la organización todos pueden hacer lo que quieran, dentro de ciertos límites.

Por su parte, Likert, citado por Chiavenato, (2004), exponente de la teoría del comportamiento, propone una clasificación de sistemas de administración, definiendo cuatro perfiles organizacionales, a saber (p.293):

- a. **Sistema 1: “Autoritario coercitivo”.** Sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y arbitrario, que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización.
- b. **Sistema 2: “Autoritario benevolente”.** Es un sistema más condescendiente y menos estricto que el sistema 1.
- c. **Sistema 3: “Consultivo”.** Sistema que tiende más hacia lo participativo que a lo autocrático e impositivo. Representa un ablandamiento gradual de la arbitrariedad organizacional.
- d. **Sistema 4: “Participativo”.** Sistema administrativo democrático por excelencia, es el más abierto de todos los sistemas.

Las características de los sistemas administrativos descritos anteriormente, se señalan en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Sistemas de administración según Likert.**

<i>Variables Principales</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Autoritario - Coercitivo</b>	<b>Autoritario – Benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
<b>Proceso decisorio</b>	Totalmente centralizado en la cima de la organización	Centralizado en la cima, pero permite alguna delegación de carácter rutinario	Consulta a los niveles inferiores, permitiendo participación y delegación.	Totalmente descentralizado. La cima define políticas y controla resultados.
<b>Sistema de comunicaciones</b>	Muy precario. Solamente comunicaciones verticales y descendentes cargando órdenes.	Relativamente precario, prevaleciendo comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	La cima busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente) y horizontal (ascendente).	Sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa
<b>Relaciones interpersonales</b>	Provocan desconfianza. Organización informal es vetada y considerada perjudicial. Cargos confinan a la persona.	Son toleradas, con condescendencia. Organización informal es incipiente y considerada una amenaza a la empresa.	Cierta confianza en las personas y en las relaciones. La cima facilita la organización informal sana.	Trabajo en equipos. Formación de grupos es importante. Confianza mutua, participación e involucramiento grupal intensos.
<b>Sistema de recompensas y Sanciones</b>	Utilización de sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas (estrictamente salariales).	Utilización de sanciones y medidas disciplinarias, pero con menores arbitrariedades. Recompensas salariales y raras recompensas sociales.	Utilización de recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Utilización de recompensas sociales y recompensas materiales y salariales. Sanciones son raras, y cuando ocurren, son definidas por los equipos.

Fuente: Chiavenato, 2004.

Likert (citado por Chiavenato 2004), constató que, en cuanto más el estilo administrativo de la empresa se aproxima al Sistema 4, tanto mayor será la productividad, las buenas relaciones en el trabajo y la rentabilidad. Por otro lado, mientras más una empresa se aproxima al Sistema 1, tanto mayor es la ineficiencia, pésimas relaciones laborales y repetidas crisis financieras (p.295).

2. **La motivación:** trata sobre los mecanismos institucionales que se deben crear para que los individuos puedan satisfacer sus necesidades y aspiraciones, y así mantener una alta motivación para el trabajo.
  
3. **La comunicación:** se refiere al proceso mediante el cual se produce un intercambio de información entre dos o más sujetos. Al interior de una organización se pueden identificar dos tipos de procesos comunicacionales:
  - **El estructural:** responde a los flujos verticales (ascendentes y descendentes) y horizontales de información que se producen entre los subsistemas de la organización.
  
  - **El humano:** implica establecer los mecanismos sociales de integración, adaptación y pertenencia de los miembros de la propia organización. Tiene que ver con los estilos de liderazgo, con el trato humano, la consideración al empleado, el compartir experiencias, valores y actitudes comunes.

#### ***2.2.2.1.6 Proceso de control y evaluación***

El control alude al hecho de que los que dirigen la organización estén pendientes de revisar constantemente la ejecución de los planes; la evaluación se refiere al proceso por medio del cual, luego de haber analizado la organización, los administradores emiten juicios en torno al estado o situación en que aquella se encuentra en un momento determinado, sobre la base de criterios o parámetros preestablecidos.

Según Méndez (2004), en este proceso se pretende conocer con precisión lo siguiente (p.48):

1. Si los resultados alcanzados por la organización se corresponden o no con los planes previamente formulados (eficacia).
2. Si los resultados previstos y alcanzados se corresponden o no con los medios y recursos utilizados (eficiencia).
3. Si la organización responde o no a las necesidades de la sociedad donde se encuentra (efectividad social).
4. Si los procesos y actividades previstas se corresponden o no con las realmente efectuadas.
5. Las causas por las cuales en cada uno de los puntos anteriores se produjeron problemas y desviaciones que impidieron alcanzar los planes formulados por la organización.
6. Y finalmente recomienda los cambios y ajustes necesarios para que en el futuro se desarrolle en mejores condiciones.

#### ***2.2.2.2 Gerencia Universitaria***

La gerencia implica dirigir y solucionar problemas en cada uno de los niveles de la organización teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de ella afectan a las demás unidades de dicha organización; por lo que deben implementarse mecanismos que permitan un funcionamiento integral y sistemático en todas y cada una de las instancias que conforman la organización, aspecto importante en la presente investigación.

En el contexto de la gerencia universitaria, la generación de espacios para la reflexión así como la incorporación de nuevos cursos de acción en la cultura académica es hoy un imperativo en su quehacer cotidiano, donde la participación, el consenso y el disenso se traduzcan en nuevas formas de socialización, distintas a las contenidas en los esquemas tradicionales.

Tunnermann, citado por Muro (2004), señala entre los retos planteados a la gerencia universitaria, los siguientes (p.21):

- a. Generar nuevas formas de relacionarse con el entorno.
- b. Alcanzar la formación inter. y transdisciplinaria de sus recursos humanos.
- c. Lograr la conformación de redes académicas.
- d. Asumir una forma distinta y nueva de hacer política y más concretamente de explicar y rendir cuenta de la eficiencia mediante procesos de evaluación y autoevaluación, autorregulación y transformación.
- e. Promover la cultura ecológica y de paz.
- f. Lograr una auténtica integración de sus funciones.
- g. Estar altamente consciente de su responsabilidad social.
- h. Contar con la presencia de formas organizativas flexibles, horizontales y transdisciplinarias que le permitan enfrentar la complejidad y faciliten la producción de un conocimiento de calidad.

- i. Sistematizar la revisión y redefinición de su marco político, jurídico y financiero
- j. Aplicar estrategias y mecanismos de avanzada en la planificación institucional.

En este contexto, las universidades deben diseñar un modelo científico de gerencia que permitan integrar en una red de relaciones las diferentes funciones de docencia, investigación y extensión y que la pueda conducir apropiadamente al logro de los objetivos propuestos.

### ***2.2.3 Universidad***

Los retos planteados por los fenómenos de la globalización, la revolución científico – tecnológica y la rápida obsolescencia del conocimiento, exigen el establecimiento de lineamientos y políticas para orientar los cambios y transformaciones en los sistemas e instituciones de Educación Superior. Todo ello, implica el surgimiento de nuevas formas de organización social, como lo es el planteamiento de nuevos modelos de gestión universitaria que responda a la sociedad que está emergiendo, en el cual la institución se constituya en centro de producción de conocimientos que pueda ser transmitido por vía de la docencia y la extensión, de manera tal que éstas, al enriquecerse con la investigación, logren un verdadero equilibrio entre las tres funciones básicas de la universidad, cuyo objetivo sea el logro de la excelencia, reflejado en los aportes científicos, técnicos y humanísticos que la comunidad universitaria realice.

Las funciones de docencia, investigación y extensión suelen ser consideradas en forma separada, lo cual conduce a ciertas distorsiones, tales como la percepción de que alguna de ellas pueda considerarse superior a las demás funciones básicas de la universidad; asimismo, tal situación atenta contra la salud organizacional en el

sentido que puede provocar el aislamiento y finalmente la separación de los profesores dependiendo el tipo de actividades que realice.

La Ley de Universidades (1970), publicada en Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1.429, Extraordinaria, del 08 de Septiembre, contempla en el Art.1, lo siguiente: "...la universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre" (p.3).

La razón de ser de las universidades tiene que ver con la gestión de conocimiento: aprendizaje del conocimiento medido en forma tradicional a través del número de egresados; generación de conocimientos nuevos, traducido en número de investigaciones y publicaciones; y, aplicación de conocimiento en los procesos de cooperación técnica, asesoramiento, elaboración de propuestas de intervención y de mejoramiento de los servicios u organizaciones donde se produce la práctica educacional o investigativa.

De allí pues, que las universidades ejercen un papel fundamental en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en la solución de los problemas nacionales, en virtud de la misión que les ha sido encomendada, para lo cual se les ha asignado tres funciones básicas: Docencia, Investigación y Extensión.

### ***2.2.3.1 Función Docencia***

Salcedo (1997), define la función docencia como "el proceso sistemático de planificación, administración, ejecución y evaluación de la enseñanza y otras actividades relacionadas directamente con la generación, problematización y difusión del saber en un área o disciplina determinada" (p.32). De igual manera, considera que debe tener como marco de referencia una concepción curricular claramente definida,

que a su vez responda a la misión y visión que orientan en funcionamiento de la institución.

En tal sentido, la función de docencia se traduce en la formación de personas con principios de respeto, honestidad, solidaridad, corresponsabilidad, subordinando sus intereses particulares a las de la comunidad y sociedad para quienes brindarán sus servicios como futuros profesionales. Esta formación se logrará a través de un currículo integral, flexible, viable, efectivo, eficiente, eficaz en el uso del tiempo y de los recursos académicos, materiales y financieros.

Por otra parte, el término docencia, cuyo énfasis predominante es la enseñanza, conlleva a la prestación de un servicio, eficaz, eficiente y efectivo, lo cual exige ciertos atributos o rasgos altamente deseables de un profesor universitario, asociados al carácter multidimensional de la labor docente. Estos rasgos, según Salcedo (1997), confluyen en los criterios siguientes (p.33):

- **Sustantividad:** Se refiere al dominio de los aspectos sustantivos, tanto teóricos como metodológicos, de la disciplina objeto de la docencia.
- **Formación pedagógica sistemática:** Tiene que ver con la preparación para el ejercicio de la docencia, en términos de los conocimientos y destrezas requeridos por la planificación, ejecución y evaluación de la enseñanza y otras actividades afines.
- **Actualización:** Se refiere a la necesidad de “estar al día” en la disciplina o conjunto de disciplinas objeto de la docencia.
- **Compromiso institucional:** Puede definirse como el grado de identificación con los fines y misión de la universidad, en términos de las funciones que ésta debe cumplir.

- **Vinculación de la docencia con la investigación y la extensión:** Se manifiesta en la estrecha relación e integración que se establezca entre estas funciones, con el propósito de contribuir al logro de la misión de la universidad.
- **Flexibilidad y disposición al cambio y la innovación:** Se refiere a la necesidad de evidenciar una actitud favorable y propiciadora de maneras alternativas de concebir y abordar los problemas bajo estudio.
- **Formación y desarrollo continuo:** Se expresa a través del interés permanente del profesor en adquirir una preparación sistemática en la disciplina objeto de la docencia.
- **Habilidad para estimular la capacidad cognitiva y meta – cognitiva de los estudiantes:** Se refiere al interés y disposición permanentes del profesor respecto de las potencialidades de los estudiantes para adquirir y generar nuevos conocimientos.
- **Habilidad comunicativa:** Se expresa mediante la propiedad, fluidez y precisión con las cuales el profesor transmite las ideas en forma oral y escrita.
- **Capacidad evaluativa:** Se refiere al rigor conceptual y metodológico (validez), flexibilidad e imparcialidad con que el profesor emite juicios de valor acerca del trabajo de los estudiantes.
- **Comportamiento:** Se define como la manera de actuar en concordancia con los fines y la misión de la universidad.

Los aspectos antes señalados constituyen un marco de referencia para el mejor desempeño de la función docente; sin embargo, dichos criterios requieren de revisiones permanentes para adaptarlos a las necesidades reales de un entorno en constantes cambios y transformaciones.

### ***2.2.3.2 Función Investigación***

La investigación es una de las principales disciplinas de la Educación Superior; su propósito es realizar aportes científicos y tecnológicos integrados en el proceso enseñanza – aprendizaje, a través de los respectivos centros de investigación. La universidad juega un papel protagónico en lo que se refiere al apoyo de estos programas y a la conformación de comunidades científicas, para mantener y consolidar su posición de liderazgo en la investigación, y así potenciar sus fortalezas y competencias en la generación de conocimiento.

En este sentido, De Venanzi (1987), señala:

La incorporación de la investigación en la universidad venezolana se desarrolla de manera progresiva en 1963, cuando se inicia un proceso de creación de centros e institutos de investigación especializados, particularmente en la Universidad Central de Venezuela, y se formaliza mediante el establecimiento de normativas específicas que rigen esta función universitaria (p.221):

La investigación ha ocupado un lugar privilegiado dentro de la universidad. Su ejercicio proporciona prestigio y distinción, además de beneficios económicos otorgados mediante los diferentes programas existentes para estimular el proceso de producción de conocimiento científico, el cual debe estar centrado en un conjunto de problemas de interés institucional, local, regional, nacional y universal, en torno a un eje disciplinario o multidisciplinario.

Al respecto, Salcedo (1997), sugiere algunas características del proceso de investigación, a saber (p.34):

- **Coherencia:** Se define como la correspondencia entre los propósitos de la línea y la sustentación teórica y metodológica, en torno a un eje común de interés.
- **Continuidad:** Se refiere a la persistencia de esfuerzos a corto, mediano y largo plazo, en relación con los procesos y productos de la investigación.
- **Consistencia teórica:** Implica la solidez conceptual de la línea de que se trate, en términos de visión filosófica, concepción epistemológica y/o perspectivas o paradigmas teóricos.
- **Productividad:** Se concibe como la capacidad de generar conocimientos o innovaciones los cuales se expresan mediante productos tales como publicaciones especializadas, presentaciones en eventos nacionales e internacionales, innovaciones tecnológicas, patentes, tesis de grado, tesis doctorales y otras manifestaciones del trabajo creativo, según ciertos criterios e indicadores de calidad y excelencia.
- **Proyección teórica y/o metodológica:** Se refiere a los resultados a corto, mediano y largo plazo, en términos de hallazgos teóricos y/o metodológicos o interrogantes que pueden generar nuevas líneas y proyectos de investigación.
- **Relevancia:** Trata sobre la importancia o significación de las líneas y proyectos de investigación en desarrollo, en términos de la atención que se preste a dilucidar problemas de interés para la disciplina o campo de que se trate, independientemente de la utilización más o menos inmediata de los conocimientos que de tal búsqueda se deriven.

- **Pertinencia:** Tiene que ver con la satisfacción de expectativas y/o necesidades de la comunidad local, regional o nacional, en relación a un campo o disciplina determinada.
- **Flexibilidad epistemológica:** Consiste en aceptar que existen maneras diversas de construir el conocimiento.
- **Pluralidad axiológica:** Se refiere al respeto y estímulo a la diversidad valorativa que debe estar presente en el ejercicio de la investigación

### ***2.2.3.3 Función Extensión***

La función extensión consiste en promover estrategias factibles de cooperación e integración con la comunidad. Debe ser establecida y ejecutada por docentes, estudiantes y otros funcionarios de la comunidad universitaria, dirigida a resolver necesidades de la sociedad centrada en su Visión y Misión.

En el marco global de la Misión universitaria, la función extensión es tan importante como la producción de conocimientos a través de la investigación, y la formación de profesionales competentes mediante la acción docente, pero ha sido la menos estimada desde el punto de vista del prestigio y reconocimiento que proporciona, y no ha contado con el apoyo institucional que amerita.

Al respecto, Canestrari (2001), señala: “la universidad actual debe ser ventana abierta para recoger del entorno sus diversas manifestaciones, inquietudes y problemática y puente de salida de la cultura y de la ciencia para la transformación de la realidad circundante” (p.50).

Es por ello, que en esta época de grandes cambios y transformaciones, se hace indispensable el rol mediador que debe jugar la extensión universitaria como factor de vinculación entre la universidad, los cambios del entorno y viceversa.

En este contexto, Salcedo (1997), indica algunas características del desempeño de la función de extensión (p.37):

- **Proyección social:** Se refiere a la necesidad de darle a la docencia de pregrado y postgrado, así como a la investigación, una proyección social y comunitaria.
- **Utilidad de la investigación:** Se concibe a la investigación como un medio para mejorar la calidad de vida del venezolano.
- **Utilización del trabajo estudiantil:** Se refiere a la conveniencia de realizar pasantías estudiantiles en labores asistenciales que beneficien a las comunidades.
- **Promoción y establecimiento de complejos educativos:** Se asocia la función de extensión al desarrollo integral de las comunidades, mediante la participación interdisciplinaria de facultades, escuelas y otras instancias universitarias.
- **Asesoramiento a los sectores industrial y de servicios:** La función de extensión se concibe en estrecha relación con los sectores industrial y de servicios, en términos de consultas y asesorías a la industria petrolera, química y metalmeccánica, así como en funciones relacionadas con la transferencia de tecnologías que permitan el mejoramiento de los procesos que realizan dichos sectores.

- **Servicios de información a las comunidades:** A la función de extensión le competen actividades relacionadas con la oferta de servicios de información relativos al uso y abuso de medicamentos y tóxicos.
- **Orientación a la comunidad:** Mediante la función de extensión es posible proporcionar servicios de orientación a la comunidad acerca del uso racional de los recursos naturales y el paisaje geográfico circundante.

Finalmente, cabe destacar la necesidad impostergable de coordinar esfuerzos dentro de las universidades, a fin de lograr la integración de sus funciones básicas, para cumplir de manera eficaz, eficiente y efectiva con su misión y poder dar respuesta a las demandas reales de la sociedad.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Naturaleza y tipo de la investigación**

El presente estudio tiene por objeto diseñar una estructura organizativa y funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, a fin de optimizar el desempeño integral de las funciones de docencia, investigación y extensión.

Según el grado de profundidad, el presente estudio, se enmarca en la investigación tipo descriptiva, la cual, según Arias (1999): "...consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 46).

Por otra parte, Sabino (1994), señala que las investigaciones descriptivas "...se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento" (p.93).

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivos: Describir las políticas de docencia, investigación y extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; diagnosticar la estructura organizativa actual de la Cátedra de Introducción a la Economía y describir las funciones de docencia, investigación y extensión que se efectúan en dicha Cátedra, la cual está adscrita al Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

La metodología de investigación del presente estudio se enmarca en la modalidad denominada Proyecto Factible, el cual consiste en elaborar una propuesta de solución a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. Según la estrategia adoptada para el logro de los objetivos específicos, se apoyó en la investigación documental y en la de campo.

En este sentido, Ramírez, Bravo y Méndez, citado por Ramírez (1999), definen la investigación documental como:

Una variante de la investigación científica cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológico, etc.) de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información atinente al fenómeno que estudiamos (p. 74).

Sierra, citado por Ramírez (1999), define la investigación de campo como “...aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p. 76).

Por otra parte, Kerlinger, citado por Ramírez (1999) señala: “...los estudios de campo permiten indagar *in situ* los efectos de la interrelación entre diferentes tipos de variables sociológicas, psicológicas, educacionales, antropológicas, etc.” (p. 77).

Arias (1.999), indica que la investigación de campo “...consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 48).

En tal sentido, el presente estudio se considera documental por el uso de fuentes bibliográficas, informes, monografías, entre otros, para la obtención de la información requerida; y de campo, en virtud de que se tomaron los datos directamente en el contexto universitario seleccionado, lo que permitió indagar *in situ*, por una parte, los efectos de la interrelación de las diferentes unidades

involucradas en el desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión, de acuerdo a las políticas que rigen en la Facultad para tales efectos; y por otra parte, conocer la forma en que está organizada la Cátedra de Introducción a la Economía y cómo es el desempeño de las funciones antes descritas en el contexto de dicha cátedra.

### **3.2 Fases del diseño de la investigación**

Para el logro de los objetivos planteados, la investigación se desarrolló atendiendo a las siguientes fases:

#### ***3.2.1 Fase I. Búsqueda de información y documentación***

En esta primera fase se consultó la bibliografía relacionada con los enfoques organizacionales, políticas de docencia, investigación y extensión y sobre gerencia universitaria, entre otros aspectos. Asimismo, se buscó información vía internet. Dentro de las instancias visitadas para la obtención de la información requerida, se mencionan:

- Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Biblioteca del área de estudios de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Coordinación académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Dirección de extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

- Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (INFACES).
- Dirección de Ciclo Básico – Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

***3.2.2 Fase II. Identificación de aspectos clave para el diseño de la Estructura Organizativa y Funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.***

En esta etapa del proceso de investigación se elaboraron los instrumentos de recolección de datos con la ayuda del cuadro de operacionalización de variables (ver anexo A).

Tal como lo señala Arias (1999), las técnicas de recolección de datos “...son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Asimismo, indica que los instrumentos “...son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 52).

Tomando en cuenta que se plantea como objetivo el Diseño de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía adscrita al Ciclo Básico – Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, se aplicó la técnica de la encuesta en sus dos modalidades: la entrevista y el cuestionario.

Martínez (1999), define la entrevista como “...un instrumento que adopta la forma de diálogo coloquial o entrevista semiestructurada, complementada posiblemente con algunas otras técnicas y de acuerdo con la naturaleza específica y peculiar de la investigación que se va a realizar” (p. 65).

Hernández, Fernández y Baptista (1991), definen un cuestionario como “...un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.285).

Para recabar la información se aplicaron dos (2) instrumentos, a saber;

- **Entrevista semi – estructurada:** conformada por catorce (14) preguntas abiertas formuladas con la intención de obtener información relacionada con las políticas de docencia, investigación y extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- **Cuestionario:** Tipo Escala de Likert contentivo de treinta (30) ítems de opciones múltiples, orientado a diagnosticar la actual estructura organizativa y funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía y describir el desempeño de las funciones de docencia, investigación y extensión que se llevan a cabo en dicha Cátedra.

Hernández, Fernández y Baptista (1991), afirman que la Escala de Likert “...consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra” (p. 263).

El instrumento tipo Escala de Likert aplicado a la presente investigación se diseñó en función a la operacionalización de variables y estuvo conformado por afirmaciones seguidas por una escala cuantitativa del 1 al 4, a la cual se le hizo corresponder una escala cualitativa de frecuencia a saber: nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, respectivamente.

Para la validación de los instrumentos de recolección de datos se utilizó el procedimiento denominado “juicio de expertos”, concertándose la opinión de tres (3) especialistas: dos (2) Doctores en Ciencias Sociales y un Experto en Metodología de la Investigación. Para ello, se les suministraron los siguientes formatos: cuadro de operacionalización de variables, guía de validación, tabla de validación y los instrumentos respectivos (ver anexo B).

En cuanto a la confiabilidad, para el caso de la Escala de Likert, se recurre al coeficiente Alfa de Crombach, el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), siendo uno (1) la máxima confiabilidad; sin embargo, se asume como confiable un instrumento que dé como resultado un índice de confiabilidad  $\geq 0,80$ . En esta investigación, se tomó una muestra de ocho (8) sujetos, lo cual arrojó valores de media y varianza del total de los ítems, siendo el Alfa resultante de 0,86, razón por la cual se considera altamente confiable (ver anexo C).

### ***3.2.3 Fase III. Determinación de la población de estudio y de la muestra***

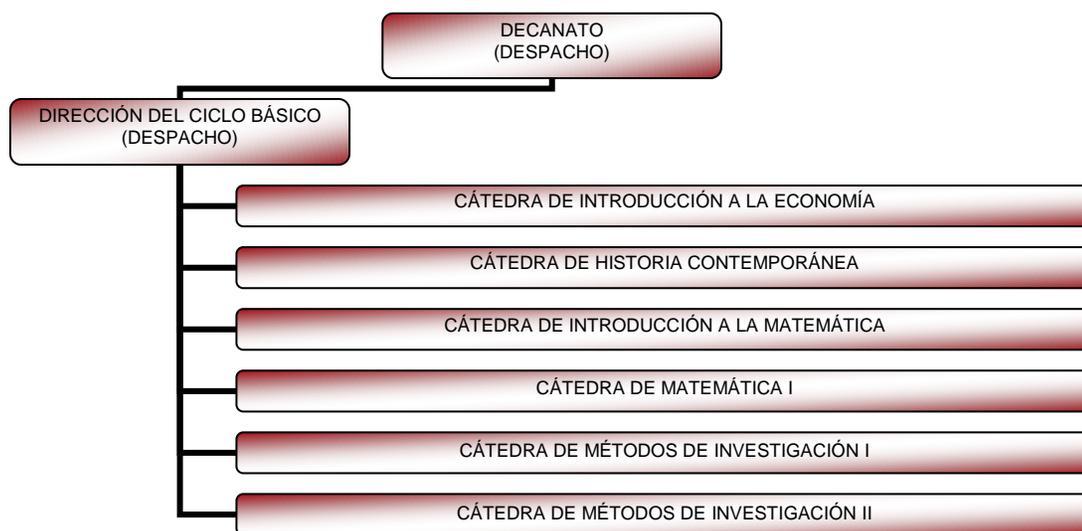
Para cumplir con esta fase se requiere definir previamente la unidad de análisis, como lo son las personas, organizaciones, entre otros. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “... son los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación” (p. 236).

#### ***3.2.3.1 Caso de estudio***

La unidad de análisis objeto de la presente investigación es la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

El Ciclo Básico – Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, entra en funcionamiento en Mayo de 1976, surge como consecuencia del rediseño curricular realizado durante los años 1975 y 1976, donde el régimen académico pasó de anual a semestral; su actual estructura organizativa se evidencia en la figura 18.

**Figura 18. Estructura Organizativa del Ciclo Básico de FACES – UC**



Fuente: <http://www.faces.uc.edu.ve/introeco/cb/estructura.htm> , 2006.

Por otra parte, la Cátedra de Introducción a la Economía, al igual que el Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, se inicia en mayo de 1976. Nace en la búsqueda de contribuir al desarrollo de estructuras cognitivas formalizadas, estructurando conceptos y ampliando el lenguaje económico y su interpretación, proponiendo soluciones a problemas económicos de la vida diaria.

En el Reglamento de Cátedras y Departamentos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (2005: 5), se señala en el Art.

1 que la “Cátedra es la unidad académica fundamental que agrupa los conocimientos sobre una rama específica del saber”. Asimismo, en el Art. 3 del mismo Reglamento, se indica que “la Cátedra es el órgano para el ejercicio de la libertad académica consagrada en los artículos 4 y 106 de la Ley de Universidades”.

Se pudo determinar a lo largo de la presente investigación, que la Cátedra en estudio no cuenta con una estructura organizativa y funcional claramente definida y aprobada por los órganos competentes.

### ***3.2.3.2 Población y muestra***

Una vez definida la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

Es así como, Selltiz (1980), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen población como “...el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 238).

Por su parte, Ramírez (1999), señala que el término población “...reúne tal como el universo, al individuo, objetos, etc., que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, pero con la diferencia que se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar” (p.87).

Tamayo y Tamayo (1996), define la población como “...totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a datos de investigación” (p. 114).

En este sentido, y atendiendo a los objetivos de la presente investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por una parte, por cinco (5) gerentes responsables de unidades claves dentro de Facultad de Ciencias Económicas y

Sociales de la Universidad de Carabobo, como lo son: Dirección Académica, Dirección de Investigación, Dirección de Extensión, Dirección de Ciclo Básico y Coordinación de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la mencionada Facultad; y por la otra, por ocho (8) profesores que representan el total del personal docente activo adscrito a la Cátedra de Introducción a la Economía.

Luego de delimitada la población, se selecciona la muestra. De este modo, Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que la muestra es "... un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población" (p. 240).

Morles, citado por Arias (1999), define la muestra como "...un subconjunto representativo de un universo o población" (p.49).

Tomando en cuenta que la población es finita, y por consiguiente de fácil acceso para la investigación y dadas las características del estudio, no fue necesario muestrear, por lo que se tomó la totalidad de la misma. En el cuadro 2 se aprecia la conformación de la muestra:

**Cuadro 2. Diseño de la muestra**

<b>Unidades Organizativas</b>	<b>Definición de Sujetos</b>	<b>Cantidad</b>
Dirección Académica	Director	1
Dirección de Investigación	Director	1
Dirección de Extensión	Director	1
Dirección de Ciclo Básico	Director	1
Cátedra de Introducción a la Economía	Coordinador	1
	Personal Docente	8
<b>Total</b>		<b>13</b>

Fuente: La autora, 2006

### 3.2.4 Fase IV. Análisis de los datos

En esta etapa, se procedió a clasificar, ordenar y tabular los datos, de acuerdo con la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos. La información recabada se analizó de manera cualitativa y cuantitativa dado el carácter de coordinación y complementariedad entre ambas perspectivas. En tal sentido, Cerda (1994), plantea: “...la realidad es dialéctica y en consecuencia, los métodos y procedimientos para conocerla, han de estar en concordancia con ella” (p.96).

En este caso, lo cualitativo cumplirá una función de validación de datos obtenidos por vía cuantitativa. Por tal razón, se utilizaron algunos métodos de estadística descriptiva, con el fin de reunir y comparar las observaciones evidenciadas con respecto a las variables en estudio. Se utilizaron cuadros, gráficos, media aritmética, frecuencias y porcentajes, así como también, paquetes estadísticos aplicados a las Ciencias Sociales, para luego comparar estos resultados con los fundamentos teóricos de la presente investigación. En el cuadro 3, se presenta un análisis comparativo entre los paradigmas antes mencionados.

**Cuadro 3. Análisis comparativo entre el paradigma cualitativo y el cuantitativo**

<b>Paradigma Cualitativo</b>	<b>Paradigma Cuantitativo</b>
Aboga por el empleo de métodos cualitativos.	Aboga por el empleo de métodos cuantitativos.
Fenomenologismo: interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa.	Positivismo lógico: busca los hechos y causas de los fenómenos sociales prestando escasa atención a los estados subjetivos de las personas.
Observación naturalista y sin control.	Medición penetrante y controlada.
Subjetivo.	Objetivo.
Próximo a los datos; perspectiva desde dentro.	Al margen de los datos; perspectiva desde fuera.
Fundado en la realidad, orientado al descubrimiento, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo.	No fundamentado en la realidad, orientado a la comprobación reduccionista, inferencial e hipotético deductivo.
Orientado al proceso.	Orientado al resultado.
Válido: datos reales, ricos y profundos.	Fiable: datos sólidos y repetibles.
No generalizable: estudios de casos aislados.	Generalizable: estudio de casos múltiples.
Holístico.	Particularista.
Asume una realidad dinámica.	Asume una realidad estable.

Fuente: Cook y Reichardt (1979: 29), citado por Rusque, 2003.

### ***3.2.5 Fase V. La Propuesta***

En esta fase del proceso de investigación se procedió a diseñar la Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, la cual surgió del análisis e interpretación de las bases teóricas y del diagnóstico realizado.

### ***3.2.6 Fase VI. Conclusiones y Recomendaciones***

Finalmente, se realizó la elaboración de las conclusiones y recomendaciones, culminando así la investigación, procediendo luego a la entrega formal de la versión preliminar del estudio, ante las instancias respectivas.

## **CAPITULO IV**

### **DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA**

#### **4.1 Presentación y análisis de los resultados**

En este capítulo, se expone el análisis y discusión de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a la muestra en estudio. Dichos resultados se presentan de acuerdo a las variables y objetivos de la investigación.

##### ***4.1.1 Entrevista semi - estructurada***

Para dar respuesta al objetivo específico del estudio referido a Describir las Políticas de Docencia, Investigación y Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, se aplicó una Entrevista Semiestructurada contentiva de catorce (14) preguntas abiertas dirigidas al personal directivo de las áreas claves de la Facultad, como son las direcciones: académica, de investigación, de extensión, de ciclo básico y la coordinación de la Cátedra de Introducción a la Economía.

Los resultados obtenidos se especifican a continuación:

En el cuadro 4, se aprecia la disparidad en las respuestas emitidas por los informantes lo que evidencia la falta de coordinación en el establecimiento de estrategias que permitan ajustar el currículo a las exigencias reales del entorno para de esta manera, formar el profesional que la sociedad requiere.

Por otra parte, el 20% de los entrevistados indicó no tener conocimiento sobre procesos de revisión de currículo.

**Cuadro 4. Ítem 1: Estrategias para adecuar el currículo a las exigencias reales del entorno**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Son puntuales.
2	Efectuar reuniones periódicas con los docentes en las distintas áreas del conocimiento y los coordinadores del currículo de la Facultad. Fijar características y tendencias de desarrollo humano y educativo con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa. Formular proyectos educativos con base a la filosofía institucional, la política educativa estatal, con la normativa vigente y las necesidades del entorno.
3	Contextualizando los contenidos de la materia.
4	No tiene conocimiento sobre procesos de revisión del currículo.
5	Actualmente las estrategias están enfocadas a atender exigencias específicas del entorno como: servicios comunitarios, pero no existe una manera de revisar permanentemente el perfil.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

El análisis de las respuestas emitidas por los entrevistados y recogidas en el cuadro 5, permite inferir que no están claramente definidas las políticas para elevar el nivel académico en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo; de allí pues, que el 20% de la muestra opine que desconoce tales políticas.

**Cuadro 5. Ítem 2: Políticas para elevar el nivel académico en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Apoyo a las iniciativas y a aquellas que se contemplan en la normativa.
2	Del docente: cursos, seminarios, talleres de actualización. Del alumno: cursos, seminarios, talleres, conferencias, eventos tales como el de talento estudiantil.
3	No las conoce.
4	No existe comunicación del Ciclo Básico con la unidad curricular de la Facultad.
5	Las Cátedras han estado asumiendo este papel apoyadas en las normas y reglamentos de la Facultad.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

En las respuestas indicadas en el cuadro 6, se observa que la totalidad de los entrevistados considera que la estructura organizativa es de vital importancia en los procesos de cambios y transformaciones que viven actualmente las instituciones universitarias, y que dependiendo de su diseño se podrán desarrollar procesos gerenciales más eficaces, eficientes y efectivos

**Cuadro 6. Ítem 3: La estructura organizativa en el proceso de transformación universitaria**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Es imprescindible. En la actualidad es primordial su consolidación.
2	Fundamental. La estructura organizativa pudiera fomentar actividades de sensibilización a la comunidad universitaria para integrarse con su entorno.
3	La estructura permite mayor interacción entre los miembros, flujo de comunicación e información, retroalimentación de los compromisos.
4	Muy importante estructurar las Cátedras para adaptarse a los cambios.
5	Permite o no la vinculación de las funciones de docencia, investigación y extensión.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

En el cuadro 7, se aprecia la falta de políticas concretas que permitan la participación activa de las Cátedras en el desarrollo integral de las funciones básicas de la Facultad, para el logro de su misión; el 20% de la muestra indicó no conocer la existencia de políticas que promuevan tal participación.

**Cuadro 7. Ítem 4: Políticas para la participación activa de las Cátedras en el desarrollo integral de las funciones de docencia, investigación y extensión.**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Son incipientes. La extensión apenas es tema de conversación recientemente. Las políticas aún no han sido aprobadas, están a nivel de Consejo de Facultad.
2	Reuniones con la finalidad de sensibilizar y capacitar al profesor en cuanto a docencia, investigación y extensión.
3	No las conoce.
4	Actualmente, cada profesor se desarrolla individualmente en cada una de las funciones.
5	Existen algunas iniciativas no concretadas. La Ley de Servicio Comunitario ha sido una oportunidad para plantear algunas salidas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

Las respuestas contenidas en el cuadro 8, indican que un 20% de los informantes no tiene conocimiento sobre el establecimiento de mecanismos que permitan la implementación de sistemas de comunicación que contribuyan a la integración de los miembros de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. El resto de la información recabada refleja la ausencia de un efectivo sistema de comunicación, lo que ocasiona entorpecimiento en el desarrollo de los procesos administrativos y por ende de las funciones básicas de la institución.

**Cuadro 8. Ítem 5: Mecanismos para la implementación de sistemas de comunicación que contribuyan a la integración de los miembros de la comunidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Existe un proyecto de integración a través de un sistema de información. Se espera su inicio en los próximos meses.
2	Se emplean folletos informativos, pero esto no es suficiente. Los canales de comunicación no son óptimos.
3	No las conoce.
4	No existen sistemas de comunicación e información rápidos, aún cuando se cuenta con internet en algunas dependencias. Debe ser eficaz.
5	Hace más de tres (3) años se inició el diseño de un sistema de información.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

Se observa en el cuadro 9, que el 40% de los encuestados señala no conocer la ejecución de estrategias con miras a lograr una efectiva integración de las funciones básicas en el contexto de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Sin embargo, se aprecia que se realizan actividades poco coordinadas para tal integración.

De lo anterior se deduce la falta de sistemas de comunicación e información eficaces, eficientes y efectivos.

**Cuadro 9. Ítem 6: Estrategias para el logro de una efectiva integración de las funciones de docencia, investigación y extensión en el contexto de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Ninguna
2	Reuniones con los docentes a fin de intercambiar ideas.
3	Fortalecimiento de equipos de trabajo en pro de las funciones.
4	Los profesores de la Cátedra participan en funciones de docencia, luego, de acuerdo a su interés, en otras áreas para ser retroalimentadores de todas las funciones que debe desempeñar un profesor universitario.
5	Ninguna.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

El cuadro 10, refleja que el 60% de la muestra señala que desconoce el establecimiento en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo de estrategias que permitan crear un ambiente favorable a los procesos de cambios y transformaciones que se vienen generando con marcada rapidez en el entorno. Dada la ambigüedad del resto de las respuestas se corrobora la apreciación inicial.

**Cuadro 10. Ítem 7: Estrategias para crear un clima organizacional propicio a los procesos de transformación universitaria**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Ninguna.
2	Elaboración de un diagnóstico inicial para determinar los problemas. Dificultades, fortalezas (encuestas, talleres). Establecimiento de equipos de trabajo.
3	No conoce ninguna.
4	Tratar de conocer cuál es la estructura organizacional de la FACES para poder desarrollar estrategias propicias para la transformación universitaria.
5	Ninguna.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

En el cuadro 11, se observa que en su mayoría los informantes opinan que la definición de las líneas de investigación debe darse en las Cátedras; sin embargo, se aprecia la ausencia de políticas claramente definidas con respecto a este tema.

**Cuadro 11 Ítem 8: Mecanismos para la definición de las líneas de investigación**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Se inician en las Cátedras y a ellas se incorporan los temas de investigación.
2	Se consulta a las Cátedras para que de allí surjan las líneas de investigación pertinentes al área de conocimiento.
3	En función de procesos de investigación en torno al tema.
4	No conoce ningún mecanismo establecido para la definición de las líneas de investigación.
5	Se definen en función de la carrera y de los intereses en cada una de las Cátedras que realizan eventos y trabajos de investigación que van consolidando la línea.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

En el cuadro 12, se aprecia la centralización en el Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (INFACES) del desarrollo de políticas para la formación de investigadores, con escasa o nula participación de las demás unidades organizativas de dicha Facultad. Asimismo, se observa la falta de divulgación de información sobre las políticas existentes.

**Cuadro 12. Ítem 9: Políticas para la formación de investigadores**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Las que defina INFACES.
2	Cursos de INFACES.
3	Los incentivos PPI, doctorados, espacios de reflexión.
4	No se divulga la existencia de estas políticas en la Facultad.
5	Estudios de postgrado e incentivos como el PPI.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

En el cuadro 13, se aprecia la existencia de diversos mecanismos para promover e incentivar al personal docente a su incorporación a la actividad investigativa, a través de organizaciones tales como el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH), el Programa de Promoción al Investigador (PPI), y la Comisión Nacional de Beneficio Académico (CONABA), entre otros.

**Cuadro 13. Ítem 10: Incentivo al personal docente para su inserción en la actividad investigativa**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Charlas para conocimiento de normativa del PPI y similares. Creación de unidades, grupos o centros de investigación.
2	PPI, CONABA.
3	A través de espacios como el CDCH, congresos, revistas pertinentes, programas de postgrado.
4	A partir del envío del formato de la llamada carga académica integral, los profesores comenzaron a gestionar su inserción en la actividad investigativa.
5	Por la necesidad de ascender, de participar en las premiaciones del PPI.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

La mayoría de las repuestas reflejadas en el cuadro 14, indican la existencia de diversos mecanismos de difusión y publicación de los resultados de las investigaciones realizadas en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

**Cuadro 14. Ítem 11: Mecanismos para la difusión de los resultados de las investigaciones**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Facilitar la publicación en revistas.
2	Revistas acreditadas nacionales e internacionales, libros, medios electrónicos, periódicos, conferencias, charlas.
3	Revistas, congresos, espacios para discutir.
4	Ninguno.
5	Publicaciones, charlas, eventos temáticos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

La información recogida en el cuadro 15, permite indicar que el 20% de la muestra no conoce del establecimiento de estrategias que permitan una efectiva vinculación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo con el entorno. Asimismo, se observa marcada deficiencia en el desarrollo de actividades que permitan tal vinculación.

**Cuadro 15. Ítem 12: Estrategias para una vinculación más efectiva con el entorno**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Ninguna.
2	Crear programas de actividades que incluyan talleres, laboratorios, conferencias, seminarios y proyectos en la red, dirigidos a promover la participación, entre otros, de personas del mundo del arte, del pensamiento. Generar proyectos que ayuden al entorno local, regional, nacional, en colaboración con instituciones y centros en el ámbito nacional e internacional. Difundir por los medios de comunicación los aportes que hace la universidad a la sociedad en cuanto a: conocimiento, creación cultural, asistencia técnica y científica, deportes, entre otros.
3	Propiciando el encuentro con los organismos de la región en temas desarrollados por los investigadores.
4	Cada profesor realiza su estrategia personal.
5	Hasta el momento, lo que ha mantenido vinculada a la universidad con el entorno ha sido el CEATE, lo que ha permitido conocer algunas necesidades específicas de formación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

En el cuadro 16, se observa escasa o nula participación del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo en el desarrollo de proyectos comunitarios, en virtud del poco conocimiento y preparación que sobre la materia se tiene. Por otra parte, debe indicarse que se vienen realizando actividades para capacitar al personal docente y de investigación en el desarrollo de este tipo de proyectos; así como también, a la comunidad estudiantil como requisito para optar al título de pregrado.

**Cuadro 16. Ítem 13: Acciones para la participación activa del personal docente en el desarrollo de proyectos comunitarios**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Son incipientes.
2	Se requiere capacitar en primera instancia al personal docente sobre todo en relación a la metodología aprendizaje – servicio.
3	A través de la reflexión sobre temas de importancia en la comunidad y estableciendo datos sobre lo existente en los diferentes organismos que trabajan en las comunidades.
4	En los actuales momentos, esto es nuevo para la universidad y los docentes se están preparando a través de cursos dictados para este fin.
5	Hasta este momento sólo se tienen algunas ideas que no han sido disentidas ni aprobadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

El cuadro 17, señala, que se están realizando algunas actividades que permitan la incorporación permanente de los estudiantes en actividades de extensión, tal es el caso de los servicios comunitarios; sin embargo, se requiere enfatizar sobre la planificación y ejecución de dichas actividades a fin de que sean más efectivas.

**Cuadro 17. Ítem 14: Mecanismos para la incorporación permanente de los estudiantes en actividades de extensión.**

<i>Informantes</i>	<i>Opinión</i>
1	Aisladas y puntuales.
2	Crear un clima organizacional que permita la transformación universitaria. Promover la conformación de equipos interdisciplinarios para abordar integralmente los procesos de la universidad y del entorno.
3	Motivando sobre la importancia de la conexión con el entorno, análisis crítico del mismo.
4	Este es un reto para la comunidad docente, ya que se establece con carácter de Ley.
5	La idea es incorporar primero a los profesores para que estos adopten la estrategia de aprendizaje – servicio y puedan incorporar a los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

#### 4.1.2 Escala de Likert

A fin de responder los objetivos específicos orientados a diagnosticar la actual estructura organizativa y funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico Valencia, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo y describir las funciones de docencia, investigación y extensión que se realizan en dicha Cátedra, se aplicó al personal docente adscrito a la misma, un cuestionario tipo escala de likert, contentivo de treinta (30) ítems de opciones múltiples.

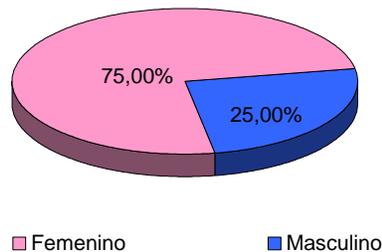
Con el objeto de caracterizar la muestra en estudio, se obtuvieron los datos correspondientes a las características personales y profesionales de los docentes encuestados, para lo cual se tomaron en cuenta los indicadores correspondientes a: sexo, condición laboral, dedicación, ubicación en el escalafón y estudios de postgrado realizados.

**Cuadro 18. Características personales y profesionales de los docentes encuestados. Indicador: Sexo**

Indicador	Ítem	Femenino		Masculino		Total	
		F	%	F	%	F	%
Sexo	1	6	75,0	2	25,0	8	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 1. Distribución porcentual del indicador: Sexo**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

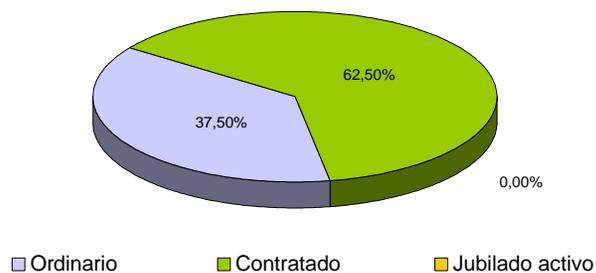
De acuerdo a la información reflejada en el cuadro y gráfico anterior, los docentes encuestados corresponden en un 75% al sexo femenino, mientras que el restante 25% corresponde al sexo masculino.

**Cuadro 19. Características personales y profesionales de los docentes encuestados. Indicador: Condición laboral**

Indicador	Ítem	Ordinario		Contratado		Jubilado activo		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Condición laboral	2	3	37,5	5	62,5	0	00	8	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 2. Distribución porcentual del indicador: Condición laboral**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

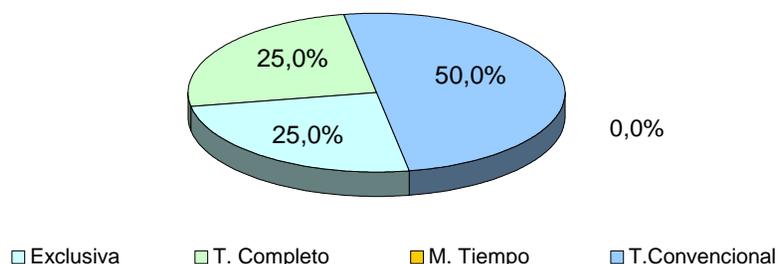
La mayoría de los docentes encuestados (62,5%) se ubicó en la condición de personal contratado de la universidad, mientras que un 37,5% es personal ordinario.

**Cuadro 20. Características personales y profesionales de los docentes encuestados. Indicador: Dedicación**

Indicador	Ítem	Alternativas de Respuesta									
		Exclusiva		Tiempo Completo		Medio Tiempo		Tiempo Convencional		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Dedicación	3	2	25,0	2	25,0	0	00	4	50,0	8	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 3. Distribución porcentual del indicador: Dedicación**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

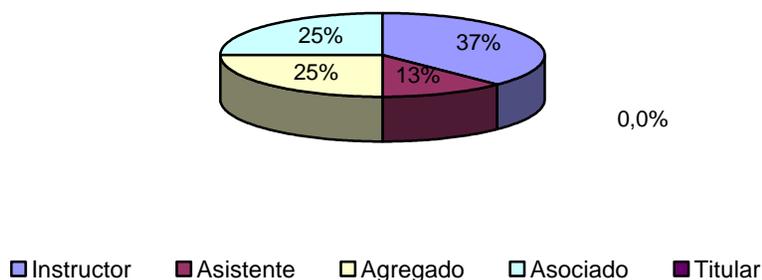
De acuerdo a los datos reflejados en el cuadro precedente, los docentes encuestados, se distribuyen de acuerdo a la dedicación de tiempo a la Universidad en un 25% son dedicación exclusiva o tiempo completo y el restante 50% se dedica a tiempo convencional a las actividades académicas.

**Cuadro 21. Características personales y profesionales de los docentes encuestados. Indicador: Escalafón**

Indicador	Ítem	Alternativas de Respuesta									
		Instructor		Asistente		Agregado		Asociado		Titular	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Escalafón	4	3	37,5	1	12,5	2	25,0	2	25,0	0	00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 4. Distribución porcentual del Indicador: Escalafón**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

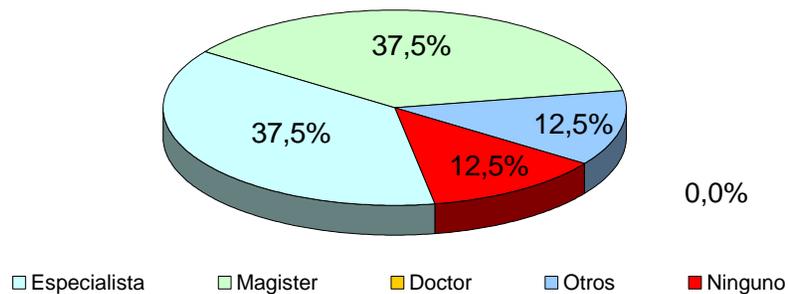
Se puede observar de acuerdo a los datos obtenidos, que los docentes encuestados en un 25,0% se ubican en el escalafón universitario como profesores asociados o agregados, 37,5% son instructores, 12,5% asistentes y ninguno de los docentes objeto de estudio son titulares.

**Cuadro 22. Características personales y profesionales de los docentes encuestados. Indicador: Estudios de Postgrado**

Indicador	Ítem	Alternativas de Respuesta									
		Especialista		Magíster		Doctor		Otros		Ninguno	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Postgrado	5	3	37,5	3	37,5	0	00	1	12,5	1	12,5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 5. Distribución porcentual del indicador: Estudios de Postgrado**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

Como última característica profesional medida a la muestra en estudio, se tiene los estudios de postgrado realizados, donde se encontró que el 37,5%, posee título de magíster o especialista; mientras que el resto de los encuestados se distribuyeron en igual porcentaje (12,5%) para otros títulos, como diplomado, o no posee estudios de postgrado culminados.

Por otra parte, para dar respuesta a los objetivos específicos del estudio, dirigidos a diagnosticar la actual estructura organizativa y funcional de la cátedra de introducción a la economía y describir las funciones de docencia, investigación y

extensión que se efectúan en dicha cátedra, se aplicó el cuestionario tipo escala de Likert contentivo de treinta (30) ítems a una muestra de ocho (8) sujetos, cuyos resultados se detallan a continuación:

### **Variable: Estructura organizativa y funcional**

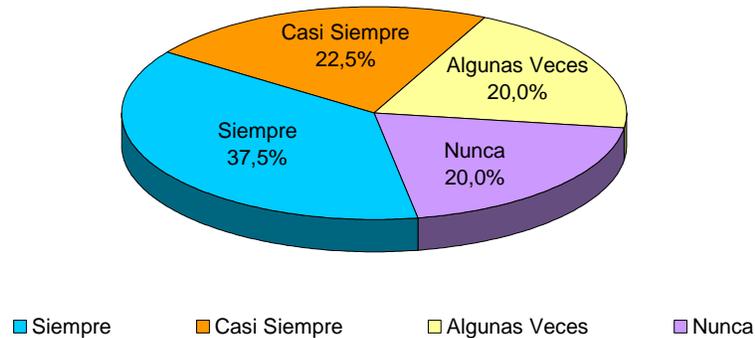
El estudio de esta variable permitió diagnosticar la actual estructura organizativa y funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para ello, la variable se dividió en dos dimensiones, con sus respectivos indicadores, cuyos resultados se muestran a continuación.

**Cuadro 23. Dimensión: Estructura Organizativa**

Indicador	Ítem	Alternativas de Respuesta											
		Siempre		Casi Siempre		Total Parcial		Algunas Veces		Nunca		Total Parcial	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Organigrama	1	2	25,0	0	00	2	25,0	1	12,5	5	62,5	6	75,0
Departamentación	2	1	12,5	2	25,0	3	37,5	3	37,5	2	25,0	5	62,5
Descentralización	3	4	50,0	3	37,5	7	87,5	1	12,5	0	00	1	12,5
Coordinación	4	4	50,0	2	25,0	6	75,0	1	12,5	1	12,5	2	25,0
Clima organizacional	5	4	50,0	2	25,0	6	75,0	2	25,0	0	00	2	25,0
<b>Promedio</b>			<b>37,5</b>		<b>22,5</b>		<b>60</b>		<b>20</b>		<b>20</b>		<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 6. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Estructura Organizativa**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

Los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores de la dimensión estructura organizativa presentados en el cuadro anterior, dejan ver que para el indicador organigrama (ítem 1), el 75% de los docentes encuestados considera que algunas veces o nunca se establece claramente la conformación de la cátedra mediante un organigrama, mientras que un 25% indicó que si se presenta dicho instrumento. De igual forma, para el ítem 2, relacionado con el indicador departamentalización, se encontró que 62,5% de los docentes encuestados considera que algunas veces o nunca en la organización de la cátedra se definen de manera precisa las funciones y actividades de cada una de las unidades específicas que la conforman; sin embargo el 37,5% restante indicó que siempre o casi siempre se definen dichas funciones.

Por otra parte, en cuanto al indicador descentralización (ítem 3), se evidencia mediante los resultados, que un 87,5% de los encuestados afirmó que siempre y casi siempre el personal docente es incorporado en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de la cátedra, solo 12,5% indicó que algunas veces se pide la opinión de los docentes. De la misma forma, para el ítem 4, se tiene que 75% de los encuestados señaló que siempre o casi siempre en la cátedra se promueve la integración de sus

miembros a fin de alcanzar eficientemente las metas trazadas. Por último, en cuanto al ítem 5, se tiene que el 75% de los docentes de la Cátedra de Introducción a la Economía, refirieron que siempre y casi siempre se propicia un clima organizacional que incentiva a desarrollar la innovación y la creatividad, mientras que solo un 12,5% manifestó que algunas veces se busca fomentar este tipo de ambiente laboral.

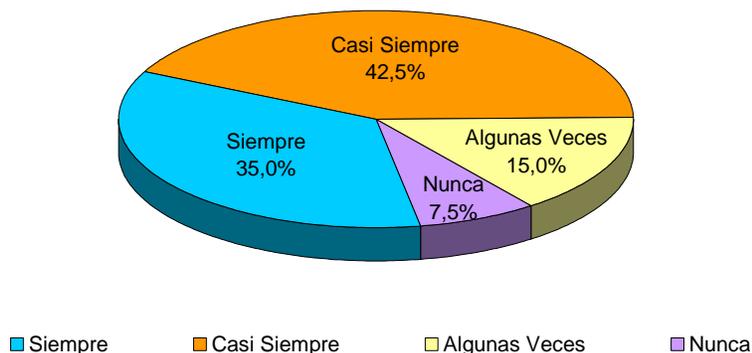
De acuerdo a los valores promedios obtenidos para la dimensión estructura organizativa de la Cátedra de Introducción a la Economía, un porcentaje de 60% para las alternativas favorables (siempre y casi siempre), deja ver que de alguna manera se cuenta con una estructura organizativa consistente que facilita el proceso enseñanza - aprendizaje de la asignatura.

**Cuadro 24. Dimensión: Estructura Funcional**

Indicador	Ítem	Alternativas de Respuesta											
		Siempre		Casi Siempre		Total Parcial		Algunas Veces		Nunca		Total Parcial	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Planificación	6	4	50,0	4	50,0	8	100	0	00	0	00	0	00
Organización	7	3	37,5	4	50,0	7	87,5	1	12,5	0	00	1	12,5
Dirección	8	4	50,0	3	37,5	7	87,5	1	12,5	0	00	1	12,5
Control y	9	2	25,0	3	37,5	5	62,5	2	25,0	1	12,5	3	37,5
Evaluación	10	1	12,5	3	37,5	4	50,0	2	25,0	2	25,0	4	50,0
<b>Promedio</b>			<b>35</b>		<b>42,5</b>		<b>77,5</b>		<b>15</b>		<b>7,5</b>		<b>22,5</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 7. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Estructura Funcional**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

La segunda dimensión estudiada corresponde a la estructura funcional, la cual se midió mediante cuatro indicadores. En tal sentido, el primer indicador corresponde a la planificación (ítem 6), donde se encontró que la totalidad de los docentes encuestados afirmaron que siempre y casi siempre se elabora un plan operativo de la cátedra con la participación activa de todos los miembros, lo cual es positivo porque permite la uniformidad en las actividades y contenidos a desarrollar. Asimismo, para el ítem 7, los docentes encuestados en un 87,5% afirmaron que siempre y casi siempre se delega en los integrantes de la cátedra la responsabilidad de llevar a cabo alguna actividad específica relacionada con los objetivos de la misma, solo un 12,5% indicó que algunas veces se toma en cuenta a todo el personal para asignar dichas responsabilidades.

Por otra parte, en cuanto al indicador dirección (ítem 8), los datos obtenidos dejan ver que los docentes en un 87,5% manifestaron que siempre y casi siempre se incentiva al personal de la cátedra a participar en la ejecución de los planes para alcanzar los resultados previstos. De igual forma, para el indicador control y evaluación (ítem 9), se tiene que los encuestados consideran en un 62,5% que siempre

y casi siempre se establecen mecanismos que permiten determinar el alcance de los planes formulados, mientras que un significativo 37,5% indicó que esto se da algunas veces o nunca dentro de la cátedra. Por último, los datos correspondientes al ítem 10, evidencian una división de opiniones por parte de los docentes en relación a si se desarrollan acciones orientadas a retroalimentar los procesos gerenciales de la cátedra, dado que el 50% señaló que siempre o casi siempre se ejecutan estas acciones y el 50% restante indicó que solo algunas veces o nunca.

De acuerdo a los valores promedios obtenidos para la dimensión estructura funcional, existe un tendencia favorable, por cuanto de acuerdo a la opinión de los docentes encuestados, siempre y casi siempre, se planifican, organizan, dirigen y controlan las funciones de los miembros de la cátedra con el objeto de alcanzar las metas propuestas.

Una vez analizadas las dimensiones correspondientes a la estructura de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico, se puede establecer que los docentes de la misma, de alguna manera conocen y aplican los aspectos organizativos y funcionales de dicha unidad; sin embargo, se requiere del fortalecimiento de dicha estructura para optimizar el desempeño integral de las funciones de docencia, investigación y extensión a fin de alcanzar de manera eficaz, eficiente y efectiva los objetivos planteados en la cátedra.

#### **Variable: Funciones de docencia, investigación y extensión.**

La variable funciones de docencia, investigación y extensión, se midió en tres dimensiones: docencia, investigación y extensión.

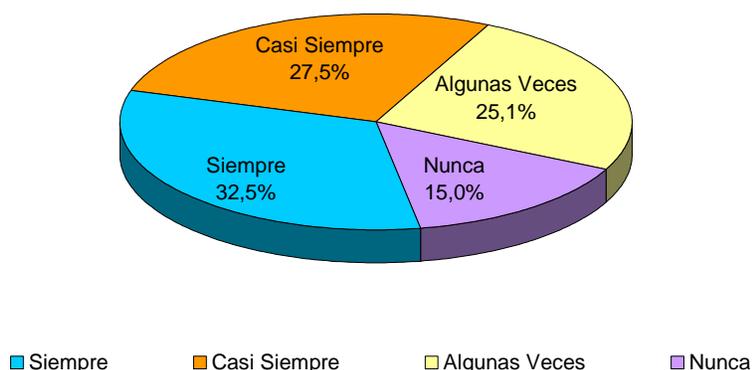
Los datos recabados se muestran a continuación, de acuerdo a cada uno de los indicadores evaluados.

**Cuadro 25. Dimensión: Docencia. Indicadores: Currículum y praxis docente**

Indicador	Ítem	Alternativas de Respuesta											
		Siempre		Casi Siempre		Total Parcial		Algunas Veces		Nunca		Total Parcial	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Currículum	11	0	00	2	25,0	2	25,0	3	37,5	3	37,5	6	75,0
Praxis	12	2	25,0	3	37,5	5	62,5	2	25,5	1	12,5	3	37,5
Docente	13	4	50,0	2	25,0	6	75,0	2	25,0	0	00	2	25,0
	14	3	37,5	3	37,7	6	75,0	1	12,5	1	12,5	2	25,0
	15	4	50,0	1	12,5	5	62,5	2	25,0	1	12,5	3	37,5
<b>Promedio</b>		<b>32,5</b>		<b>27,5</b>		<b>60</b>		<b>25,1</b>		<b>15</b>		<b>40</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 8. Distribución porcentual promedio de la Dimensión: Docencia. Indicadores: Currículum y Praxis Docente**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

En relación al indicador currículum, perteneciente a la dimensión funciones de docencia, se tiene en el ítem 11, que el 75% de los docentes encuestados señalaron que algunas veces y nunca, en la universidad se realizan jornadas de revisión y actualización de la estructura curricular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo; solo un 25% señaló que casi siempre se llevan a cabo estos procesos.

Otro de los indicadores que permitió medir la dimensión docencia se refiere a la praxis docente, para ello se evaluaron cuatro ítems, tal como se muestra en el cuadro anterior. Para el ítem 12, se tiene que los docentes encuestados indicaron en un 62,5% que siempre o casi siempre dentro de la cátedra se promueve la revisión y actualización del programa de la asignatura con la participación de todos los profesores adscritos a ella; sin embargo un representativo 37,5% señaló que algunas veces o nunca se promueve esta participación.

Referente al ítem 13, referido a la aplicación de sistemas de control de desempeño docente, 75% de los encuestados afirmo que siempre y casi siempre se aplican estos sistemas dentro de la cátedra a fin de mejorar la calidad de la praxis profesoral.

Por otra parte, para el ítem 14 los resultados hallados evidencian que el 75% de los docentes objeto de estudio consideran que siempre y casi siempre en la cátedra se desarrollan procesos de evaluación académica de manera continua, solo un 25% indicó que algunas veces o nunca se cuenta con este tipo de evaluación.

Asimismo, para el ítem 15 la mayoría de los docentes encuestados se ubicó en las alternativas favorables siempre y casi siempre (62,5%), lo cual indica que en la cátedra se promueve adecuadamente la participación activa de los estudiantes en el proceso enseñanza – aprendizaje; mientras que un 37,5% manifestó que algunas veces o nunca se promueve dicha participación.

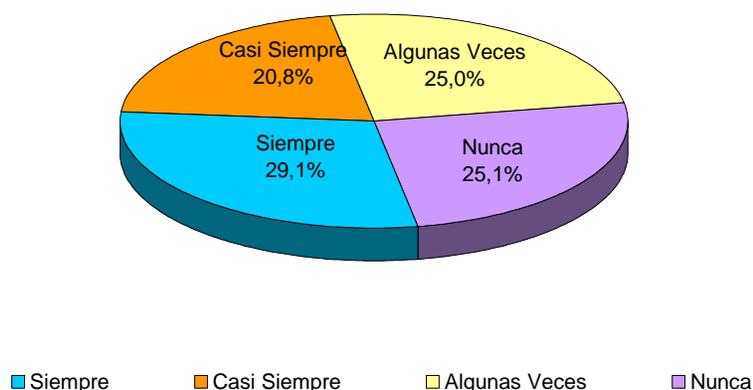
Ahora bien, de acuerdo a los valores promedios obtenidos para los indicadores currículum y praxis docente, se puede establecer que dichos indicadores se están cumpliendo medianamente, por cuanto el 60% de los docentes encuestados consideran que siempre o casi siempre se dan las condiciones óptimas para cumplir con una praxis docente dirigida al logro de los objetivos institucionales.

**Cuadro 26. Dimensión: Docencia. Indicadores: Mejoramiento profesional e infraestructura física y tecnológica**

Indicador	Ítem	Alternativas de Respuesta											
		Siempre		Casi Siempre		Total Parcial		Algunas Veces		Nunca		Total Parcial	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Mejoramiento profesional	16	2	25,0	2	25,0	4	50,0	2	25,0	2	25,0	4	50,0
Infraestructura Física y Tecnológica	17	2	25,0	1	12,5	3	37,5	3	37,5	2	25,0	5	62,5
	18	3	37,5	2	25,0	5	62,5	1	12,5	2	25,5	3	37,5
<b>Promedio</b>		<b>29,17</b>		<b>20,83</b>		<b>50</b>		<b>25</b>		<b>25,17</b>		<b>50</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 9. Distribución porcentual promedio de la Dimensión: Docencia. Indicadores: Mejoramiento profesional e infraestructura física y tecnológica**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

Otro indicador de la dimensión docencia se refiere al mejoramiento profesional, medido en el ítem 16, en este ítem se encontró una división uniforme en la opinión de los docentes encuestados, por cuanto un 50% señaló que siempre y casi siempre se desarrollan programas de mejoramiento profesional y humano para el personal docente adscrito a la Cátedra de Introducción a la Economía, mientras que el 50% restante indicó que algunas veces o nunca se promueven procesos de actualización profesional.

Por otra parte, el último indicador que le corresponde a la dimensión docencia, se refiere a la infraestructura física y tecnológica, el cual se midió mediante dos ítems. Así para el ítem 17, se encontró que el 62,5% de los docentes encuestados opinaron que algunas veces o nunca en la institución se cuenta con la infraestructura física y tecnológica necesaria para un mejor desempeño de la actividad docente, mientras que el 37,5% señaló que casi siempre se disponen de la infraestructura adecuada para el proceso enseñanza - aprendizaje.

En relación al ítem 18, el 62,5% de los docentes se ubicó en la alternativa siempre y casi siempre, lo que evidencia que en la cátedra se cuenta con efectivos canales de información y comunicación que permiten la efectiva retroalimentación del sistema educativo; asimismo, un 37,5% opinó que algunas veces o nunca se tiene a disposición dichos canales.

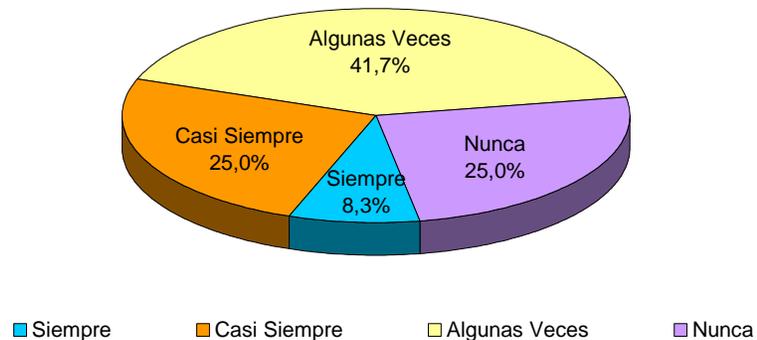
Una vez evaluado cada uno de los indicadores, se tiene de acuerdo a los valores promedios, que la mayoría de los docentes encuestados considera que el desarrollo profesional así como la parte física y tecnológica de la Facultad no es la más óptima para promover un proceso enseñanza - aprendizaje de calidad.

**Cuadro 27. Dimensión: Investigación. Indicadores: Líneas de investigación y formación en investigación**

Indicador	Ítem	Alternativas de Respuesta											
		Siempre		Casi Siempre		Total Parcial		Algunas Veces		Nunca		Total Parcial	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Líneas de Investigación	19	2	25,0	3	37,5	5	62,5	1	12,5	2	25,0	3	37,5
Formación	20	0	00	1	12,5	1	12,5	5	62,5	2	25,0	7	87,5
Formación	21	0	00	2	25,0	2	25,0	4	50,0	2	25,0	6	75,0
<b>Promedio</b>			<b>8,33</b>		<b>25</b>		<b>33,33</b>		<b>41,67</b>		<b>25</b>		<b>66,67</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 10. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Investigación. Indicadores: Líneas de investigación y formación en investigación**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

La segunda dimensión que corresponde a la variable funciones, es investigación, medida mediante cinco (5) indicadores. En tal sentido para el indicador líneas de investigación, se encontró para el ítem 19, que el 62,5% de los docentes encuestados consideran que siempre y casi siempre en la cátedra se promueve la participación de los docentes en el establecimiento de las líneas de investigación, mientras que 37,5% indicaron que algunas veces o nunca se propicia este tipo de participación. Asimismo, en relación al ítem 20, casi la totalidad de los docentes encuestados (87,5%) opinó que algunas veces o nunca se conforman equipos interdisciplinarios para la definición de las líneas de investigación, solo un 12,5% indicó que casi siempre se conforman dichos equipos como vía para fomentar la investigación en la institución.

Por otra parte, en cuanto al indicador formación en investigación, se encontró para el ítem 21, que un 75% de los docentes encuestados seleccionaron las alternativas desfavorables, algunas veces y nunca, evidenciando esto que la mayoría considera que no se promueve la participación del personal docente en programas de formación de investigadores.

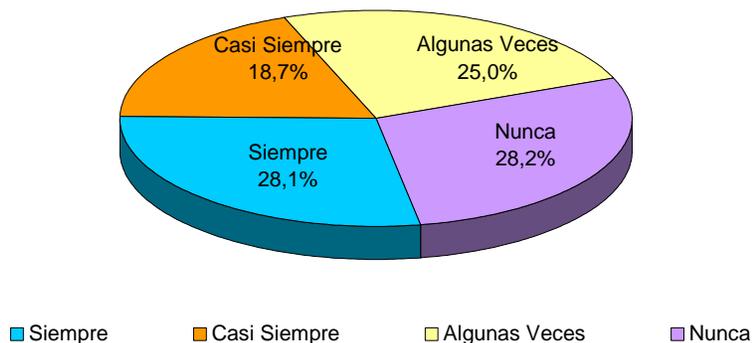
Tomando en cuenta los valores promedios obtenidos para los indicadores líneas de investigación y formación en investigación dentro de la Cátedra de Introducción a la Economía, un 66,7% de respuestas desfavorables deja ver que existen debilidades en estos aspectos tan importantes para poder cumplir de forma óptima con la función de investigación dentro de la Cátedra.

**Cuadro 28. Dimensión: Investigación. Indicadores: Proyectos de investigación, promoción e infraestructura**

Indicador	Ítem	Alternativas de Respuesta											
		Siempre		Casi Siempre		Total Parcial		Algunas Veces		Nunca		Total Parcial	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Proyectos de Investigación	22	1	12,5	1	12,5	2	25,0	3	37,5	3	37,5	6	75,0
	23	3	37,5	1	12,5	4	50,0	2	25,0	2	25,5	4	50,0
Promoción	24	3	37,5	2	25,0	5	62,5	1	12,5	2	25,0	3	37,5
Infraestructura	25	2	25,0	2	25,0	4	50,0	2	25,0	2	25,0	4	50,0
<b>Promedio</b>			<b>28,13</b>		<b>18,75</b>		<b>46,88</b>		<b>25</b>		<b>28,25</b>		<b>53,13</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 11. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Investigación. Indicadores: Proyectos de investigación, promoción de la investigación e infraestructura física y tecnológica**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

Otro de los indicadores de la dimensión función investigación, corresponde a los proyectos de investigación, encontrándose en las respuestas correspondientes al ítem 22, que el 75% de los docentes encuestados afirmaron que algunas veces o nunca en la cátedra se estimula la participación de los profesores en el desarrollo de proyectos de investigación, mientras que un 25% considera que siempre o casi siempre se les motiva a participar en la elaboración de dichos proyectos. De la misma forma, para el ítem 23, se encontró que el 50% de los docentes considera que siempre y casi siempre se promueve la efectiva participación de los estudiantes en actividades de investigación, sin embargo en igual porcentaje opinaron que esto algunas veces o nunca se lleva a cabo.

Por otra parte, los resultados que permiten analizar el indicador promoción de la investigación, evidencian para el ítem 24, que en la Cátedra de Introducción a la Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, los docentes consideran en un 62,5% que siempre y casi siempre se difunde y publican los resultados de las investigaciones realizadas por los profesores; sin embargo, un 25% considera que nunca se realiza tal actividad. Por último, se encontró para el indicador infraestructura física y tecnológica asignada a la investigación dentro de la universidad (ítem 25), que existe una polarización de opiniones, dado que el 50% de los encuestados afirmó que algunas veces o nunca en la cátedra se cuenta con la infraestructura física y tecnológica adecuada para el desempeño de la función investigativa, mientras que igual porcentaje afirmó que siempre y casi siempre la infraestructura existente permite la realización de actividades de investigación dentro de la cátedra de manera favorable.

Tomando en cuenta los valores promedios para los indicadores anteriormente señalados, se puede establecer que en la unidad académica estudiada se está cumpliendo medianamente con los proyectos, promoción y difusión de las investigaciones realizadas por el personal que allí labora, y que además, no se cuenta

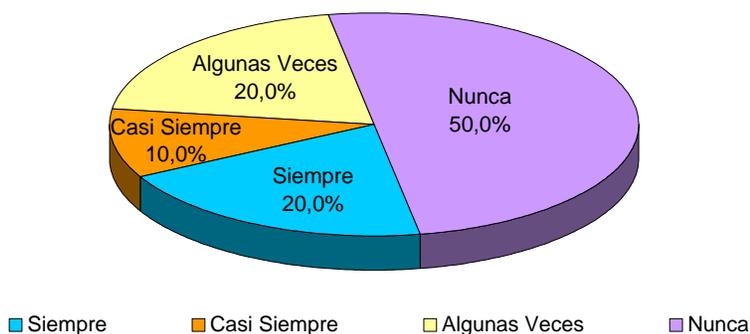
con la infraestructura física y tecnológica que permita cumplir la función investigativa de manera más eficaz, eficiente y efectiva.

**Cuadro 29. Dimensión: Extensión. Indicadores: Participación docente, convenios de cooperación, pertinencia social e integración de funciones**

Indicador	Ítem	Alternativas de Respuesta										Total Parcial	
		Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca					
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Participación	26	2	25,0	1	12,5	3	37,5	1	12,5	4	50,0	5	62,5
Convenios	27	1	12,5	0	00	1	12,5	2	25,0	5	62,5	7	87,5
Pertinencia social	28	0	00	1	12,5	1	12,5	3	37,5	4	50,0	7	87,5
	29	3	37,5	1	12,5	4	50,0	1	12,5	3	37,5	4	50,0
Integración	30	2	25,0	1	12,5	3	37,5	1	12,5	4	50,0	5	62,5
<b>Promedio</b>		<b>20</b>		<b>10</b>		<b>30</b>		<b>20</b>		<b>50</b>		<b>70</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

**Gráfico 12. Distribución porcentual promedio de la dimensión: Extensión. Indicadores: Participación docente, convenios de cooperación, pertinencia social e integración de funciones**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, 2006.

La tercera dimensión estudiada corresponde a la función de extensión, medida mediante cuatro (4) indicadores. Así para el indicador participación docente, correspondiente al ítem 26, se tiene que el 62,5% de los docentes encuestados afirmaron que solo algunas veces o nunca en la cátedra se estimula la participación de

los profesores en la realización de actividades de extensión, mientras que un 37,5% señaló que siempre o casi siempre, se promueve dicha participación. En relación al ítem 27, que permitió medir el indicador convenios de cooperación, el cuadro precedente refleja que un 87,5% de los docentes encuestados afirmaron que algunas veces o nunca se establecen convenios de cooperación para brindar asesoría y servicios especializados al sector productivo y a la sociedad en general, por su parte, solo un 12,5% señaló que siempre se realizan este tipo de convenios en la institución.

De igual forma, para el indicador pertinencia social, el ítem 28 refleja que un 87,5% de los docentes encuestados se ubicó en las alternativas algunas veces y nunca, al referir que en la cátedra no se promueve la incorporación de los estudiantes en la prestación de servicios comunitarios. Asimismo, se encontró para el ítem 29, que un 50% de los docentes encuestados afirmó que algunas veces o nunca en la Cátedra de Introducción a la Economía, se definen claramente las políticas de docencia, investigación y extensión, mientras que en igual porcentaje señalaron que siempre o casi siempre dichas políticas son claras.

Por otra parte, de acuerdo a los datos obtenidos para el ítem 30, que corresponde al indicador integración de funciones, un 62,5% de los docentes objeto de estudio, coincidieron en asegurar que algunas veces o nunca se establecen mecanismos de integración de las funciones de docencia, investigación y extensión que permitan obtener un nivel óptimo de calidad educativa.

Ahora bien, tomando en cuenta los promedios obtenidos en cuanto a los indicadores de la dimensión extensión, un 70% de respuestas desfavorables, dejan ver que existen debilidades marcadas que son necesarias subsanar a fin de cumplir efectivamente con una función de extensión universitaria.

Una vez presentados y analizados cada uno de los indicadores de las dimensiones docencia, investigación y extensión que se efectúan en la Cátedra de Introducción a la Economía, se evidenció la existencia de debilidades marcadas en cada una de estas funciones, por lo que se requiere de un mecanismo viable que permita alcanzar un nivel de calidad educativa apropiado mediante el fortalecimiento de dichas funciones; de allí pues, que los resultados presentados sustenten el diseño de una estructura organizativa y funcional que permita optimizar las funciones de docencia, investigación y extensión en la Cátedra de Introducción a la Economía, adscrita al Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

En resumidas cuentas, existe consenso entre los entrevistados en cuanto a la importancia que tiene la estructura organizativa en los procesos de cambios y transformaciones que se vienen generando en las organizaciones, y por ende en las Universidades; en el caso específico de las Cátedras, deben realizarse procesos de reorganización interna que permitan que éstas unidades académicas sean más funcionales, operativas, participativas, que contribuyan de manera eficiente, eficaz y efectiva en el desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión, buscando su integración para el logro de los objetivos planteados; todo ello, en concordancia con la misión de la Facultad y de la Universidad.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Generalidades**

La propuesta de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, se fundamenta en los principales postulados y teorías que existen con respecto a las organizaciones, con énfasis en el enfoque posmoderno, el cual se apoya en principios tales como: participación, integración, interacción, democracia, autonomía, delegación, toma de decisiones, entre otros.

La importancia de la presente propuesta radica en la necesidad de contar con una estructura organizativa flexible que permita adaptarse fácilmente a los cambios organizacionales y paradigmáticos que se generan en el entorno; asimismo, se requiere que la mencionada Cátedra sea más operativa y que pueda contribuir de manera eficaz, eficiente y efectiva en el desempeño integral de las funciones de docencia, investigación y extensión con miras al logro de la misión de la Facultad, y por ende, de la Universidad.

#### **Justificación.**

Luego de analizados e interpretados los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se determinó que en el contexto de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, existen marcadas deficiencias en el establecimiento de políticas de docencia, investigación y extensión, en virtud de que éstas se realizan de manera aislada y poco coordinadas; no se cuenta con lineamientos concretos que permitan la participación activa de las Cátedras en el desarrollo integral de las funciones básicas

de la universidad y por ende, en el logro de los objetivos, de la Facultad; falta de mecanismos idóneos en la implementación de sistemas de comunicación e información que permitan la integración de los miembros de la mencionada Facultad en el proceso administrativo, entre otros aspectos.

Por lo antes expuesto, se requiere de un proceso de revisión y evaluación interna para iniciar los procesos de cambios y transformaciones que permitan adaptarse a la nueva realidad global y tecnológica; De allí pues, que dichos procesos se inicien con el fortalecimiento de las Cátedras a fin de hacerlas más operativas de manera que puedan contribuir de manera más eficiente, eficaz y efectiva en el logro de los objetivos planteados por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, aprovechando una gran fortaleza que poseen, como lo es el contacto directo y permanente con la comunidad profesoral y estudiantil.

En cuanto a la Cátedra de Introducción a la Economía, se evidenció que no cuenta con una estructura organizativa claramente definida, por lo que no se especifican de manera precisa las funciones que deben realizarse en dicha Cátedra. Asimismo, se pudo observar que se planifican, dirigen y controlan actividades de docencia, que facilitan el proceso enseñanza – aprendizaje de la asignatura en cuestión, con marcadas deficiencias en los procesos de información y comunicación; entre otros aspectos, no existe coordinación en la práctica de la acción investigativa y extensionista, por lo que el personal docente adscrito a la mencionada Cátedra participa en éstas por iniciativa propia, gestionando su incorporación de manera particular.

Es por ello que, en el caso específico de la Cátedra de Introducción a la Economía, se propone una estructura organizativa y funcional que le permita optimizar el desempeño integral de las funciones de docencia, investigación y extensión, en base a principios posmodernos de la organización; con un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y de espacio

físico que posee; desarrollando la creatividad y la iniciativa entre empleados, profesores y estudiantes; propiciando la participación, la interacción e integración entre sus miembros y el entorno; promoviendo la democracia, la descentralización y toma de decisiones; creando un clima amigable, de compañerismo, adecuado para el desempeño de las diferentes actividades propias de la Cátedra; propiciando mayor presencia del personal en la Cátedra, despertando así el sentido de pertenencia institucional; contribuyendo a mejorar los sistemas de comunicación e información, entre otros aspectos.

De allí pues, que el diseño de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, con apoyo en el enfoque posmoderno de la organización, constituye un punto de referencia en los procesos de reorganización interna que deben efectuarse en las instituciones de educación superior para poder dar respuesta a las necesidades reales de la institución y del entorno, en virtud de que está orientada a garantizar el desempeño integral de las funciones de docencia, investigación y extensión de manera eficiente, eficaz y efectiva.

### **5.3 Fundamentación legal**

El ambiente en el que se desarrolló la formulación de la presente propuesta es la Universidad de Carabobo, específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales lo que dio lugar a que el fundamento de la misma esté basado en los siguientes instrumentos:

#### ***5.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela***

En el contexto de la Educación Superior, la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela (1.999) contempla en su artículo 109, lo siguiente:

El estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la Ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. (p.114).

### ***5.3.2 Ley de Universidades***

El soporte legal contenido en la Ley de Universidades (1970), estuvo referido a los siguientes artículos (p. 4):

Art. 9: “Las universidades son autónomas. Dentro de las previsiones de la presente Ley y de su Reglamento, disponen de”:

1. Autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas;
2. Autonomía académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, de docencia y de extensión que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines;
3. Autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo;
4. Autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio.

En este orden de ideas, el artículo 47 indica:

La Universidad realiza sus funciones docentes y de investigación a través del conjunto de sus Facultades. Por su especial naturaleza a cada Facultad corresponde enseñar e investigar una rama particular de la Ciencia o de la Cultura, pero todas se integran en la unidad de la Universidad y deben cumplir los supremos fines de ésta. El Reglamento de cada Universidad, previa aprobación del Consejo Nacional de Universidades, determinará las Facultades que funcionarán en ella. (p.19).

Con respecto a las Facultades, el artículo 49 señala:

Las Facultades estarán integradas por el Decano, los Directores de las Escuelas e Institutos, los miembros del personal docente y de investigación, los miembros honorarios, los estudiantes y los representantes de los egresados, en la forma establecida por la presente Ley y los Reglamentos. (p.19).

En relación a los Departamentos y Cátedras, el artículo 75 contempla:

Cada Departamento o Cátedra será dirigido por una persona que recibirá la designación de Jefe de Departamento o Jefe de Cátedra respectivamente. Las atribuciones de cada uno de ellos, así como las condiciones exigidas para el desempeño del cargo, serán fijadas en el Reglamento. (p. 25).

Art. 76.- “El funcionamiento de los Departamentos y Cátedras será reglamentado por el Consejo de la Facultad y debe ser aprobado por el Consejo Universitario”.

### ***5.3.3 Reglamento de Cátedras y Departamentos***

En el Reglamento de Cátedras y Departamentos (2005), se consideraron los artículos siguientes (p. 5):

Art. 1.- “La Cátedra es la unidad académica fundamental que agrupa los conocimientos sobre una rama específica del saber”.

Art. 2.- “La Cátedra está integrada por los profesores Ordinarios, Instructores, Jubilados Activos y Miembros Especiales del Personal Docente y de Investigación que intervienen en la enseñanza e investigación de las asignaturas de la Cátedra”.

Art. 4.- “Cada Cátedra estará dirigida por un profesor integrante de la misma, a quién se denominará Jefe de Cátedra”.

Parágrafo Único: “En el caso del Ciclo Básico, se denominará Coordinador de Cátedra”.

En cuanto a las responsabilidades del jefe de cátedra, el artículo 15 señala lo siguiente:

El Jefe de Cátedra tendrá a su cargo la coordinación y supervisión inmediata de las actividades académicas de los integrantes de la Cátedra, siendo responsable del funcionamiento y del cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Reglamento, en cuanto le conciernan. (p. 7).

Por otra parte, el artículo 17 contempla:

Los integrantes de la Cátedra tienen obligación de contribuir con el Jefe de la misma en todo lo relativo a la planificación, organización, ejecución y evaluación de la docencia, a la elaboración del material instruccional, al suministro de información para los informes de gestión, a la evaluación y control de los alumnos, a la coordinación y aceptación de tutorías para los trabajos de investigación de estudiantes y profesores. Asimismo, deberán asistir a las reuniones que convoque el Jefe de la Cátedra y cumplir con las obligaciones previstas en las leyes correspondientes y en el Estatuto del Profesor Universitario.(p. 8).

#### **5.4 Diseño de la Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**

Las Estructuras Posmodernas de la Organización son anchas en la base y se construyen a partir de una comunidad, que en el caso de la presente investigación estaría representada por profesores, estudiantes y empleados.

De allí pues, que el diseño de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía, esté fundamentada en el Modelo de Organización Grupal (estructura participativa) propuesto por Likert, en el cual los grupos se superponen y donde cada grupo de trabajo se vincula a los demás por

medio de “Hilos de vinculación superpuesta”, es decir, de personas que son miembros de más de un grupo y que superponen su relación y vinculación con varios grupos, lo que proporciona una dinámica totalmente nueva en el sistema.

Es por ello, que se propone para dicha Cátedra una estructura multipiramidal, escalar y de eslabón de enlace, a saber:

**Estructura multipiramidal:** La estructura propuesta es multipiramidal porque en el interior de la Cátedra se conforman estructuras humano – social – académicas con la forma de pirámide, con una base amplia, heterogénea y calificada, representada por profesores, empleados y estudiantes, donde se nombran representantes legítimos (coordinadores, jefes, entre otros.) que unirían los extremos de la base social, formando de esta manera el vértice de la pirámide.

**Estructura escalar:** La estructura propuesta es escalar porque se van conformando niveles de integración y de enlace organizacional con tipos de autoridad y campos definidos. Se crean líneas de mando en virtud de la necesidad de establecer niveles de coordinación para el desempeño de las funciones de docencia, investigación y extensión y así poder alcanzar los objetivos de la Cátedra.

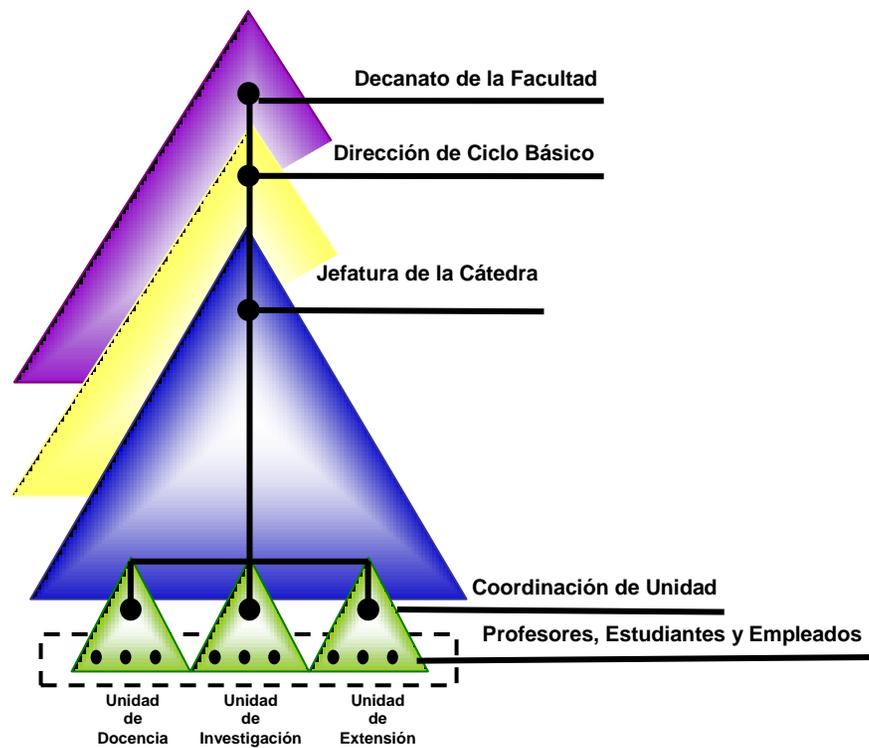
**Estructura con eslabón de enlace:** La estructura propuesta cuenta con líderes o eslabones de enlace entre las unidades que conforman la Cátedra, y entre ésta y las demás dependencias de la Facultad. Los coordinadores o jefes de una determinada instancia también son miembros o responsables de una inmediatamente superior, lo que propicia el trabajo en equipo.

En cuanto al aspecto funcional (horizontal), la propuesta se desarrolla a partir de dos dimensiones: en la primera dimensión, se delimitan y definen las áreas de desarrollo institucional, en el caso de la Cátedra de Introducción a la Economía quedarían representadas específicamente por las unidades de docencia, investigación

y extensión; en la segunda dimensión, se desarrollan los procesos administrativos gerenciales, como lo son: investigación, planificación, organización, implantación e integración de personal, dirección y control y evaluación.

Como puede observarse en la figura 19, la Cátedra de Introducción a la Economía estará constituida por una jefatura y tres áreas funcionales que son: Unidad de Docencia, Unidad de Investigación y Unidad de Extensión con sus respectivos coordinadores.

**Figura 19. Propuesta de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.**



Fuente: La autora, 2006

### ***5.4.1 Filosofía de gestión***

#### ***5.4.1.1 Cátedra de Introducción a la Economía***

La Cátedra de Introducción a la Economía es una unidad académica que agrupa los conocimientos sobre el estudio de los aspectos y principios básicos de la Economía.

#### ***5.4.1.2 Misión***

La Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, tiene como propósito fundamental contribuir al mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje mediante el desempeño eficaz, eficiente y efectivo de las funciones de docencia, investigación y extensión, propiciando la integración de éstas, apoyando así los procesos de cambio y transformación universitaria.

#### ***5.4.1.3 Visión***

Ser una unidad académica de excelencia, proactiva, con visión de globalidad, abierta, democrática, flexible, innovadora, creativa, conformada por profesionales capacitados y comprometidos con la institución y el país, para contribuir con el desarrollo humano sostenido, con base en criterios de calidad de vida, solidaridad humana, entre otros.

#### ***5.4.1.4 Valores***

- Humanismo académico.
- Libertad y autonomía.

- Respeto y honestidad.
- Confianza.
- Responsabilidad e independencia.
- Autonomía y libertad
- Vocación de servicio.
- Vigor competitivo.
- Responsabilidad social.
- Pertenencia y compromiso institucional.
- Lealtad institucional.
- Creatividad e innovación.

#### ***5.4.2 Operatividad de las áreas de trabajo***

##### ***5.4.2.1 Cátedra de Introducción a la Economía***

###### ***5.4.2.1.1 Objetivo***

Planificar, coordinar e integrar actividades de docencia, investigación y extensión, en concordancia con las políticas establecidas por la facultad, la universidad y los planes nacionales de desarrollo.

#### **5.4.2.1.2 Funciones**

- Promover el pensamiento integrador como principio fundamental para la ejecución de la docencia, la investigación y la extensión en la universidad.
- Coordinar la elaboración del Plan Operativo Anual.
- Asignar horarios de clase atendiendo a los criterios establecidos en el Plan Académico Integral.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos propuestos en docencia, investigación y extensión.
- Convocar reuniones periódicas con el personal de la Cátedra.
- Contribuir en el desarrollo de programas de evaluación institucional, a fin de introducir los mecanismos de mejora correspondientes.
- Canalizar solicitudes de año sabático, becas, trabajos de ascenso, entre otros beneficios del personal de la cátedra.
- Promover y estimular el mejoramiento profesional y pedagógico de los integrantes de la cátedra.
- Coordinar la elaboración oportuna de la memoria y cuenta en cada periodo lectivo.
- Contribuir en el diseño de eficaces y eficientes sistemas de información y comunicación.

- Implementar mecanismos de control de todas las actividades que se realizan en la cátedra.

#### **5.4.2.2 Unidad de Docencia**

##### **5.4.2.2.1 Objetivo**

Coordinar, supervisar y controlar actividades relativas al desempeño del proceso enseñanza - aprendizaje con la participación activa de estudiantes y profesores adscritos a la cátedra.

##### **5.4.2.2.2 Funciones**

- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual de la cátedra.
- Efectuar la revisión y actualización periódica del programa de la asignatura, con la participación de los profesores miembros de la cátedra.
- Coordinar la elaboración del plan de evaluación y otras actividades a realizarse durante el periodo lectivo correspondiente, con la intervención de los profesores que imparten la materia.
- Coordinar y supervisar el desarrollo de la asignatura durante el periodo lectivo correspondiente.
- Coordinar la selección y producción del material didáctico necesario para el mejor desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje de la asignatura.

- Promover el diseño de programas de mejoramiento en la aplicación de estrategias de evaluación novedosas, acordes con los nuevos tiempos.
- Acatar los lineamientos que en materia de la función docencia dicte la facultad.
- Participar en la elaboración de la memoria y cuenta de la cátedra.

### ***5.4.2.3 Unidad de Investigación***

#### ***5.4.2.3.1 Objetivo***

Coordinar, supervisar, controlar, promover y divulgar la acción investigativa de la cátedra, propiciando la interacción con otras disciplinas de la facultad, a fin de contribuir en la solución de problemas de la institución en particular y de la sociedad en general.

#### ***5.4.2.3.2 Funciones***

- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual.
- Definir las líneas de investigación de la cátedra en concordancia con lo lineamientos de la facultad.
- Revisar y actualizar periódicamente las líneas de investigación de la cátedra.
- Promover la participación de estudiantes y profesores en actividades de investigación, de acuerdo con las líneas de investigación establecidas en la cátedra.

- Canalizar la publicación de los resultados de las investigaciones realizadas en la cátedra.
- Acatar los lineamientos que en materia de la función investigación dicte la facultad.
- Participar en la elaboración de la memoria y cuenta de la cátedra.

#### ***5.4.2.4 Unidad de Extensión***

##### ***5.4.2.4.1 Objetivo***

Coordinar, supervisar, controlar, promover y divulgar actividades de extensión con la participación activa de estudiantes y profesores adscritos a la cátedra, a fin de contribuir de manera efectiva en la satisfacción de necesidades del entorno en concordancia con las políticas de la facultad en materia de extensión.

##### ***5.4.2.4.2 Funciones***

- Participar en la elaboración del Plan Operativo de la cátedra.
- Definir las actividades de extensión de la cátedra en concordancia con los lineamientos establecidos por la facultad.
- Contribuir en el desarrollo de programas de servicios comunitarios en concordancia con lo establecido por la dirección de extensión de la facultad.
- Promover la participación de estudiantes y profesores en actividades de extensión.

- Difundir los resultados de las actividades de extensión realizadas por la cátedra.
- Acatar los lineamientos que en materia de la función extensión dicte la facultad.
- Promover el diseño de programas que permitan lograr una vinculación efectiva con el entorno.
- Participar en la elaboración de la memoria y cuenta de la cátedra.

***5.4.3 Aspectos Administrativos de la Estructura Organizativa y Funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo***

La Cátedra de Introducción a la Economía estará integrada por un profesor Jefe de Cátedra, tres (3) profesores Coordinadores: Coordinador de la Unidad de Docencia, Coordinador de la Unidad de Investigación y Coordinador de la Unidad de Extensión, los profesores adscritos a la mencionada Cátedra y el personal administrativo. También se contará con potenciales miembros, principalmente docentes investigadores y extensionistas de Cátedras afines a la de Introducción a la Economía, que podrán ser incorporados a las respectivas unidades en base a la presentación de proyectos en el área objeto de estudio.

***5.4.4 Ubicación Administrativa y Física de la Estructura Organizativa y Funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo***

La Cátedra de Introducción a la Economía es una dependencia ubicada en el Edificio I (pregrado) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la

Universidad de Carabobo, en el segundo piso; cuenta con un agradable espacio físico distribuido en cubículos para los profesores, área secretarial y sala de reuniones; Además, posee una dotación básica de: cómodos escritorios, sillas, archivos, biblioteca, mesa de reuniones y equipos de computación, lo cual permite la puesta en marcha de la propuesta, sin descartar la posibilidad de contar en un futuro con el espacio y el equipamiento necesario para un mejor desempeño de las actividades propias de la cátedra.

### **5.5 Viabilidad de la Propuesta de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**

Para los efectos de la presente investigación, la viabilidad se podrá describir como las ventajas y conclusiones que se esperan obtener del contenido de la propuesta presentada y que serán utilizadas por la alta gerencia para la toma de decisiones. De allí pues, que para este estudio se asuma la viabilidad en términos técnicos, financieros e institucionales.

#### ***5.5.1 Viabilidad técnica***

Se refiere a la disponibilidad de los elementos cuya implementación y movilización sean indispensables para la cristalización de la propuesta. Mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se pudo determinar el grado de aceptación de los funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, al emitir su opinión con respecto a la necesidad e importancia de diseñar una estructura organizativa y funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía, lo cual fundamenta la pertinencia de la propuesta en un contexto donde las universidades del país deben avanzar al unísono con los cambios del entorno y con los adelantos tecnológicos, científicos y del conocimiento, a fin de

lograr el mejoramiento continuo de lo que se hace, explorando nuevas actividades fundamentadas en sus fortalezas, en la creatividad, la innovación y el ingenio.

Por otra parte, se estima la disposición de recursos humanos altamente calificados que puedan asumir la responsabilidad que exige la presente propuesta, en virtud de que la Cátedra de Introducción a la Economía está integrada por doce (12) miembros, clasificados en: personal docente jubilado activo, docente ordinario, docente contratado y administrativo, tal y como se observa en el cuadro 30. Asimismo, cuenta con un considerable porcentaje de docentes a tiempo completo y dedicación exclusiva. Desde este punto de vista, solo se requiere nombrar los coordinadores de las unidades de docencia, de investigación y de extensión.

**Cuadro 30. Personal adscrito a la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**

<i>Tipo de Personal</i>	<i>Cantidad</i>
Docente Jubilado Activo	1
Docente Ordinario	5
Docente Contratado	5
Administrativo	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Cátedra de Introducción a la Economía, 2006.

### **5.5.2 Viabilidad financiera**

Dentro de este aspecto, la viabilidad está asegurada, puesto que por una parte, la Cátedra de Introducción a la Economía cuenta con un espacio físico bastante acogedor, de agradable ambiente laboral, dotado de cómodos escritorios, sala de reuniones, equipos de computación con acceso a intra e internet, requiriéndose solo

la adquisición de más equipos, a fin de operar eficiente y efectivamente y al ritmo de los avances tecnológicos. Es por ello, que la actual infraestructura física y tecnológica que posee la cátedra se considera apta para el desarrollo de la presente propuesta; por lo que la inversión necesaria para la puesta en marcha de la misma es mínima, en comparación con los beneficios que reportará a la Cátedra, a la Facultad, a la Universidad y al entorno.

### ***5.5.3 Viabilidad institucional***

La propuesta de una estructura organizativa y funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, se describe como una estructura orgánica, flexible, modificable según la orientación, donde lo esencial es la búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño integral de las funciones de docencia, investigación y extensión, facilitando, entre otros aspectos, la implementación de procesos sistematizados de información y comunicación, que permitan la interrelación entre la Cátedra de Introducción a la Economía y las instancias superiores de la institución y viceversa, para un mejor desempeño de las actividades académicas y administrativas.

En tal sentido, la mencionada propuesta constituye una alternativa para el proceso de gerencia universitaria, la cual exige a cada Institución de Educación Superior el estudio permanente de su entorno general y específico que le son pertinentes; una valoración de su posición ante las demás organizaciones que cumplen funciones afines; un autoanálisis constante y un proceso de fijación y revisión de estrategias en concordancia con las capacidades internas y con las demandas del entorno.

Por otra parte, desde el punto de vista legal y normativo, la propuesta se sustenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley de

Universidades y Reglamento de Cátedras y Departamentos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, relacionados con la autonomía universitaria en emprender procesos de cambios y transformaciones en materia organizativa y funcional.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

Las opiniones emitidas por el personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, unidas al análisis e interpretación de los resultados de la investigación, permitieron conocer, por una parte, la situación actual de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en relación a las Políticas de docencia, investigación y extensión; por otra parte, la situación de la cátedra de introducción a la economía desde el punto de vista organizativo y en cuanto al desempeño de las funciones de docencia, investigación y extensión. Todo ello condujo a formular, entre otras, las siguientes conclusiones:

- En la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo no están claramente definidas las políticas de docencia, investigación y extensión, por lo que dichas actividades se realizan de manera poco coordinadas en cada una de las instancias de la misma.
- Existe consenso entre los entrevistados en cuanto a la importancia que tiene la estructura organizativa en los procesos de cambio y transformación universitaria.
- Se determinó la importancia que tienen las cátedras dentro de la estructura organizativa de la facultad y la necesidad de reorganizarse internamente para que puedan participar de manera eficiente, eficaz y efectiva en el desarrollo integral de las funciones de docencia, investigación y extensión.
- Se observó que en la Facultad no se cuenta con efectivos sistemas de comunicación que contribuyan a la integración de sus miembros.

- En la facultad se realizan procesos de evaluación académica de manera continua al finalizar cada semestre, lo que permite que el personal docente pueda retroalimentarse con los resultados de dichas evaluaciones y aplique los correctivos necesarios para mejorar su desempeño.
- La Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo carece de estructura organizativa, por lo que no se establecen de manera específica las funciones a desempeñar por cada uno de los miembros de dicha cátedra. Los lineamientos para su funcionamiento se establecen en el Reglamento de Cátedras y Departamentos, que sólo contempla actividades relacionadas con la función docencia.
- La Cátedra de Introducción a la Economía cuenta con un agradable ambiente laboral y un espacio físico acogedor, lo que contribuye al desarrollo de la innovación y la creatividad, propios de estos tiempos de cambios y transformaciones. Actualmente, funciona de manera consistente facilitando un buen desempeño en el proceso enseñanza aprendizaje de la asignatura en cuestión.
- En la Cátedra de Introducción a la Economía se cumple con los procesos gerenciales de planificación, organización, dirección y control de actividades de docencia, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por esta unidad académica.
- Se determinó que no se realizan a nivel de la Facultad jornadas de revisión y actualización del currículo a fin de adaptarlo a las necesidades reales del entorno; sin embargo, en el contexto de la Cátedra de Introducción a la Economía se revisa y actualiza de manera periódica el programa de la

asignatura, con la participación de todos los profesores que imparten la materia.

- En la Cátedra de Introducción a la Economía existen debilidades en cuanto a la definición de líneas de investigación, por lo que los profesores realizan actividades investigativas por iniciativa propia, atendiendo a lo que consideran pertinente de acuerdo a sus aspiraciones particulares.
- No se promueve desde la cátedra el desarrollo de programas de formación y estímulo al investigador; lo relacionado con esta materia presenta marcada centralización en el instituto de investigación de la facultad (INFACES).
- En la Cátedra de Introducción a la Economía no existen lineamientos para el desarrollo de la función extensión, es por ello, que no se establecen relaciones con el entorno; es decir, no se realizan de manera formal este tipo de actividades.

De lo expuesto anteriormente, se observa una especie de aislamiento en la práctica de actividades de investigación y extensión, dándosele prioridad a la función docente, aún cuando las tres son funciones básicas de la universidad. Por lo antes expuesto, se requiere diseñar una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico – Valencia – de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, que permita el desempeño integral de las funciones de docencia, investigación y extensión, bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, con apoyo en principios posmodernos de participación, integración, interacción, democracia, autonomía, toma de decisiones, entre otros,

## 6.2 Recomendaciones

- Elevar la presente propuesta ante el ilustre Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo, a fin de considerar su implantación.
- Revisar y adecuar el Reglamento de Cátedras y Departamentos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo a la estructura organizacional y funcional desarrollada.
- Adquirir implementos y equipos necesarios para el fortalecimiento de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Definir y difundir las Políticas de Docencia, Investigación y Extensión en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Implantar en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo sistemas de información y comunicación eficientes, eficaces y efectivos.
- Promover la integración de las funciones docencia, investigación y extensión a través del currículo.
- Diseñar programas de desarrollo de las capacidades gerenciales de los miembros del personal académico y administrativo de la Facultad, bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, F (1999). **El Proyecto de Investigación**, guía para su elaboración. Editorial Episteme, Caracas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999). **Gaceta Oficial N° 5.453, Extraordinaria**. Marzo 24, de 2000. Caracas.
- Canestrari, M (2001). **Reflexiones sobre la Transformación de la UCV**. Revista Debate Abierto, Año V, Vol. IV.
- Cerda, H (1994). **Los elementos de la Investigación**. Editorial El Buho. LTDA.
- Chiavenato, I (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.
- Dávila, C (2001). **Teorías Organizacionales y Administración**. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Colombia.
- De Faria, F (2000). **Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral**. Editorial Limusa. México.
- De Ferrer, H y Vera E (2002). **Propuesta de una Unidad de Investigación para La Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública**. Trabajo de Ascenso. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- De Venanzi, F (1987). **Investigación y Docencia en la Universidad**. Interciencia, 12 (5), 221-225.
- Gómez, G (1997). **Sistemas Administrativos. Análisis y Diseño**. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.
- Gibson, Ivancevich y Donnely (1996). **Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos**. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Colombia.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.
- Hernández, Fernández y Baptista (1991). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana, México.
- Koontz, H y Weihrich, H (1998). **Administración, una perspectiva global**. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México.

- Kuhn, T (1975). **La Estructura de las Revoluciones Científicas**. Fondo de Cultura Económica. México.
- Ley de Universidades (1970). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela 1.429, Extraordinaria**. Septiembre 08, 1970. Caracas.
- Martínez, M (1999). **La Nueva Ciencia: su desafío, lógica y método**. Editorial Trillas, México.
- Méndez, E (2004). **Hologerencia Académica**. Editorial Ediluz, Maracaibo.
- Méndez, E (2003). **Crisis y Transformación de las Universidades**. Disponible: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Morin, E (1999). **La cabeza bien puesta**. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- Muro, X (2004). **La Gerencia Universitaria**. Ediciones OPSU, Caracas.
- Ramírez, T (1999). **Cómo hacer un Proyecto de Investigación**. Editorial Panapo, Caracas.
- Reglamento de Cátedras y Departamentos (2005). **Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo**. Mayo de 2005. Valencia.
- Robbins, S (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall, México.
- Rusque, A (2003). **De la diversidad a la unidad en la Investigación Cualitativa**. Vadell Hermanos Editores. Caracas.
- Sabino, C (1994). **Cómo hacer una Tesis**. Editorial Panapo, Caracas.
- Salcedo, H (1997). **Necesidad de un perfil integral del Profesor Universitario como base de la evaluación y reconocimiento de su desempeño académico**. Agenda Académica, Vol. 4, N° 1.
- Serna, H (2003). **Gerencia Estratégica**. 3R Editores, Caracas.
- Tamayo, M (1996). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.
- UNESCO (1997). **Elementos para construir La Educación Superior del Futuro**. París

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CICLO BÁSICO  
VALENCIA

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

El presente instrumento de recolección de datos tiene como finalidad recabar información relacionada con las Políticas de Docencia, Investigación y Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Garantizamos absoluta confidencialidad por la información que usted suministre; la misma será usada exclusivamente con fines académicos y constituirá un valioso aporte a la investigación que se realiza, la cual se titula:

**Propuesta de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de  
Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de  
Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo  
Enfoque Posmoderno de la Organización**

Agradecemos la mayor objetividad y sinceridad al emitir sus respuestas, en virtud de que de ello dependerá la validez y confiabilidad de los resultados del presente estudio.

Por su colaboración, gracias,

---

Prof. (MSc.) Edith Margarita Orta

1. ¿Qué tipo de estrategias se establecen para adecuar el currículum a las exigencias reales del entorno?

---

---

2. ¿Qué políticas se desarrollan para elevar el nivel académico en la Facultad?

---

---

3. Desde su punto de vista ¿Qué papel juega la Estructura Organizativa en el proceso de transformación que debe llevarse a cabo en la Universidad para poder adaptarse a los cambios del entorno?

---

---

4. ¿Qué tipo de políticas se plantean para lograr la participación activa de las Cátedras en el desarrollo integral de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión?

---

---

5. ¿Qué mecanismos se desarrollan para lograr la implementación de sistemas de comunicación que contribuyan a la integración de los miembros de la comunidad de la FACES?

---

---

6. Desde su experiencia en el cargo que desempeña, ¿Qué estrategias se formulan para lograr una efectiva integración de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión en el contexto de la FACES?

---

---

7. ¿Qué estrategias se establecen para crear un clima organizacional propicio a los procesos de transformación universitaria?

---

---

8. ¿Qué mecanismos se establecen para la definición de las líneas de investigación?

---

---

9. ¿Qué tipo de políticas se desarrollan para la formación de investigadores?

---

---

10. ¿De qué manera se incentiva al personal docente para su inserción en la actividad investigativa?

---

---

11. ¿Qué mecanismos se utilizan para la difusión de los resultados de las investigaciones?

---

---

12. ¿Qué estrategias se establecen para lograr una vinculación más efectiva con el entorno?

---

---

13. ¿Qué tipo de acciones se establecen para la participación activa del personal docente en el desarrollo de proyectos comunitarios?

---

---

14. ¿Qué mecanismos se desarrollan para la incorporación permanente de los estudiantes en actividades de extensión?

---

---

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CICLO BÁSICO  
VALENCIA

**CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DOCENTE**

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información relacionada con el desempeño de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión en la Cátedra De Introducción a la Economía, adscrita al Ciclo Básico - Valencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Garantizamos absoluta confidencialidad por la información que usted suministre; la misma será usada sólo para fines académicos y constituirá un aporte de gran importancia a la investigación que se realiza, la cual se titula:

**Propuesta de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de  
Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de  
Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo  
Enfoque Posmoderno de la Organización**

Agradecemos la mayor objetividad y sinceridad al emitir sus respuestas, en virtud de que de ello dependerá la validez y confiabilidad de los resultados del presente estudio.

Por su colaboración, gracias

---

Prof. (MSc.) Edith Margarita Orta

## INSTRUCCIONES GENERALES

### PARTE I. Características Personales y Profesionales.

**a. Sexo:**

- Femenino
- Masculino

**b. Condición:**

- Ordinario
- Contratado
- Jubilado Activo

**c. Dedicación:**

- Exclusiva
- Tiempo Completo
- Medio Tiempo
- Tiempo Convencional

**d. Ubicación en el Escalafón:**

- Instructor
- Asistente
- Agregado
- Asociado
- Titular

**e. Estudios de Postgrado:**

- Especialista
- Magíster
- Doctor
- Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

## Parte II. Desempeño de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión.

Instrucciones: Marque con una equis (x) la alternativa que considere apropiada, de acuerdo a la siguiente escala:

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Algunas Veces (2)

Nunca (1)

Ítem	Aspectos	4	3	2	1
<b>Estructura Organizativa</b>					
1	Se establece claramente la conformación de la Cátedra mediante un organigrama.				
2	Se definen de manera precisa las funciones y actividades de cada una de las unidades específicas que conforman la Cátedra.				
3	Se incorpora al personal Docente de la Cátedra en la toma de decisiones.				
4	Se promueve la integración de las unidades específicas a fin de alcanzar eficientemente las metas de la Cátedra.				
5	Se propicia en la Cátedra un clima organizacional que incentive a sus miembros a desarrollar la innovación y la creatividad.				
<b>Estructura Funcional</b>					
6	Se elabora el Plan Operativo de la Cátedra con la participación activa de sus miembros.				
7	Se delega en los integrantes de la Cátedra la responsabilidad de llevar a cabo actividades específicas.				
8	Se incentiva al personal de la Cátedra a participar en la ejecución de los planes para alcanzar los resultados previstos.				
9	Se establecen mecanismos que permitan determinar el alcance de los planes formulados.				
10	Se desarrollan acciones orientadas a retroalimentar los procesos gerenciales de la Cátedra.				
<b>Función Docencia</b>					
11	Se realizan jornadas de revisión y actualización de la estructura curricular de la FACES.				
12	Se promueve la revisión y actualización periódica del programa de la asignatura con la participación de todos los profesores adscritos a la Cátedra.				
13	Se aplican en la Cátedra sistemas de control del desempeño docente.				

<b>14</b>	Se desarrollan en la Cátedra procesos de evaluación académica de manera continua.				
<b>15</b>	Se promueve desde la Cátedra la participación activa de los estudiantes en el proceso enseñanza – aprendizaje.				
<b>16</b>	Se desarrollan programas de mejoramiento profesional y humano para el personal docente adscrito a la Cátedra				
<b>17</b>	Se dispone de la infraestructura física y tecnológica necesaria para un mejor desempeño de la actividad docente.				
<b>18</b>	Se cuenta en la Cátedra con efectivos canales de información y comunicación que permitan la efectiva retroalimentación del sistema educativo.				
<b>Función Investigación</b>					
<b>19</b>	Se promueve la participación de los miembros de la Cátedra en el establecimiento de las líneas de investigación.				
<b>20</b>	Se conforman equipos interdisciplinarios para la definición de las líneas de investigación.				
<b>21</b>	Se promueve la participación del personal docente en programas de formación de investigadores.				
<b>22</b>	Se estimula la participación de los profesores en el desarrollo de proyectos de investigación.				
<b>23</b>	Se promueve la efectiva participación de los estudiantes en actividades de investigación.				
<b>24</b>	Se difunden y publican los resultados de las investigaciones realizadas por los profesores.				
<b>25</b>	Se cuenta con la infraestructura física y tecnológica adecuada para el desempeño de la función investigativa.				
<b>Función Extensión</b>					
<b>26</b>	Se estimula la participación de los profesores en la realización de actividades de extensión.				
<b>27</b>	Se establecen convenios de cooperación para brindar asesoría y servicios especializados al sector productivo y a la sociedad en general.				
<b>28</b>	Se promueve la incorporación de los estudiantes en la prestación de servicios comunitarios.				
<b>29</b>	Se definen claramente las políticas de docencia, investigación y extensión.				
<b>30</b>	Se establecen mecanismos de integración de las funciones de docencia, investigación y extensión.				

**ANEXO B**  
**VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CICLO BÁSICO  
VALENCIA

Estimado Sr. (a) Especialista:

Me dirijo a Usted, muy cordialmente, a fin de presentarle una primera aproximación del instrumento de recolección de datos que se piensa utilizar en la investigación que se adelanta, como requisito para optar a la Categoría de Profesor Asociado, la cual se titula:

**Propuesta de una Estructura Organizativa y Funcional para la Cátedra de  
Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de  
Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo  
Enfoque Posmoderno de la Organización**

En tal sentido, se solicita su valiosa opinión, toda vez que sus observaciones como experto serán incorporadas a fin de enriquecer la versión definitiva de dicho instrumento. A tal efecto, se le envía adjunto a la presente, cuadro de operacionalización de las variables y un formato para que vacíe allí sus consideraciones.

Por su colaboración, gracias,

---

Prof. (MSc.) Edith Margarita Orta.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CICLO BÁSICO  
VALENCIA

**GUÍA DE VALIDACIÓN**

Evaluador: \_\_\_\_\_ Título: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Estimado Especialista:

A fin de facilitar la validación del instrumento de recolección de datos, se presentan para su consideración las siguientes instrucciones:

- 1.- Leer detenidamente el cuadro de operacionalización de variables, así como también el instrumento anexo.
- 2.- Determinar la congruencia entre objetivos, variables, dimensiones e indicadores en cada ítem del instrumento.
- 3.- Determinar la calidad técnica de cada ítem, utilizando para ello el siguiente criterio:

<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIDAD</b>	<b>GRADO DE ACEPTACIÓN</b>
Uno (1)	Muy Deficiente	Eliminar
Dos (2)	Deficiente	Eliminar
Tres (3)	Bueno	Reformular
Cuatro (4)	Muy Bueno	Mantener
Cinco (5)	Óptimo	Mantener

4.- Marcar con una equis (x) la ponderación en la Tabla de Validación adjunta. En caso de que ésta sea inferior a tres (3), justifique la causa en casilla de observaciones respectivas.

5.- Incorporar cualquier otra sugerencia en la parte inferior del formato.

6.- Indicar sus datos y firmar al final de la página, certificando sus observaciones.

Por su colaboración, gracias.

**Objetivo: Diseñar una Estructura Organizativa y Funcional que permita optimizar el desempeño integral de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión en la Cátedra de Introducción a la Economía, adscrita al Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**

El cuestionario contiene treinta (30) ítems de opciones múltiples y está orientado a diagnosticar la actual estructura organizativa y funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía y describir el desempeño de las funciones de docencia, investigación y extensión que se llevan a cabo en dicha Cátedra; y la entrevista está conformada por catorce (14) preguntas abiertas formuladas con la intención de obtener información relacionada con las Políticas de Docencia, Investigación y Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Las opciones de respuestas son:

1.- Nunca                      2.- Algunas veces                      3.- Casi siempre                      4.- Siempre

Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems de la Entrevista	Ítems del Cuestionario
<i>Describir las Políticas de Docencia, Investigación y Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo</i>	<b>Políticas de Docencia, Investigación y Extensión</b>	<b>Docencia</b>	Currículo	1,2	
			Estructura Organizativa	3,4	
			Sistemas de Comunicación	5	
			Integración de Funciones	6	
			Clima Organizacional	7	
		<b>Investigación</b>	Líneas de Investigación	8	
			Formación en Investigación	9	
			Incentivo a la Investigación	10	
			Difusión de la Investigación	11	
		<b>Extensión</b>	Pertinencia Social	12	
			Proyectos Comunitarios	13	
			Participación Estudiantil	14	
<i>Diagnosticar la actual estructura organizativa y funcional de la Cátedra de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo</i>	<b>Estructura Organizativa y Funcional</b>	<b>Estructura Organizativa</b>	Organigrama		1
			Departamentalización		2
			Descentralización		3
			Coordinación		4
			Clima Organizacional		5
		<b>Estructura Funcional</b>	Planificación		6
			Organización		7
			Dirección		8
			Control y Evaluación		9,10
<i>Describir las funciones de Docencia, Investigación y Extensión que se realizan en la Cátedra</i>	<b>Funciones de Docencia, Investigación y Extensión</b>	<b>Docencia</b>	Curriculum		11
			Praxis Docente		12,13,14,15
			Mejoramiento Profesional		16
			Infraestructura Fis. y Tecnol.		17,18

<i>de Introducción a la Economía del Ciclo Básico - Valencia - de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo</i>		<b>Investigación</b>	Líneas de Investigación		<b>19,20</b>
			Formación en Investigación		<b>21</b>
			Proyectos de Investigación		<b>22,23</b>
			Promoción de la Investigación		<b>24</b>
			Infraestructura Fis. y Tecnol.		<b>25</b>
		<b>Extensión</b>	Participación Docente		<b>26</b>
			Convenios de Cooperación		<b>27</b>
			Pertinencia Social		<b>28,29</b>
			Integración de Funciones		<b>30</b>

**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Ítem	Ponderación					Criterios				Observaciones
	Uno (1)	Dos (2)	Tres (3)	Cuatro (4)	Cinco (5)	Concordancia con los objetivos	Coherencia con los indicadores	Redacción	Lenguaje	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										

19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										

Sugerencias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre.: \_\_\_\_\_

C.I: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

## MATRÍZ DE DATOS PARA CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	X	
1	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	70
2	4	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	2	2	1	4	4	4	4	4	1	1	4	1	89
3	1	1	4	1	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	4	3	2	1	1	1	1	1	75	
X	1,89	1,64	2,77	1,71	3,6	3	3	3	2,57	2,25	1,64	3,27	3,27	3,27	3	2,77	2,25	2,77	3,27	2	2,25	1,5	3	2,77	2,4	1,33	1,2	1,2	1,71	1,2	71,52	
S <sup>2</sup>	1,56	0,67	0,67	1,56	0,22	0	0	0	0,22	0,22	0,67	0,22	0,22	0,22	0,89	0,67	0,22	0,67	0,22	0	0,22	0,22	0,89	0,67	0,89	2	0,22	0,22	1,56	0,22	16,22	

$K = 30$

$\sum Si^2 = 16,22$

$\sum St^2 = 97,30$

$$\alpha = \left( \frac{30}{30 - 1} \right) \left( 1 - \frac{16,22}{97,30} \right) \quad \alpha = (1,03) (0,833)$$

$\alpha = 0,86$