



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCIÓN GERENCIA



MODELO FUNCIONAL BASADO EN ESTRATEGIAS
GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
ACADÉMICO DE LOS INSTITUTOS TECNICOS
UNIVERSITARIOS DEL ESTADO CARABOBO

Autora:
ANAIDA PÉREZ

Bárbula, Mayo de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCIÓN GERENCIA



**MODELO FUNCIONAL BASADO EN ESTRATEGIAS
GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
ACADÉMICO DE LOS INSTITUTOS TECNICOS
UNIVERSITARIOS DEL ESTADO CARABOBO**

Tutora
Adriana Rodríguez

Autora:
Anaida Pérez

**Trabajo de Grado presentado para optar a la
Maestría de Administración de empresas,
Mención Gerencia**

Bárbula, Mayo de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCIÓN GERENCIA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MODELO FUNCIONAL BASADO EN ESTRATEGIAS
GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
ACADÉMICO DE LOS INSTITUTOS TECNICOS
UNIVERSITARIOS DEL ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Adriana Rodríguez

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Postgrado en Administración de Empresas, Mención Gerencia
Por. **ADRIANA RODRÍGUEZ**
C.I. 11153037

Bárbula, Mayo de 2012

DEDICATORIA

En primera instancia, le dedico este Trabajo de Grado a Dios Todopoderoso, la luz que ilumina mi camino cada día, a la Virgen María, por ser mi modelo y cubrirme con su manto sagrado.

También, se lo dedico a mis seres queridos comenzando con mis padres: Adelmo Pérez, aunque no estés físicamente conmigo siempre te tengo presente en mi corazón, sin ti no estuviera aquí. A mi madre Glacira de Pérez, por tu amor incondicional, empeño y empuje para buscar siempre el camino del futuro y alcanzarlo. A los que ya no están físicamente conmigo pero son inolvidables.

A mis adorados hijos: Ramón, Orlando, Anaida, ustedes son parte y extensión de mi alma. Les dedico no el trabajo sino el ejemplo de voluntad y el sentido de creer siempre en mí misma, en proponerme metas y lograrlas; no dejen nunca de luchar, trabajar y soñar en pro de un mundo mejor para ustedes y los seres a quienes aman.

A mis hermano y hermanas: Glacira, Nilyan, Jania, Yuraima, Yanine y Álvaro sin su apoyo, ánimo, mimos no estaría escribiendo esta dedicatoria. A ustedes...

A mis nietos, sobrinas y sobrinos somos tantos que una hoja no bastaría para nombrarlos, sigan hacia adelante, los quiero. A toda mi familia, Sebastian, Daniel, Isis, Kenny, Valentina, Carlos Jesús, Carlos Manuel, Carolina, Álvaro, Eduardo, Antonio, Paolo, Francisco, Adelmo (mi sobrino y compañero de estudio), Milagros, Abuela Sofía, mis tías, cuñados y cuñada, primos, amigas Rosa, Magaly, Adriana, Carmen. A todos los que no hice mención pero me apoyaron siempre, Gracias.

En especial a ti, Orlando González mi esposo, compañero de mi vida...

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios Padre, por la oportunidad que me brindó de estar viva y cumplir mi meta.

Especial agradecimiento a las instituciones educativas que me ofrecieron información valiosa para el desarrollo del trabajo de investigación.

A mi tutora Msc. Adriana Rodríguez, por sus consejos y dedicación ante la asesoría que me ofreció.

A la Universidad de Carabobo por abrir las puertas para que podamos seguir creciendo profesionalmente.

A todos muchas gracias.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCIÓN GERENCIA



**MODELO FUNCIONAL BASADO EN ESTRATEGIAS GERENCIALES
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LOS INSTITUTOS
TECNICOS UNIVERSITARIOS DEL ESTADO CARABOBO**

Autora: Anaida Pérez

Tutora: Adriana Rodríguez

Fecha: Mayo, 2012

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito diseñar un modelo funcional basado en Estrategias Gerenciales para el mejoramiento y optimización de los procesos administrativos académicos en los Institutos Técnicos Universitarios del estado Carabobo. La metodología fue la modalidad de proyecto factible con un soporte documental, ubicándose en un diseño de campo desarrollado a través de cinco fases; la población y muestra estuvo representada por nueve (9) institutos y colegios técnicos universitarios ubicados en Valencia, estado Carabobo, con un muestreo probabilístico al azar simple; en cuanto a las técnicas de recolección de datos se manejó la observación indirecta no participativa, observación documental y entrevista semiestructurada contentiva de 13 preguntas abiertas aplicadas a los coordinadores o jefes de departamento del área administrativa-académica, la validez fue a través de juicios de experto y las técnicas de análisis mediante la estadística inferencial; la información recabada fue analizada y representados los datos utilizando tablas y gráficas, que dieron paso a la propuesta que tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión funcional integrado para mejorar las prácticas académicas administrativas de los Institutos Técnicos Universitarios del estado Carabobo, dando paso a las conclusiones donde se constató que los institutos técnicos y colegios universitarios, mantienen en su estructura las unidades que tienen competencia para los procesos administrativos académicos en correspondencia con el área de docencia. En estas dependencias, se captaron debilidades desde el diseño de las funciones académicas, cantidad de personal, poca comprensión de las directrices para el funcionamiento, desconocimiento de modelos de gestión y factores claves de éxito, que se traduce en su mayoría en falta de eficiencia administrativa.

Descriptor: Modelo Funcional, Estrategias Gerenciales, Gestión del Conocimiento, Trabajo en Equipo



CARABOBO UNIVERSITY
POSTGRADUATE OF THE FACULTY OF SCIENCES
ECONOMIC AND SOCIAL
MASTERS IN ADMINISTRATION OF COMPANIES,
MENTION MANAGEMENT



**FUNCTIONAL MODEL BASED ON MANAGEMENTAL STRATEGIES TO
IMPROVE THE ACADEMIC PERFORMANCE OF THE UNIVERSITY
TECHNICAL INSTITUTES OF STATE CARABOBO**

Author: Anaida Pérez

Tutor: Adriana Rodríguez

Date: May, 2012

ABSTRACT

The present investigation had like intention to design a functional model based on Managemental Strategies for the improvement and optimization of the academic administrative processes in the University Technical Institutes of the Carabobo state. The methodology was the modality of feasible project with a documentary support, being located in a design of field developed through five phases; the population and shows was represented by nine (9) institutes and located university technical schools in Valencia, Carabobo state, with at random simple a probabilistic sampling; as far as the techniques of data collection the indirect observation was handled nonparticipating, documentary observation and semi structured interview compost of 13 open questions applied to the coordinators or heads of department of the administrative-academic area, the validity was through expert judgments and the techniques of analysis by means of the inferential statistic; the successfully obtained information was analyzed and represented the data using tables and graphs, that took step to the proposal that it had like objective to propose a model of functional management integrated to improve the administrative practices academic of the University Institutes Technical of the Carabobo state, giving passage the conclusions where it was stated that the technical institutes and university schools, maintain in their structure the units that have competition for the academic administrative processes in correspondence with the teaching area. In these dependencies, weaknesses attracted from the design of the academic functions, amount of personnel, little understanding of the directives for the operation, ignorance of management models and factors success keys that are translated in its majority in lack of administrative efficiency.

Descriptors: Functional model, Managemental Strategies, Management of the Knowledge, work in Equipment

ÍNDICE GENERAL

	pp.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	vi
Resumen	vi
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	xii
Índice de Figuras	xii
Introducción	13
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	15
Objetivos de la Investigación	20
Objetivo General	20
Objetivo Específico	20
Justificación de la Investigación	21
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	25
Bases Teóricas	36
Bases Legales	69

Definición de Términos Básicos	74
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación de Investigación	77
Diseño de la Investigación	78
Población y Muestra	80
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	81
Validez y Confiabilidad	84
Técnicas de análisis de datos	84
CAPITULO IV	
ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Presentación de los Resultados	85
CAPITULO V	
PROPUESTA	
Descripción de la Propuesta	120
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139
Anexos	
A-Modelo de Entrevista	146
B- Contenido de la Entrevista	148
C- Constancia de Validez	165

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	pp.
1. Operacionalización de Objetivos	75
2. Procesos administrativos académicos	90
3. Desarrollo de los procesos Administrativos/Académicos	92
4. Políticas y Normas para el área Administrativa/Académica	96
5. Misión del Departamento	98
6. Objetivos del Departamento	100
7. Misión y Objetivos	103
8. Funciones del Departamento	106
9. Matriz DOFA de los departamentos	112
10. Factores Claves de Éxito de la Institución	114
11. Programa de formación	130
12. Programa de incentivos	131
13. Estructura de Costos de la Propuesta	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	pp.
1. Procesos administrativos académicos	91
2. Desarrollo de los procesos Administrativos/Académicos	92
3. Políticas y Normas para el área Administrativa/Académica	96
4. Misión del Departamento	99
5. Objetivos del Departamento	101
6. Funciones orientadas a la Misión y Objetivos	104
7. Factores Claves de Éxito de la Institución	115

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA No.	pp.
1. Proceso de Gestión del Conocimiento	54
2. Pasos del Trabajo en Equipo	56
3. Modelo de gestión funcional	126
4. Comité Coordinador. Funciones	128

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se ven inmersas en un entorno de constantes cambios, donde la diferencia se da dependiendo de la gestión que desarrolle el capital humano, especialmente los que ocupan cargos de dirección, ya que los mismos deben hacer gala de sus competencias para implantar modelos estratégicos que impulsen sus organizaciones al éxito y eficiencia en un mundo signado por la alta competitividad.

En este contexto organizacional, se desenvuelven las instituciones educativas ubicadas en el nivel universitario, que dependiendo de las características del entorno, el marco legal, las necesidades de la sociedad, orientan sus actividades en pro de la formación de ciudadanos y profesionales calificados para desenvolverse en el mercado de trabajo. Pero estas entidades educativas, deben estar sujetas a la gerencia que sus directivos consideren, para satisfacer la demanda de la nación, así como mantenerlas activas, a través del funcionamiento eficiente de sus áreas o departamentos medulares.

Entre estos destacan, las coordinaciones o departamentos que tienen como función principal el área académica, sujeta a las gestiones internas para alcanzar sus metas tanto educativas como administrativas. Por esta razón, la presente investigación aborda el diseño de modelo funcional basado en estrategias gerenciales para mejorar el desempeño académico de los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo. Para lo cual se desarrolló la indagación de los estudios previos, teorías, preceptos, leyes que enmarcaron el estudio en la búsqueda de dar respuestas a las interrogantes del trabajo.

Por lo tanto, enmarcado en una metodología de carácter cuantitativo, con una modalidad de proyecto factible y documental, dentro de un diseño de campo, se desarrollaron las distintas fases de la investigación presentadas a través de la siguiente estructura:

En el Capítulo I, se desarrolló el problema que a través del planeamiento se abrió el compás para presentar las necesidades y problemática de estudio, así mismo los objetivos y justificación de la investigación.

El Capítulo II, denominado marco teórico dió paso a las conceptualizaciones, antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales, el sistema de variables acompañado de las definiciones de términos básico.

En otro sentido, el Capítulo III, hace referencia al marco metodológico que incluyó el tipo, nivel y diseño de investigación, aunado a la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y procesamiento de datos mediante la aplicación de las técnicas de análisis.

En cuanto al Capítulo IV, permitió presentar los análisis de resultados del instrumento aplicado, donde se muestran las opiniones, tablas y gráficas que contienen los datos porcentuales de las respuestas.

También el trabajo, comprende el Capítulo V, dedicado a la propuesta, su estructura, estrategias, factibilidad, para dar continuidad a las conclusiones y recomendaciones acompañadas para culminar con las referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones actuales viven en un mundo caracterizado por la globalización, la competitividad y la demanda de atención al cliente en forma personalizada. En este escenario, sus estructuras orgánicas sufren cambios para mantenerlas en el mercado con las mejores herramientas técnicas y científicas, con un personal altamente competente, orientándolas a la adopción de sistemas informáticos y comunicacionales que les permitan estar atentas a las variaciones del entorno.

Así se evidencia un mundo en constantes cambios, movido por las inquietudes de sus países, donde el pensamiento gerencial se transforma en el transcurso del tiempo y experimenta diversas fases evolutivas. De esta manera, son importantes los nuevos enfoques en la administración que están influyendo en la gestión del proceso organizacional, sustentados en el poder de la gente, el diálogo, el consenso, la comunicación, potenciando al individuo y propiciando la autonomía y autogestión.

Es así, que internamente las empresas van creando ventajas competitivas a través de la planificación estratégica, generando una cultura, misión, visión y valores compartidos. Donde lo fundamental son los conocimientos y competencias que el capital humano aporta, desarrollando procesos en función de la calidad de sus productos y servicios. En este contexto, las directrices emanadas de la alta gerencia son fundamentales, especialmente en los niveles medios operativos y administrativos, bases de los procesos medulares y críticos de las organizaciones.

A tales efectos, el funcionamiento de las unidades estructurales debe diseñarse de acuerdo a la naturaleza de los productos o servicios que poseen. No escapan de este contexto las organizaciones educativas, quienes y de acuerdo a las disposiciones legales de las naciones deben sostener una estructura que de paso al sostenimiento de los sistemas educativos.

Sin duda, que en la sociedad actual, compleja y cambiante, al sistema educativo se le exige cada vez más su modernización, transformando su organización y funcionamiento, así como nuevas orientaciones en contenidos y enseñanzas, acorde con los cambios económicos, sociales, científicos y tecnológicos; donde la gerencia es fundamental a través de estrategias que permitan proyectar a las organizaciones educativas hacia el crecimiento y desarrollo del país.

A tal efecto, Cabeza (2005), puntualiza que la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión, que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección. Fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, pero en la gerencia educativa de la ciencia y la tecnología esta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr los objetivos y políticas educativas con la participación y el desarrollo potencial de los docentes y personal administrativo con resultados óptimos para la organización.

A través del proceso educativo se transfieren los valores fundamentales, el resguardo de la identidad cultural y ciudadana; que es la base de la formación y desarrollo del capital humano. La escuela se torna, en el lugar para la adquisición, transmisión de los conocimientos notables y el medio para la proliferación de las capacidades productivas.

Es por ello, que los lineamientos educativos venezolanos se ubican hacia el aumento de la calidad, ampliación de la cobertura y modernismo de la estructura

administrativa del sistema educativo, a través de la investigación y transformación de todos sus niveles y modalidades, especialmente en el universitario, razón por la cual es importante el proceso de descentralización, como una estrategia para dar mayor autonomía de la gestión a los centros educativos; y por otra parte, generar cambios profundos en la profesión docente para la transformación de las prácticas pedagógicas.

Cabe destacar, que en Venezuela, como establece la Ley Orgánica de Educación (2009), la educación superior tiene como objetivos: formar profesionales especialistas; promover el mejoramiento profesional permanente, fomentar la investigación, las artes y otras manifestaciones creadoras del ser humano, así como elevar el nivel cultural de los venezolanos, todo ello en beneficio de la sociedad. En otras palabras, hay consenso de que tiene tres funciones las instituciones de educación superior venezolana, es decir: docencia, investigación y extensión, para servicio del país; las cuales se cumplen en proporciones muy diversas en las diferentes instituciones.

Dentro de este marco de ideas, a través del Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios según decreto presidencial N° 865 de septiembre de 1995, las instituciones educativas del nivel superior adscritas al Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior y en concordancia con la Ley de Universidades, establece en el Capítulo I, artículo 11 que: Cada instituto y colegio universitario tendrá un Consejo Directivo y un Consejo Académico. El Reglamento interno de cada institución establecerá las estructuras organizativas y funcionales que le sean propias, conforme a lo previsto en el artículo 28 del Reglamento. En tal sentido, los institutos y colegios universitarios, establecen sus estructuras, organización y funcionamiento acorde con las directrices generales dispuestas en las leyes en el sector educativo venezolano, para lo cual crean su estructura con unidades que desarrollen las

funciones básicas de docencia, investigación y extensión, bajo una gestión que va a depender del direccionamiento estratégico definido por sus fundadores.

Debe señalarse que, en el estado Carabobo existen organizaciones educativas públicas en el nivel técnico universitario, algunas se identifican como institutos y otros como colegios entre los cuales se mencionan: el Instituto Universitario de Tecnología de Valencia (IUTEVAL) y el Instituto Universitario de Seguridad Industrial (IUTSI), y privados entre los cuales se mencionan el Colegio Universitario de Administración y Mercadeo (CUAM), el Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), el Instituto Universitario de Tecnología Juan Pablo Pérez Alfonso (IUTEPAL), el Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTEPI), el Instituto Universitario Antonio José de Sucre, el Instituto Universitario Carlos Soublett, el Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTA), que presentan similitudes en sus estructuras administrativas y académicas, inclusive en las carreras que ofertan.

Al respecto, los institutos y colegios universitarios del estado Carabobo, presentan debilidades en el funcionamiento de las coordinaciones o departamentos que administran los procesos académicos, esta información fue suministrada a través de las entrevistas realizadas a los jefes de departamento y docentes adscritos a los institutos estudiados, así como de la técnica de observación directa aplicada por el investigador; entre las mismas se encuentran: la falta de planificación y organización en la atención a los requerimientos de los docentes al no resolver a tiempo los problemas que éstos presentan con respecto a las cargas horarias, coincidencia en los horarios de los docentes a pesar de contar con sistemas intranet que almacenan la data de todas las secciones.

Otro aspecto a considerar en la problemática, corresponde a las funciones de dirección y control, que según los datos recopilados a través de las entrevistas efectuadas a los jefes de departamentos coincidieron en afirmar que los planes generales de estudio que contiene la currícula de las carreras, no están actualizados,

considerando que estos departamentos académicos deben hacer verificaciones periódicas de los contenidos programáticos de las asignaturas específicamente al término de cada lapso académico, sin embargo, estas revisiones se descuidan y no se presentan recomendaciones para actualizarlos, la evaluación del docente en su gestión de aula es deficiente, así como la revisión de las planificaciones académicas de las materias.

Si estas situaciones continúan ocurriendo, puede llevar a los institutos educativos técnicos universitarios a perder la imagen, disminuir la matrícula de alumnos, alta rotación de personal docente y administrativo (coordinadores académicos y jefes de cátedras), descuido en la administración de los programas académicos y por ende afectaría el perfil de los egresados.

Todo esto trae la necesidad de llevar a cabo la presente investigación, para establecer estrategias gerenciales que mejoren el funcionamiento de las coordinaciones académicas, gestionando los procesos administrativos/académicos de planificar, dirigir, coordinar y controlar bajo esquemas actuales, sincerando las actividades y responsabilidades del personal, y estableciendo el alcance de las mismas. Al respecto, Stoner y otros (2006:7) proponen que “la administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de una organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.

De este modo, no escapan de esta referencia los entes educativos, especialmente lo relacionado con la administración y funcionamiento de las unidades organizativas, llámense departamentos o cualquier otra denominación que le designen los consejos académicos anteriormente reseñados. Desde la perspectiva más general, se presentan una serie de interrogantes que permitirán obtener una visión de la situación objeto de estudio:

- ¿Cuál ha sido el desempeño de las coordinaciones o departamentos académicos de los institutos universitarios del Estado Carabobo?
- ¿Qué impacto tiene en los docentes y alumnos el desempeño académico?
- ¿De qué modo afecta la alta rotación del personal docente el desempeño de académico?
- ¿Cuáles son las funciones que se deben de efectuar en las unidades académicas?
- ¿Cómo planifican, organizan, coordinan y controlan las actividades académicas realizadas por el personal docente y administrativo de los institutos técnicos universitarios?

Formulación del problema

Ante este panorama surge la siguiente interrogante del estudio:

¿Cuál es el modelo funcional basado en estrategias gerenciales que permita el mejoramiento del desempeño académico de los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un modelo funcional basado en estrategias gerenciales para el mejoramiento y optimización de los procesos administrativos académicos en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos administrativos/académicos que se desarrollan en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo.

- Identificar las funciones correspondientes con la naturaleza de los departamentos académicos.
- Analizar a través de la Matriz DOFA los departamentos académicos de las especialidades.
- Analizar el resultado del estudio de las funciones de los departamentos académicos.
- Desarrollar la estructura de un modelo funcional para los departamentos académicos tomando en cuenta el proceso administrativo enmarcado en los nuevos esquemas gerenciales.
- Evaluar la factibilidad de diseño y aplicabilidad de un modelo funcional para los departamentos académicos tomando en cuenta el proceso administrativo enmarcado en los nuevos esquemas gerenciales.

Justificación de la Investigación

En el mundo empresarial moderno, se presentan muchos retos que deben ser afrontados por una gerencia que maneje estrategias efectivas y asertivas. Esto implica claridad en lo que se tiene y en lo que se persigue en el tiempo, para producir una diferencia que les permita estar a la vanguardia en sus productos y servicios, con estructuras flexibles permitiendo que sus procesos internos fluyan a través de sus recursos y de la gente con que cuentan. No escapan de esta realidad las organizaciones educativas en el nivel técnico universitario.

Tomando como base el preámbulo expuesto, la presente investigación se refiere al diseño de un modelo funcional a través de la implementación de estrategias gerenciales que promuevan un mejor desempeño académico de los institutos y

colegios universitarios. Siendo, estas organizaciones actores sociales que contribuyen con el desarrollo del país y que son motivo del estudio. A tales efectos, este trabajo se justifica desde diferentes perspectivas:

En este contexto, los institutos y colegios técnicos universitarios juegan un papel primordial al formar técnicos superiores en distintas áreas de los saberes humanísticos, científicos, culturales y sociales, por lo tanto se justifica esta investigación al aportar información fidedigna de la manera en que se están desarrollando los procesos administrativo-académicos, por lo que les permitirá evaluar sus objetivos, funciones, procesos por áreas o unidades en pro de la formación de individuos calificados.

Adicional a esto, la región central del país, es una zona de gran crecimiento industrial que requiere de personal altamente calificado, que tomen decisiones y apliquen herramientas gerenciales para el sostenimiento y desarrollo de los sectores económicos, sociales y productivos, por lo tanto un estudio que aporte información a los egresados de los procesos internos de estas organizaciones educativas redundará en la inclusión de este capital humano en el mercado de trabajo.

Acerca de los institutos y colegios universitarios es fundamental este trabajo, ya que permitirá conocer el nivel de funcionamiento, las tendencias gerenciales educativas que aplican y las que puedan desarrollar, el trabajo en equipo y compromiso del personal para con las instituciones, de manera que puedan asumir acciones para mejorar su desempeño especialmente los coordinadores de las especialidades y personal docente.

En lo que respecta a los docentes que se desempeñan en estos entes, mejoraría al garantizarles su estabilidad laboral, puesto que, se establecerían las causas de la alta rotación de personal, se mantendría la carga horaria en forma estable para evitar un

exceso de materias distintas que causan estrés y por consiguiente la dedicación, planificación y organización de las materias y sus programas de estudio. El personal estará informado y consciente de sus actividades, responsabilidades y deberes, por lo tanto prestará un mejor servicio a los docentes y estudiantes. Refuerza las habilidades directivas (competencias transversales) requeridas para la gestión de dirección, tanto en organizaciones del país como en el extranjero

Las instituciones aumentarían los niveles de compromiso con sus valores, cultura, misión y visión de parte de toda la comunidad que involucra no solamente al personal docente, sino al resto de los integrantes de otras unidades. Se acatan las directrices, normas y procedimientos. Mejoraría la planificación y organización de los programas y proyectos a desarrollar, eliminando los errores en los resultados de los procesos. Se contaría con un personal capacitado.

En referencia a la importancia que reviste para las ciencias administrativas, es oportuno resaltar que la administración se nutre de un bagaje de conceptos, prácticas, postulados que le dan el carácter de ciencia, al respecto Mujica (2006:24) haciendo referencia de Drucker (Ob. Cit.), define la Administración como "...una Ciencia Social, así como enfatiza que se fundamenta en suposiciones o respuestas más que en rígidos principios...". En este sentido, la presente investigación pretende tomar de los diferentes autores que manejan y postulan enunciados acerca de la práctica administrativa, ofreciendo un modelo estratégico que puede ser aplicado en la solución de problemas en cualquier organización. Así mismo, se convierte en un aporte para las mismas, por la información que este trabajo de investigación contiene.

Igualmente desde la perspectiva metodológica, el presente proyecto, brindará beneficios significativos, una vez concluido en su totalidad, ya que la propuesta de un modelo de funcionamiento puede servir de apoyo como antecedente para

subsiguientes proyectos. Desde el ámbito social, facilitará la comprensión de nuevos conocimientos y modelos para ser aplicados en los problemas sociales beneficiando a los distintos actores que confluyen en la comunidad.

Por último, es conveniente acotar que los basamentos de la praxis gerenciales postulados por esta insigne casa de estudio a través de la maestría en Administración mención Gerencia, se beneficiaría al contar con una investigación que abarca no solamente el ámbito administrativo, sino que se extrapola a otras instancias como es el educativo, para evidenciar la multidisciplinariedad de estos estudios.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo está conformado por los estudios previos de investigaciones realizadas, que tienen relación con el tema, donde se harán las respectivas comparaciones que orienten en la búsqueda de información; así como los preceptos filosóficos, psicológicos y teorías educativas que le dan el soporte necesario para su comparación con los postulados científicos.

Antecedentes de Investigación

A través de la indagación, búsqueda y recopilación de información, la investigación se nutre con los hallazgos aportados por anteriores estudios en la materia. Al respecto se puede señalar que la vinculación repercute para dar forma y profundidad al presente trabajo. En este sentido se tiene a:

- **Rodríguez (2009)**, propuso en un artículo de investigación un Modelo para la creación del conocimiento para Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), ante el Instituto Politécnico José Antonio Echevarría, CUJAE, ciudad de La Habana, Cuba como proyecto doctoral. El presente artículo describe tanto los fundamentos de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa como el enfoque de la gestión del conocimiento, con sus procesos de generación y transferencia del conocimiento. Estos sirven de guía básica teórica para alcanzar el siguiente objetivo: Diseñar un modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección, gestión humana y del conocimiento para Pymes, con el fin de que éstas alcancen mayores niveles de competitividad. El modelo se diseña, a partir del direccionamiento

estratégico de la organización. Está conformado por tres etapas, articuladas con elementos y actividades. Las acciones se enfocan en dos factores claves de éxito: la cultura organizacional y la formación. La utilización del modelo permitirá a las Pymes optimizar los recursos y capacidades disponibles, lo cual se refleja en el desempeño del trabajador y en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Se asumió, como perspectiva metodológica, la investigación causal. Lo que se quería era constatar que las variables independientes, de cultura organizacional y formación, afectan la variable dependiente competitividad. Se definió, como unidad de análisis, las pequeñas y medianas empresas del sector cárnico de la ciudad de Cali; y, como unidad de observación, los gerentes, los directores de recursos humanos y los empleados. Se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo explicativo. Para recolectar la información, se aplicó un cuestionario, a un total de 20 PyMES del sector Cárnicos, sobre el proceso de generación y transferencia de conocimiento, con preguntas cerradas, tipo Likert de escala 1 - 5

Se destaca, en el diseño del modelo GTCD, la gestión del conocimiento con miras a mejorar el desempeño del trabajador. De esta manera, no sólo se dispone de un instrumento de medición y control del desempeño de la organización, sino de un elemento que fortalece la cultura organizacional. Para esto, se requiere el cumplimiento de metas, la creación de valor agregado y de ventaja competitiva, debido a la creciente importancia del conocimiento, como nuevo factor de producción, hace que la creación y transferencia se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones.

La gestión de conocimiento no es una receta que al ser aplicada metodológicamente, lleva a un logro establecido previamente. Se requiere ir más allá, a la capacidad de gestionar que poseen las personas, al conocimiento previo, experiencia, intuición y decisiones oportunas y asertivas. Así mismo, otros

componentes que involucran el manejo de herramientas técnicas y de información que crean un contexto pertinente con respecto a las condiciones y necesidades de las empresas. A tales efectos el enlace de la presente investigación con el antecedente expuesto se enmarca en la gestión desarrollada por la gerencia, así como su efectividad en el alcance de las metas de las organizaciones.

- **Fuentes (2009)**, desarrolló un trabajo de investigación titulado Hacia la construcción de un modelo gerencial para el sistema educativo público (básica primaria y secundaria) en el departamento de Córdoba Colombia: Una mirada desde la perspectiva teórica de las escuelas eficaces. Presentado ante la Universidad de Córdoba Colombia como artículo de investigación. El objetivo general se orientó a diseñar un modelo de gerencia escolar soportado en el enfoque teórico de las escuelas eficaces, en el sector educativo público (básico primaria y secundaria) del departamento de Córdoba.

El tipo de investigación es descriptivo y el método utilizado es de orden analítico exploratorio. Se realizó un perfil situacional del estado administrativo y la capacidad organizacional de las escuelas públicas seleccionadas para este estudio en las siete subregiones del departamento de Córdoba. Estas escuelas ascienden a 7 (1 por cada región), tomando como muestra representativa de las 130 instituciones educativas, utilizando como instrumento cuantitativo el Ábaco de Reigner. Concluyendo que, se puede evidenciar una relación homogénea entre el panorama de la organización escolar en todas las dimensiones estudiadas en América Latina y la estructura actual de la escuela en Córdoba y en especial en las instituciones educativas muestradas. Se puede notar la problemática de gobernabilidad institucional, los desequilibrios administrativos y la ineficacia en la apropiación y ejecución de los recursos, aspectos que se manifiestan en baja calidad educativa y desequilibrio general de la gestión del sistema.

Tomando como referencia lo antes planteado, esta investigación es un aporte al presente estudio en primera instancia por sus resultados en relación a la gerencia de las organizaciones educativas que se traduce en llevar a la práctica la visión, misión y objetivos en consonancia con la estructura, cultura y valores de los actores claves que conviven en las instituciones como del entorno. Estos resultados demuestran que la gestión gerencial va a depender de factores internos de cada organismo. Otro punto relevante, es el relacionado con la calidad administrativa y académica actual que se traduce en bajo desempeño educativo de los estudiantes, y que pueden ser superados a través de modelos estratégicos adaptados a las características de los centros educativos.

- **Marín y Zárate (2008)**, realizaron un trabajo de investigación titulado “Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo”. Presentado ante la Universidad Politécnica de Valencia, España. Los autores comentan que: La relevancia de la gestión de recursos humanos en la gestión del conocimiento ha sido estudiada en las publicaciones académicas desde un enfoque de procesos de selección, remuneración o del sistema de desarrollo de carrera. Hemos encontrado comentan los autores, pocas publicaciones que se centren en el comportamiento del grupo de personas que generan, comparten y transmiten el conocimiento trabajando en equipos. El objetivo de esta investigación documental es: proponer un modelo que describa la relación entre gestión del conocimiento y trabajo en equipo, integrando las propuestas de los modelos de Leonard-Barton, Nonaka y Takeuchi y Heisig, y plantear una reflexión para futuras investigaciones.

Concluyen los autores que, cada vez se hace más patente la importancia del conocimiento y su gestión. Por ello, las empresas están involucradas en proyectos que tratan de capturar y crear nuevo conocimiento. En la revisión de literatura que se ha llevado a cabo, se recoge la diferencia entre conocimiento e información: el conocimiento no existe fuera de las personas y deja de ser mera información cuando

se interpreta o contextualiza. Por eso, se asume que no es lo mismo gestionar conocimiento que gestionar información.

Tomando como referencia, lo planteado por los autores del trabajo anterior, cabe resaltar la importancia de los modelos gerenciales que abordan el tema del conocimiento y como el mismo se maneja para obtener resultados satisfactorios cuando las personas trabajan en equipo. Siendo un antecedente para la presente investigación sobre todo al abordar los diferentes modelos gerenciales que se pueden plantear en la propuesta y que orientarán las conclusiones finales.

- **Aparicio (2007)**, realizó un trabajo titulado “Determinar un Modelo Estratégico para adecuar las políticas de crédito y cobranza a los cambios del entorno”, para optar al título de Licenciado en Administración Comercial efectuado en la Universidad de Carabobo. El objetivo de este estudio, es determinar un modelo estratégico que les permita a las organizaciones, ante la ocurrencia de cualquier cambio en su medio ambiente, tomar decisiones pertinentes de manera rápida y oportuna en materia de políticas de crédito y cobranza. La metodología fue de investigación bibliográfica o documental y de campo.

El autor concluye, que los eventos cumbres ocurridos en el país en los últimos diez (10) años fueron la implantación del control de cambio, el clima de incertidumbre de la política existente y la variación de los indicadores de riesgo del país. En concordancia con esto, el disponer de un modelo que permita relacionar los posibles cambios que pudieran acontecer en el entorno con los tipos de política de crédito y cobranzas que resulten adecuadas con dichos cambios constituye una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que con estas cuentan.

El trabajo en referencia se relaciona con la presente investigación, en la orientación que deben dar las organizaciones a sus patrones de comportamiento, bien

sean de servicios, contables, productivos o de otra naturaleza, ante los cambios provenientes del entorno o internos. Ante esta realidad objeto de estudio, no escapa de sentirse afectada por los factores externos o internos, ya que independientemente de los sistemas integrados, software, entre otras herramientas que las hacen ver más competitivas, deben adaptarse a los cambios y crear políticas y procesos asertivos.

• **Jiménez (2007)**, desarrolló un trabajo de investigación titulado “Análisis de las Funciones Gerenciales y su Relación con el Clima Organizacional de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra (UEMAT) de Barquisimeto Estado Lara”, para optar al grado de Especialista en Gerencia Empresarial; presentado ante la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. La presente investigación se desarrolló con el objeto de analizar las funciones gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra, Barquisimeto, Estado Lara; la misma se basó en el desarrollo de las funciones gerenciales (planificación, organización, control y dirección), así como también los factores del clima organizacional (liderazgo, toma de decisión, motivación y comunicación). De la misma manera, se describió el clima organizacional y las funciones gerenciales de la institución.

Para dar respuestas al planteamiento del problema se recurrió a fuentes bibliográficas especializadas. La metodología utilizada define esta investigación como descriptiva y de campo, además de la observación directa, puesto que se desarrolló con fuentes primarias procesadas por medio de la aplicación de dos encuestas tipo cuestionario, a los gerentes de las once (11) unidades de la institución. El estudio fue realizado sobre una muestra de once (11) gerencias. Para el análisis de las variables se emplearon dos (2) cuestionarios con cinco (5) alternativas. Los resultados evidenciaron que el 100% por ciento de la muestra consultada afirma intervenir en el proceso de planificación de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra (UEMAT).

Cabe destacar, que este trabajo de grado se relaciona con la presente investigación, ya que ambas abordan el estudio de las funciones gerenciales para lo cual es imprescindible conocer el desarrollo del proceso administrativo como fundamento para lograr una gestión eficiente en las instituciones objeto de estudio; así como para establecer estrategias que permitan el alcance de sus objetivos organizacionales.

- **Figueredo (2007)**, elaboró un trabajo de investigación titulado “Modelo de administración de recursos humanos en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (Venezuela)”, para optar al título de Especialista en Gerencia Educacional, realizado en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. El autor argumenta que los distintos paradigmas pedagógicos, así como los paradigmas gerenciales, son fundamentales a la hora de gerenciar las diferentes instituciones educativas de Venezuela, y más aún cuando se trata de instituciones de educación superior formadoras de docentes. Por lo tanto, presentó una serie de propuestas a ser aplicadas con el fin de mejorar la administración de los recursos humanos en las mismas.

La investigación fue un proyecto factible, con un soporte documental. Concluyendo, que el factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La propuesta de modelo presentada se fundamenta básicamente en la reingeniería, la cual debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso más eficiente.

En base a lo expuesto por este trabajo, se observa que existe un vínculo relacionado con el modelo gerencial referido por el autor, por cuanto se abre un

abánico de opciones entre los modelos que pueden aplicarse en una organización, tomando en cuenta sus características y requerimientos, pero siempre sobre la base del capital humano. A tal efecto, en la presente investigación se tomará en cuenta los hallazgos para orientar las conclusiones y recomendaciones, así como el o las estrategias funcionales que mejor se adapten a las organizaciones objeto de estudio.

• **Ybarra y Zambrano (2007)**, en su investigación titulada Estrategias Organizacionales para optimizar la Función Gerencial en la Empresa Alfajol, C.A., ubicada en Cagua, Edo. Aragua – Venezuela; ante la Universidad de Carabobo para optar por el título de Licenciadas en Administración Comercial. Esta investigación tuvo por finalidad, proponer estrategias estructurales para optimizar la función gerencial a la empresa caso estudio, desarrollando una estructura reflejada en los procesos básicos de la organización a través de una segregación de funciones para el logro de un mejor desempeño de sus empleados. La investigación se presentó bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en un estudio de campo de tipo descriptivo y documental, con una muestra compuesta por veintitrés (23) personas pertenecientes a la empresa.

De acuerdo a lo planteado, gracias a este se concluyó que las funciones gerenciales de los altos directivos de la empresa Alfajol C.A, eran deficientes recomendando a alta gerencia de la misma, considerar la propuesta como un instrumento para la solución de problemas estructurales mediante la definición clara de su estructura organizativa y la determinación de tareas, responsabilidades y autoridad a cada cargo por específico. Propiciando de este modo, la coordinación e integración en los diferentes departamentos y en los grupos de trabajo para que existan condiciones favorables en el desempeño de las actividades.

Por lo tanto, este trabajo especial de grado se relaciona con la presente investigación al tomar en cuenta formulación de estrategias gerenciales para mejorar

la coordinación de los grupos de trabajo favoreciendo el desempeño eficiente de los trabajadores.

- **Bastidas (2007)**, presentó un Modelo de Educación Gerencial para el Sector Público. Una propuesta dirigida al Ser, Hacer y Conocer, ante la Universidad de los Andes. Este modelo de educación para los gerentes del sector público pretende dar respuesta a debilidades detectadas mediante un diagnóstico realizado en tres unidades de estudio de este sector de los ámbitos municipal, estatal y nacional, buscando representatividad de los diferentes estratos por área territorial gerenciada. Para su desarrollo se identifican tres dimensiones básicas: operativa, normativa y financiera. Cada una tiene resultados específicos en su ámbito de competencia y en tres aspectos claves deseados en el gerente del sector público: El ser, el hacer y el conocer de este gerente. Fueron contrastados con las debilidades halladas.

En consecuencia, el artículo parte de un diagnóstico complejo, derivado de la triangulación de las técnicas de recolección de datos, la contrastación y el análisis, y presenta un modelo con categorías y propiedades vinculadas con un esquema viable y deseado en el gerente del sector público. Se reconoce la importancia de la preparación cognoscitiva, la actitud favorable y la educación recurrente bajo un enfoque andragógico que permita armonizar el trabajo y la capacitación o actualización, es decir “aprender trabajando” (Adam y Aker, 1986). Esto es posible al cumplir los objetivos institucionales y los objetivos curriculares y, simultáneamente atendiendo a los principios andragógicos de la horizontalidad y al enfoque concentrado, aplicado en cada categoría y sus propiedades.

Concluye la autora, estableciendo que en la medida en que una sociedad esté vinculada al modo de pensar científico y a la forma democrática de vida, estará manifiestamente dispuesta a sostener una teoría y una práctica de la educación que exprese los principios implícitos en esos dos aspectos, ya que un pueblo tiende a

considerar esencial en su programa para la educación aquello que armoniza con sus propias aspiraciones intelectuales y actitudes morales.

Como este modelo se basa en la incorporación de estrategias para lograr involucrar experiencias innovadoras en educación, promoción de la creatividad y modernización de las organizaciones, para que puedan tener nuevas oportunidades y facilitar así nuevas y mejores posibilidades de trabajar y estudiar, es un referente importante por las unidades de estudio escogidas, por la labor gerencial que desarrollan y las proyecciones gerenciales a través de estrategias que redundan en el beneficio individual y colectivo, razón por la cual se vincula con la presente investigación.

- **Sandoval (2006)**, quien en su trabajo de investigación titulado “Propuesta de un Sistema de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional generador del Capital Intelectual para las Organizaciones de hoy”, para optar al título de Magíster en Administración, mención Gerencia, realizado en la Universidad de Carabobo. La investigación desarrollada es cualitativa; su objetivo es buscar la naturaleza de la realidad, estructura dinámica y las razones de comportamiento. El estudio contempló el tipo descriptivo. La investigación por su estrategia es de campo apoyada en una de tipo documental. La muestra de investigación abarcó diez (10) informantes caracterizados por ser personas con conocimientos especiales, status y buenas capacidades de información. Se distribuyeron en dos (2) grupos. Grupo A: conformado por directores e investigadores de organizaciones académicas públicas. El grupo B; representa a asesores y gerentes de empresas privadas, concluye que:

El autor llegó a la conclusión que la gestión del conocimiento permite tener un acceso a procesos operativos, financieros o administrativos en el que interactúan conocimientos Know how, aptitudes, actitudes, valores y experiencias las cuales hacen posible que las organizaciones cumplan con los objetivos que permitirán

soportar la misión, y provea de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a dichas organizaciones, sustentadas por cualidades únicas e intransferibles, utilizando para ello las capacidades de aprendizajes organizacional adecuadas para el contexto de gestión del conocimiento.

Adicionalmente, considera que la orientación recibida por las personas es base para su desempeño. El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento son herramientas útiles cuando las organizaciones establecen directrices claras, entendibles y aceptadas en un contexto en el que el capital humano es considerado como el punto de partida para alcanzar las metas.

Por otra parte, considera que esta investigación está orientada a realizar una propuesta sistemática de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional por coexistir ambos en el proceso de generación de capital intelectual. Para las organizaciones de excelencia, los activos intangibles hacen posible el éxito de la misión de la organización, reconociendo que existe un impacto real en la cadena de valor, identificando los conocimientos claves de los procesos y gestionándolos con el objetivo de fortalecer y retener el capital intelectual. Hasta ahora las organizaciones sólo han explotado técnicas para lograr competir con sus recursos tangibles, medibles y cuantificables, hoy el reto es conocer que es lo que hacen bien, como lo aplican y cuál es su capacidad para aprender lo que no conocen y deben conocer.

Considerando la vinculación con la investigación referida, es conveniente señalar que la gestión administrativa en los institutos universitarios, como unidad de estudio aplica los enfoques de las escuelas tradicionales, donde la persona es considerada más como un recurso que como capital. Es interesante, enmarcar la necesidad de implantar un modelo de gestión el cual permita cambiar estos esquemas identificando los conocimientos claves de los procesos y explotando las capacidades que las personas poseen, sobre todo las del aprendizaje organizacional y midiendo el

alcance de poseer un capital intelectual.

Bases teóricas

Al realizar una investigación, se debe tener presente que, ningún hecho de la realidad puede estructurarse sin un juicio adecuado, lo cual permite el desarrollo de la misma. Por ende, las bases teóricas tienen como objeto darle al estudio un significado coordinado y coherente a las propuestas, que permitan acercarse al estudio que se realiza. Considerando lo anterior, se establecen teorías y ciertos aportes conceptuales, que dan soporte a la investigación. Los ejes temáticos abordados en la investigación, abarcan:

- Estrategias Gerenciales
- Desempeño Académico
- Institutos Técnicos Universitarios

Estrategias Gerenciales

Estrategias

Cuando una organización busca tener cierta ventaja competitiva, aplica estrategias organizacionales alineándolas entre su plan estratégico; misión, visión, valores, objetivos, y metas, y su plan estratégico de negocio, es decir la actividad productiva a la que se dedique la empresa. A este contexto, no escapan los institutos educativos, que deben mantener como parte de sus actividades gerenciales, la creación, mantenimiento, evaluación y rediseño de las estrategias adaptándolos a los entornos donde se desenvuelven. Serna (2003), refiere que las estrategias:

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son

el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.
(p. 32).

Cabe considerar que, cada organización diseña sus estrategias de acuerdo a su capacidad. La selección de las estrategias deben ser aquellas que den una ventaja competitiva. La estrategia es la manera de hacer las cosas, relaciona las acciones con la forma de implementación, son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos y hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Toda estrategia resultará eficaz si incluye los siguientes componentes y criterios.

Componentes de las Estrategias

- ✓ Objetivos claramente definidos
- ✓ Plan de acción a todo nivel
- ✓ Programas funcionales (consecuencias del plan)
- ✓ Recursos requeridos

Criterios

- ✓ Claridad en el planteamiento
- ✓ Impacto motivacional
- ✓ Consistencia Interna
- ✓ Compatibilidad con el entorno
- ✓ Disponibilidad de recursos
- ✓ Grado de riesgo
- ✓ Congruencia con los valores personales de los directivos claves.
- ✓ Horizonte temporal adecuado y aplicabilidad.

Gerencia

La gerencia puede concebirse de como una de las partes o secciones de una

empresa, institución u organización, o como la actividad de llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio. Conjuntamente a otros términos, la palabra gerencia está hoy en día en estrecha vinculación con el espacio laboral y empresarial, ya que se relaciona específicamente con la posesión de actitudes y capacidades que tienen como fin, la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una entidad organizativa.

Cuando se hace referencia a la gerencia como sección o departamento de una empresa, se concibe como la actividad de poner en práctica todo tipo de técnicas y métodos que puedan organizar el funcionamiento de una institución. Normalmente, es la encargada de coordinar a las diferentes secciones que están a su cargo, de manera tal que pueda existir una dinámica y una comunicación apropiada entre ellas. Muchas veces, las temáticas comunes de una gerencia tienen que ver con el diseño y delegación de proyectos, el trabajo en el área de recursos humanos, la coordinación de las finanzas, la selección y aplicación de métodos de trabajo, el mantenimiento de un buen liderazgo, entre otros.

Gerencia Educativa

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga en educación un país obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación y de impulsar con fisonomía adecuada hacia el siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable y digno: El Gerente Educativo Venezolano.

Puntualiza Cabeza (2005), que la gerencia educativa ha sido vista como una

labor de gestión, en el sistema educativo de dirección. Así mismo, a la fijación de planes, creación de metas y objetivos, al cumplimiento de funciones educativas, pero en la gerencia educativa de la ciencia y la tecnología esta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, en el cumplimiento de las funciones y el logro de los objetivos, con la participación del potencial que poseen los docentes para obtener resultados óptimos para la organización.

Por lo tanto, la gerencia en la organización educativa constituye un factor importante en cuanto a los aspectos técnicos, docente y administrativo; el manejo de estos están relacionados con la acción gerencial de la organización, por lo que el gerente de estas instituciones debe cumplir labor de cargo directivo, conductor y supervisor de todas las actividades de sus seguidores, así como prevenir eventualidades que influyan negativamente en el proceso educativo.

Desde la perspectiva educativa, el gerente debe estar consciente que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes, auxiliares, constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica, docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales. Esto conlleva a los gerentes educativos a propiciar estímulos, motivar y comprender que las actividades de la organización se desarrollan en un ambiente de armonía eficaz y eficiente pero, para ello es necesario el fomento de un clima adecuado de trabajo en cada una de las dependencias, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional.

El proceso gerencial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones. En este aspecto, en general es una tarea intelectual realizado por personas en un medio organizativo. El gerente en consecuencia es la persona que consigue que se hagan actividades mediante el

esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados.

Características del Gerente Educativo

El gerente educativo, posee características necesarias que permitan su mejor desempeño en la institución donde labora y, de esta manera garantizar productividad en las funciones que realiza, en cada una de las facetas en las cuales está inserta su labor.

De allí, que en las funciones o dimensiones del proceso gerencial educativo, el gerente asume un estilo para gerenciar la organización, de acuerdo a una serie de características, que exigen de parte del mismo competencias, que le permitan desempeñarse de manera eficiente y eficaz en el logro de los objetivos institucionales, considerando cada uno de los roles a desempeñar por el mismo, en su labor de gestión, desarrollo, dirección, fijación de planes, y establecimiento de metas y objetivos, al respecto González (2001), señala:

Poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial; ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio; su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados; como líder deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse. (p. 19)

Sin embargo, contrario a lo expuesto en la cita anterior, no siempre los gerentes

se adjudican estas condiciones básicas, aquí entran en juego los otras competencias, los valores, creencias, experiencias de las personas lo que permite que surjan los estilos gerenciales.

Es por ello, que la administración de las organizaciones educativas, está determinada por los estilos de liderazgo gerenciales que influyen en el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos gerenciales, obedecen a los supuestos, creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano en la organización. Esas suposiciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades.

Desempeño Gerencial

El desempeño gerencial tiene como propósito determinar la actuación del gerente a partir del análisis de las variables en las funciones gerenciales: (planificación, organización, dirección y control), además de la aplicabilidad de los roles gerenciales como los son: el rol de operador que consiste en la intervención en el campo funcional y/o técnico con respecto a las compras, producción, comercialización, entre otros.

Así mismo, acotan Bustamante, Pérez y Maldonado (2007) que:

El proceso de gestión debe estar identificado con la capacidad de gerenciar proactivamente, implica esto una evaluación de aspectos tales como: políticas, estructura organizacional, planes, programas y proyectos, y cultura. La gestión en tanto gerencia para el cambio y la productividad afecta la misión de la organización, igualmente; se interpreta como una cadena continua de acciones definidas en el proceso administrativo y que guarda relación con la dinámica de los procesos de planear, ejecutar, estudiar y actuar. La actitud gerencial determina el éxito o el fracaso por cuanto esta se infiltra en toda la organización, de manera que una gestión llevada a cabo por un individuo conocedor de sus funciones e involucrado con su trabajo, cumple una responsabilidad social, un gerente que está dos

horas en la oficina y el resto en actividades personales, envía un mensaje equivocado a la organización.

Obviamente que el estilo de gestión define el comportamiento de una organización por cuanto da origen a nuevas formas de mejoramiento y de capacitación, en atención a su misión y está acompañada de un cambio estructural en los sistemas organizacionales, en la cultura, en la calidad de la oferta académica y en los mecanismos de mejora en la relación entre sociedad y academia; todo esto con el propósito de ofrecer una respuesta adecuada a los nuevos sectores sociales que exigen mayor eficiencia, capacidad para el aprendizaje, el cambio y la innovación para enfrentar los escenarios de la globalización y la competitividad. (p. 518)

Por otra parte, en el rol de administrador el gerente debe planificar, coordinar, y controlar las respectivas actividades; en el rol de líder el gerente debe influir sobre las personas y grupos que se encaminen hacia el logro de los objetivos comunes, es decir, es la influencia que el gerente debe tener sobre el resto de los miembros de la organización y las personas que estén vinculadas a ella. Este rol de diseñador, comprende un desarrollo y rediseño de la estructura, alineando así la transformación con el resto de la organización; y en el rol de estratega, se busca la articulación del resto de sus roles, esencialmente la transformación de la organización apuntando hacia el entorno y la inserción de la misma en el sector que se desenvuelva.

Según Daft (2006:56) expresa que: “Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas”. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es por ello, que el gerente debe tener la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

En este contexto, y ante la rapidez en la acción que requieren los tiempos en que se vive, se solicitan cada vez que los gerentes sean cada vez más eficientes y eficaces

en su desempeño gerencial considerando factores como: la comunicación, el trabajo en equipo, la retroalimentación, tomar decisiones estableciendo prioridades, elaborar estrategias consensuadas, entre otras. Según Thompson (2001:112): “En el desempeño gerencial el jefe y de la organización, podrían ser compromisos relacionados con la asignación de recursos, de oportunidades de entrenamiento u otros apoyos necesarios para el mejoramiento que se quiere lograr en el desempeño del colaborador”.

En consecuencia, un empleado que tenga gente a su cargo sería evaluado, o mejor, analizado en su desempeño no sólo por su jefe sino que también sería evaluado por sus colegas o compañeros: aquellas personas de la organización con las cuales interactúa y debe coordinar su trabajo. A su vez, también por sus colaboradores, es decir, aquellos con los cuales pretende hacer lo que le corresponde hacer y a quienes supuestamente ha orientado bien o mal en su desempeño. Y además por los clientes, quienes son la razón última y fundamental por la cual ejecuta el conjunto de actividades que constituyen su desempeño.

Proceso Administrativo

La teoría neoclásica o escuela del pensamiento administrativo, concibe la administración, como un proceso de aplicación de principios y de funciones que permiten la consecución de objetivos. Al respecto, uno de los principales representantes de esta Fayol, pensaba que las prácticas administrativas seguían ciertos patrones que se podían identificar y analizar.

En este sentido Chiavenato (2000:318), manifiesta que "cada una de las funciones administrativas, denominadas por Fayol como elementos, repercute en la siguiente y determina su desarrollo; así: planeación, organización, dirección y control". Actualmente el autor (ob. cit.), propone que el proceso administrativo sigue una secuencia cíclica, las funciones están íntimamente relacionadas en una

interacción continua y dinámica. Cabe destacar que, este trabajo de investigación, se acoge al postulado de las teorías administrativas, cuando establecen que las funciones del gerente corresponden al proceso administrativo.

Stoner y otros (2006:11), hacen referencia a Carroll y Glidde (1984), cuando establecen que las funciones específicas de los gerentes son cuatro: "planificación, organización, dirección y control".

Comunicación

La comunicación implica un proceso de transmisión de información que se da entre las personas. Según Rodríguez (2006:67), "estudia la capacidad que tienen algunos seres vivos de relacionarse con otros intercambiando información". Es la teoría encaminada a fundar el estudio de los comportamientos comunicativos. Esta teoría está interesada en explicar cómo el ser vivo controla su entorno mediante el recurso a la información.

Niveles de comunicación

Aparte del modelo general de comunicación, se puede decir que existen según Rodríguez (2006), diferentes niveles de comunicación, en la que cumple su finalidad de interacción como un proceso:

- Intrapersonal: es cuando las personas dialogan o reflexionan interiormente y consigo mismo.
- Interpersonal: se da cuando el proceso comunicativo se lleva a cabo entre dos o más personas, de cara a cara, y que es regido por pocas reglas comunicativas e informales.
- Interdepartamental u organizacional: es el tipo de comunicación de quienes pertenecen a un grupo que puede interactuar de forma directa, presencial, cara a cara, utilizando todos los sentidos y con un lenguaje específico del grupo.
- Intergrupala: en este nivel el proceso se cumple cuando interactúa un grupo de personas con otro

- Masiva: este es un proceso comunicativo en el que se utilizan los medios tecnológicos masivos; se dirige a auditorios grandes, heterogéneos y anónimos; el mensaje se transmite de manera simultánea a los miembros del auditorio al que se quiere llegar. Se establece una relación recíproca y dialógica que permite el intercambio de mensajes. (p. 69)

Estos niveles de comunicación tienen como característica que son modelos, que utilizan todos los elementos del proceso comunicativo, por lo cual se deben tomar en cuenta siempre para que sea más claro dicho proceso.

Aplicación de los Modelos Estratégicos

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión que se desarrollan en la dirección y desarrollo del sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación

El enfoque estratégico, establece algunos modelos de estrategias que los altos directivos de las organizaciones pueden abordar para mantener el desarrollo y crecimiento de sus empresas. Al respecto, Chiavenato (2005: 350) plantea que “al analizar el ambiente organizacional, interno y externo, y aplicar una o más herramientas de formulación estratégica, el administrador tiene una base suficientemente amplia para plantear una estrategia organizacional”. A partir de ahí, se pueden adoptar cuatro alternativas de estrategia: crecimiento, estabilización, atrincheramiento y desinversión. Al respecto, en la actualidad existen diversos modelos que pueden ser empleados, entre los cuales en la presente investigación se abordarán: la planeación estratégica, gestión del conocimiento, empoderamiento, reingeniería.

Planeación Estratégica

Es el proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus

acciones en el tiempo. De hecho, la definición de estrategia y el de planeación están ligados firmemente, pues tanto ambos escogen una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. Si se considera la definición emitida por Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997:199), sobre la planificación como "...es el proceso mediante el cual los gestores analizan sus entornos interno y externo, se formulan preguntas fundamentales sobre la razón de ser de su organización y expresan su finalidad, sus metas y sus objetivos"; se puede observar la similitud o dependencia entre estrategias y planeación.

Pueden existir varios niveles de planeación estratégica en una empresa, dependiendo de la complejidad organizacional. Sin embargo, se organiza usualmente en los niveles corporativo, ejecutivo o funcional también llamado divisional y operativo. De los gerentes se requiere que sean estrategas, que sean negociadores continuos, más sociales que políticos y menos tecnócratas; sensibles a las necesidades empresariales en lo social, claro está sin descuidar lo meramente empresarial. El gerente integral debe concebir, formular y construir la estrategia de la empresa.

Es la estrategia de cualquier empresa la que formaliza el proceso administrativo y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su estabilidad, crecimiento y rentabilidad esperada. La planeación estrategia implica un adecuado análisis del entorno, un meticuloso estudio del mercado, la formulación y diseño de las estrategias que direccionen a la empresa a la consecución de sus objetivos de negocio.

Para David (2003:5), "la planificación estratégica puede expresarse como el arte y la ciencia de formular, implantar, y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos". A través de esta, los directivos pueden organizar a su personal, recursos y demás factores influyentes hacia la

consecución de las metas propuestas. La planificación estratégica aporta claridad sobre lo que la organización quiere lograr y cómo conseguirlo; permitiendo responder a interrogantes como:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿Adónde debemos ir?
- d. ¿Adónde podemos ir?
- e. ¿Adónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?
- g. ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- h. ¿Qué problemas estamos tratando?
- i. ¿Qué influencia queremos causar?
- j. ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- k. ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

En el proceso de planificación estratégica, participan los siguientes componentes:

- a) Los estrategas.
- b) El direccionamiento.
- c) El diagnóstico.
- d) Las opciones
- e) La formulación estratégica
- f) La auditoría estratégica.

Al aceptar que, las organizaciones se desenvuelven en un entorno inestable, turbulento y, por tanto, incierto y cambiante, se hace necesario un sistema de organización para dar respuestas eficientes, el cual debe adaptarse permanentemente a los cambios que se operan en el entorno. Para ello debe actuar como un sistema

abierto y flexible donde, a diferencia del sistema cerrado, el cual resuelve la situación con reglas y procesos, se requiere de la estrategia y la táctica para transformar la incertidumbre en certidumbre programable y, en consecuencia, manejable con normas y procedimientos.

En relación al direccionamiento estratégico, se basa fundamentalmente en declarar la misión y visión de la organización, que permita orientar las acciones del capital humano hacia un solo norte. Al respecto, según Serna (2005:16), “la visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”. Por lo tanto, se visualiza a largo plazo lo que se espera de la empresa. Por otra parte, explica Serna (2005:22), la misión “Es la razón de ser de una organización”; donde se hace hincapié a la naturaleza del negocio.

Diagnóstico Estratégico

Como parte de la planeación estratégica, se manejan un conjunto de técnicas que ayudarán en la recopilación, tratamiento y análisis de los mismos; entre estas herramientas el diagnóstico estratégico se utiliza para la elaboración de la matriz DOFA. Para comprender mejor los términos se refieren según lo explica Serna (2005):

Oportunidades: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada

Amenazas: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Fortalezas: son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución, siendo considerados factores claves de éxitos.

Debilidades: son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (p. 26)

Este diagnóstico, permite conocer interna y externamente los factores que

afectan a la organización, así al estudiar los elementos presentes en las unidades de negocios, las políticas, normas, recursos, competencia y competidores, proveedores, entre otros servirá de base para efectuar el plan estratégico de la entidad.

Gestión del Conocimiento

En el actual contexto organizativo, la sociedad de la información y del conocimiento es una etapa en el proceso de desarrollo, en donde el capital humano dejan de ser sujetos distantes para transformarse en sujeto dinámico que facilita las mejoras de los procesos operativos e incita la entrada de nuevos valores para obtener los retos más importantes y singular en la era presente, y así superar en ese camino; los temores al fracaso, al rechazo, las críticas, a los representaciones tradicionales de jerarquía y, de ésta forma romper con los viejos esquemas mentales que tanto daño genera a lo interno y a lo externo de las organizaciones.

La nueva misión de la gestión del conocimiento, como modelo gerencial según Hernández (2006:2), parte de la premisa de generar o introducir nuevas reglas de juego con el propósito de crear una sinergia y una empatía como estrategia exitosa para promover adaptabilidad, autocontrol, confiabilidad, iniciativa y desarrollo personal; a su vez utilizando los desarrollos tecnológicos como valor estratégico viable para quebrar todos los riesgos e incertidumbres en la nueva economía, esto con el propósito de fortalecer a los recursos humanos y evitar que estos se vean afectados por las exigencias de la nueva visión que se tiene sobre el nuevo concepto de trabajo.

Este nuevo paradigma según Hernández (2006:3), se define “como el esfuerzo que hacen las organizaciones por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos empleados”. Esta nueva práctica quiebra la vieja concepción de los modelos tradicionales en las organizaciones, ya que su reto es insertarse al entorno competitivo global, y la forma de sobrevivir, a través de la

implementación de este modelo alternativo donde el sentido piramidal pasa a ser sustituido por el modelo horizontal.

En Venezuela, esta nueva práctica modestamente comienza a tomar auge debido a que las organizaciones inteligentes necesitan estar más al día con los avances del entorno y ser capaz de responder de forma exitosa a las necesidades de los clientes. La gestión del conocimiento es un novedoso estilo de gestión donde el conocimiento toma valor para apalancar a la empresa enalteciendo los cambios que utilizan sus líderes al momento de transformar, agregar valor y fomentar una nueva cultura organizacional con el propósito de romper las viejas prácticas gerenciales.

Con esta nueva práctica, se crea, da valor y conocimiento sobre los bienes o servicios, por lo que se ha convertido hoy en día en una fórmula de rentabilidad organizacional y de estrategia de crecimiento económico, en aquellas organizaciones que invierten en tecnología, training y le dan a la gente su justo valor y la oportunidad que sean sus propios líderes en cada uno de sus procesos. Este modelo de gestión contempla siete pasos para que su aplicación sea realmente efectiva Hernández (2006):

1. Crear, delimitar, compartir.
2. Poner en práctica una visión compartida y de equipo.
3. Evaluar la cultura organizacional.
4. Analizar la capacidad de aprendizaje de la organización.
5. Eliminar las barreras obstaculizan el cambio.
6. Compartir.
7. Discernir lo aprendido. (p. 3)

Todo estos pasos son los principios básicos que debe usar cualquier organización que quiera aplicar esta nueva visión basado en la gestión del

conocimiento como estrategia para fortalecerla y hacerla más competitiva en tiempos de cambio. Se recomienda que para la aplicación de este modelo, sea guiado por especialista o conocedores con experiencia para que el resultado sea verdaderamente exitoso.

Modelo de Flujo de Conocimiento

Para explicar el Modelo de Flujo del Conocimiento de Heisig (2001), se fundamenta en cinco procesos:

- Identificar: en el que se debe decidir, qué tipo de conocimiento es importante para avanzar en la estrategia de la organización.
- Crear: se refiere a la capacidad para aprender y comunicar.
- Almacenar: requiere una capacidad de almacenaje de la estructurada donde realizar búsquedas rápidas de información, permitir el acceso a todos los empleados y compartir fácilmente el conocimiento almacenado.
- Distribuir: este proceso concede importancia al desarrollo de un espíritu de equipo que apoye compartir el conocimiento, marcando un objetivo común para todos los miembros y con actividades dependientes.
- Aplicar: este proceso parte de la idea que es posible crear aún más conocimiento con la aplicación concreta de nuevo conocimiento.

En el primer paso, las organizaciones deben pensar qué es lo que quieren lograr y el conocimiento que necesitan para ello. Se debe incluir, un análisis enfocado a identificar los gaps o brechas para identificar el conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o implícito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, entre otros). Esta información es vital para la toma de decisiones. Puntos de referencia a tener en cuenta los constituyen los requerimientos de los clientes, los pasos de los procesos, salidas de procesos que agregan valor. Las técnicas más

utilizadas en la identificación del conocimiento son: tormenta de ideas, retroalimentación con los clientes y otros.

El segundo paso de crear, para desarrollar esta habilidad, existiendo conocimiento y experiencia, se considera de crítica importancia compartir información, establecer conexiones entre ideas y construir conexiones cruzadas con otros tópicos. Descubrir cómo se crea el conocimiento en la organización, teniendo en cuenta los individuos y los grupos. Considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora, por ejemplo, en la creación de nuevos productos y servicios.

Este tercer paso de almacenar, es significativo en la construcción de activos de conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la organización para facilitar su re-utilización. Adquiere mayor relevancia en organizaciones donde existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, cuya pérdida podría ser negativa para la organización en caso que se retiran o decidan abandonar la organización por cualquier motivo. Este efecto se atenuará en gran medida si la organización fue capaz de almacenar el conocimiento (procedimientos, manuales, mejores prácticas, sugerencias a proyectos ejecutados, entre otros), de esos expertos, facilitándose su transferencia a otros.

El objetivo de esta cuarta etapa de distribuir, está dirigido a transferir el conocimiento al lugar donde se necesita, en el momento adecuado y con la calidad requerida. El conocimiento se puede compartir de muchas formas; entre estos: mediante el registro en bases de datos, o distribuirlo en documentos. El conocimiento se distribuye para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona mediante la colaboración, talleres, aprendizaje en el trabajo diario y otros. Las herramientas que facilitan este proceso son: Internet, Intranet, bases de datos, comunidades de práctica, rotación de puestos de trabajo, seminarios, cursos, entre

otros. Si no se acepta el conocimiento aportado por otros, es muy probable que no se logre el objetivo más importante de la GC: utilizar el conocimiento.

Para la quinta y última fase de aplicar, el conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la organización. El exceso de conocimiento no se utiliza a plenitud, por ello es importante asegurarse que las actividades realizadas previamente se ejecutaron de forma correcta. Utilizar el conocimiento determina las necesidades de la organización a este respecto y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento. Es posible que se descubran otras brechas cuando se aplica el conocimiento, por ello el proceso global de GC, debe realizarse de forma continua para asegurar que se integra a la iniciativa GC.

En base a lo expuesto, los elementos que forman parte de este modelo de GC, se pueden descomponer en:

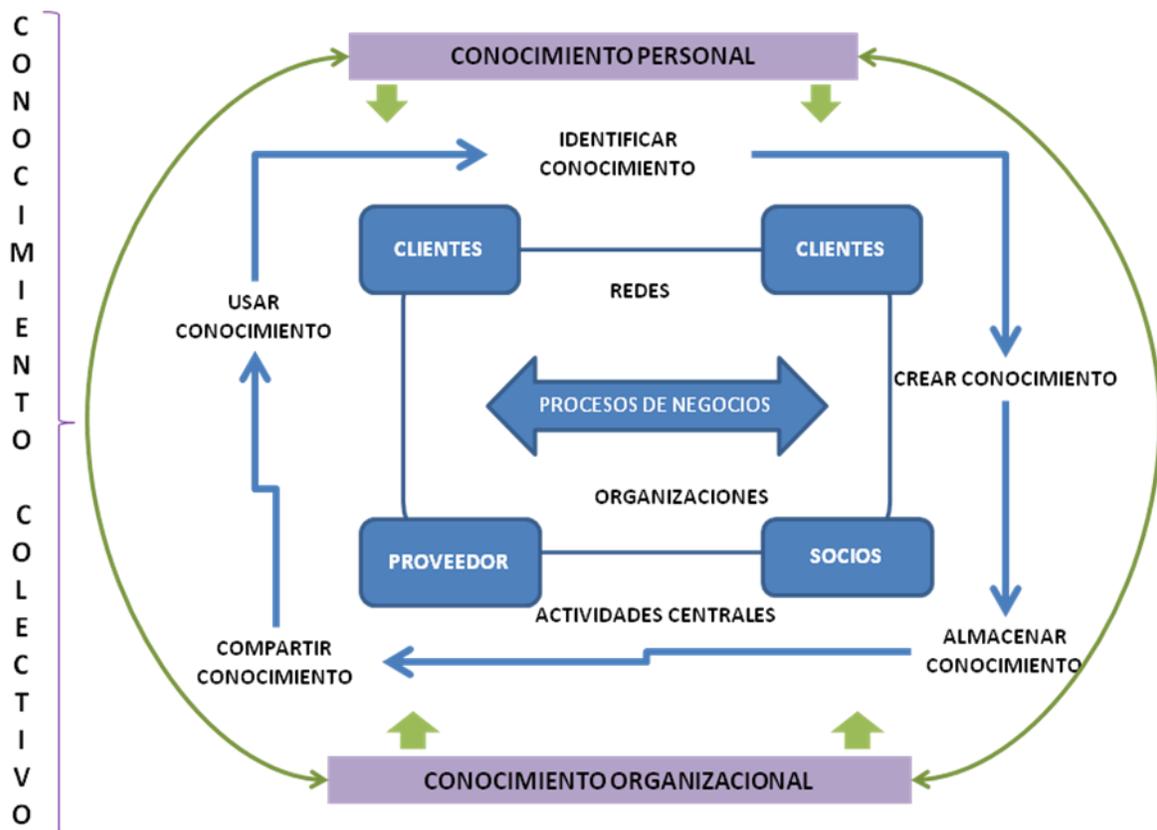
- Conocimiento personal:
 - Capacidades humanas: ambición, habilidades, comportamientos, experiencias, administración de tiempo.

- Conocimiento organizacional:
 - Interno: liderazgo (directivo-empleados).
 - Externo: suministradores (proveedores) y clientes
 - Misión, visión, estrategias.
 - Estructura organizacional.
 - Cultura.
 - Tecnología.
 - Infraestructura.
 - Conocimiento colectivo (activos de conocimientos).

En pocas palabras, el modelo mantiene una sistematización donde los elementos

interactúan y dependen unos de otros, para ilustrar el mismo se presenta el proceso de GC (ver Figura 1)

Figura 1. Proceso de Gestión del Conocimiento



Fuente: Tomado del Modelo de flujo del Conocimiento de Heisig (2001)

Trabajo en Equipo

Para tener éxito en el entorno empresarial actual, complejo y cambiante, se debe aprender una nueva forma de trabajar en equipo. Al respecto, Blanchard, Randolph y Grazier (2006:31), establecen que “El trabajo en equipo del siguiente nivel reemplaza el interés propio, la dependencia y el control por la asociación, la responsabilidad y el

compromiso”. La formación de equipos de trabajo de alto desempeño, se ha convertido en una práctica usual en las empresas actuales, independientemente de las características de las organizaciones y de sus procesos; asumiendo roles definitivos para mejorar la eficiencia.

Entre los elementos que se deben tener en cuenta para el trabajo en equipo, se tiene la información. Cabe considerar lo expuesto por Blanchard y otros (ob. cit.):

Funcionar como un equipo del siguiente nivel aumenta el nivel de intercambio de información porque los miembros del equipo juegan papeles más amplios en la monitorización de su propio trabajo. La gente simplemente necesita mejor información para tomar mejores decisiones. Cuando la información se comparte libremente, hay más fuerza mental para solucionar los problemas y el negocio crece. (p. 37)

Llevar a los miembros de una organización a trabajar en equipo requiere el compartir la información. En este sentido Blanchard y otros (ob. cit.), proponen que:

El paso hacia los equipos del siguiente nivel empieza con el intercambio de información necesario para que la gente pueda llevar a cabo su trabajo con eficacia y efectividad. Compartir información es absolutamente esencial para resolver los problemas que acosan a las organizaciones. (p. 38)

Evidentemente la información no es el único elemento necesario para la formación del equipo de trabajo. El poder de tomar decisiones es fundamental. El fomentar el empoderamiento de las personas, el nivel de involucramiento y responsabilidad crecen. Por esto se tiene lo expuesto por Blanchard y otros (2006: 40), quienes explican que “... actualmente el poder aumenta a medida que más gente es incluida en los procesos de pensamiento de la organización”.

Otra referencia a tomar en cuenta son los límites que se dan a los equipos de trabajo. Esto indica hasta donde llegan sus responsabilidades, las metas que se proponen y las acciones que deben realizar. Blanchard y otros (2006: 55), manifiestan

al respecto que, “... los límites que deben definirse no pueden ser abiertamente restrictivos pero, al mismo tiempo, no tan amplios como para que inhiban a la gente a la hora de llevar a cabo una acción”.

Procesos de funcionamiento de los Equipos de Trabajo

Crear un equipo de trabajo en las empresas es una tarea que implica determinar quiénes lo formarán y cómo deben funcionar, a través de un proceso donde todos estén comprometidos. Blanchard y otros (2006: 68), expresan que “Un proceso operativo da a un equipo una estructura sobre cómo deberá funcionar para completar su tarea o tareas”. Igualmente concluyen “Para ser eficiente, un equipo debe tener procesos de funcionamiento claros y en los que sus miembros estén de acuerdo”.

Figura 2. Pasos del Trabajo en Equipo



Fuente: Blanchard, Randolph y Grazier (2006). Líderes del Management.

Los principios sobre los cuales deben funcionar ayudan a los miembros a poner en marcha los valores que comparten en términos de cómo trabajan juntos. El rol que cada integrante va a tener, debe ser conocido e internalizado por cada uno, ya que las relaciones personales que se dan pueden influir para que el equipo no sea eficiente. A tales efectos cuando asumen nuevos papeles o roles, habilidades y conocimientos es

importante que los entiendan y asuman para ver resultados rápidos y tener respuestas inmediatas de sus acciones.

Por último cabe considerar que la misión y visión de la organización es el norte de los equipos de trabajo. De hecho Blanchard y otros (ob. cit.), manifiestan que:

Mientras los valores personales y organizativos proveen un fundamento moral y ético a la toma de decisiones, la visión provee la dirección. Cuando los miembros del equipo pueden ver la visión y entender los valores básicos operativos de su organización, la toma de decisiones se hace mucho más fácil y productiva. (p. 128)

Empowerment

Es un proceso estratégico que se fundamenta en la creación de una relación de socios entre la organización y su gente, para aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso en función de prestar un mejor servicio al cliente. Los miembros, equipos de trabajo y la organización en general, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Beneficios:

- Aumentar la confianza de los integrantes de la empresa.
- Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumenta la creatividad.
- Los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
- Promueve la innovación.

Reingeniería

Constituye un rediseño y reconfiguración de las actividades y procesos de la organización, lo cual involucra volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr mejoras significativas, y en un corto tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Por ende, se realiza una revisión y replanteamiento básico de la organización orientada al rediseño radical y rápido de toda clase de procesos de valor agregado y de todos aquellos sistemas de apoyo, con el fin de alcanzar magníficas mejoras en el rendimiento de los costos, la calidad, los servicios, la productividad (eficiencia más eficacia), y la optimización de las tareas.

La reingeniería, según Lefcovich (2004), es un volver a empezar desde cero. Esto significa que la decisión estratégica de la empresa conlleva a un nuevo inicio o a un nuevo comienzo. Sirve para evaluar el estado total de los procesos de la empresa y una vez obtenido el diagnóstico se establece con claridad “los cómo” volver a hacerlo de manera tal, que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional.

Conforme a la definición, se lleva a cabo cuando se pretende lograr mejoras espectaculares en todos los procesos de la empresa. Existe una dimensión en la cual se justifica la aplicación de esta estrategia y, es cuando la productividad ha bajado de tal manera que se hace necesario un diagnóstico y el rediseño total de la organización. No puede considerarse como una “estrategia de salida” del negocio, pero sí como una herramienta de análisis profundo y total con las consecuentes recomendaciones para aplicar ajustes de toda clase y en todos las áreas de la empresa.

Para implantarla, se conforma un equipo de reingeniería con el suficiente liderazgo, credibilidad y conocimiento de la organización que esté en capacidad, en un tiempo relativamente rápido, de presentar sus hallazgos y recomendaciones. Generalmente se maneja funcionalmente a un nivel de gerencia de reingeniería.

Una vez conformado el grupo de reingeniería, preferiblemente, deberá cumplirse los siguientes pasos:

- Diseño de las herramientas de diagnóstico que se utilizarán en el análisis de la organización. Se hacen pruebas piloto para validar su efectividad.
- Se inicia el proceso de análisis en aquellas áreas o dependencias de mayor sensibilidad, o en aquellos procesos que sean de interés inmediato para ser revaluados.
- Una vez recopilada la totalidad de la información se procede a replantear (en el papel) los procesos de una manera tal que se minimicen aquellos trámites o pasos innecesarios que lentifican los procesos o que se consideren improductivos. La pregunta clave es: ¿Se afectaría el producto final si se eliminaran los siguientes pasos, tareas, funciones o trámites?
- Se presentan las propuestas de cambio radical eliminando los pasos improductivos detectados y que han sido clasificados como susceptibles de aplicársele reingeniería.
- Se llevan a cabo las pruebas piloto y se registran los resultados los cuales se comparan con los estándares de eficacia y eficiencia no solo en el área específica sino en la forma cómo interactúan con otras áreas o procesos.
- Si los resultados son positivos, se toma la decisión de formalizar e implantar de manera definitiva los cambios propuestos.
- Se procede a aplicar los pasos anteriores en otras áreas o departamentos, o a otros procesos en la organización.

En este punto se supone que se ha “reinventado” la empresa a través de las mejoras espectaculares que se han puesto en marcha. Según Lefcovich (2004):

En el proceso de reingeniería deben contemplarse los procesos para llegar a la esencia de los mismos en lugar de quedarse tan sólo en sus formas. Es captando la esencia y contenido de las actividades y procesos como lograremos reconocer que tan críticos y fundamentales resultan ellos para la mejor performance de la empresa. La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas.

En este proceso de recreación y reconfiguración se debe trabajar con los límites en lugar de hacerlo dentro de ellos. Ello implica ver los problemas y posibles soluciones desde una nueva perspectiva, no limitándose para ello a las reglas y conceptos existentes, sino creando nuevas reglas y conceptos que le permitan una ventaja competitiva. (Documento en línea: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=584>)

Desempeño Académico

Según David (2003:156), “El desempeño es el comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica en determinado medio con el fin de ser evaluado en el cumplimiento de los fines específicos”. Es por ello que, toda persona especialmente los estudiantes, deben recibir retroalimentación respecto a su desempeño académico, para saber cómo marcha su rendimiento. Sin esa retroalimentación, los educandos caminan a ciegas. Las organizaciones educativas deben saber cómo se desempeñan los mismos en las actividades escolares, para tener una idea de sus potencialidades. El desempeño académico comentan Palacios y Andrade (2007:6), “puede ser expresado por medio de la calificación asignada por el profesor o el promedio obtenido por el alumno. También se considera que el promedio resume el rendimiento escolar”.

Rendimiento Académico

Es evidente que el rendimiento académico está relacionado con los procesos de

aprendizaje. Cantú (2004), asocia estos dos factores mediante un proceso de transformación que la persona alcanza con la integración de elementos cognitivos en las estructuras que inicialmente no estaban ligadas entre sí, formando un estado nuevo que permite procesar mejor la información.

El rendimiento académico expresado en el desempeño es considerado dentro de un marco complejo de variables, tales como: pedagógicos, condicionamientos socio-ambientales, factores intelectuales, emocionales, tecnodidácticos, organizativos, entre otros. La decisión de evaluar el desempeño académico de los alumnos conlleva a la necesidad de definir previamente los criterios asumidos por las instituciones para identificar tal desempeño, con el fin no sólo de determinar los parámetros e indicadores que objetivarán y explicitarán índices mediante, tal evaluación sino también seleccionar, procesar y analizar la variada información disponible en las Unidades Académicas.

Institutos Técnicos Universitarios

La educación superior en Venezuela es un conjunto heterogéneo y poco articulado de instituciones que se han ido creando por razones muy diversas presión social, razones políticas o intereses comerciales o religiosos, las cuales se pueden clasificar de muchas maneras, pero principalmente en función de dos dimensiones dicotómicas bien definidas. Al respecto, Morles, Medina y Álvarez (2003: 15) establecen las dimensiones según: su origen (oficiales vs. privadas) y su tipo (universidades vs. institutos y colegios universitarios).

Otras maneras útiles o interesantes de clasificar dichas instituciones podrían ser: según su tamaño (macro, meso y microinstituciones), su grado de autonomía académica, su calidad (baja, mediana o alta), sus modelos organizativos, ubicación geográfica, infraestructura o legalidad. Pero la taxonomía más utilizada es la establecida en el Art. 28 de la Ley Orgánica de Educación. Allí se asienta que:

Son institutos de educación superior: las universidades, los institutos pedagógicos, los institutos politécnicos, los tecnológicos, los colegios universitarios, los institutos de formación de oficiales de las Fuerzas Armadas, los institutos especiales de formación docente, los de bellas artes y los de investigación; los institutos de formación de ministros del culto; y, en general, aquellos que tengan los propósitos señalados en el artículo 27 (en el cual se definen los objetivos de la educación superior) y se ajusten a los requerimientos que establezca la ley especial.

Más concretamente, como se intenta definir y diferenciar a continuación, y basándose en la publicación anual sobre oportunidades de estudios de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) (2001), las instituciones de este nivel educativo en este país se clasifican en dos grandes categorías, por lo cual se habla a veces de un sistema binario de la educación superior, esto es: (a) universidades, y (b) institutos y colegios universitarios. Estas categorías se desagregan de la siguiente manera:

Universidades, las cuales son de tres tipos:

- Universidades Nacionales Autónomas: o sea instituciones que disponen de autonomía organizativa para dictar sus normas internas; autonomía académica para planificar, organizar y realizar sus programas de investigación, docencia y extensión; autonomía administrativa para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo; y autonomía económica y financiera para organizar y administrar su patrimonio. Por lo general, estas instituciones tienen programas de formación profesional en más de dos campos del conocimiento.
- Universidades Nacionales Experimentales, las cuales han sido creadas por el Estado venezolano con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructuras académicas y administrativas. Estas universidades pueden gozar de cierta autonomía determinada por las condiciones especiales de su experimentación educativa. Su organización y funcionamiento se rige por reglamentos dictados por el Ejecutivo Nacional (Artículo 10 Ley de Universidades).
- Universidades Privadas, las cuales son fundadas por personas naturales o jurídicas de carácter privado, se rigen en lo académico por la Ley de Universidades y para poder funcionar requieren de la autorización del Ejecutivo Nacional. Estas instituciones sólo pueden abrir aquellas

facultades y carreras que sean aprobadas por el Consejo Nacional de Universidades (Artículo 173 Ley).

Institutos y Colegios Universitarios, que son instituciones especializadas en una o muy pocas áreas del conocimiento, y pueden ser:

- Institutos Politécnicos: los cuales desarrollan programas teórico-prácticos en el campo de la ingeniería. Los planes de estudio tienen una duración, estructuras y requisitos similares a los de las facultades de ingeniería de las universidades y otorgan el título de Ingeniero o de Técnico Superior Universitario (TSU), en la especialidad correspondiente.
- Institutos Pedagógicos: los cuales se especializan en la formación de personal docente para los niveles de Educación Preescolar, Básica y Media Diversificada y/o Profesional.
- Institutos Universitarios de Tecnología: los cuales son instituciones que enfatizan la formación profesional práctica conducente a títulos de Técnicos Superiores en carreras cortas (dos y medio a tres años de duración) vinculadas al sector industrial.
- Colegios Universitarios: que son instituciones de educación superior destinadas a la formación profesional en carreras de corta duración y permiten continuar estudios en niveles más avanzados en otras instituciones. Otorgan el título de Técnico Superior en la especialidad correspondiente.
- Institutos Universitarios: son instituciones creadas para la formación de Técnicos Superiores en las diversas disciplinas requeridas para el desarrollo del país. Gran parte de estas instituciones son creadas por iniciativa privada.
- Institutos Universitarios Eclesiásticos: son instituciones de formación eclesial con rango universitario, creadas para capacitar profesionales para la acción religiosa con proyección social.
- Institutos Militares Universitarios: que son instituciones destinadas a

preparar oficiales de la Fuerza Armada Nacional. Los más antiguos son: la Academia Militar, la Escuela Naval y la Escuela de Aviación Militar.

- Institutos de Investigación que realizan actividades docentes a nivel de postgrado como el IVIC (oficial) y el IESA (privado)

Esta clasificación ha sido superada por la realidad ante hechos como los siguientes:

- a) los institutos pedagógicos oficiales fueron integrados en lo que hoy se llama la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), por lo cual continúan existiendo pero perdieron su personalidad jurídica;
- b) los institutos politécnicos oficiales fueron integrados en la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (UNEXPO);
- c) algunos institutos de formación de oficiales de las fuerzas armadas se integraron en lo que hoy es la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA); y,
- d) no caracteriza la existencia de un buen número de instituciones científicas que realizan actividades de postgrado (el IVIC, por ejemplo) y otras dedicadas exclusivamente a ejecutar programas de postgrado, como son: el Instituto (privado) de Estudios Superiores de Administración (IESA), el Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN) o el Instituto de Altos Estudios Diplomáticos Pedro Gual.

Es más, existen casos que difícilmente entran en las clasificaciones mencionadas, como el Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED), perteneciente a la principal empresa estatal del país, la petrolera PDVSA, el cual realiza muchas actividades de educación superior continua y para el cual la categoría más apropiada sería la denominación de universidad corporativa o empresarial, la primera y única en Venezuela.

A lo anterior, se agrega un conjunto indefinido de escuelas privadas especializadas (organizadas por empresas o asociaciones profesionales), con cursos de informática, idiomas, administración, entre otros, las cuales no tienen ningún soporte legal, cuyos diplomas no son reconocidos por el Estado, pero cuya ilegalidad no tiene ninguna consecuencia formal, práctica ni desde el punto de vista del mercado laboral.

Por último, conviene expresar que la Ley de Universidades vigente no define en forma substantiva y precisa, lo que es una Universidad y, mucho menos, lo que es educación superior. Solamente expresa que "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" (Artículo 1) y que son "instituciones al servicio de la Nación que deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia mediante la docencia, la investigación y la extensión", lo cual dista mucho de ser una definición operativa que facilite el análisis.

Estructura de las Instituciones Técnicas Universitarias

Los Estudios Profesionales

Los llamados estudios de pregrado o profesionales, se refieren a los estudios que facilitan una formación laboral básica a nivel universitario, los cuales pueden ser de dos categorías: (a) Carreras cortas, conducentes a títulos de Técnico Superior Universitario (TSU), con estudios de dos a tres años de duración, y, (b) Carreras largas, conducentes a títulos profesionales (Abogado, Economista, Médico, Ingeniero, entre otros) o de Licenciado (en Historia, Biología, Educación y otros), los cuales exigen estudios de 5 o 6 años de estudio, o su equivalente en semestres, esto es, diez o doce períodos respectivamente. Medicina es el único caso que exige seis años.

No existe en las leyes vigentes que establezcan las diferencias en cuanto a la educación profesional de los técnicos superiores y los demás profesionales, sin embargo el técnico tiene una formación que hace énfasis en la práctica laboral mientras que los estudios de carreras largas hacen énfasis en la teoría y en la profesión en general. La mayoría de los planes de estudio de pregrado están formados por tres tipos de materias o actividades académicas: a) materias básicas generales; b) materias básicas profesionales; c) materias optativas, que producen cierta preespecialización profesional; d) pasantías; y, e) un trabajo de grado o de Licenciatura.

En los medios académicos en la actualidad está la tendencia de acortar a cuatro años los estudios largos de pregrado por dos razones: el desarrollo de los estudios de postgrado en el país y el hecho de que en la mayoría de los países avanzados el pregrado dura cuatro años como máximo. Los estudios de pregrado son los dominantes en todas las instituciones de educación superior del país, hasta el punto que la mayoría de ellas no realiza actividades de postgrado y, con pocas excepciones, en las que se realiza un mayor volumen de esta actividad el porcentaje de estudiantes de este nivel no pasa del 10%.

Gobierno y Gestión de las instituciones. El sector de Institutos y Colegio Universitarios

Las instituciones oficiales de este sector son creadas por el Ejecutivo Nacional mediante Decreto, oída la opinión del Consejo Nacional de Universidades. Los proyectos de las instituciones privadas de este tipo son estudiados por el Ministerio de Educación, con el objeto de comprobar su capacidad académica y financiera; luego se solicita la opinión del CNU y, finalmente, el Ejecutivo también mediante decreto, autoriza su creación y funcionamiento.

Los institutos universitarios de tecnología y los colegios universitarios, públicos

o privados, salvo excepciones, se rigen por el Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios, del 16 de Enero de 1974, en el cual se establecen las normas generales de organización. En los reglamentos internos de cada institución, se establece la modalidad propia de conformación de los órganos directivos y de funcionamiento. Estos reglamentos deben ser aprobados por el Ministerio de Educación y, en el caso de las instituciones oficiales no dependientes de este Ministerio (como el caso de los institutos dependientes del Ministerio de la Defensa), deben ser aprobadas, además, por el Ministerio u organismo público al cual se encuentran adscritos.

Estas instituciones se rigen principalmente por el Reglamento mencionado y por decretos especiales del Ejecutivo Nacional. En el Reglamento citado se expresa que los institutos y colegios universitarios son establecimientos dirigidos a proporcionar instrucción básica profesional; implantar nuevos sistemas de aprendizaje y realizar programas de investigación aplicada de acuerdo a sus áreas de competencia profesional. El aspecto investigación está poco desarrollado en este sector.

En cada uno de los institutos y colegios existe un Consejo Directivo, un Consejo Académico, un director y uno o dos subdirectores. El Consejo Directivo es la máxima autoridad de la institución y está integrado por el Director, quien lo preside, un número comprendido entre seis y ocho miembros, entre los cuales están por lo general, el o los subdirectores, los jefes de división, un representante de los docentes y uno de los estudiantes.

Este Consejo tiene, entre otras, las siguientes responsabilidades: cumplir y hacer cumplir los lineamientos de la política de desarrollo institucional fijados por el Ministerio de Educación; preparar el proyecto de plan anual de actividades, así como el presupuesto y, en el caso de las instituciones dependientes del Ministerio de Educación, tramitar su aprobación por este Despacho; proponer las modificaciones necesarias en la estructura académica y administrativa; proponer el número de

alumnos para la admisión anual y los procedimientos de selección; velar por la buena marcha de la institución; y fomentar la integración de los distintos sectores económicos y sociales de la región al desarrollo de las actividades de enseñanza y extensión.

El Consejo Académico es un cuerpo colegiado en el cual están representados los profesores, alumnos, egresados y, en muchos casos, representantes del Ministerio de Educación. Este Consejo es presidido también por el Director. Tiene las siguientes atribuciones: servir como órgano de consulta y asesoría; estudiar y proponer medidas relativas a la organización y funcionamiento del instituto; estudiar y proponer modificaciones en los planes y programas de estudio; proponer acciones para consolidar la integración de la institución en relación a las otras instituciones, así como su incorporación a los planes de desarrollo nacional y regional.

Los directores y subdirectores de las instituciones dependientes del Ministerio de Educación duran tres años en el ejercicio de sus funciones, prorrogables sólo por un nuevo período; son designados por el Ejecutivo Nacional por órgano de dicho Ministerio. En los reglamentos internos de los institutos oficiales no dependientes del Ministerio de Educación, y los del sector privado, se establece la forma de designación y tiempo de permanencia en el cargo de su personal directivo.

Para la administración de los planes de estudio, la mayoría de los institutos y colegios universitarios se organizan en divisiones y éstas en áreas. El área es la unidad funcional que integra los diferentes planes o programas de estudio que conforman un determinado campo de formación general o profesional. Los planes o programas de estudio contienen a su vez las asignaturas. Al frente de cada una de las divisiones y áreas se encuentra un Jefe, responsable por el desarrollo y cumplimiento de las actividades docentes, de investigación, de extensión o de cooperación interinstitucional. Cada una de las asignaturas está bajo la responsabilidad de un

profesor coordinador a quien compete lo relativo a la planificación y administración de los cursos.

En algunos institutos existe una organización departamental y en otros por programas. La creación de nuevas carreras y especialidades, así como la modificación o supresión de las existentes en los institutos y colegios universitarios, sean estos públicos o privados, sólo puede hacerse mediante autorización expresa del Ministerio de Educación una vez estudiado el proyecto correspondiente. También la creación de núcleos o extensiones de una misma institución en otras ciudades requiere la aprobación por parte del Ministerio de Educación.

En el caso de los institutos dependientes del Ministerio de Educación, es este Despacho el que dicta las normas relativas al ingreso, ascenso, remuneración, perfeccionamiento, licencias y jubilación del personal docente y de investigación. Asimismo, es de su competencia la aprobación de los contratos, nombramientos, ascensos, retiros y demás movimientos relativos al personal.

Bases legales

Los fines, estructura y funcionamiento de la educación superior en Venezuela están definidos en la Constitución Nacional (1999) en un conjunto variado de leyes y reglamentos, entre los cuales destacan la Ley Orgánica de Educación, la Ley Orgánica de la Administración Central y la Ley de Universidades, todas las cuales requieren de reformas para adecuarlas plenamente a los principios y al espíritu de la nueva Constitución.

La Constitución Nacional vigente, en efecto, establece en su Artículo 2 que: “la educación y el trabajo son los procesos fundamentales” para alcanzar los fines de la sociedad y del Estado. Y los Artículos 102 y 103 declaran la educación como un

“derecho humano y un deber social” al cual todos los ciudadanos pueden tener acceso en igualdad de condiciones de calidad, oportunidad y gratuidad (hasta el pregrado universitario), sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. Establece así mismo que el Estado asumirá la educación como función indeclinable en todos sus niveles y modalidades, para lo cual realizará una inversión prioritaria, por cuanto ella es instrumento para la formación de la personalidad y el aprovechamiento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico.

El Artículo 109, por su parte, declara, con relación a las universidades, que el Estado “reconoce la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a la comunidad académica dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación para beneficio de la Nación”. En este sentido, las universidades tienen autonomía para darse sus normas de gobierno, planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión y para la administración eficiente de su patrimonio, bajo el control que, a tales efectos, establezca la ley.

De esta manera se establece por una parte, la autonomía universitaria y por la otra el control y vigilancia que el Estado debe ejercer para garantizar la calidad y pertinencia social de las actividades docentes, de investigación y extensión y la eficiencia en la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros que el Estado otorga a las instituciones de educación superior.

La Constitución también define los principios que rigen la carrera académica al establecer que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica, a quienes se les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente en un régimen de trabajo y de vida acorde con su elevada misión. Para ello establece el estímulo a la actualización permanente y un sistema de ingreso, promoción y permanencia basado en criterios de evaluación de

méritos (Art. 104).

Igualmente reconoce la existencia de la educación privada, la cual debe cumplir con los requisitos éticos, académicos, científicos, económicos y de infraestructura que establezca la ley, reservándose el Estado la vigilancia y control de sus actividades.

La Ley Orgánica de Educación, vigente desde 1980, por su parte, establece que “la educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática” (Art.3) y constituye un servicio público y factor primordial del desarrollo nacional” (Art. 4). En tal sentido, el sistema educativo venezolano está conformado por cuatro niveles y diversas modalidades de estudio. Las modalidades de estudio son: la educación especial, la educación para las artes, la educación militar, la formación de ministros del culto, la educación de adultos y la educación extraescolar.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. Título " en el Objeto de la Ley, artículo N° 1 dispone:

La presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de ciencia, tecnología e innovación y sus aplicaciones, establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, organizar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, definir los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para la actividad científica, tecnológica, de innovación y sus aplicaciones, con la implantación de mecanismos institucionales y operativos para la promoción, estímulo y fomento de la investigación científica, la apropiación social del conocimiento y la transferencia e innovación tecnológica, a fin de fomentar la capacidad para la generación, uso y circulación del conocimiento y de impulsar el desarrollo nacional.

Sujetos de esta Ley: Art. N° 3.

Forman parte del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, las instituciones públicas o privadas que generen y desarrollen

conocimientos científicos y tecnológicos, como procesos de innovación, y las personas que se dediquen a la planificación, administración, ejecución y aplicación de actividades que posibiliten la vinculación efectiva entre la ciencia, la tecnología y la sociedad. A tal efecto, los sujetos que forman parte del Sistema son: 2. Las instituciones de educación superior y de formación técnica, academias nacionales, colegios profesionales, sociedades científicas, laboratorios y centros de investigación y desarrollo, tanto públicos como privados.

Ámbito de acción

Artículo 4.- De acuerdo con esta ley, las acciones en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones, estarán dirigidas a: 2. Estimular y promover los programas de formación necesarios para el desarrollo científico y tecnológico del país. 3. Establecer programas de incentivos a la actividad de investigación y desarrollo y a la innovación tecnológica.

Ley de Universidades

Artículo N° 4.- La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.

Capítulo V. de la Educación Superior

Artículo 27. La educación superior tendrá los siguientes objetivos: Fomentar la investigación de nuevos conocimientos e impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, las artes y demás manifestaciones creadoras del espíritu en beneficio del ser humano, de la sociedad y del desarrollo independiente de la nación.

En síntesis, se puede decir que los instrumentos jurídicos que rigen el funcionamiento de las instituciones de educación superior son los siguientes:

Todo el conjunto: lo hace siguiendo los principios generales establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación;

a. Las universidades autónomas: por la Ley de Universidades (promulgada en

1958 y reformada en 1970), el Reglamento Parcial de esa Ley, dictado por el Ejecutivo Nacional en 1967 y por reglamentos internos dictados por los Consejos Universitarios;

- b. Las universidades experimentales y las instituciones de educación no reconocidas como universidades: por un Reglamento promulgado por el Ejecutivo Nacional en 1974, todas aquellas normas de la Ley de Universidades no relacionadas con la autonomía institucional que les son aplicables y por los reglamentos internos dictados por el Ministerio de Educación; y,
- c. Las universidades privadas y otras instituciones de educación superior no oficiales: por sus estatutos internos y por las normas académicas de la Ley de Universidades y de los Reglamentos oficiales que les sean aplicables.

Sistema de Variables

Según Arias (2006:63), “Es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observable y medibles, es decir dimensiones e indicadores”. Al respecto en la presente investigación, los objetivos específicos se estudiarán para determinar las variables involucradas, indicadores e ítems para obtener la información a través de los instrumentos de recolección de datos presentados en un cuadro técnico metodológico. (ver Cuadro 1).

Definición de Términos Básico

Administración: Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de una organización y d usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. Stoner, Freeman y Gilbert (1998:7)

Comunicación: Es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Stoner, Freeman y Gilbert (1998: 575)

Control: es un proceso que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado de antemano. Chiavenato (2000: 386)

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas. Stoner, Freeman y Gilbert (1998: 12)

Planeación: es la primera función administrativa, porque sirve de base a las demás funciones. Chiavenato (2000: 320)

Rendimiento académico: Es decir, por los resultados cuantitativos y cualitativos que logra el alumno como consecuencia de su desempeño escolar. Cantú (2004)

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo del siguiente nivel reemplaza el interés propio, la dependencia y el control por la asociación, la responsabilidad y el compromiso. Blanchard, Randolph y Grazier (2006:31)

Cuadro N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

TÍTULO: Modelo Funcional basado en Estrategias Gerenciales para mejorar el desempeño académico de los Institutos Técnicos Universitarios del Estado Carabobo.

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo funcional basado en Estrategias Gerenciales para el mejoramiento y optimización de los procesos administrativos académicos en los Institutos Técnicos Universitarios del estado Carabobo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Categorías	Indicadores	Fuente	Técnicas	Instrumentos	Ítems
1. Diagnosticar los procesos Administrativos/ Académicos que se desarrollan en los institutos técnicos universitarios.	Procesos Administrativos -académicos	Procesos administrativos/ académicos	Jefes o coordinadores académicos	Entrevista	Guión de Entrevista	1. ¿Qué procesos administrativos/académicos ejecuta Ud. en su departamento?
		Políticas y Normas		Revisión bibliográfica	Ficha bibliográfica	2. ¿Cómo considera usted que se desarrollan los procesos administrativos/académicos en el departamento?
				Matriz DOFA		3. ¿Cuáles son las políticas y normas de la institución, para el área administrativa-académica? 4. ¿Cuál es la Misión y los objetivos del departamento?
2. Identificar las funciones correspondientes con la naturaleza de las coordinaciones o departamentos académicos.	Funciones de la coordinación.	Naturaleza de la unidad	Jefes o coordinadores académicos	Entrevista	Guión de Entrevista	5. ¿Considera que las funciones que actualmente se desarrollan están orientadas a lograr la misión y objetivos de la institución?
		Actividades		Revisión bibliográfica	Ficha bibliográfica	6. ¿Cuáles son sus funciones en el departamento?
		Estrategias gerenciales		Matriz DOFA		7.¿Cuáles estrategias gerenciales aplica en su departamento?

Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Cuadro N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

TÍTULO: Modelo Funcional basado en Estrategias Gerenciales para mejorar el desempeño académico de los Institutos Técnicos Universitarios del Estado Carabobo.

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo funcional basado en Estrategias Gerenciales para el mejoramiento y optimización de los procesos administrativos académicos en los Institutos Técnicos Universitarios del estado Carabobo.

Continuación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Categorías	Indicadores	Fuente	Técnicas	Instrumentos	Items
3. Analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de los procesos administrativos de las coordinaciones o departamentos académicos de las especialidades	Funciones de la coordinación	Debilidades , fortalezas, amenazas oportunidades Desempeño académico	Jefes o coordinadores académicos	Entrevista	Guión de Entrevista	8.¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del departamento? 9. ¿Cuáles son los factores externos que afectan las funciones del departamento? 10. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que posee la institución? 11. ¿Cómo afecta el desempeño académico el desarrollo actual de las funciones del departamento?
				Revisión bibliográfica	Ficha bibliográfica	
4. Analizar el resultado del estudio de las funciones de los departamentos académicos.	Resultado del estudio	Análisis Interno y Externo	Jefes o coordinadores académicos	Matriz DOFA	Guión de Entrevista	
5. Precisar la estructura de un modelo funcional para los departamentos académicos tomando en cuenta el proceso administrativo enmarcado en los nuevos esquemas gerenciales.		Planificación estratégica	Jefes o coordinadores académicos	Entrevista	Guión de Entrevista	12. ¿Cree usted que se debe aplicar un modelo gerencial para obtener mejores resultados del funcionamiento actual del departamento?
				Revisión bibliográfica	Ficha bibliográfica	
6. Evaluar la factibilidad y aplicabilidad de un modelo funcional para las Coordinaciones o Departamentos académicos tomando en cuenta el proceso administrativo enmarcado en los nuevos esquemas gerenciales.	Modelo gerencial	Gestión por conocimiento	Jefes o coordinadores académicos	Entrevista	Guión de Entrevista	13. ¿Considera usted, que la institución cuenta con los recursos y el capital humano para desarrollar una mejor gestión a través de un modelo funcional diferente al actual?
				Revisión bibliográfica		
		Reingeniería	Jefes o coordinadores académicos	Entrevista Revisión bibliográfica	Guión de Entrevista	

Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Generales

El marco metodológico de la presente investigación se tradujo en el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se emplearán en el proceso de recolección de datos necesarios para la misma. Según Balestrini (2006):

El Marco Metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación de la obtención de los datos. (p. 126).

Cabe destacar, que la investigación contempló la metodología abordando su tipología, el plan general a seguir, a través de la identificación del diseño de investigación, el espectro poblacional de los elementos en estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos, así como las técnicas de análisis de resultado.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación, se determina dependiendo del alcance del estudio y las fases de la investigación. En consecuencia, la tipología permitió ubicar el trabajo en un nivel, diseño o propósito que desee alcanzar el investigador. Al respecto, el presente estudio se ubicó en la modalidad de proyecto factible con un soporte documental. De acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2008:32), el primero consiste en: “La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas,

requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Por consiguiente, a través del presente estudio se desarrolló una propuesta que consistió en diseñar un modelo funcional basado en estrategias gerenciales para el mejoramiento y optimización de los procesos administrativos académicos en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo. En segundo lugar, la UPEL (2008:15), explica que la modalidad de investigación documental consiste: “... en el estudio de un problema con el objeto de ampliar y profundizar el conocimiento inherente a su naturaleza, el cual está contenido en diversas fuentes documentales...”.

De esta manera, se realizó la consulta de otros estudios y teorías que versan sobre el eje temático y que presentan soluciones, exponen hechos o acontecimientos relacionados con el tema central, de modo que se profundice en los temas abordados en el trabajo.

Diseño de Investigación

En correspondencia con el tipo de investigación, ahora se determinaron las fases o plan general que el investigador desarrolló para obtener un conocimiento sobre las variables de estudio. En este sentido, se identificó el diseño ubicándolo en una investigación de campo, por cuanto se explicaron los hechos y sus características obtenidas directamente de la realidad sin llegar a alterarla, mostrando el alcance de la problemática de la cual surgen los objetivos de la investigación. Al respecto Arias (2006), la define como:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31)

Sobre la base de lo planteado, el investigador describió las características de la problemática sobre el funcionamiento administrativo académico de los institutos y colegios universitarios del estado Carabobo. Para el desarrollo del estudio, se diferenciaron las fases del diseño de investigación, que coincidieron con las acciones requeridas para el logro de los objetivos específicos de la investigación, quedando identificadas de la siguiente forma:

Fase I. Diagnóstico: la investigación se inició con el diagnóstico de la situación de los procesos administrativos académicos, que presentan los institutos y colegios técnicos universitarios del estado Carabobo; a tal efecto el autor se valió de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, especialmente la observación y la entrevista, así como la revisión bibliográfica; que ofrecieron información válida para constatar y verificar la realidad existente.

Fase II. Documental: para complementar la información en relación a la problemática objeto de la investigación, se recurrió a la revisión de antecedentes, textos, documentos, leyes, que versan sobre el tema y le dan el soporte teórico requerido.

Fase III. Procedimental: en la tercera fase se aplicó el método científico para recolectar y procesar los datos. A tal efecto, el investigador aplicó las técnicas e instrumentos, identificando las variables, población y muestra, validez y confiabilidad de los instrumentos para establecer las técnicas de análisis de resultados.

Fase IV. Elaboración de conclusiones o interpretación de resultados: por último una vez obtenida y procesados los datos, se procedió a presentarlo para su posterior análisis, generando las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Fase V. Propuesta: en esta fase se presentó la propuesta de un modelo funcional

basado en estrategias gerenciales para ser aplicadas en los institutos y colegios universitarios del estado Carabobo, la población objeto de estudio.

Población y Muestra

Población

El contexto poblacional, no es más que la precisión de la unidad de análisis o la descripción del entorno situacional de la investigación. Con referencia a lo anterior Tamayo y Tamayo (2007), expone que:

Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (p. 62).

La población de este estudio estuvo representada por nueve (9) institutos y colegios técnicos universitarios ubicados en Valencia, estado Carabobo. A tal efecto, se tomó como elementos o unidades de análisis a los coordinadores o jefes de departamentos responsables de los procesos académicos. De este modo, los criterios de inclusión para crear el perfil de los expertos, a quienes se les aplicó las técnicas e instrumentos de recolección de datos, fueron:

- Los expertos deben estar desempeñándose en labores afines con la función académico-administrativo.
- La gestión fundamental debe corresponder con la administración de los programas de estudio, planificación de actividades académicas, evaluación del desempeño docente, control de los planes de estudio y pensum, planificación de los horarios y asignación de carga horaria.
- Poseer un nivel educativo universitario, tener experiencia en la docencia.

Muestra

Según Arias (2006:83), “una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido”. La muestra correspondiente con la presente investigación y dado que la población es pequeña y finita, se tuvo como unidades de estudios a todos los integrantes de la población siendo en total nueve (9) elementos muestrales.

Para establecer el muestreo, se tomó en cuenta la característica de la población y muestra, se utilizó el muestreo fue al azar simple, que según Arias (2006:83), es un “procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados”.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Las técnicas de recolección de datos recogen un conjunto de conocimientos válidos que permiten orientar el resultado de la investigación, dependiendo de los hechos estudiados y el resultado de los mismos se canalizaron las acciones para garantizar que los objetivos trazados se logren. De ser contraria, la información recogida permitió al investigador efectuar los correctivos necesarios para guiar la investigación en la búsqueda de la verdad. En este orden de ideas, Arias (2006:67), explica que “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Entre las técnicas utilizadas se tiene la observación indirecta no participativa, la observación documental y la entrevista.

Observación Indirecta no Participativa: Dentro de las técnicas, resalta en primer lugar, la observación indirecta no participativa, por ser fundamental en todos los campos de la ciencia. La observación consistió en el uso sistemático de los sentidos

del investigador orientados a la captación de la realidad que se va a estudiar a través de otras personas para esclarecer los síntomas, causas y consecuencias de la problemática.

Observación documental: Al respecto, Arias, (2006:69), establece que la observación "... es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos". En esta investigación también se utilizó, la observación documental. Cabe considerar, lo expuesto por Balestrini (2006):

A partir de la observación documental como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación se realizará una lectura general de los textos, especialmente en los hechos presentes en los materiales escritos consultados. (p. 152)

De esta manera, la revisión se efectuó con una lectura de los textos en forma reiterada, a fin de captar los planteamientos esenciales y lógicos de los contenidos y propuestas de los autores o fuentes investigadas.

Entrevista semi estructurada: La entrevista como técnica de recolección de datos, consiste en una conversación entre el entrevistador y el entrevistado. La ventaja principal de esta técnica, radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intervención, colocando ante la situación estudiada tal cual como se da naturalmente. Permitiendo así identificar las causas, consecuencias de mano de los mismos actores en el campo de estudio. Cabe considerar lo expresado por Flames (2003), cuando establece que:

Es un intercambio de opiniones, ideas o puntos de vista entre dos personas (investigador-investigado). La entrevista presenta dos modalidades: a. Entrevista planificada, es cuando el investigador preestablece una guía de entrevista y b, Entrevista no planificada, es cuando el investigador

intercambia puntos de vista sobre diversos temas pero sin una guía de entrevistas. (p. 35)

En atención a lo planteado, en el presente trabajo se manejó la entrevista semi estructurada, que fue aplicada a los coordinadores o jefes de departamento del área administrativa-académico.

Instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos sintetizan toda la labor previa a la investigación, resumiendo los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponde a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados; pero también expresan todo lo que tiene específicamente empírico el problema objeto de estudio. Por consiguiente, se aplicó el guión de entrevista a la muestra seleccionada.

Guión de entrevista: La entrevista semi estructurada, se materializó a través de un guión de entrevista (ver Anexo A), aplicada a los coordinadores o jefes de departamentos del área académico-administrativa de los institutos y colegios universitarios, la cual contiene 13 interrogantes abiertas, tomando como base las variables de la investigación tales como: el proceso administrativos-académico, funciones de las coordinaciones, proceso administrativo. El instrumento recoge de forma general las impresiones de los aspectos señalados.

Ficha Bibliográfica: Según Giménez (2008:57), “en la ficha bibliográfica se puede ordenar un conjunto de datos que permita la identificación de algunas publicaciones ó parte de ellas”. De tal forma que, a través de la investigación se utilizó este instrumento de recolección de información para registrar datos secundarios de los autores que han presentado obras sobre estrategias, modelos gerencias, planificación estratégica, gestión del conocimiento, trabajo en equipo, entre otros temas que se abordaron en la investigación.

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez se refiere al grado en que un instrumento pretende medir las variables. Para, Hernández, Fernández y Baptista (2010:201), la validez “es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Al respecto, se utilizará la validez de experto. Para este fin el instrumento será validado por un experto en el área de estudio; haciendo hincapié en la pertinencia, claridad y correspondencia con los objetivos de la investigación.

La validación del instrumento, se aplica con el fin de que se corrijan algunos errores de congruencia, redacción, contenido, entre otros, por profesionales expertos, profesores del área que se esté estudiando, de estadística y metodología. Se considera que hasta tanto no se corrijan las observaciones emitidas por los mismos, no podrá aplicarse el instrumento.

Confiabilidad

La confiabilidad establece el grado en que la aplicación repetida de un instrumento arroja resultados similares. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010:200), la confiabilidad “es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. En el caso de esta investigación en particular, la confiabilidad viene dada por la uniformidad de los datos y por la veracidad de la información recolectada con la aplicación de los instrumentos.

Técnicas de Análisis de Resultados

Una vez aplicado el instrumento y obtenidos los resultados, para su interpretación se recurrió a las técnicas estadísticas inferenciales, para lo cual se utilizarán tablas de doble entrada y gráficos sectoriales, que permitirán un manejo

adecuado de los datos conseguidos. Para Balestrini (2006), la técnica de análisis de datos, está referida a:

El análisis e interpretación de datos se convierte en la fase de aplicación lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación. Para esta estrategia, los datos, según sus partes constitutivas, se clasifican agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos; a fin de dar respuestas a preguntas de la investigación. (p.170).

En este sentido, se clasificó y posteriormente analizó toda la información obtenida acerca del tema abordado, atendiendo a las respuestas de cada una de las interrogantes planteadas, a fin de responder a los objetivos específicos de la investigación.

A partir de lo señalado, la investigadora se valió de la triangulación de métodos o metodológica, que incluyó el uso de técnicas de recolección de datos como la entrevista, la observación. Al respecto, Palella y Martins (2006:199) expresa “La triangulación entre métodos puede tomar varias formas pero su característica básica en la combinación de dos o más estrategias de investigación diferentes en el estudio de una misma unidad o de varias empíricas”. Ampliando este aspecto, a partir de la determinación de cada estrategia se consideró que las debilidades presentadas en la observación serían suplidas por los resultados de la entrevista.

Una vez aplicada la triangulación de métodos, se procede a aplicar la de información, para comparar los resultados de la observación, la entrevista, revisión documental (teorías) con la síntesis interpretativa (posición de la investigadora). Esta triangulación, se aplicó a cada ítems incluyendo la síntesis o resumen por cada objetivo específico de la investigación planteado.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La presente investigación, tiene como finalidad efectuar una propuesta de un modelo funcional para el mejoramiento del desempeño en el área académica de los institutos técnicos universitarios. Por tal razón, tomando en cuenta la metodología aplicada en el capítulo anterior, en relación con las técnicas de recolección de datos de la entrevista en profundidad a través del guión de entrevista (ver anexo B), provenientes de la operacionalización de objetivos (ver cuadro 1), efectuada a expertos en el tema de estudio, con el objeto de obtener sus opiniones e impresiones derivadas de sus experiencias con respecto a la temática y los siguientes aspectos a considerar:

- Efectuar un diagnóstico de los procesos administrativos académicos que se llevan a cabo en la actualidad, en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo.
- Revisar la bibliografía y documentos que abordan la temática de estudio.
- Analizar las funciones de los departamentos o coordinaciones que ejecutan actividades administrativas de orden académico.
- Analizar las debilidades y fortalezas presentes en los procesos administrativos académicos de las unidades en estudio.
- Analizar el resultado de las técnicas e instrumentos aplicados.
- Analizar los nuevos enfoques gerenciales pertinentes con el propósito de la investigación.
- Realizar la propuesta de un modelo gerencial para las unidades en estudio.

Por consiguiente, en el presente capítulo se realizará el análisis y presentación de resultados de los instrumentos de recolección de datos aplicados.

Recolección de datos

En atención a la metodología planteada en el capítulo anterior, a continuación se presentan los pasos que se llevaron a cabo para la recolección, presentación y análisis de los datos:

Investigación de la situación actual, a través de un diagnóstico utilizando las técnicas de recolección de datos, de tipo conceptual, teórico y documental, como a través de la entrevista en profundidad semi estructurada.

Con el abordaje de la indagación, búsqueda y revisión de bibliografía y obras expuestas por autores reconocidos sobre el tema de estudio, a través de literatura actual, se obtuvo información sobre las teorías, preceptos, postulaciones, antecedentes de anteriores investigaciones que dan el soporte teórico al presente estudio.

Cabe destacar que, como técnica para recabar datos primarios se aplicó la entrevista a expertos en el área, para obtener las impresiones, experiencias y opiniones en general, acerca del tema. A tal efecto, se manejaron criterios de inclusión para la muestra seleccionada que abarcaron la profesión, nivel educativo, cargos ocupados, experiencia en el área académica, experiencia en el área administrativa, entre otros. Los expertos entrevistados ejercen funciones en los cargos de coordinador académico, jefe de docencia o jefe de departamento académico y están ubicados en el nivel funcional para la toma de decisiones de carácter académico.

A continuación se enlistan los nombres, apellidos y cargos de los expertos entrevistados, respetándose la confidencialidad de las respuestas, a través de la presentación en forma aleatoria del contenido de las entrevistas:

- Coordinador Académico del Instituto Universitario Nuevas Profesiones.
- Adriana Rivero. Licenciada en Administración Coordinadora Académica del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo CUAM.
- Jefe de departamento académico del Instituto Universitario Juan Pablo Pérez Alfonso.
- Coordinador docente del Instituto Universitario de Tecnología.
- Magaly Bueno. Administrador Comercial. Coordinador Académico del Instituto Universitario para la Tecnología.
- Coordinadora Docente del Instituto Carlos Souplet. Coordinadora Académica.
- Coordinadora de docencia del Instituto Universitario José Antonio Páez.
- Jefe de Docencia del Instituto Universitario de Seguridad Industrial.

Presentación, análisis e interpretación de los resultados

Una vez recabada la información a través de las técnicas e instrumentos diseñados y expuestos en el capítulo anterior, se procede a la presentación, análisis e interpretación de los datos se utilizando tablas estadísticas de doble entrada, agrupando los datos en una matriz, que permite relacionar la información contenida en las filas y columnas de la figura, igualmente los datos se reflejan en las gráficas sectoriales conteniendo los porcentajes de las tendencias de las respuestas de los entrevistados.

Información proveniente de las entrevistas realizadas a expertos relacionados con el tema en estudio

Las interrogantes que componen el “Guión de Entrevista” (ver anexo A), corresponde a la descomposición de los objetivos en las categorías e indicadores, con el fin de estructurar un instrumento flexible, para adaptarse a las opiniones y criterios que los entrevistados ofrecieran.

A continuación se presentan y describen los resultados que se evidenciaron con el presente estudio. Se tomaron como referencia los postulados teóricos que le dieron soporte a la presente investigación y que orientaron a la autora para establecer aproximaciones a la problemática y su posible solución a través de la implementación de las recomendaciones.

Por lo tanto, para el primer objetivo que abarca diagnosticar los procesos administrativos/académicos que se desarrollan en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo, se construyeron los siguientes ítems:

1. ¿Qué procesos administrativos/académicos ejecuta usted en su departamento?
2. ¿Cómo considera usted que se desarrollan los procesos administrativos/académicos en el departamento?
3. ¿Cuáles son las políticas y normas de la institución, para el área administrativa-académica?
4. ¿Cuál es la misión y los objetivos del departamento?

Así mismo se reflejan a través de tablas y gráficas la relación de los datos recolectados y el análisis correspondiente:

Ítems N° 1: ¿Qué procesos administrativos/académicos ejecuta Ud. en su departamento?

Cuadro N° 2: Procesos Administrativos-Académicos

Procesos	PARÁMETROS	
	SI	NO
Plan operativo semestral de la unidad	9	
Cronograma de actividades semestrales	9	
Diseño de horarios	9	
Asignación de carga horaria al docente	9	
Evaluación de desempeño docente	5	4
Registro de horas académicas trabajadas	9	
Registro de inasistencia	9	
Revisión del pensum de estudio	9	
Revisión y control de planificación de actividades académicas	8	1
Planificación de actividades extra cátedra	9	
Asesoría académica a los alumnos para construcción de horario	5	4
Selección de personal docente	7	2
Participar en la capacitación del personal docente	7	2
Inducción docente	9	
Inducción de alumnos	9	
Total de respuestas	135	13

Fuente: Pérez (2011). Autoría propia

Los institutos técnicos universitarios, por disposición emanada de la Ley de Universidades y por el Reglamento de los Institutos y Colegios Técnicos Universitarios, deben incluir entre sus funciones básicas las actividades de docencia. En este aspecto, en sus estructuras orgánicas se comprende el funcionamiento de unidades que cumplan con procesos administrativos de índole académica, bajo la responsabilidad de un representante que administre estos procesos. Para esto el Artículo 28 del reglamento referido establece:

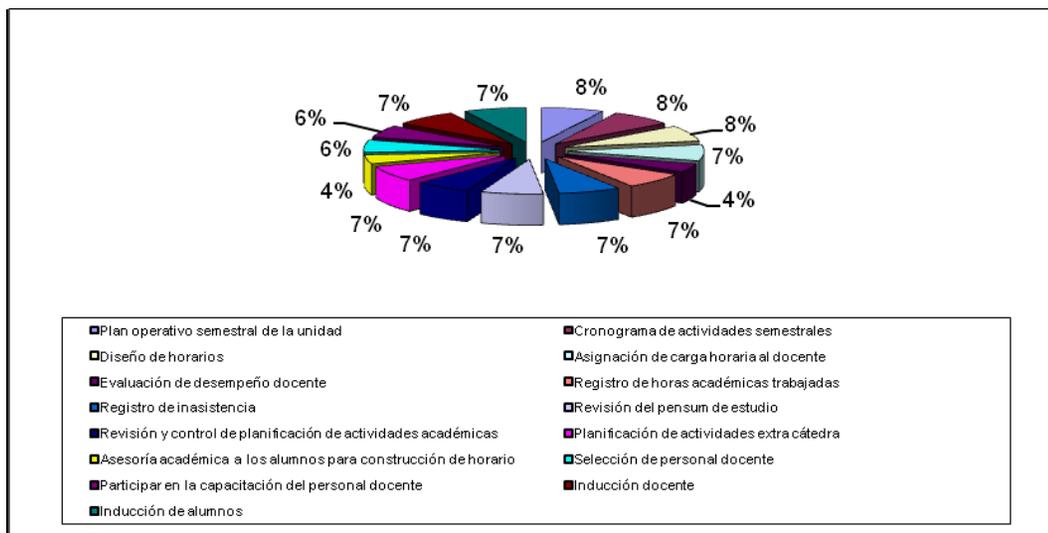
Quando el Ministerio de Educación apruebe las divisiones de los institutos y colegios universitarios, los respectivos Consejos Directivos determinarán la organización, funcionamiento y competencia de los

órganos que considere necesarios, de acuerdo a los recursos y características de la institución. Los jefes de las divisiones serán designados por el Consejo Directivo.

En vista de esta condición, se asume que las funciones dispuestas en cada institución, quedan dependiente de los Consejos Directivos. Observándose que, las respuestas están orientadas a responder en forma afirmativa a la premisa; destacando que los procesos varían dependiendo de si la institución posee unidades de apoyo académico como: departamento de planificación académica, de recursos humanos, estudiantil. Sin embargo, existen procesos claves que deben cumplir y que son comunes a estas unidades.

Siendo importante destacar que, el proceso administrativo según Stoner y otros (2006:11), haciendo referencia a Carroll y Glidde (1984), son "planificación, organización, dirección y control". En este aspecto, todas las actividades que desarrollan estas unidades están intrínsecamente relacionadas con estas fases.

Gráfico 1. Procesos Administrativos-Académicos



Fuente: Pérez (2011). Autoría propia

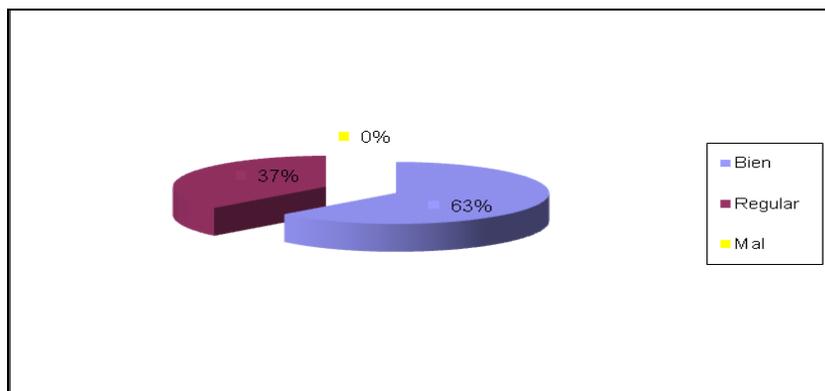
Ítems N° 2. ¿Cómo considera usted que se desarrollan los procesos administrativos/académicos en el departamento?

Cuadro N° 3: Desarrollo de los procesos Administrativos/Académicos

Sujetos	Parámetros		
	Bien	Regular	Mal
1	x		
2	x		
3	x		
4		x	
5		x	
6		x	
7	x		
8	x		
9		x	
TOTAL	5	3	0
%	63%	37%	0%

Fuente: Pérez (2011). Autoría propia

Gráfico N° 2: Desarrollo de los Procesos Administrativos /Académicos



Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Análisis: Los resultados reflejados en el cuadro 3, donde se midieron el desarrollo de los procesos administrativos/académicos en el departamento, tomando como parámetros los valores cualitativos: bien, regular, mal, se puede observar que el 63% contestó como primera opción que los procesos se desarrollan bien, por otra parte el 37% respondió que regular, y por último ninguno de los encuestados consideró que el desarrollo de las actividades es malo. Esto evidencia, que el personal mantiene un criterio positivo del desempeño de sus unidades.

A pesar de estos resultados, las respuestas individuales denotan problemas específicamente en las siguientes actividades:

Asignación de carga horaria al docente: ya que esto va a depender del número de alumnos inscritos para abrir o cerrar secciones. También la alta rotación de docentes debido a los bajos salarios por horas que cobran los docentes. Por último, en casi todas las instituciones educativas existe una norma que limita el número tope de horas que deben asignar a los docentes, siendo de doce (12) horas como máximo distribuidas en los distintos turnos y días de la semana.

Evaluación de desempeño docente: en esta actividad los entrevistados contestaron que según el cronograma del lapso, tiene fijados las fechas para la evaluación de desempeño que casi siempre es a partir de la tercera semana de clases, pero en varios institutos por el cúmulo de actividades asignadas al coordinador no siempre cumple esta actividad en el tiempo previsto, quedando muchos docentes sin la respectiva evaluación.

Revisión y control de planificación de actividades académicas: para esta actividad los jefes de departamentos académicos en todas las instituciones reciben entre la primera y tercera semana del semestre las planificaciones. Las mismas deben ser revisadas y aprobadas. Sin embargo, en aquellos institutos donde se cuenta con el

apoyo de un asistente o de alguna unidad responsable de esta actividad, las revisiones se realizan puntualmente, pero la tendencia es a no ejecutar una revisión en profundidad de las actividades pedagógicas, dejando a disposición de los docentes el cumplimiento de las mismas sin una supervisión sobre el alcance de las actividades planificadas.

Revisión del pensum de estudio: para la revisión del pensum de estudio sólo se realiza si la dirección de la institución lo exige, ya que en la mayoría de los casos no se realiza.

Selección de personal docente: en relación a la selección del docente, sólo se efectúa si queda alguna cátedra sin personal, comunicando la necesidad al departamento de recursos humanos. Sin embargo, se observó en las respuestas emitidas por los jefes de departamentos académicos que estos no se rigen por un proceso planificado para la selección, solicitando solamente el currículum vitae, o por recomendaciones personales de otros docentes o personal interno de la institución, para lo cual efectúan una entrevista e inmediatamente asignan la carga horaria. En este aspecto, es importante tomar en cuenta lo dispuesto en el Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios en el artículo 21, ordinal 11, que fija:

Proponer para la aprobación del Ministerio de Educación y previa aprobación del Consejo Directivo, la contratación, los nombramientos, los ascensos, renuncias, cambios de dedicación y demás movimientos relativos al personal del instituto o colegio universitario.

Asesoría académica a los alumnos para construcción de horario: en esta actividad solamente dos coordinadores respondieron que realizan antes de iniciar el semestre la asesoría al estudiante para la construcción de sus horarios, el resto obvian esta tarea por falta de tiempo.

Inducción docente y de los alumnos: para los procesos de inducción todos los entrevistados coincidieron al responder que participaban tanto en la planificación, coordinación y ejecución. Sin embargo, expresaron que casi siempre se maneja el mismo contenido y aportan información general.

Participar en la capacitación del personal docente: solamente dos entrevistados opinaron que si participan en el proceso de capacitación para la planificación de los cursos orientados al quehacer educativo, estrategias pedagógicas, andragógicas, estrategias, recursos, entre otros. Resaltando, que se aprovecha el proceso de inducción para realizar jornadas dirigidas a los docentes en estos tópicos. En lo tocante a la capacitación se observa en el Reglamento referido en su artículo 44:

El Ministerio de Educación desarrollará lo relativo al régimen de ingreso, ascenso, clasificación, remuneración, perfeccionamiento, evaluación, calificación y licencias del personal docente y de investigación de los institutos y colegios universitarios.

Esto permite esclarecer, que en los aspectos de ingreso, remuneración, evaluación, entre otros es competencia del Ministerio del ramo el régimen por el cual se deben guiar los institutos y colegios universitarios.

Ítems N° 3: ¿Cuáles son las políticas y normas de la institución, para el área administrativa-académica?

Para este ítem, se agruparon las respuestas en cuatro tendencias según las respuestas emitidas por los entrevistados. Para lo cual que aglutinan las políticas y normas en el área en relación a: Indicadores de gestión, Evaluación del proceso educativo, Modelo de educación aplicado y Calidad de las operaciones.

Política A: Aplicación de indicadores de gestión administrativos-académicos.

Política B: Sistema de evaluación del proceso educativo basado en evaluación continua.

Política C: Modelo de educación andragógico

Política D: Calidad en los procesos administrativos a través de la mejora continua

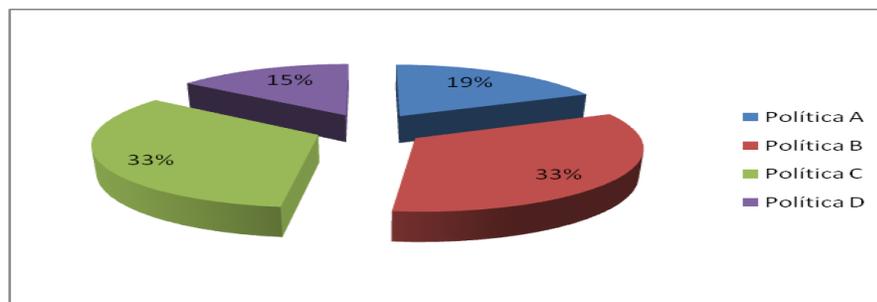
Cuadro N° 4: Políticas y Normas para el área Administrativa/Académica

SUJETOS	POLÍTICAS				Frecuencia
	A	B	C	D	
1	x	x	x	x	4
2	x	x	x		3
3	x	x	x		3
4		x	x		2
5		x	x	x	3
6	x	x	x		3
7		x	x	x	3
8	x	x	x	x	4
9		x	x		
TOTAL	5	9	9	4	25
%	55%	100%	100%	44%	69%

Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Análisis: Los resultados reflejan que cinco institutos mantienen la política A, nueve la política B, igualmente nueve la C y cuatro la D. También se observa que, sólo una institución aplica las cuatro políticas y que todas manejan como lineamiento la evaluación del proceso educativo basado en evaluación continua y el modelo de educación andragógico.

Gráfico N° 3. Políticas y Normas para el área Administrativa/Académica



Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Análisis: Los resultados reflejados en el gráfico 3, demuestran que el 19% de los institutos contienen dentro de sus políticas para el área administrativa-académico la utilización de indicadores de gestión. Estos pueden abarcar desde cantidad de alumnos inscritos, alumnos regulares, escuelas con mayor número de estudiantes, índices académicos, evaluaciones docentes aplicadas, porcentaje de planificación de actividades entregadas, entre otros.

Otro porcentaje relevante es el correspondiente al 33% por la política de sistema de evaluación del proceso educativo basado en evaluación continua, acumulativa, integral cooperativa y científica, ya que es el régimen que han asumido según el Reglamento General de Evaluación del Rendimiento Estudiantil en los Institutos y Colegios Universitarios, el cual establece:

Artículo 2. El proceso de evaluación del rendimiento estudiantil, cuyas modalidades se establecen en el presente Reglamento, se desarrollará como una actividad acumulativa, integral, cooperativa y científica, incluirá apreciaciones cuantitativas y cualitativas y se basará en un sistema de medida y registro permanente.

Esta política está vinculada con el desempeño académico del educando. Cabe destacar, que el rendimiento académico está relacionado con los procesos de aprendizaje. Cantú (2004) asocia estos dos factores mediante un proceso de transformación que la persona alcanza con la integración de elementos cognitivos en las estructuras que inicialmente no estaban ligadas entre sí, formando un estado nuevo que permite procesar mejor la información.

El rendimiento académico expresado en el desempeño es considerado dentro de un marco complejo de variables, tales como: condicionamientos socio-ambientales, factores intelectuales, emocionales, tecnodidácticos, organizativos, pedagógicos, entre otros. Según David (2003:156), “El desempeño es el comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica en determinado medio con el fin de ser evaluado en el cumplimiento de los fines específicos”.

También, se observa un 33% para el modelo andragógico, ya que es el dirigido a la formación y aprendizaje de personas adultas con una didáctica basada en estrategias y técnicas enfocadas a consolidar, mantener y enriquecer los intereses del estudiante para abrirle nuevas perspectivas de vida profesional, cultural, social.

Por último, un 15% de las respuestas se ubican en la política de calidad en los procesos administrativos a través de la mejora continua. Lo que permite la evaluación, supervisión y determinación de los logros en cuanto a las funciones y procesos de los departamentos. En este sentido Chiavenato (2000:318), manifiesta que "cada una de las funciones administrativas, denominadas por Fayol como elementos, repercute en la siguiente y determina su desarrollo; así: planeación, organización, dirección y control".

Ítems N° 4: ¿Cuál es la Misión y los Objetivos del departamento?

Cuadro N° 5: Misión del Departamento

SUJETOS	MISION			
	A	B	C	D
1	x			
2	x			
3				x
4		x		
5				x
6	x			
7			x	
8			x	
9	x			
TOTAL	4	1	2	2
%	44%	11%	22%	22%

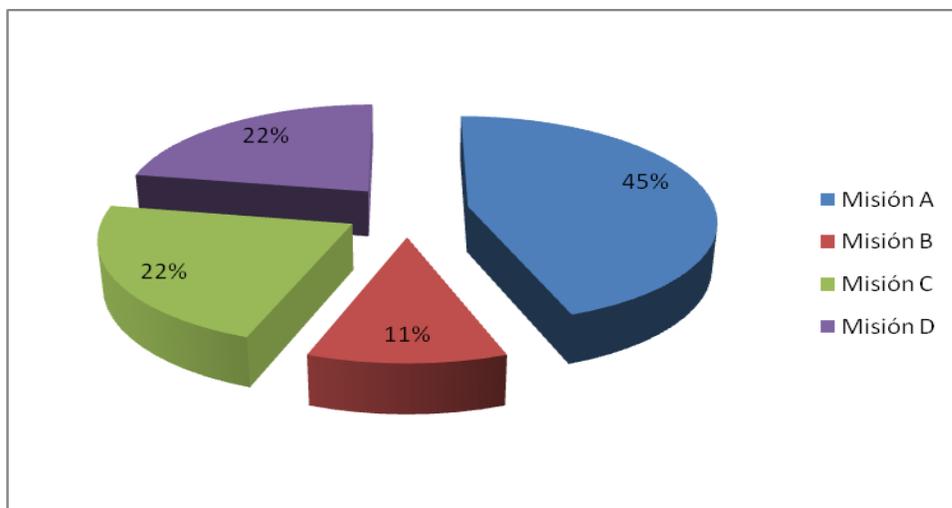
Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Análisis: Según la información aportada por los entrevistados, la misión del departamento donde están ubicados se alinea con el instituto en general; sin embargo se distinguen cuatro tendencias:

Para el grupo de respuestas A, la misión está enfocada a ser una unidad administrativa de los procesos académicos para la formación de recurso humano. Para el grupo B, la misión se orienta el prestar el apoyo administrativo al área docente. En el grupo C, se ubica la misión en fortalecer y fomentar el nivel académico del estudiante y compromiso de los docentes en función de garantizar la excelencia educativa. En el cuarto grupo, se observó que la institución no tiene establecida una misión para el área.

Al respecto, según Serna (2005:16), “la visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”. Por lo tanto, se visualiza a largo plazo lo que se espera de la empresa en un largo periodo. Por otra parte, la misión según Serna (2005:22), “Es la razón de ser de una organización”; donde se hace hincapié a la naturaleza del negocio.

Gráfico N° 4. Misión del Departamento



Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Análisis: El análisis porcentual reflejado en el gráfico 4, muestra que el 45% de los entrevistados opinaron que la misión ubica el departamento como unidad administrativa con autoridad, eso implica que se gestiona actividades de planificación, organización, dirección y control de actividades y procesos de índole académico, con recursos y capital humano propios de ésta área.

Por otra parte el 11% de los entrevistados opinó que la misión del área es el prestar el apoyo administrativo al área docente. Esto evidencia que es una unidad de staff que brinda el soporte para el desarrollo de las actividades docentes.

En otro sentido, el 22% de los entrevistados contestó que la misión del departamento se enfoca en la formación del recurso humano, esto quiere decir que la unidad se creó para garantizar el proceso académico.

Por último, también el 22% de los institutos no tiene contemplado una misión para esta área.

Cuadro N° 6: Objetivos del Departamento

SUJETOS	OBJETIVOS					
	A	B	C	D	E	F
1	x	x	x	x	x	x
2	x	x	x	x	x	
3	x	x	x	x	x	x
4	x	x	x	x	x	
5	x	x	x	x	x	x
6	x	x	x	x	x	
7	x	x	x	x	x	x
8	x	x	x	x	x	
9	x	x	x	x	x	
TOTAL	9	9	9	9	9	4
%	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%	7,5%

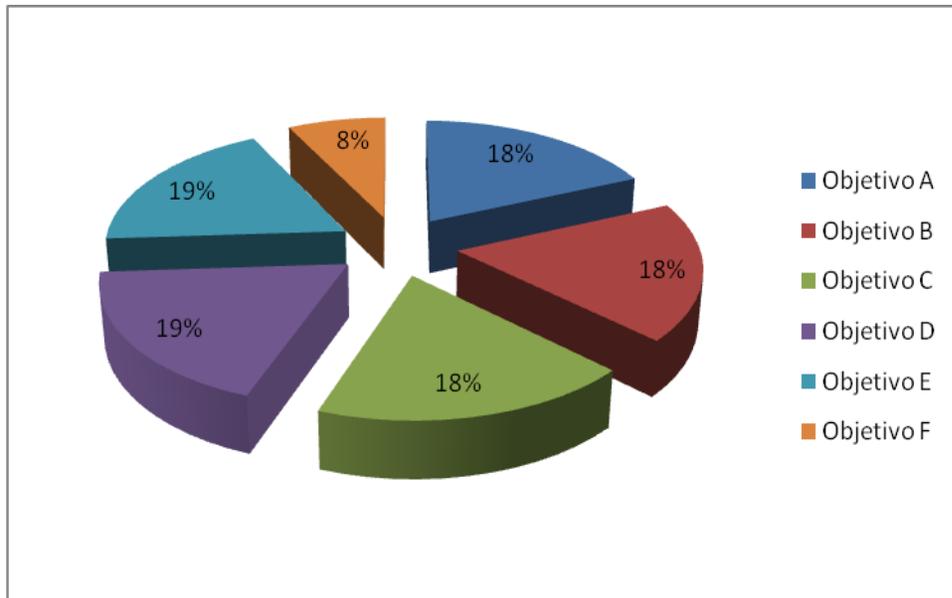
Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Análisis: Otro elemento que forma parte del ítems 4, son los objetivos del departamento. Los mismos fueron ubicados según la tendencia de las respuestas emitidas por los entrevistados:

- Objetivo A: Garantizar el proceso académico de la institución.
- Objetivo B: Mantener un stock de docentes calificados y comprometidos.
- Objetivo C: Mantener el perfil del egresado según las necesidades de la sociedad venezolana.
- Objetivo D: Asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Objetivo E: Elevar el nivel académico del estudiante.
- Objetivo F: Planificar las actividades de cátedra y extra cátedra.

Para mejor entendimiento de los objetivos, es oportuno definirlo según Serna (2005:10), “son los resultados que se espera obtener en un plazo determinado”.

Gráfico N° 5. Objetivos del Departamento



Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Análisis: A través del gráfico 5, se pretende conocer los objetivos del departamento donde está ubicado el entrevistado. En este sentido se refleja que el 18% ubicaron sus objetivos en garantizar el proceso académico de la institución, otro 18% opinó que están orientados a mantener un stock de docentes calificados y comprometidos. Así mismo, otro 18% consideró que el objetivo del departamento es mantener el perfil del egresado según las necesidades de la sociedad venezolana, siendo importante acotar que esta corresponde con los lineamientos del sistema educativo venezolano. Al respecto, según la Ley Orgánica de Educación, en su artículo 27 establece:

Artículo 27. La educación superior tendrá los siguientes objetivos:

1. Continuar el proceso de formación integral del hombre, formar profesionales y especialistas y promover su actualización y mejoramiento conforme a las necesidades del desarrollo nacional y del progreso científico.
2. Fomentar la investigación de nuevos conocimientos e impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, las artes y demás manifestaciones creadoras del espíritu en beneficio del bienestar del ser humano, de la sociedad y del desarrollo independiente de la nación.
3. Difundir los conocimientos para elevar el nivel cultural y ponerlos al servicio de la sociedad y del desarrollo integral del hombre.

Por otra, el 19% de los entrevistados manifestaron que el objetivo del departamento es asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, observando que están alineados con la organización. También, un 19% respondió que sus objetivos son elevar el nivel académico del estudiante; coincidiendo estos con el artículo antes mencionado. Por último un 8% consideró como objetivo el planificar las actividades de cátedra y extra cátedra.

En síntesis, las respuestas emitidas por los entrevistados permitieron observar tendencias generales en cuanto al funcionamiento de los departamentos o coordinaciones académicas orientadas a:

La coordinación de asignación de horas a docentes en cada semestre en los turnos respectivos, entrevistas laborales, administración de tiempo en la cuadratura de las horas académicas de clases de acuerdo a la disponibilidad de cada docente, supervisión de actividades de aulas, actividades extra cátedras, elaboración de informes de gestión en cuando a los índices de estudiantes, docentes, control de actividades académicas de alumnos y docentes, reuniones periódicas con los docentes, asistencia a las actividades asignadas por la dirección, miembro del consejo académico de la institución, entre otras. Así mismo, las políticas, normas, misión y objetivos están alineados a las leyes venezolanas en esta materia, a las necesidades del entorno y de las instituciones.

Para el logro del segundo objetivo específico que abarcó identificar las funciones correspondientes con la naturaleza de los departamentos académicos, se construyeron los siguientes ítems:

5. ¿Considera que las funciones que actualmente se desarrollan están orientadas a lograr la misión y objetivos de la institución?
6. ¿Cuáles son sus funciones en el departamento?
7. ¿Cuáles estrategias gerenciales aplica en su departamento?

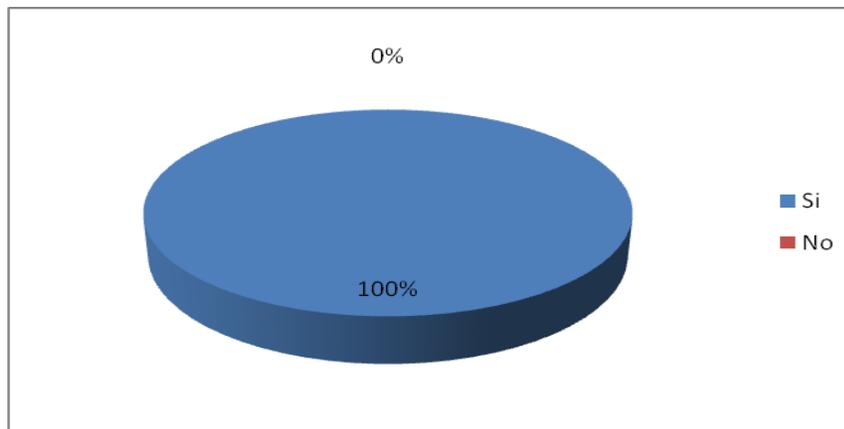
Ítems 5. ¿Considera que las funciones que actualmente se desarrollan están orientadas a lograr la misión y objetivos de la institución?

Cuadro N° 7: Misión y Objetivos

Alternativas	Frecuencia	%
Si	9	100%
No	0	00%
Total	9	100%

Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Gráfico N° 6. Funciones orientadas a la Misión y Objetivos



Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Análisis: En esta interrogante, todos los entrevistados es decir el 100%, coincidieron al responder que las funciones que actualmente se desarrollan están orientadas a lograr la misión y objetivos de la institución.

Para la administración de los planes de estudio, la mayoría de los institutos y colegios universitarios se organizan en divisiones y éstas en áreas. El área es la unidad funcional que integra las diferentes asignaturas que conforman un determinado campo de formación general o profesional. Las áreas a su vez se dividen en asignaturas. Al frente de cada una de las divisiones y áreas se encuentra un Jefe, responsable por el desarrollo y cumplimiento de las actividades docentes, de investigación, de extensión o de cooperación interinstitucional. Cada una de las asignaturas está bajo la responsabilidad de un profesor coordinador a quien compete lo relativo a la planificación y administración de los cursos.

En algunos institutos existe una organización departamental y en otros por programas. La creación de nuevas carreras y especialidades, así como la modificación o supresión de las existentes en los institutos y colegios universitarios, sean estos públicos o privados, sólo puede hacerse mediante autorización expresa del Ministerio

de Educación una vez estudiado el proyecto correspondiente. Al respecto, el Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios en el artículo 6, establece

La creación de nuevas menciones de estudios, así como la modificación o supresión de las existentes en los institutos y colegios universitarios, obedecerá a un orden de prioridad nacional y regional y se hará mediante autorización del Ministerio de Educación, una vez realizada la propuesta motivada por el Consejo Directivo a la Dirección General Sectorial de Educación Superior, la cual elaborará un informe técnico. En tal sentido, el Ministerio de Educación supervisará y anualmente el funcionamiento de los institutos y colegios universitarios oficiales y privados.

Ítems N° 6: ¿Cuáles son sus funciones en el departamento?

Las respuestas emitidas por los entrevistados se clasificaron dependiendo de las funciones que ordinaria y periódicamente efectúan los jefes de los departamentos académicos de las instituciones objeto de estudio. Los mismos coincidieron en casi todas las opiniones:

- A. Funciones académicas y administrativas.
- B. Coordinación de asignación de horas a docentes en cada semestre en los turnos correspondientes.
- C. Entrevistas laborales.
- D. Administración de tiempo en la cuadratura de las horas académicas de clases de acuerdo a la disponibilidad de cada docente.
- E. Supervisión de actividades de aulas.
- F. Actividades extra cátedra.
- G. Elaboración de informes de gestión en cuanto a los índices de estudiantes, docentes.
- H. Control de actividades académicas de alumnos y docentes.
- I. Reuniones periódicas con los docentes.
- J. Asistencia a las actividades asignadas por la dirección.

Sin embargo, según lo dispuesto por el Reglamento de Institutos y Colegios en su artículo 11:

Cada instituto y colegio universitario tendrá un Consejo Directivo y un Consejo Académico. El Reglamento de cada institución establecerá las estructuras organizativas y funcionales que le sean propias, conforme a lo previsto en el artículo 28 del Reglamento.

Esto quiere decir que las actividades fijadas en los institutos van a depender de las necesidades y lo pautado en el reglamento interno.

Cuadro N° 8: Funciones del Departamento

FUNCIONES										
SUJETOS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	x	x	x	x	x	x	--	x	x	x
3	x	x	--	x	x	--	--	x	x	--
4	x	x	x	x	x	x	--	x	x	x
5	x	x	x	x	x	x	--	x	x	x
6	x	x	--	x	x	--	--	x	x	x
7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	x	x	--	x	x	--	--	x	x	--
9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
TOTAL	9	9	6	9	9	6	3	9	9	7
%	12%	12%	8%	12%	12%	8%	4%	12%	12%	9%

Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Análisis: En la cuadro 8, se puede observar que todos los entrevistados coincidieron al responder que ejecutan funciones tanto académicas como administrativas, ya que la segunda implica acciones de planificar, organizar, dirigir y

controlar las actividades de formación de los estudiantes. Igualmente, la coordinación de asignación de horas a docentes en cada semestre en los turnos correspondientes, administración de tiempo en la cuadratura de las horas académicas de clases de acuerdo a la disponibilidad de cada docente, supervisión de actividades de aulas, control de actividades académicas de alumnos y docentes, y reuniones periódicas con los docentes son funciones comunes a los departamentos.

Por otra parte, solamente seis personas respondieron que realizan entrevistas laborales a los docentes, ya que según el resto el departamento de recursos humanos en su proceso de selección las efectúa. También seis entrevistados realizan actividades extra cátedra, ya que el resto contestó que esa actividad le corresponde a los docentes y ellos solamente les dan el apoyo académico. En otro orden, tres entrevistados elaboran de informes de gestión en cuando a los índices de estudiantes, docentes y siete asisten a las actividades asignadas por la dirección en el orden académico.

Ítems N° 7: ¿Cuáles estrategias gerenciales aplica en su departamento?

En relación a este ítem, los entrevistados opinaron en su mayoría que la estrategia gerencial más utilizada es el trabajo en equipo, al respecto Blanchard, Randolph y Grazier (2006:31), establecen que “El trabajo en equipo del siguiente nivel reemplaza el interés propio, la dependencia y el control por la asociación, la responsabilidad y el compromiso”. Por lo que, se trata de cumplir con responsabilidades asignadas, entregando informes de resultados o gestión en algunos casos. Serna (2003), refiere que las estrategias:

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (p. 32).

También, la tendencia en las respuestas es la capacitación del personal docente al inicio de cada semestre con cursos, talleres instruccionales, conferencias, seminarios, diplomados, entre otros, diseñados y aplicados por la misma institución o a través de convenios con universidades o entidades didácticas.

En síntesis para determinar el logro del segundo objetivo, los entrevistados respondieron que las funciones del departamento están orientadas a lograr la misión y los objetivos de la institución. A la par, las funciones son académicas pero para su desarrollo se requiere del proceso administrativo, donde se hace énfasis en la administración de horarios, actividades de los docentes a través de las supervisiones, entrevistas laborales, entre otras. En cuanto a las estrategias gerenciales, se maneja el trabajo en equipo para lograr un alto desempeño y la capacitación del personal docente.

Para el logro del tercer objetivo conjuntamente con el cuarto objetivo específico se analizaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de los procesos administrativos de las coordinaciones o departamentos académicos de las especialidades. Así mismo, se analizó el resultado del estudio de las funciones de los departamentos académicos, para lo cual se presentan los siguientes ítems:

8. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del departamento?
9. ¿Cuáles son los factores externos que afectan las funciones del departamento?
10. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que posee la institución?
11. ¿Cómo afecta el desempeño académico el desarrollo actual de las funciones del departamento?

Ítems N° 8: ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del departamento?

A través de las respuestas emitidas por los entrevistados, se dividieron las debilidades y fortalezas presentándolas a través de un cuadro de diagnóstico interno.

Cabe resaltar que, el diagnóstico se utilizó para advertir las debilidades y fortalezas; el mismo es denominado diagnóstico estratégico interno por Serna (2005:22), “Es el análisis de Oportunidades y Amenazas externas que enfrenta la institución, así como de Fortalezas y Debilidades internas de la organización”.

Debilidades: Son para Serna (2005:22), las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Por lo tanto, los encontrados en la investigación son:

- A. Falta de comunicación interdepartamentales, lo que impide el logro de los objetivos de manera efectiva.
- B. Falta de personal de apoyo.
- C. Falta de recursos físicos (equipos, material de oficina).
- D. Sistema informático obsoleto que impide el cuadro de los horarios ajustados a las necesidades de los pensum de estudio.
- E. Bajos salarios que afecta la selección de personal docente calificado.
- F. Plan de estudio de las carreras desfasado de la realidad regional y nacional en algunas carreras.
- G. Instalaciones de las aulas.

Fortalezas: Siendo este elemento para Serna (2005:22), los atributos internos que facilitan los procesos u operaciones de las organizaciones. Siendo los diagnosticados:

- A. Alto compromiso organizacional. Comprendiendo el mismo según Griffin y Moorhead (2010:70), como “la identificación de una persona con una organización y su apego a ella”. Quedando de manifiesto que mediante este, se demuestra el apego a la institución educativa.
- B. Orientación al logro.
- C. Imagen de la institución
- D. Personal administrativo calificado.

Análisis: El resultado del ítem 8, refleja que la debilidad más resaltante es la falta de comunicación entre los departamentos, ubicándose este tipo de comunicación según Rodríguez (206:69), como “Intergrupala: en este nivel el proceso se cumple cuando interactúa un grupo de personas con otro”. Especialmente se da entre las unidades de control de estudio, admisión y administración, ya que deben mantener comunicación formal por la información de los alumnos que se inscriben, los convenios con estos, aquellos alumnos que se han retirado y solicitan la reinscripción en las carreras. También presentan problemas con las notas, reclamos, índices académicos.

Esta información, debe ser suministrada por control de estudio y en muchos casos no emiten los reportes a tiempo para que el coordinador académico pueda realizar el reajuste del horario a los estudiantes. Otra debilidad expuesta, fue la falta de personal de apoyo en el departamento.

En algunos institutos estudiados sólo está el coordinador o jefe del departamento académico, quien es el responsable de todas las funciones, no contando con ningún tipo de personal que lo asista. En otros institutos si existe el personal de apoyo y jefes de cátedra que comparten el trabajo.

Fue común la falta de recursos como mobiliario, computadoras, materiales de oficina, entre otros. Al mismo tiempo, el sistema informático presenta constantes caídas lo que retrasa las actividades del área. Inclusive en algunos institutos la data de las notas se ha visto afectada perdiéndose información valiosa por lo que han tenido que recurrir al físico. Sin embargo, en dos institutos el sistema se ha actualizado y se mantiene un constante monitoreo del mismo.

Ítems 9. ¿Cuáles son los factores externos que afectan las funciones del departamento?

Como parte de los factores externos que afectan las funciones del departamento, los entrevistados consideraron entre oportunidades y amenazas los siguientes aspectos:

Amenazas: Las cuales según Serna (2005:22), son considerados como eventos del extorno de las organizaciones que limitan o dificultan el desarrollo de los procesos. Al respecto, los evidenciados fueron:

- Contratación de docentes de alta calidad académica y experiencia, derivados por las condiciones laborales internas, especialmente los salarios que se ofrecen por hora de clase.
- La competencia con otros institutos técnicos universitarios y colegios privados y públicos.
- La competencia con universidades privadas, públicas, las misiones, entre otros.
- La situación económica del país, que imposibilita la inscripción de nuevos estudiantes y la deserción de los mismos.

Oportunidades: Que igualmente son factores o elementos externos a las instituciones que pueden afectar de forma positiva los procesos interno Serna (2005:22):

- Los convenios con empresas privadas y entidades públicas para otorgar becas de estudio.
- El marco legal del sistema educativo que da cabida para el funcionamiento de los institutos técnicos universitarios y colegios.
- La imagen que posee la institución y en especial el funcionamiento del área académica.
- El perfil del egresado que posee demanda en el entorno laboral.

- La inserción del instituto en la comunidad a través del servicio comunitario y pasantías, como de actividades extra cátedra.

Cuadro 9. Matriz DOFA de los departamentos

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta de comunicación interdepartamentales, lo que impide el logro de los objetivos de manera efectiva.	Alto compromiso.
Falta de personal de apoyo.	Orientación al logro.
Falta de recursos físicos (equipos, material de oficina).	Imagen de la institución
Sistema informático obsoleto que impide el cuadro de los horarios ajustados a las necesidades de los pensum de estudio.	Personal administrativo calificado.
Bajos salarios que afecta la selección de personal docente calificado.	
Plan de estudio de las carreras desfasado de la realidad regional y nacional en algunas carreras.	
Instalaciones de las aulas.	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Contratación de docentes de alta calidad académica y experiencia, derivados por las condiciones laborales internas, especialmente los salarios que se ofrecen por hora de clase.	Los convenios con empresas privadas y entidades públicas para otorgar becas de estudio.
La competencia con otros institutos técnicos universitarios y colegios privados y públicos.	El marco legal del sistema educativo que da cabida para el funcionamiento de los institutos técnicos universitarios y colegios.
La competencia con universidades privadas, públicas, las misiones, entre otros.	La imagen que posee la institución y en especial el funcionamiento del área académica.
La situación económica del país, que imposibilita la inscripción de nuevos estudiantes y la deserción de los mismos.	El perfil del egresado que posee demanda en el entorno laboral. La inserción del instituto en la comunidad a través del servicio comunitario y pasantías, como de actividades extra cátedra.

Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Análisis: Las respuestas acerca de las amenazas estuvieron orientadas a la dificultad en la contratación de personal docente calificado. En primera instancia porque el valor de la hora de clase está muy bajo y los profesionales no se motivan

por esta circunstancia; en segundo lugar encontrar personal especializado para las asignaturas técnicas, sobre todo en horarios diurnos se dificulta.

Otra amenaza que afecta tanto a los departamentos como a las instituciones en general es la competencia entre los institutos y universidades privadas y públicas. Sobre todo en carreras técnicas que pueden tener continuidad a través de licenciaturas o ingenierías. Para cerrar con la situación económica del país, donde se ha producido una contracción en las empresas productivas o de servicios lo cual ha causado desempleo, afectando a los estudiantes, limitando la posibilidad de reinscribirse.

En relación a los oportunidades, los convenios con las empresas privadas que aportan estudiantes y la institución ofrece medias becas convenios. Así mismo, con institutos del Estado que facilitan algunos servicios por becas completas o medias. El marco legal venezolano en materia educativa, da oportunidades para la creación y funcionamiento de instituciones educativas para el nivel técnico universitario, siempre sujeta a los reglamentos y normas suscritas. Estableciendo en el Reglamento de Instituciones y Colegios Universitarios en su artículo 1:

La organización y funcionamiento de los institutos y colegios universitarios se regirán por las disposiciones de este Reglamento. Los establecimientos que regula este Reglamento comprenden los institutos universitarios pedagógicos, los institutos universitarios politécnicos, los institutos universitarios de tecnología, los colegios universitarios y cualesquiera otros de nivel superior cuya creación se justifique de conformidad con el Plan de la Nación y con los programas sectoriales de educación.

La imagen de la institución, que aunque es una fortaleza el hecho de ser reconocida por su seriedad en la administración y en el perfil del egresado es una oportunidad que se aprovecha ante la competencia. También el perfil del egresado, el cual es apto para su inserción inmediata en el mercado laboral, es una oportunidad que brinda crecimiento profesional a parte de la comunidad. No se puede dejar de mencionar que los entrevistados consideraron la relevancia de la relación existente

entre las comunidades y la institución a través de las actividades académicas que ofrece el servicio comunitario, así como las pasantías en las organizaciones.

Ítems 10. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que posee la institución?

La mayoría de los entrevistados se orientaron a considerar los siguientes factores claves de éxito de la institución en cinco aspectos:

- A. Sentido de pertenencia del personal y estudiantes
- B. Imagen corporativa
- C. Planes de carreras
- D. Perfil de los egresados
- E. Responsabilidad social empresarial

Cuadro N° 10: Factores Claves de Éxito de la Institución

SUJETOS	FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
	A	B	C	D	E
1		x	x	x	x
2	x				x
3	x	x	x	x	x
4	x		x	x	x
5	x	x	x	x	x
6	x	x	x	x	x
7		x	x	x	
8	x		x	x	x
9		x	x	x	
TOTAL	6	7	8	8	7

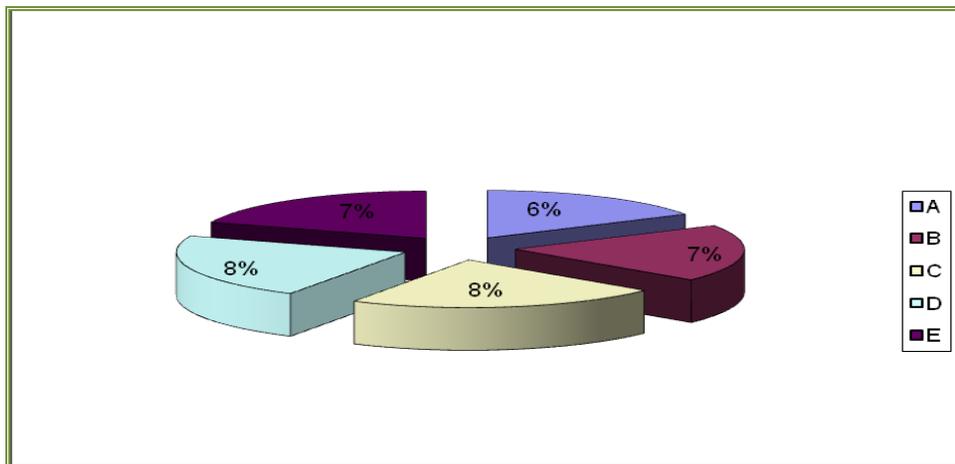
Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Análisis: Los resultados del cuadro 10, revelan que seis entrevistados consideraron como factor clave el sentido de pertenencia tanto del personal docente, administrativo, directivo como de los alumnos a su casa de estudio. Siete identificaron la imagen y reconocimiento de la institución en el mercado educativo.

En base a estas respuestas se reafirma lo expuesto por Serna (2005:24), que las fortalezas son los factores que impulsan el alcance de los objetivos convirtiéndose en factores claves de éxito.

En otro aspecto, ocho consideraron los planes de las carreras por estar en consonancia con las necesidades de los profesionales egresados para su inserción en el mercado de trabajo. Igualmente ocho sienten que el perfil del egresado es un factor clave, ya que tienen demanda en el sector industrial y de servicios. Por último, siete entrevistados piensan que el nivel de responsabilidad social de la institución es un elemento que les asegura su pertinencia para con la comunidad.

Gráfico 7. Factores Claves de Éxito de la Institución



Fuente: Pérez (2011) Autoría propia

Ítems 11. ¿Cómo afecta el desempeño académico el desarrollo actual de las funciones del departamento?

Análisis: Afecta el desempeño académico en el desarrollo actual de las funciones del departamento derivado a las funciones que son asignadas fuera del contexto de la contratación laboral, las cuales repercuten en el cumplimiento de otras

de manera efectiva y eficaz. Conociendo de antemano que según David (2003:156), “El desempeño es el comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica en determinado medio con el fin de ser evaluado en el cumplimiento de los fines específicos”.

Esto influye al no poder completar la plantilla de docentes requeridos para el desarrollo de cada lapso académico, de manera similar ante la falta de personal calificado la institución pierde la oportunidad de brindar una mejor calidad de la enseñanza, observándose en los estudiantes una disminución de los conocimientos técnicos necesarios para su inserción en el campo laboral.

Un aspecto, que refirieron los docentes fue en la falta de apoyo de la institución para cumplir con la supervisión en aula, revisión de las planificaciones, evaluación del desempeño docente, debido al cúmulo de actividades que dependen de una sola persona, lo que retrasa el cumplimiento en tiempo y calidad de los resultados.

Tomando en cuenta las opiniones emitidas por los entrevistados, se puede resumir que el diagnóstico interno dio como resultado debilidades en la comunicación departamental, falta de personal y recursos, programas desfasados e instalaciones físicas no apropiadas para dictar clases. En cuanto a las fortalezas los convenios, el perfil del egresado, alto compromiso, orientación al logro, entre otros. En relación a las amenazas y oportunidades se hizo alusión a la competencia, situación económica, los convenios interinstitucionales, contratación de docentes calificados, marco legal.

Como factores claves de éxito manifestaron sentido de pertenencia del personal y estudiantes, imagen corporativa, planes de carreras, perfil de los egresados y responsabilidad social empresarial

Para finalizar, el análisis de las opiniones emitidas por los entrevistados en relación a los dos últimos objetivos específicos que consistieron en precisar la estructura de un modelo funcional para los departamentos académicos tomando en cuenta el proceso administrativo enmarcado en los nuevos esquemas gerenciales y evaluar la factibilidad y aplicabilidad de un modelo funcional para las Coordinaciones o Departamentos académicos tomando en cuenta el proceso administrativo enmarcado en los nuevos esquemas gerenciales, se presenta el resultado de los siguientes ítems:

12. ¿Cree usted que se debe aplicar un modelo gerencial para obtener mejores resultados del funcionamiento actual del departamento?

Análisis: La tendencia de las respuestas de los entrevistados refleja el común acuerdo al afirmar que si se debe aplicar un modelo gerencial para obtener mejores resultados del funcionamiento actual del departamento. Con un modelo adaptado a las características y necesidades de la organización, se pueden alcanzar un alto desempeño en el departamento. Al respecto, Chiavenato (2005: 350) plantea que “al analizar el ambiente organizacional, interno y externo, y aplicar una o más herramientas de formulación estratégica, el administrador tiene una base suficientemente amplia para plantear una estrategia organizacional”.

En este respecto, acotan algunos entrevistados, que se puede implantar la motivación al logro, el compromiso con la institución el cual según Griffin y Moorhead (2010:70) es “la identificación de una persona con una organización y su apego a ella”; también la evaluación de desempeño, el modelo de gestión del conocimiento que según Hernández (2006:3) es “el esfuerzo que hacen las organizaciones por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos empleados”; así mismo el trabajo en equipo siendo este modelo para Blanchard, Randolph y Grazier (2006:31), “El trabajo en equipo reemplaza el interés

propio, la dependencia y el control por la asociación, la responsabilidad y el compromiso”, entre otros.

13. ¿Considera usted, que la institución cuenta con los recursos y el capital humano para desarrollar una mejor gestión a través de un modelo funcional diferente al actual?

Análisis: las opiniones emitidas por los entrevistados pueden aglutinarse en la respuesta emitida por uno de ellos: <<Actualmente la institución aun cuando está en vías a desarrollo de nuevos proyectos, tiene debilidades en cuando a recursos (materiales y financieros) para responder a la actual demanda tanto estudiantil como docente, y a pesar de contar con un alto capital humano para desarrollar las gestiones, existen niveles jerárquicos gerenciales que entorpecen el desarrollo de las mismas y la comunicación efectiva para alcanzar resultados satisfactorios, relacionados con un modelo funcional distinto al que actualmente se lleva>>

Este resultado se puede analizar desde tres puntos de vista, que son ideas aportadas por los entrevistados:

- Los recursos (equipos, artículos de oficina, sistema informático, económicos) y capital humano escasos.
- Capital humano calificado.
- Comunicación interinstitucional (formal)

En el primer elemento, la escases y obsolescencia de los equipos que incluyen desde computadores hasta de enseñanza. Adicional a esto, la falta de personal administrativo. El segundo elemento considerado, es la escases de docente calificados por distintas causas: salario hora, preparación, baremo.

Como tercer y último la comunicación interna entre los departamentos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, como de la comunicación se da entre los niveles directivos y los departamentos que dependen de estos, ya que las directrices no son canalizadas en el momento oportuno, así mismo, no se hace un seguimiento de las órdenes emitidas, también emiten órdenes para que sean cumplidas de inmediato sin tomar en cuenta el cúmulo de actividades que poseen los coordinadores o jefes de los departamentos académicos. Ubicando según estas opiniones la comunicación intradepartamental u organizacional que según Rodríguez (2006:96) “es el tipo de comunicación de quienes pertenecen a un grupo que puede interactuar de forma directa, presencial, cara a cara, utilizando todos los sentidos y con un lenguaje específico del grupo”.

Por último, no se reconoce el esfuerzo en los resultados de las gestiones. Estos elementos afectan el desempeño de las unidades académicas, por lo que consideran que de mejorarlos se puede implantar un modelo gerencial adecuado para alcanzar una mayor eficiencia institucional.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Este capítulo contempla el diseño de un modelo funcional basado en estrategias gerenciales para el mejoramiento y optimización de los procesos administrativos académicos en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo, formulado como base de la presente investigación. A través del mismo, se consideraron un conjunto de acciones y mecanismos que deberán ser implantadas por las instituciones educativas objeto de estudio, a fin de lograr un mejoramiento de sus prácticas gerenciales en el área.

Para este fin, se tomaron como base los análisis presentados en el capítulo anterior resultado del instrumento de recolección de datos aplicado a los coordinadores o jefes del departamento académico de las organizaciones estudiadas; así como el producto de la Matriz DOFA, puesto que a través de esta herramienta se realizó un diagnóstico interno y externo donde se observaron los factores que deberán reforzarse y los elementos con que cuenta los institutos para que mantengan el éxito empresarial.

Fundamentación de la Propuesta

La gestión administrativa en los institutos universitarios del país, se lleva de forma muy variada. Esto obedece al marco legal al cual está sujeto el sistema educativo para el nivel universitario, donde da el sustento para la organización estructural de las instituciones y el establecimiento de las funciones de los órganos principales siendo estos: la dirección, divisiones, seccionales. Esto hace que en el país

existan desde instituciones completamente controladas por organismos del Estado o por empresarios privados, entre estas últimas, algunas gozan de gran libertad académica y administrativa.

Haciendo referencia a los institutos técnicos o colegios universitarios, que por lo general pertenecen a empresas privadas, tienen la potestad de establecer una gestión administrativa que respete las funciones básicas de extensión, investigación y docencia. Lo que permitió observar que, abarcan distintas matrices curriculares dependiendo de la localidad y área de profesionalización que requiere esta comunidad, zona o región, siempre por supuesto, con la aprobación de los órganos ministeriales de los cuales dependen.

Lo importante de esta fundamentación, es centrar la necesidad que, estas instituciones manejen una gestión administrativa en el área académica que les permita cumplir con los objetivos del Estado en materia educativa, que satisfagan las necesidades del país, de los accionistas, el talento humano que las constituyen y por ende de los estudiantes en general.

A tal efecto, la presente propuesta de un diseño de un modelo funcional basado en estrategias gerenciales para el mejoramiento y optimización de los procesos administrativos académicos en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo, está fundamentada en la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. Siendo estos dos modelos los que surgieron de las opiniones emitidas por la muestra entrevista constituida por los coordinadores de las unidades académicas/administrativas de los institutos técnicos universitarios del municipio Valencia.

El primer modelo, se fundamenta en el proceso para gestionar el conocimiento en el capital humano, Hernández (2006:3), lo define “como el esfuerzo que hacen las

organizaciones por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos empleados”. El otro modelo en el que fundamenta la presente propuesta es el Trabajo en Equipo (TE), ya que es una herramienta que facilita el cambio en las organizaciones; proporcionándoles flexibilidad, integración de sus empleados, celeridad en el trabajo a desempeñar y fomento de la innovación. Sin embargo, no todos los autores avalan la eficacia del TE dentro de las organizaciones y consideran que su aporte al logro de los objetivos de la empresa dependerá del contexto en el que se implante.

En resumen, los miembros de un equipo deben complementarse entre sí, no solamente en términos de sus capacidades profesionales, sino también en su estilo de trabajo. Por supuesto, las competencias complementarias deben ser adecuadas a la naturaleza de la tarea encargada al grupo. También deber reconocer su interdependencia y, por lo tanto, apoyarse mutuamente. La coordinación del equipo pasa por la construcción de modelos mentales compartidos y relaciones interpersonales. Por último, es necesario un liderazgo adecuado que facilite la planificación, coordinación y dirección de las actividades, de modo que los componentes estén motivados para esforzarse en las tareas. También debe animar la solución de problemas, la toma de decisiones y el mantenimiento de la cohesión del equipo. Todo ello, sin cercenar la dosis de creatividad y autonomía que son necesarias para aprovechar el potencial humano de un grupo.

En base a estos dos modelos, el primero denominado Modelo de Flujo del Conocimiento de Heisig (2001) y el segundo Trabajo en Equipo formulado por Blanchad, Randolph y Grazier (2006), se propone el modelo funcional basado en estrategias gerenciales para el mejoramiento y optimización de los procesos administrativos académicos en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo .

Propósito de la Propuesta

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión funcional para mejorar las prácticas académicas administrativas de los Institutos Técnicos Universitarios del estado Carabobo.

Objetivos específicos

Fomentar la gestión del conocimiento con el fin de aumentar el éxito empresarial en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo.

Promover el trabajo en equipo para el mejoramiento del desempeño del personal.

Mejorar las prácticas gerenciales en las funciones académicas administrativas de los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo.

Estructura de la Propuesta

La estructura de la propuesta está comprendida por dos fases. La primera referida al diseño de un modelo de gestión funcional basado en los Modelos de Gestión del Conocimiento (GC) y Trabajo en Equipo (TE); y una segunda con estrategias aplicadas al modelo propuesto. Cada fase responderá los objetivos específicos planteados anteriormente.

Fase I: Esquema de gestión funcional basado en los Gestión del Conocimiento (GC) y Trabajo en Equipo (TE)

Fase II: Estrategias aplicadas al Modelo de Gestión Funcional

Fase I: Esquema del Modelo de Gestión Funcional basado en la Gestión del Conocimiento (GC) y Trabajo en Equipo (TE)

Objetivos específicos de la fase I:

Fomentar la gestión del conocimiento, con el fin de aumentar el éxito empresarial en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo.

Promover el trabajo en equipo para el mejoramiento del desempeño del personal.

En el modelo propuesto, se involucran la Gestión del Conocimiento para lograr un conocimiento colectivo teniendo como base el Trabajo en Equipo. Este conocimiento colectivo se logrará manejando las cinco fases del modelo GC, a saber: identificar, crear, almacenar, compartir y usar la información que detenta tanto la institución como el capital humano. De ahí que, este conocimiento acumulado deberá ser compartido a través de un proceso comunicacional claro y bidireccional, a través del proceso de formación de equipos de trabajo.

A propósito, para llegar a tener el conocimiento colectivo, las entidades educativas deben desarrollar el espíritu de equipo, dando oportunidad al diálogo y la reflexión colectiva en la resolución de problemas. A partir del reconocimiento de las competencias, habilidades, aptitudes, sentimientos, percepciones de su capital humano, para lograr el sentido de cohesión.

Para el logro de estas actividades, se presentan en la fase II de la propuesta las estrategias acordes a cada elemento del modelo propuesto. En cuanto a los elementos que forman parte del esquema presentado, se toman los siguientes:

1. *Compartir información:* este elemento hace referencia a identificar la información que las instituciones poseen tanto a nivel colectivo como de los individuos que la integran. Esta información abarca desde el direccionamiento estratégico que posea (misión, visión, valores, políticas, normas, procedimientos, funciones, tareas, entre otras); así como de los conocimientos y experiencias individuales y colectivas. Este proceso de gestión, involucra identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento de manera estratégica para que todo el personal comprenda la importancia del proceso en sí mismo.

2. *Desarrollar espíritu de equipo:* en este elemento se incorpora el proceso de formación de equipo, donde se toma en cuenta las competencias individuales, el diálogo, la solución de problemas de forma creativa y compartida para llevar a una reflexión colectiva y grupal, de modo que en proporción de las capacidades individuales se pueda crear un sentimiento de apoyo a las necesidades de los institutos educativos y un sentido de cohesión.

A partir de estos dos elementos claves donde interactúan los Modelos de Gestión del conocimiento y Trabajo en Equipo se fundamenta la propuesta de un modelo funcional, donde se mejore la eficacia de las actividades administrativas académicas de los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo. (Ver Figura N° 3)

Figura N° 3. Modelo de Gestión Funcional



Fuente: Pérez (2011)

Fase II: Estrategias aplicadas al Modelo de Gestión Funcional

La fase II, se fundamenta en el siguiente objetivo.

Objetivo específico:

Mejorar las prácticas gerenciales en las funciones académicas administrativas de los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo.

Para cumplir con la fase dos de la propuesta se efectúa la aplicabilidad del modelo propuesto a través de las siguientes estrategias:

Estrategia 1: Asumir por parte de la directiva el nuevo rumbo de la entidad educativa en base a una nueva filosofía y direccionamiento estratégico

Acciones:

Si bien es cierto, que el modelo propuesto abarca a todas las instancias de las instituciones, se debe partir de la junta de accionistas o directiva, para que se asimile la necesidad de una nueva óptica, en cuanto a: dónde se quiere llegar (visión), que se está haciendo (misión), qué falta por hacer, cuáles son los valores en los que se debe fundamentar, entre otros. No es menos cierto, pensar que son organizaciones que perciben lucro por sus actividades, sino que tienen una finalidad orientada a un colectivo nacional dentro del sistema educativo. Por lo tanto, es a partir de este nivel jerárquico donde se debe iniciar este modelo fundamentado en la GC y TE. Esta estrategia, se logrará presentando a la junta de acciones la viabilidad del modelo y los beneficios que se alcanzará.

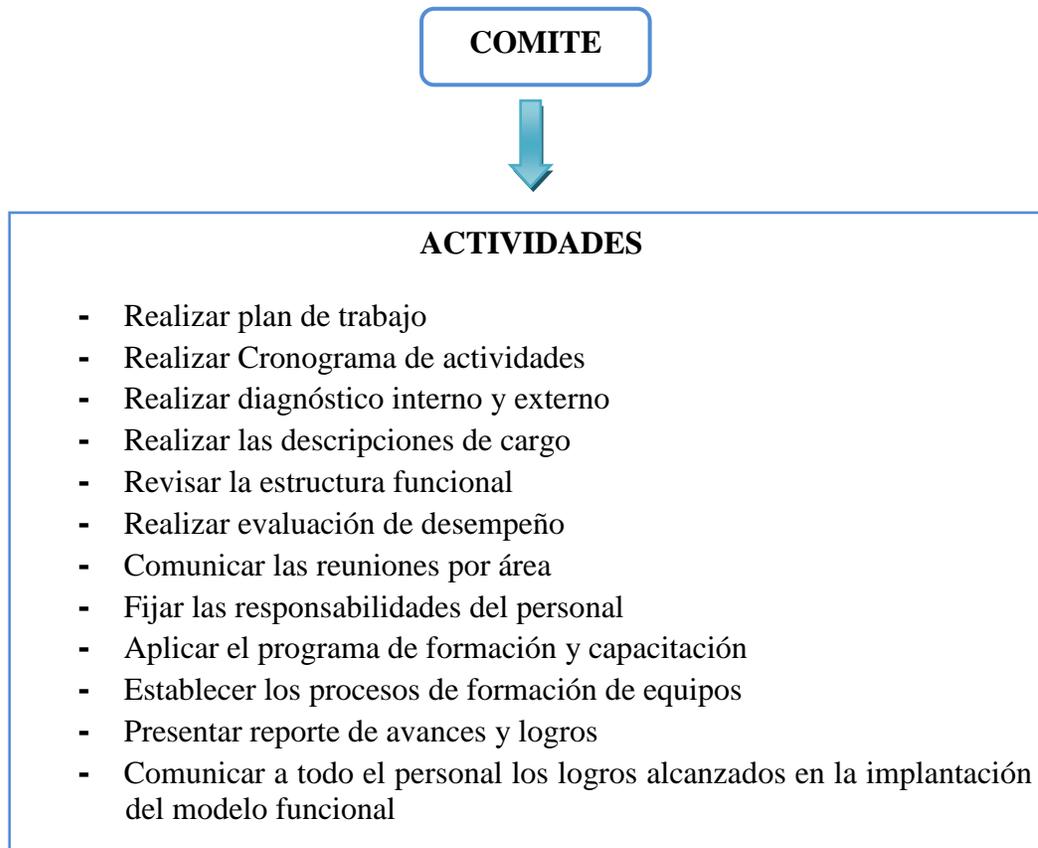
Estrategia 2: Informar al personal la implantación del modelo

Acciones:

- Efectuar reuniones con el personal en general, para informar de la implantación del modelo propuesto.
- Crear un comité coordinador y evaluador en los avances del proceso de implantación del modelo propuesto (ver Figura N° 4). Este comité emitirá periódicamente informes de gestión de las actividades desarrolladas. Las mismas

serán del conocimiento de todo el colectivo.

Figura 4. Comité Coordinador. Funciones



Fuente: Pérez (2011)

- Escoger representantes de cada sector institucional para evaluar el direccionamiento estratégico actual y futuro. Para lo cual, se requiere comunicar a las divisiones, departamentos, secciones la siguiente información: misión, visión, políticas, objetivos, normas y reglamentos internos, funciones, procesos, indicadores de gestión, brechas, fortalezas, redes sociales, proveedores, clientes, personal, cultura, otros.
- Realizar reuniones de trabajo para ejecutar un diagnóstico interno y externo que

permita identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades tanto a nivel general como por área de trabajo. Desde este punto, se comienza a fomentar el “espíritu de equipo”, tanto a nivel individual como grupal. Esto implica, la apertura al diálogo entre todos los participantes, reconocimiento de las competencias individuales, aptitudes, habilidades y el compromiso individual que permita una reflexión colectiva ante la solución de problemas en forma compartida y creativa.

- Crear los canales de comunicación formal e informal para manejar un proceso de 360°, donde los asociados, personal, colaboradores, clientes, estén al tanto de los avances en la implantación del modelo. En esta fase, es primordial que la comunicación sea bidireccional, partiendo de los niveles jerárquicos superiores en forma de cascada y viceversa. Estos canales son: memorandos, carteleras internas, intranet, internet, comunicación verbal directa.

Estrategia 3: Capacitar al personal

Acciones:

- Crear un programa de adiestramiento y formación para el personal supervisorio, coordinadores, jefes, en la formación de equipos de alto desempeño, gestión del conocimiento (ver Cuadro N° 11). En esta primera etapa del plan de formación, solamente participará el personal que detente las jefaturas de las áreas. Estos servirán en una segunda etapa de multiplicadores de la información.
- Realizar readiestramiento al personal para reforzar la información del modelo y de cualquier otra área del conocimiento que lo complemente.
- Desarrollar a través de un plan integral de formación del capital humano en las áreas de sus especialidades, así mismo en aspectos que logren el crecimiento

personal.

- Informar en los programas de inducción (alumnos-docentes), la implantación del nuevo modelo.

Cuadro N° 11. Programa de Formación

Contenido	Cargo	Horas hombre	Bs. Fuertes
Gestión del Conocimiento	Coordinadores o Jefes académicos	8 horas	150,00 bs. por hora: 1200,00 bs.
Trabajo en Equipo		16 horas	150,00 bs. por hora: 2.400,00 bs.
Total			3.600,00 bs.

Fuente: Pérez (2011)

Estrategia 4. Desarrollar el Espíritu de Equipo

Acciones:

- La creación de un nuevo conocimiento puede darse tanto a nivel individual como colectivo, por lo tanto, se estimularán las oportunidades de participación del personal en la toma de decisiones, solución de problemas, aportes e ideas para mejorar los procesos inherentes a sus áreas como de otros departamentos.
- Crear un sistema de incentivos (ver Cuadro N° 12), que abarque reconocimientos personales y de equipos por las labores ejecutadas, solución de problemas, mejoras en los procesos y resultados, en el clima organizacional, alcance de metas.
- Los reconocimientos serán tanto personales como colectivos, deberán ser publicados en las carteleras informativas institucionales, efectuar memorandos con los reconocimientos que serán incluidos en los expedientes personales.

- Este sistema de incentivos aborda programas sociales, que pueden abarcar planes educativos, médicos, de vivienda, becas, recreativos, vacacionales, entre otros, para afianzar el compromiso e integración del capital humano para con la institución.

Cuadro N° 12. Programa de Incentivos

Programa de Incentivos	
ESTRATEGIAS	NORMAS
Crear un plan de incentivos personales	Todo personal docente, administrativo será reconocido por su participación en el modelo de gestión funcional. Publicar el nombre y estatus en la institución en las carteleras informativas. Realizar memorando con el reconocimiento al personal. Incorporar en el expediente los reconocimientos otorgados al personal.
Diseñar un plan vacacional para el personal docente, administrativo por cumplimiento de metas al aumentar la eficiencia en los departamentos.	Crear un plan vacacional anual para ser disfrutado por el personal de los departamentos que cumplan las metas de la institución.
Crear programas sociales para integrar al personal a la institución, afianzar las relaciones interpersonales y compromiso corporativo.	Los programas sociales abarcarán: becas, actividades recreativas, deportivas, sociales, de asistencia médica, gestiones y préstamos personales para viviendas, vacaciones.

Fuente: Pérez (2011)

Estudio de Factibilidad del Proyecto

Los estudios técnicos, humanos y financieros constituyen investigaciones relacionadas con la determinación de la factibilidad de una propuesta, que en este caso está basada en proponer un modelo de gestión funcional integrado para mejorar las prácticas académicas administrativas de los Institutos Técnicos Universitarios del estado Carabobo.

Así pues, el análisis de factibilidad, se complementa durante la fase de diseño de la propuesta; especialmente durante la consideración de la evaluación de las diversas

alternativas de soluciones propuestas. Los estudios de factibilidad contemplan la factibilidad técnica, económica y operacional de cada alternativa, así como otros aspectos, tales como el contexto social, organizacional, entre otros.

A continuación se plantean los criterios que permiten determinar la factibilidad de la propuesta, las cuales son operacional, técnica y económica o financiera, donde el recurso humano y tecnológico tiene una relación directa en cada uno de ellos.

Factibilidad Operacional

Esta factibilidad comprende una determinación de la probabilidad de que la propuesta se use como se supone. Al respecto, las instituciones educativas estudiadas cuentan con el recurso humano calificado y necesario para desarrollarla, está demás decir, que entre el personal docente se encuentran especialistas en las áreas gerenciales que servirán de facilitadores para la implantación y desarrollo del modelo de gestión funcional propuesto. Sin embargo, si es necesaria la contratación de facilitadores, la erogación de gastos serán compensados con el valor agregado percibido.

Factibilidad Técnica

La propuesta, es factible en el orden técnico, ya que las organizaciones cuenta con los equipos automatizados, recursos materiales y financieros, así como el personal técnico necesario para la implantación de las estrategias que deben estar dispuesto a asumir las responsabilidades implícitas en la misma.

Factibilidad Económica

A través del estudio financiero, se establecerán las formas de obtener los recursos económicos necesarios para cubrir los costos del modelo. Partiendo del análisis de costo, se determinan las necesidades de financiamiento que permiten

comprobar la viabilidad de la propuesta.

En cuanto al aspecto financiero las instituciones educativas deberán incurrir en gastos de adiestramiento. Si la institución decide realizar el adiestramiento con personal interno, incurrirá en gasto por hora docente dependiendo del monto acordado por cada una. Donde se estima un promedio de 15,00 Bs. F. la hora académica. Para lo cual, la entidad organizará dentro de sus instalaciones y durante las horas laborales la capacitación, así como los recursos materiales, equipos requeridos. Sin embargo, si la entidad decide contratar los servicios de una entidad didáctica el promedio por hora se ubicará en 150,00 Bs. F por participante, para lo cual por el curso de GC, para un participante tendrá un costo por 8 horas de 1.200,00 Bs. F., para el curso de TE a 16 horas tendrá un costo de 2.400,00 Bs F. por cada participante.

Una vez adiestrado al personal (jefes de departamentos), este servirá de facilitador para la capacitación interna sujetos a un cronograma de trabajo. En este sentido, los gastos serán asumidos como parte del salario del instructor.

También los costos incluyen el uso de material de oficina (papelería, artículos de oficina, cartuchos de tinta de impresoras, otros), programas sociales. En cuanto a los últimos, la institución dentro de su presupuesto estimará los programas sociales que ofrecerán y beneficiarán al personal.

Cabe destacar, que como institución educativa puede realizar contactos y convenios con entes del Estado o municipalidad para ofrecer a través de alianzas estratégicas (becas), un intercambio de servicios por cupos para los empleados públicos, que implica un desembolso no muy alto que pueda influir en su implantación. A continuación se presenta una relación de los costos de la propuesta:

Cuadro N° 13: Estructura de Costos de la Propuesta

Conceptos	Contenido	Horas hombre	Bs. Fuertes
Programa de capacitación	Gestión del Conocimiento	8 horas por cada participante	*150,00 por hora: 1200,00Bs. F.
	Trabajo en Equipo	16 horas por cada participante	*150,00 Bs F. por hora: 2.400,00 Bs. F.
Gastos Administrativos	---	----	2.000,00
Programas sociales	Becas, médicos, salud, vivienda, otros	----	Costos variables
Reuniones con el personal	Comité Reuniones de trabajo	----	Costos variables sujetos a las jornadas laborales
Total Gastos			5.600,00 Bs. F.

Fuente: Pérez (2011)

Atendiendo a lo antes expuesto, el costo de la propuesta incluye un monto para adiestramiento externo por participante de 3.600,00; así como en papelería y materiales de oficina. El costo de los programas es variable dependiendo de los planes de cada institución como las reuniones con el personal.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Conclusión

Una vez desarrollada la investigación, que implicó el abordaje metodológico del proyecto factible y documental con un diseño de campo, que incluyó las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se procedió al análisis e interpretación de resultados vinculados con los objetivos y marco teórico referencial para orientar la propuesta. Por consiguiente, de este estudio cuyo propósito fue diseñar un modelo funcional basado en estrategias gerenciales para el mejoramiento y optimización de los procesos administrativos académicos en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo, se obtuvieron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

De acuerdo a lo planteado, las conclusiones están vinculadas con cada objetivo específico. De tal forma, que para el diagnóstico de los procesos administrativos/académicos que se desarrollan en los institutos técnicos universitarios del estado Carabobo, se pudo evidenciar a través de las respuestas emitidas por los entrevistados que las funciones administrativas/académicas más comunes a las coordinaciones y departamentos estudiados son: asignación de horas a docentes, entrevistas laborales, administración de tiempo en la cuadratura de las horas académicas de clases, supervisión de actividades de aulas, actividades extra cátedras, elaboración de informes de gestión, control de actividades académicas de alumnos y docentes, reuniones periódicas con los docentes, asistencia a las actividades asignadas por la dirección. Así mismo, las políticas, normas, misión y objetivos están alineados a las leyes venezolanas en esta materia, a las necesidades del entorno y de las instituciones.

Por otra parte, el segundo objetivo específico consistió en identificar las funciones correspondientes con la naturaleza de los departamentos académicos,

siendo que las funciones del departamento están orientadas a lograr la misión y los objetivos de la institución. También, se determinó que las funciones son académicas pero para su desarrollo se requiere del proceso administrativo. En cuanto a las estrategias gerenciales, sólo se manejan el trabajo en equipo para lograr un alto desempeño y la capacitación del personal docente.

Para dar continuidad a las conclusiones, el análisis a través de la Matriz DOFA, los departamentos académicos de las especialidades, arrojó como resultado que las amenazas se encuentran en la dificultad en la contratación de personal docente calificado. Otra amenaza, es la competencia entre los institutos y universidades privadas y públicas. Para cerrar con la situación económica del país. En relación a los oportunidades, los convenios con las empresas privadas, con institutos del Estado que facilitan algunos servicios por becas completas o medias. También, el marco legal venezolano en materia educativa, da oportunidades para la creación y funcionamiento de instituciones educativas para el nivel técnico universitario, siempre sujeta a los reglamentos y normas suscritas.

Atendiendo a las fortalezas, la imagen de la institución, también el perfil del egresado, la relación existente entre las comunidades y la institución a través de las actividades académicas que ofrece el servicio comunitario, así como las pasantías en las organizaciones. Por el contrario, las debilidades se ubicaron en: la falta de comunicación entre los departamentos, las notas de los alumnos, reclamos, índices académicos, en muchos casos no emiten los reportes a tiempo para que el coordinador académico pueda realizar el reajuste del horario a los estudiantes, la falta de personal de apoyo en el departamento, falta de recursos, el sistema informático presenta constantes caídas lo que retrasa las actividades del área.

Como cuarto objetivo específico, se analizó el resultado del estudio de las funciones de los departamentos académicos, encontrándose que presentan

debilidades en la planificación , organización y control en las actividades de carácter administrativo académico, desconocimiento de la misión, visión, objetivos del área, no poseen directrices claras para efectuar los procesos inherentes al área, poco personal, como factores claves de éxito manifestaron sentido de pertenencia del personal y estudiantes, imagen corporativa, planes de carreras, perfil de los egresados y responsabilidad social empresarial y como modelo gerencial solamente manejan el trabajo en equipo con muchas debilidades, ya que no forman equipos de trabajo.

Por último objetivo específico, se desarrolló la estructura de un modelo integrado funcional para los departamentos académicos tomando en cuenta el proceso administrativo enmarcado en los nuevos esquemas gerenciales como la Gestión del Conocimiento y Trabajo en Equipo.

En síntesis, los institutos técnicos y colegios universitarios, mantienen en su estructura las unidades que tienen competencia para los procesos administrativos académicos en correspondencia con el área de docencia. En estas dependencias, se captaron debilidades desde el diseño de las funciones académicas, cantidad de personal, poca comprensión de las directrices para el funcionamiento, desconocimiento de modelos de gestión, de factores claves de éxito, que se traduce en su mayoría en falta de eficiencia administrativa, lo que está afectando la imagen de las instituciones ante sus clientes internos (personal), estudiantes y comunidad en general.

Recomendaciones

Presentadas las conclusiones del estudio, surgen una serie de recomendaciones dirigidas a las instituciones educativas a nivel técnico universitario:

- Revisión del direccionamiento actual de las instituciones para enmarcarlas en los nuevos esquemas gerenciales como factor clave de éxito organizacional.
- Se sugiere la evaluación de las estructuras organizativas, especialmente en lo concerniente a las funciones de los departamentos o coordinaciones académicas.
- En las mismas condiciones, revisión de las descripciones de cargo de los coordinadores o jefes de departamentos académicos, con el fin de evaluar la delimitación y alcance de sus deberes y responsabilidades.
- Actualización del pensum de estudio ajustado a las necesidades presentes y futuras de la sociedad venezolana.
- Orientación de los alumnos en cuanto a la importancia de fomentar su compromiso con la institución, sociedad y consigo mismos.
- Evaluación del costo de las horas académicas, cónsonas con la situación económica del país, el perfil del docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio, G. (2007). Determinar en Modelo Estratégico para adecuar las políticas de crédito y cobranza a los cambios del entorno. Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo.
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Venezuela.
- Balestrini (2006). Como se elabora un Proyecto de Investigación. BI Consultores. Caracas, Venezuela
- Blanchard Ken, Randolph Alan y Grazier Meter. (2006). Trabajo en equipo Go Team. Ediciones Deusto. Barcelona. España
- Bastidas, M. (2007). Modelo de Educación Gerencial para el Sector Público Una propuesta dirigida al Ser, Hacer y Conocer. Actualidad Contable FACES. Año 10 N° 15, Julio - Diciembre 2007. Artículo Electrónico. (Consulta: 2011, Junio 13) Disponible en. www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17429/1/articulo1.pdf
- Bustamante, Suleima, Perez, Isabel y Maldonado, Marisabel. Educación, ciencia, tecnología e innovación: formación para un nuevo ordenamiento social. Educere. [online]. sep. 2007, vol.11, no.38 [citado 11 Febrero 2010], p.511-518. Disponible en la World Wide Web: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102007000300018&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1316-4910.
- Cabeza, M. (2005). Un Nuevo Enfoque de Los Indicadores de Gestión en la Planeación de la Educación Superior. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Edición Enero-Agosto-2005.
- Cantú, I. (2004) El Estilo de Aprendizaje y la relación con el Desempeño Académico de los Estudiantes de Arquitectura de la UANL. CIENCIA UANL / VOL. VII, No. 1, Enero-Marzo 2004. [Documento en línea] Consulta: 2008, Agosto 27)

disponible en: http://www3.dsi.uanl.mx/publicaciones/ciencia-uanl/vol7/1/pdfs/estudiantes_arquitectura.pdf –

Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana. México.

Chiavenato, Idalberto. (2000). Introducción a la teoría administrativa. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana. México.

Chiavenato, I. (2005). Administración en los nuevos tiempos. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de Diciembre de 1999, Nro 36.860

CNU/OPSU (2002) Oportunidades de Estudio de las Instituciones de Educación Superior. Caracas. Venezuela.

Daft, R. L. (2006). Introducción a la Administración. Cuarta Edición. Ediciones Thomson. México D.F.

David, F. (2003). Administración Estratégica. Prentice Hall. Novena edición, México.

Figueredo (2007). Modelo de administración de recursos humanos en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (Venezuela). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. [Documento en línea] Consulta: 2010, Febrero 05) disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml>

Jiménez, L. (2007). Análisis de las Funciones Gerenciales y su Relación con el Clima Organizacional de la Unidad Estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra (UEMAT) de Barquisimeto Estado Lara. TEG para optar al grado de Especialista en Gerencia Empresarial; presentado ante la Universidad

Centroccidental “Lisandro Alvarado”.

Heisig, P. (2001). Procesos Orientados al Conocimiento de la Gerencia. Las Mejores Prácticas Europeas. Anon. 13-36 in

Hernández, L. (2006). La Gestión del Conocimiento como un enfoque para liderar los cambios en la nueva economía [Documento en línea] (Consulta: 2010, Febrero 11) disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_del_conocimiento_como_un_enfoque_para_liderar_los_cambios_en_la_nueva_economia

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición. Mc Graw Hill. / Interamericana Editores, S.A. México.

Flames, E. (2003). El método de investigación. Editorial Mc Graw-Hill. México D.F.

Fuentes, G. (2009). Hacia la construcción de un modelo gerencial para el sistema educativo público (básica primaria y secundaria) en el departamento de Córdoba Colombia: Una mirada desde la perspectiva teórica de las escuelas eficaces. Presentado ante la Universidad de Córdoba Colombia como artículo de investigación.

Giménez, J. (2008). El Proceso de Investigación .Valencia, Venezuela. Cosmográfica C.A. 2da edición

González, V. (2000). Gerencia, Cultura y Educación. Fondo Editorial Tropykos´ CLACDEC. Caracas. Venezuela.

Griffin y Moorhead (2010). Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones. Novena Edición. CENGAGE Learning. México

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.

Jiménez, L. (2007). Análisis de las Funciones Gerenciales y su Relación con el Clima Organizacional de la Unidad Estadal del Ministerio de Agricultura y Tierra de Barquisimeto Estado Lara. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. (Documento en línea) (Consulta: 2009, Julio, 14) (disponible en: [www.http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T070600018219/0&Nombrebd=baducla](http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T070600018219/0&Nombrebd=baducla))

Lefcovich, M. (2004). Reingeniería de procesos. [Documento en línea] (Consulta: 2010, Febrero 11) disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=584>

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, publicada en Gaceta Oficial N° 38.242 de fecha 03 de Agosto del 2005

Ley Orgánica de Educación. Aprobada por la Asamblea Nacional y publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929, de fecha 15 de agosto de 2009.

Ley de Universidades. Gaceta Oficial No.1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970

Marín y Zárate (2008). “Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo”. Universidad Politécnica de Valencia. España. [Documento en línea] Consulta: 2010, Febrero 05) disponible en: http://digital.csic.es/bitstream/10261/9614/1/AR80_1_MariaElena.pdf y y ©© Intangible Capital

Morles, V; Medina, E y Álvarez, N. (2003). La Educación Superior En Venezuela. Informe 2002 A IESALC-UNESCO.

Mujica, M. (2006). El Discurso Epistemológico. Unidad de Investigación de Postgrado. FACES. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela

Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) (2001)

Palacios, G. y Andrade, P. (2007). Desempeño académico y conductas de riesgo en

adolescentes. Revista de Educación y Desarrollo, 7. Octubre-diciembre de 2007. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. [Documento en línea] Consulta: 2010, Febrero 05) disponible en: http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/7/007_Palacios.pdf

Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios según decreto presidencial N° 865 de septiembre de 1995

Rodríguez, M. (2009). Modelo para la creación del conocimiento para Pymes.. Instituto Politécnico José Antonio Echevarría, CUJAE, ciudad de La Habana, Cuba

Rodríguez (2006). Administración Estratégica. Prentice Hall. Segunda edición, México

Sandoval, Lisseth (2005). Propuesta de un Sistema de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional generador del Capital Intelectual para las Organizaciones de hoy. Universidad de Carabobo

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Sexta Edición. Bogota: 3R Editores.

Serna, H. (2005). Planeación y gestión estratégica. Legis. Bogotá, D.C. 369p.

Stoner James, Freeman Edgard y Gilbert Daniel (2006), Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México

Tamayo y Tamayo (2007). Método de investigación. Ediciones ENEVA. Caracas.

Thompson, S. (2001). Administración Estratégica. Onceava Edición. Mc Graw Hill

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2008). Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Venezuela

Ybarra y Zambrano (2007). Estrategias Organizacionales para optimizar la Función Gerencial en la Empresa Alfajol, C.A., ubicada en Cagua, Edo. Aragua – Venezuela. TEG presentado ante la Universidad de Carabobo para optar por el título de Licenciadas en Administración Comercial

ANEXOS

ANEXO A

MODELO DE ENTREVISTA

Apellido y Nombre: _____
Profesión: _____
Trabaja: _____ Donde: _____
Estudios de Postgrado: _____
Años de experiencia como jefe de departamento académico: _____
Áreas de conocimiento: _____

Experiencia Profesional: _____

1. ¿Qué procesos administrativos/académicos ejecuta Ud. en su departamento?
2. ¿Cómo considera usted que se desarrollan los procesos administrativos/académicos en el departamento?
3. ¿Cuáles son las políticas y normas de la institución, para el área administrativa-académica?
4. ¿Cuál es la misión y los objetivos del departamento?

5. ¿Considera que las funciones que actualmente se desarrollan están orientadas a lograr la misión y objetivos de la institución?
6. ¿Cuáles son sus funciones en el departamento?
7. ¿Cuáles estrategias gerenciales aplica en su departamento?
8. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del departamento?
9. ¿Cuáles son los factores externos que afectan las funciones del departamento?
10. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que posee la institución?
11. ¿Cómo afecta el desempeño académico el desarrollo actual de las funciones del departamento?
12. ¿Cree usted que se debe aplicar un modelo gerencial para obtener mejores resultados del funcionamiento actual del departamento?
13. ¿Considera usted, que la institución cuenta con los recursos y el capital humano para desarrollar una mejor gestión a través de un modelo funcional diferente al actual?

Anexo B

CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

A continuación se presentan las respuestas del guión de entrevista aplicado a los expertos, las cuales poseen gran contenido de información, por consiguiente se procedió a:

1. Agrupar todas las respuestas manifestadas por estos, sobre una misma pregunta, pero manteniendo la división de contenidos de los párrafos que contengan una misma idea central o unidad temática.
2. Subrayar las palabras más relevantes o significativas en las entrevistas transcritas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos:

1. ¿Qué procesos administrativos/académicos ejecuta Ud. en su departamento?

E1. R: <<Ejecuto procesos de coordinación de asignación de horas a docentes en cada semestre en los turnos de mañana y noche, entrevistas laborales, administración de tiempo en la cuadratura de las horas académicas de clases de acuerdo a la disponibilidad de cada docente, supervisión de actividades de aulas, actividades extra cátedras, elaboración de informes de gestión en cuanto a los índices de estudiantes, docentes, control de actividades académicas de alumnos y docentes, reuniones periódicas con los docentes, asistencia a las actividades asignadas por la dirección, miembro del consejo académico de la sede, entre otras.>>

E2. R: << Soy responsable de realizar el plan de actividades académicas de mi área, la misma contiene actividades como: diseño de los horarios, registro de asistencia diaria y por turno, asignación de horas académicas al inicio de cada semestre, reviso

la planificación de los docentes. Participo en la selección y capacitación de docentes, apporto mi apoyo en la inducción tanto de alumnos como de los profesores. Por supuesto, debo participar en las actividades extracátedra. En cuanto al pensum, todos los años se realiza una revisión del pensum.>>

E3. R: << Aquí se realiza de todo, con respecto a las funciones académicas, por supuesto desde el diseño del plan de actividades para todo un año, donde se relacionan 2 lapsos académicos. Utilizamos un formato donde se incluye un cronograma de actividades tomando en cuenta las metas, actividades, fechas, recursos, entre otros. Al iniciar finalizar cada lapso, se comienza con la solicitud de inscritos para armar los horarios y secciones, del semestre siguiente, se determina la nómina del personal docente para asignar horarios, sino se tiene se selecciona. Luego se procede a dar la inducción de los alumnos. Para la 3ra semana se comienza a revisar las planificaciones académicas. Desde la 1ra semana se toma la asistencia que aquí se hace por el sistema informático. A mitad de semestre se evalúa el docente y se participan en las actividades extra cátedra que por lo regular se desarrollan al final del semestre. Otras actividades comprenden ayudar a los alumnos que lo soliciten a escoger las materias. Conjuntamente con el departamento de personal se diseñan los cursos de instrucción docente y por último se revisan los pensum de estudio. >>

E4. R: << Bueno te puedo decir, que en este momento no cuento con el personal de apoyo para todas las actividades académicas, sin embargo entre las funciones más importantes está el plan de trabajo para cada semestre, los horarios que son fijos, solamente hay variación si aumenta la matrícula, se abren más secciones, pero por lo regular solo hay una por cada carrera, hay mucha rotación de personal docente por lo que la asignación de horario es un poco complicado, llevo la asistencia manual es decir, cada profesor firma en una carpeta diaria, tengo poco tiempo para la revisión de las planificaciones, no todas me da oportunidad de revisarlas, yo mismo selecciono al docente, no se capacita al personal, cuando se selecciona se les pide el componente docente, evalúo el desempeño docente y sí asesoro a los alumnos con sus horarios. Por último, cada semestre se da la bienvenida tanto a los docentes como estudiantes

en una jornada para cada uno, dándoles información sobre las normas internas, las carreras, horarios, etc. >>

E5. R: <<En términos generales, aquí cuento con el apoyo de los jefes de cátedra quienes colaboran con las actividades y procesos del departamento, cada uno presenta un plan que es discutido para armar el plan operativo del área académica, revisión del pensum de estudio; te comento que se destina tiempo y esfuerzos para la selección y asignación de horas al profesor, se da la apertura del semestre en el sistema y crean las secciones. Se lleva una coordinación con control de estudio y administración. Con los alumnos se les presta la asesoría, la inducción y plan de carrera. Cada jefe de cátedra evalúa a su personal docente y controla las planificaciones académicas. No capacitamos, eso lo hace personal. >>

E6. R: <<Los procesos administrativos académicos son varios, fundamentalmente parten de la planificación de actividades que por supuesto es la base de todo el cronograma de actividades. En el instituto existen coordinadores por carrera, en mi caso me encargo de las pasantías y trabajo de grado, aquí se asigna el horario dependiendo de la cantidad de alumnos que inscribieron la pasantía; se lleva un histórico de los que vienen del quinto semestre y de los que se incorporen que hayan abandonado y soliciten la reinscripción. No se selecciona personal porque siempre son los mismos profesores. Por supuesto se asesora al alumno en su pasantía y se hace seguimiento al tutor. Si se hace la inducción docente y del alumno al inicio de cada semestre. >>

E7. R: <<Es muy importante diferenciar las actividades académicas de las administrativas. En esta coordinación estoy sola, yo misma me encargo de todo los procesos, que para eso hay manuales pero por el hecho de no contar ni siquiera con una secretaria y apenas tengo 30 horas semanales para este departamento trato de planificar las actividades de forma que de tiempo de culminarlas en las fechas en que la dirección haya dispuesto. Siempre se parte de la planificación de las actividades para cada semestre, todos los profesores deben entregar su plan de trabajo, yo las reviso en general y las firmo. Incorporo las fechas de las actividades de cierre de las

materias, las actividades extra cátedra. Asigno horarios, llevo las asistencia que las paso a administración para el pago del docente. Fijo una fecha para las inducciones tanto de los alumnos como de los profesores. En lo que acotas de la capacitación, eso no me da tiempo de hacerlo y no creo que sea mi responsabilidad, pero si evalúo en clase al docente de nuevo ingreso, a los que tienen problemas por reclamo de los alumnos. >>

E8. R: << En general el jefe de docencia es el responsable de todas las actividades y procesos del área académica. El mismo tiene participación en el consejo de directivo. En referencia a los procesos te voy a mencionar varios: asignación y cuadratura de horas académicas a los docentes, se lleva todo el control administrativo de cada profesor, su entrega de notas, planificaciones, actualizaciones docentes, currículo, asistencias, reportes. En relación a los alumnos, se les asesora y orienta. >>

E9. R: << Considero que esta coordinación es básica ya que de ella depende la institución para garantizar el proceso educativo, pero presentamos debilidades. En resumen las actividades a las que se les dedica mayor tiempo es al inicio del semestre el plan de actividades, luego la apertura de las secciones, asignación de horas académicas al docente, su control de actividades en aula, la inducción y evaluación docente. >>

2. ¿Cómo considera usted que se desarrollan los procesos administrativos/académicos en el departamento?

E 1. R: << Considero que posee debilidades en cuando a la comunicación poco efectiva que llega al departamento lo cual repercute en el cumplimiento de los objetivos previstos por el dpto.>>

E2. R: << Yo pienso que bien, tenemos debilidades pero son más las fortalezas ya que el equipo de trabajo se preocupa por hacer las cosas bien >>

E3. R: << Mi apreciación, en particular es que este es uno de los mejores institutos técnico universitario de Valencia, los jefes de cátedra y demás jefes de cada escuela trabajamos coordinadamente para cumplir con los objetivos de la institución. >>

E4. R: <<Te puedo decir, que aquí tratamos de hacer bien nuestro trabajo. Considero que los procesos académicos van bien encaminados, siempre que se presentan problemas se solventan rápidamente. >>

E5. R: <<Considero que los procesos se cumplen satisfactoriamente. >>

E6. R: <<Bueno, te puedo decir que tenemos debilidades casi siempre con las empresas donde ubicar a los estudiantes, pero general todos los proceso se dan bien. >>

E7. R: <<Yo creo que tenemos que mejorar sobre todo en los salarios, las cargas horarias, hay mucha rotación de docente calificado >>

E8. R: << Considero que en general los procesos son regulares. >>

E9. R: << En general hay que mejorar muchas cosas, mi posición es que son regulares los procesos. >>

3. ¿Cuáles son las políticas y normas de la institución, para el área administrativa-académica?

E1.R: Cumplimiento de horarios, asignación de carga horaria, cumplimiento de las normativas internas (Puntualidad, vestimenta, comportamiento acorde al ámbito educativo). Más sin embargo, existen políticas y normas que no están establecidos directamente.

E2. R: <<Las políticas giran en función de los indicadores de gestión que fija la dirección, también el sistema de evaluación continua, la andragogía. En cuanto a las normas están establecidas en los estatutos de la institución. >>

E3. R: <<Las políticas se agrupan en tres áreas: nuestras normas y procesos por cada área y general para toda la institución, el sistema educativo en este nivel universitario es el andragógico y por último debemos cumplir con los resultados de la gestión. >>

E4. R: <<En la institución están orientadas a: el sistema de evaluación continua en correspondencia con el modelo andragógico>>

E5. R: << Te diré que en general las políticas son pocos conocidas, no así las normas que se encuentran diferenciadas. Nuestras políticas giran alrededor de el proceso

educativo con un sistema de evaluación continuo, los docentes deben manejar estrategias andragógicas y la calidad en los procesos>>

E6. R: << A mi me pasaron al iniciarme en este departamento las políticas de la institución, pero según lo que me comentas éstas se encuentran ubicadas en los indicadores porque siempre me están solicitando resultados de la gestión, la evaluación continua, y el proceso de educación andragógico >>

E7. R: <<Como política nos centramos en la andragogía que requiere de una evaluación continua y la mejora de los procesos, eso es lo que se busca a través de las normas internas >>

E8. R: <<Creo que como todo instituto técnico universitario, se busca la mejora de la educación, basados en normas y políticas, el sistema andragógico acompañado de la evaluación diaria y continua del alumno >>

E9. R: <<Solamente se maneja el proceso de evaluación continua y la andragogía>>

4. ¿Cuál es la misión y los objetivos del departamento?

E1.R: Misión fortalecer y fomentar el nivel académico del estudiante de las especialidades de Empresas y RRHH y compromiso de los docentes en función de garantizar la excelencia educativa>>

E2. R: <<Nuestra misión va de la mano con la institución, que se enfoca a garantizar un proceso educativo de calidad, eso quiere decir que los objetivos se orientan al proceso integral con actividades de cátedra y extra cátedra donde se visualice el avance de los estudiantes, mantener a docentes calificados, cumplir con las necesidades de la colectividad y de la nación en general >>

E3. R: << La misión del departamento es la orientación o cumplimiento de las actividades para la formación de capital humano. Esto nos permite desarrollar acciones concretas sobre los objetivos como: elevar el nivel académico del estudiante lo cual permite cumplir con el perfil según el área de estudio, con el apoyo del docente calificado y comprometido. >>

E4. R: <<La misión está fundamentada en lograr el nivel académico del estudiante, para eso están diseñadas las funciones del departamento. En lo atinente a los objetivos se centran por supuesto en el proceso educativo, los docentes, el perfil del egresado y cumplir con la organización en cuanto a sus propósitos>>

E5. R: <<Yo creo que la misión es garantizar la ejecución de la función de docencia. Los objetivos están relacionados con estos, es decir las actividades propias educativas y las de apoyo o complemento; por supuesto mejorar el nivel de desempeño de los docentes y el rendimiento académico de los alumnos. >>

E6. R: <<Bueno, la misión se apoya en la que tiene la institución en general que es formar, pero te puedo decir que este departamento es un apoyo al área académica por las funciones que desarrollamos. Por otra parte, los objetivos son varios, entre los mismos están: cumplir con las pautas que vienen de la dirección, mantener el perfil del egresado, un stock de docentes y estar pendiente de todas las actividades del departamento. >>

E7. R: << Te puedo decir que no existe o conozco realmente la misión del departamento, pero estamos en consonancia con la misión de la organización y sus objetivos>>

E8. R: <<Claro que la misión tiene que ver el nivel de los estudiantes, sus conocimientos y las acciones que la institución realiza para lograrla >>

E9. R: <<Yo pienso que no es que exista una misión para el departamento, definitivamente ella está en razón del direccionamiento de la institución, porque una cosa es que exista y otra que no se de a conocer. En los objetivos, por supuesto garantizar el perfil del egresado, una plantilla de docentes calificados, cumplir con los planes, etc. >>

5. ¿Considera que las funciones que actualmente se desarrollan están orientadas a lograr la misión y objetivos de la institución?

E1.R: Si

E2. R: <<Claro, es el deber ser >>

E3. R: <<Si, se tiene que estar alineados de manera contraria no se lograrían los objetivos >>

E4. R: <<Si >>

E5. R: <<Si >>

E6. R: <<Si >>

E7. R: << Si>>

E8. R: <<Si, aunque no se planteen claramente, está implícito que se deben alinear para garantizar los objetivos >>

E9. R: <<Si >>

6. ¿Cuáles son sus funciones en el departamento?

E1. R: Funciones tanto académicas como administrativas en cuanto a los procesos de coordinación de asignación de horas a docentes en cada semestre en los turnos de mañana y noche, entrevistas laborales, administración de tiempo en la cuadratura de las horas académicas de clases de acuerdo a la disponibilidad de cada docente, supervisión de actividades de aulas, actividades extra cátedras, elaboración de informes de gestión en cuanto a los índices de estudiantes, docentes, control de actividades académicas de alumnos y docentes, reuniones periódicas con los docentes, asistencia a las actividades asignadas por la dirección, miembro del consejo académico de la sede, entre otras y académicas derivadas de Tutorías de Trabajos de Grado y facilitador de asignaturas tales como metodología de la Investigación, Gerencia, teoría Administrativa, entre otras.

E2. R: <<Bueno, te diré que existen muchas actividades que corresponden con la función de esta área, en general: se pueden dividir en aquellas dedicadas a los docentes como la asignación de las horas de clase, selección del personal docente, reuniones eventuales y al inicio de cada semestre, se les supervisa en sus actividades académicas, se hace el acompañamiento en aula, revisión de sus planificaciones. Por otra parte, las dedicadas a los alumnos como reuniones, atención a aquellos que presentan problemas, también con los reclamos de notas o hacia algún docente y por

último las administrativas que abarcan las reuniones en los consejos de escuela, entrega de informes de gestión, entre otras>>

E3. R: <<Las funciones son: al inicio de cada lapso las reuniones de planificación con todo el personal docente, control de estudio, orientación, director. Luego pasamos a los horarios en el sistema, creando secciones o cerrando, asignación de carga horaria. Inicio de clases, inducciones, revisión de planificaciones académicas, seguimiento al docente y alumnos. Supervisión de las actividades de cátedra y extra cátedra, selección y entrevistas al personal docente. En fin toda la parte académica y administrativa>>

E4. R: <<Te comento que con el equipo del departamento nos dividimos en trabajo, pero en general: nos reunimos al inicio del semestre para hacer nuestro programa de trabajo, hacemos el plan operativo del área, pedimos los recursos, coordinamos con otros departamentos (control de estudio, administración, deporte, investigación, pasantía), asignamos las horas de clase, entrevistamos y seleccionamos, revisamos planificaciones, le damos apoyo al estudiante en sus necesidades, revisamos los índices académicos, los planes de estudio, entregamos informe de gestión. Cada una de estas actividades las presentamos al inicio del semestre y al final los informes >>

E5. R: << Yo reviso el número de alumnos que vienen del 5to semestre para levantar las estadística, asignar los pasantes y trabajos de grado a los tutores, empresas. Llamo a las empresas para hacer seguimiento de los tutores y pasantes. Reviso las tesis, títulos, etc.>>

E6. R: << Las funciones aquí se centran en los horarios, secciones, control de actividades de los docentes, asistencias, reuniones, etc.>>

E7. R: <<Las funciones están relacionadas con las actividades de docencia: coordinación de horas de clase, cantidad de alumnos por aula, revisión de planificaciones, reuniones con los docentes, entrevistas docentes contratados.>>

E8. R: <<En cuanto a esta pregunta, las funciones son académicas más que todo, pero se deben administrar las mismas, es decir se planifican, organizan y controlan. En general se cuadran los horarios por sección, turno, cantidad de estudiantes,

profesores, aulas disponibles. Se supervisa que todo funciones, que los docentes asistan a las horas, que entreguen notas, planificaciones.>>

E9. R: <<Las funciones son bastantes pero se resumen en: cantidad de alumnos inscritos, apertura de secciones y turnos, contratación y asignación de horas, las actividades académicas de los profesores para su supervisión porque deben entregar las notas de cada corte en las fechas fijadas en el cronograma>>

7. ¿Cuáles estrategias gerenciales aplica en su departamento?

E1. R: Informes de gestión, trabajo en equipo y alto desempeño

E2. R: << Aquí hacemos hincapié en el trabajo en equipo como estrategia>>

E3. R: << Nosotros nos enfocamos a trabajar en equipo, capacitamos a nuestros docentes, podemos fijar acciones en función de las metas y como cada uno se compromete con su logro. Se mantienen convenios con otros institutos y universidades para diplomados, estudios de post grado donde pueden participar toda la plantilla de empleados y docentes>>

E4. R: <<Trabajo en equipo para lograr las metas. Capacitación y formación del personal o docente.>>

E5. R: <<La institución propicia el trabajo en equipo, formándonos para lograr un desempeño alto y prestando un servicio de calidad a nuestros estudiantes y comunidad. >>

E6. R: <<Liderazgo, trabajo en equipo, empoderamiento >>

E7. R: <<El trabajo en equipo >>

E8. R: <<Capacitación y desarrollo profesional y el trabajo en equipo >>

E9. R: << No hay una estrategia establecida, tal vez esté implícita pero no la conozco>>

8. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del departamento?

E1. R: Debilidades la comunicación interdepartamentales, lo que impide el logro de los objetivos de manera efectiva. Fortalezas: Alto compromiso y orientación al logro

E2. R: <<Existe todavía falta de coordinación y acuerdo entre algunos departamentos y personal interno, faltan recursos como mobiliario, artículos de oficina, papel, tinta. Otro aspecto es los reclamos de notas. Por otra parte las fortalezas se ubican en que tenemos un equipo de personas calificadas, comprometidas y con orientación al logro, también el perfil del egresado es muy buscado en el mercado de trabajo, incrementando esto la imagen de la institución. Nuestro sistema informático de intranet ha sido mejorado y nos ofrece información fidedigna. >>

E3. R: << Tenemos problemas con los recursos y equipos no se proveen dos veces al año, otra debilidad es la comunicación interdepartamental, el sistema interno ha mejorado. Los salarios de los docentes que nos causa inestabilidad. En cuanto a las fortalezas, el perfil del docente que es muy bueno, el del egresado, la orientación a alcanzar las metas y objetivos, la posición en el medio educativo que mantenemos.>>

E4. R: << Las debilidades se encuentran en primer lugar con los docentes, ya que hay retiros por los bajos salarios. La matrícula estudiantil es alta pero los gastos de la institución son bastantes altos y no permite ofrecer mejores sueldos. También hay debilidades en los recursos que dan para el departamento, algunas veces no nos alcanza para el final de cada semestre; hay poco personal de apoyo y el trabajo es bastante. Las fortalezas son: la imagen de la institución, personal calificado y comprometido.>>

E5. R: <<La falta de recursos, materiales, computadoras, el sistema interno. Adicional, la falta de comunicación, coordinación entre el personal que afecta el logro de las actividades y metas. los bajos salarios tanto de los docentes como de los empleados. En cambio como fortalezas te diré que el personal a pesar de sus salarios sigue comprometido y tiene mística con su trabajo, también los docentes que siguen entregando sus notas, dando sus clases a pesar del salario que perciben. La imagen de la institución que es muy conocida y tiene otras sedes en otros estados. >>

E6. R: << Bueno como yo estoy sola en este departamento, te comento que las debilidades son precisamente estas la falta de personal que me apoye, atiendo dos coordinaciones al mismo tiempo, por supuesto me pagan por una sola. Los docentes

se quejan de los salarios, el número de horas que no puedo darles más de 12 horas de clase. La falta de papelería, el computador esta viejo y no lo reemplazan. El intranet, algunas veces no me da acceso a las notas o cambio de docentes en las secciones. Las aulas se acondicionan pero algunos aires ya están dañados. En lo concerniente a las fortalezas te diré que estamos en una zona estratégica que atrae a muchos alumnos, el pensum es bueno y está actualizado, aunque falta comunicación entre administración, control de estudio y admisión se logran las metas.>>

E7. R: << Como debilidades hay algunas, yo creo que hay dos que son muy importantes, la primera el plan de estudio que está desfasado porque no se ha cambiado desde hace años y los salarios de los docentes que no nos permite contar con un docente preparado, así mismo los recursos que siempre son pocos, el sistema que se cae, la falta de preparadores, jefes de cátedra. Como fortalezas tenemos el compromiso del personal que labora, hay muy buenos docentes que no se han ido por su compromiso con los alumnos y compañeros de trabajo.>>

E8. R: <<La comunicación entre las áreas, falta de equipos, mobiliario, instalaciones de las aulas y áreas comunes, el sistema informático, el valor de las horas académicas, son debilidades y las fortalezas, el tiempo de la institución en el medio educativo, compromiso de los trabajadores y docentes, alcance de las metas.>>

E9. R: << Las debilidades son: Reclamos de docentes por el valor de hora docente, la poca cantidad de alumnos (baja matrícula), los recursos materiales, equipos y dotación de materiales de oficina, la comunicación es fatal entre control de estudio y esta coordinación. Reclamos por notas, el sistema se cayó y se perdió toda la información, tuvimos que regirnos por el físico. No hay docentes que me apoyen con la parte académica. Las fortalezas, el apego del personal a la institución y más que todo la formación de un alumno en una profesión es satisfactorio para el docente.>>

9. ¿Cuáles son los factores externos que afectan las funciones del departamento?

E1. R: Contratación de docentes de alta calidad académica y experiencia, derivados por las condiciones laborales internas.

E2. R: <<Como amenazas está la competencia pero las universidades públicas y privadas y la situación económica del país. Las oportunidades se ubican en nuestros convenios que mantenemos con el Estado, organismos públicos, empresas privadas, tenemos becados; también la imagen en el mercado que facilita la inserción del egresado en el medio laboral y las actividades interinstitucionales que se extrapolan a la comunidad refuerzan nuestra responsabilidad social y empresarial.>>

E3. R: <<Las oportunidades se centran en los convenios con instituciones y organizaciones públicas y privadas, la imagen corporativa, los lineamientos legales que sustentan el funcionamiento de este tipo de institución educativa, entre otros. Las amenazas por supuesto es la situación económica y política del país, la competencia y el clima laboral para la contratación de docentes altamente competentes.>>

E4. R: <<La institución está abocada a mantener programas y proyectos para la comunidad, una línea de acción son las pasantías, el servicio comunitario y los trabajos de grados enfocados en solventar problemas y analizar las situaciones que presentan las organizaciones en la sociedad. También la imagen de la institución, con la inserción al mercado de trabajo de egresados calificados que redundan en la imagen institucional. En las amenazas la competencia y el sistema económico.>>

E5. R: <<Las oportunidades se encuentran inmersas en la propia imagen del instituto y esto se aprovecha para captar a más estudiantes y mantener el status organizativo. Aprovechamos las leyes en esta materia. Por otro lado, el país está inmersa en una crisis del aparato productivo, cerrando empresas y por supuesto afectando a los alumnos que quieren ingresar, también la competencia.>>

E6. R: << La competencia, el sistema económico, la falta de especialistas en las diferentes áreas que quieran dar clases por un salario bajo todo esto afecta y amenaza la estabilidad de la institución. Como oportunidad los programas sociales, el perfil del egresado.>>

E7. R: <<La demanda del mercado de nuestros egresados, convenios con empresas privadas, son oportunidades. En las amenazas el alto índice de desempleo por parte del sector productivo que afecta el ingreso de estudiantes, la competencia.>>

E8. R: <<Te puedo decir, que aprovechamos la calidad y calificación del egresado ya que con esto nos mantenemos en el medio, los bajos precios de la matrícula permite mantener una buena imagen, también hacemos trabajos comunitarios. En otro sentido, el nivel económico por la situación económica del país y la competencia es lo que más nos afecta. >>

E9. R: << Aquí lo que se puede considerar como amenaza es la falta de docentes calificados para contratarlos, también los salarios que se ofrecen al profesorado, la contracción de las empresas productivas que produce desempleo e impide la reinscripción del estudiantes. Vemos oportunidades en los programas sociales a través del servicio comunitario y pasantía, así mismo los convenios con otros institutos universitarios para proseguir los estudios, becas, entre otros. >>

10. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que posee la institución?

E1. R: <<Sentido de pertenencia, imagen corporativa, planes de carrera, perfil del egresado, responsabilidad social empresarial>>

E2. R: << Sentido de pertenencia, imagen corporativa, planes de carrera, perfil del egresado, responsabilidad social empresarial>>

E3. R: << Sentido de pertenencia, imagen corporativa, planes de carrera, perfil del egresado, responsabilidad social empresarial >>

E4. R: << Sentido de pertenencia, imagen corporativa, planes de carrera, perfil del egresado, responsabilidad social empresarial >>

E5. R: << Sentido de pertenencia, imagen corporativa, planes de carrera, perfil del egresado, responsabilidad social empresarial >>

E6. R: << Imagen corporativa, planes de carrera, perfil del egresado>>

E7. R: << Sentido de pertenencia, imagen corporativa, planes de carrera, perfil del egresado, responsabilidad social empresarial >>

E8. R: <<Planes de carrera>>

E9. R: <<Perfil del egresado >>

11. ¿Cómo afecta el desempeño académico el desarrollo actual de las funciones del departamento?

E1. R: Afecta el desempeño académico en el desarrollo actual de las funciones del departamento debido a las funciones que son asignadas fuera del contexto de la contratación laboral, las cuales repercuten en el cumplimiento de otras de manera efectiva y eficaz.

E2. R: <<Yo considero que el desempeño del área es bueno en el cumplimiento de sus funciones, esto no afecta mucho la calidad de la enseñanza, ya que nuestra debilidades son más de equipos, coordinación y comunicación que de la administración, claro hay problemas de comunicación pero se solventan>>

E3. R: <<El desempeño académico del estudiante se ve afectado sino se realizan las actividades de acuerdo a lo planeado y no se cumplen los objetivos. >>

E4. R: <<Yo pienso, que todo es una cadena, sino se tiene por ejemplo personal docente calificado porque la remuneración es baja, incide automáticamente en el aula de clase, ya que se pierde la oportunidad de brindar una educación de calidad. Igualmente, cualquiera de las debilidades expuestas sino estas no se corrigen el afectado es el estudiante y por supuesto su desempeño. >>

E5. R: <<Es indudable que si las funciones académicas no se administran y gerencia adecuadamente, el producto que en este caso es el estudiante o egresado no tendrá el perfil competente para su inserción en el mercado de trabajo>>

E6. R: <<La falta de personal de apoyo redundante en el cumplimiento de las funciones, ya que los resultados no serán los que requiere la dirección. Si se falla en estas funciones se disminuye el desempeño académico del egresado>>

E7. R: <<Existen muchas actividades que están fuera de nuestras responsabilidades. La dirección solicita acciones o desarrollo de planes inmediatos que no permiten cumplir con el programa de cada semestre. Eso disminuye la eficiencia y afecta el desempeño.>>

E8. R: <<Las afecta directamente, sobre todo en el índice académico, contratación de docentes, baja calidad de la enseñanza, del perfil del egresado que repercute en su inserción en el campo de laboral>>

E9. R: << Si repercute y afecta el desempeño, todos los problemas que presenta el departamento>>

12. ¿Cree usted que se debe aplicar un modelo gerencial para obtener mejores resultados del funcionamiento actual del departamento?

E1. R: Si, motivación al logro, compromiso, evaluación de desempeño, entre otros.

E2. R: <<Si, aquí se aplica el trabajo en equipo, pero se necesita ampliar el abanico de estrategias para aplicar un modelo gerencial que complemente el actual como: gestión del conocimiento>>

E3. R: << Si, además del que se aplica aquí se debería complementar. Nosotros tratamos hacemos hincapié en la gestión del conocimiento y trabajo en equipo, pero no está demás la revisión de otras tendencias gerenciales para alcanzar mayores resultados que beneficien el bien común>>

E4. R: << Si, se debe mantener un modelo que motive al personal para alcanzar las metas organizacionales, es decir un modelo que abarque un sistema de motivación al logro, esto permitiría un mayor grado de compromiso, crecimiento del personal, aunado a un buen sistema de evaluación de desempeño. En este departamento se maneja el trabajo en equipo.>

E5. R: <<Si, el modelo de trabajo en equipo, que a través del mismo se logra el compromiso con los objetivos >>

E6. R: << Aquí se planifican las actividades y se plantean los indicadores para medir la gestión, pero yo considero que para lograrlo se debe trabajar en equipo>>

E7. R: <<Me parece que la motivación y la gestión del conocimiento serían los modelos más apropiados >>

E8. R: << Definitivamente el trabajo en equipo y el seguimiento al desempeño>>

E9. R: <<El trabajo en equipo >>

13. ¿Considera usted, que la institución cuenta con los recursos y el capital humano para desarrollar una mejor gestión a través de un modelo funcional diferente al actual?

E1. R: Actualmente la institución aun cuando está en vías de desarrollar de nuevos proyectos, tiene debilidades en cuando a recursos (materiales y financieros) para responder a la actual demanda tanto estudiantil como docente, y a pesar de contar con un alto capital humano para desplegar las gestiones, existen niveles jerárquicos gerenciales que entorpecen el desarrollo de las mismas y la comunicación efectiva para alcanzar resultados satisfactorios, relacionados con un modelo funcional distinto al que actualmente se lleva.

E2. R: << Si cuenta con los recursos >>

E3. R: <<Claro, la institución está estable con su entorno, presenta debilidades pero son solventadas gradualmente, aunque si se mejora el modelo gerencial especialmente en la comunicación entre los departamentos >>

E4. R: <<En este momento, nuestros problemas se centran más en los recursos más que en la gerencia, tenemos la capacidad de mejorar estos inconvenientes. >>

E5. R: <<Mira, con un mejor equipamiento, personal calificado y una coordinación eficiente el modelo que se proponga nos dará mejores resultados, sin menospreciar el que se aplica en la actualidad >>

E6. R: <<Yo pienso que si se maneja otro modelo gerencial tendrá que acoplarse con el actual, esto se traduce en una nueva filosofía que no está demás intentar probar >>

E7. R: <<Si, hace falta un cambio en la gestión funcional >>

E8. R: <<No cuenta con los recursos físicos pero si con el personal, lo primero se consigue fácilmente, pero el capital humano es más difícil, de todas maneras si se cambia el modelo de gestión funcional, alcanzaríamos una mayor calidad en la enseñanza >>

E9. R: <<Definitivamente si la gerencia mejora, da los recursos, permite el desarrollo y contratación de personal calificado, esta institución puede crecer. Pero si se mantiene el esquema actual, no se puede mejorar porque esto así no funciona >>