REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN Y MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Caso: Escuela de Psicología
de la Universidad Central de Venezuela

Trabajo de Grado que se presenta para optar al Título de Magister en Educación
Mención Gerencia Educativa

Autora: María C. Leite Mendoza
C.I.Nº: 5.600.098
Tutora: Rosario Orta de González

Caracas, Junio 2005

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN Y MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA EN EDUCACIÓN SUPERIOR
Caso: Escuela de Psicología
De la Universidad Central de Venezuela

Por: María Leite Mendoza

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Católica Andrés Bello, por el siguiente Jurado, en la ciudad de Caracas a los dos días del mes de Junio de dos mil cinco.

María del Rosario Orta de González
C.I. v- 3.730.934

Lisette Poggioli
C.I. v- 4.354.923

Orlando Alvarez
C.I. v- 3.627.210

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen, quienes han sido mi guía en todo momento.

A mis padres Noé y María, por su estímulo, abnegación, consejos, atenciones, por su apoyo constante en el logro de mis metas y por estar siempre a mi lado.

A mi esposo Freddy, por su comprensión, paciencia, dedicación y motivación en la construcción de este trabajo.

A mis hijos Miguel Ignacio y Freddy Emanuel, la razón de mi existencia.

RECONOCIMIENTO

A mi Tutora Rosario Orta de González, por su paciencia y dedicación en la realización de este trabajo.

A mi amiga Maribel Calderón, quien compartió conmigo muchos aspectos tratados en dicho trabajo y me motivó en la finalización del mismo.

Al profesor Ricardo Aldazoro, por su paciencia y apoyo constante.

A todo el personal directivo, docente y administrativo de la Escuela de Psicología UCV involucrado en este trabajo, por haberme permitido su valioso tiempo.

A todas aquellas personas, colegas y amigos que de una u otra forma colaboraron en la elaboración de este trabajo.

CONTENIDO

	pp.
DEDICATORIA	iii
RECONOCIMIENTO	iv
CONTENIDO	v
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
Contextualización del Problema	3
Ubicación en la Disciplina	6
Especificación del Fenómeno	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Justificación e Importancia	8
Alcances y Limitaciones	9
II BASES TEÓRICAS	10
Breve Reseña Histórica del Fenómeno	10
Posturas Teóricas Existentes	13
Organización	14
Gestión	18
La Gestión como Base Fundamental de la Cultura Organizacional	19
Gestión de Calidad	22
Procesos de Gestión	24
Planificación	24
Toma de Decisiones	24

Evaluación 26
Evaluación Organizacional 27
Modelos de Evaluación 29
Base Legal 33
Evidencias Empíricas 36
Postura Asumida 42

III MÉTODO 44

Enunciado del Problema 44
Tipo de Investigación 44
Variables 46
Definición conceptual 46
Definición operacional 46
Población 49
Diseño Muestral 49
Procedimiento 51
Recolección de Datos 52
Instrumentos 52
Validez 53
Confiabilidad 54
Análisis de Datos 55

IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 57

Resultados del Cuestionario 57

V DISCUSIÓN DE RESULTADOS 112

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 116

BIBLIOGRAFÍA 120

ANEXOS

A. Estructura Académico Administrativa de la Escuela de Psicologia de la Universidad Central. 124
B. Población del Estudio. 130
C. Instrumento de Recolección de Datos: Cuestionario. 133
D. Entrevista. 141
E. Guía de Validación del Instrumento. Juicio de Expertos. 143
F. Indice de Validez. 146
G. Matriz de Confiabilidad. 148

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de las Variables	48
2	Muestra	51
3	Datos académicos y profesionales de los sujetos de estudio	58
4	Presencia de una Organización Formal	60
5	Adecuación de la Estructura Organizativa a las expectativas del personal	61
6	Conocimiento de Objetivos	62
7	Conocimiento del Organigrama	63
8	Conocimiento del Reglamento	64
9	Manejo del Manual de Organización	66
10	Consulta del Manual de Organización	67
11	Interrelación de acciones	68
12	Relación del trabajo con los objetivos de la Escuela	69
13	Coordinación de Acciones	70
14	Trabajo en equipo en la unidad	71
15	Flujo de Información	72
16	Niveles de Autoridad	73
17	Cumplimiento de funciones	75
18	Definición de responsabilidades	76

19	Sentido de pertenencia institucional	77
20	Nivel de suficiencia del personal	78
21	Acciones de la unidad y número de empleados	79
22	Perfil del cargo	80
23	Experiencia del personal	81
24	Análisis de prioridades	82
25	Ejecución de acciones	84
26	Diseño de planes	85
27	Diseño de planes a corto plazo	86
28	Diseño de planes a mediano plazo	87
29	Desarrollo de acciones compartidas	88
30	Relación del plan con la Misión de la Escuela	89
31	Revisión de la Visión	90
32	Misión de la Escuela y demandas actuales	91
33	Misión de la Escuela y demandas del entorno	92
34	Incorporación del diseño de evaluación a los planes	93
35	Toma de decisiones, objetivos y opinión del personal	94
36	Participación en la Toma de Decisiones	96
37	Información y Toma de Decisiones	97
38	Atención y resultados de la Evaluación	98
39	Causas del incumplimiento de actividades	99
40	Planificación de la Evaluación	100

41 Existencia de un sistema de control 101

42 Logro de metas anuales 102

43 Elaboración de Informes de evaluación 103

44 Vinculación del personal con la evaluación 104

45 Evaluación externa 105

46 Variable Organización. Resultados por Dimensión 106

47 Variable Gestión Académico-Administrativa. Resultados por dimensión 108

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Nivel académico	59
2	Tiempo de servicio en la Escuela	59
3	Tiempo de ejercicio en el cargo	59
4	Presencia de una Organización Formal	60
5	Adecuación de la Estructura Organizativa a las expectativas del personal	61
6	Conocimiento de Objetivos	63
7	Conocimiento del Organigrama	64
8	Conocimiento del Reglamento	65
9	Manejo del Manual de Organización	66
10	Consulta del Manual de Organización	67
11	Interrelación de acciones	68
12	Relación del trabajo con los objetivos de la Escuela	69
13	Coordinación de Acciones	70
14	Trabajo en equipo en la unidad	71
15	Flujo de Información	73
16	Niveles de Autoridad	74
17	Cumplimiento de funciones	75
18	Definición de responsabilidades	76

19	Sentido de pertenencia institucional	77
20	Nivel de suficiencia del personal	78
21	Acciones de la unidad y número de empleados	79
22	Perfil del cargo	80
23	Experiencia del personal	81
24	Análisis de prioridades	83
25	Ejecución de acciones	84
26	Diseño de planes	85
27	Diseño de planes a corto plazo	86
28	Diseño de planes a mediano plazo	87
29	Desarrollo de acciones compartidas	88
30	Relación del plan con la Misión de la Escuela	89
31	Revisión de la Visión	90
32	Misión de la Escuela y demandas actuales	91
33	Misión de la Escuela y demandas del entorno	92
34	Incorporación del diseño de evaluación a los planes	93
35	Toma de decisiones, objetivos y opinión del personal	95
36	Participación en la Toma de Decisiones	96
37	Información y Toma de Decisiones	97
38	Atención y resultados de la Evaluación	98
39	Causas del incumplimiento de actividades	99
40	Planificación de la Evaluación	100

41	Existencia de un sistema de control	101
42	Logro de metas anuales	102
43	Elaboración de Informes de evaluación	103
44	Vinculación del personal con la evaluación	104
45	Evaluación externa	105
46	Promedio de las dimensiones de la Variable Organización.	107
47	Dimensiones de la Variable Gestión Académico-Administrativa	108

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN Y MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA EN EDUCACIÓN SUPERIOR CASO: ESCUELA DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

AUTORA: María Leite
TUTORA: Rosario Orta de González
FECHA: Febrero 2005

RESUMEN

Las organizaciones se comportan como sistemas sociales que poseen una estructura establecida y formalizada intencionalmente, la cual en buena medida orienta la gestión de las mismas. Dicha gestión apunta a transformar los espacios, las dinámicas, las relaciones y los tiempos con la finalidad de garantizar mejores procesos y mejores resultados. Actualmente las organizaciones requieren cambios en su dimensión organizativa y las organizaciones educativas, como componentes del sistema educativo y de la sociedad, deben adaptarse a las demandas que generan los cambios en su entorno. Con esta investigación se evaluó la organización de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela y su gestión académico-administrativa mediante la identificación de los procesos que orientan el funcionamiento de cada unidad organizativa y la vigencia de los mismos, la correspondencia de dichos procesos con las funciones atribuidas a cada unidad y con la estructura de cargos vigente. Así mismo, se pretende que los hallazgos de esta investigación orienten la formulación de los cambios requeridos en la misión y visión de la organización objeto de estudio. Se desarrolló una investigación descriptiva, transversal, no experimental con trabajo de campo. La recolección de datos se hizo a través de un cuestionario y una entrevista semiestructurada y el análisis de datos a través del programa estadístico denominado SPSS 9.0 para Windows aplicando estadística descriptiva para las variables, correspondiendo el modelo al cualicuantitativo, para lo cual se utilizaron los métodos inductivos, deductivos y analíticos. La información fue suministrada por veintiséis (26) sujetos. La confiabilidad se determinó a través del Alfa de Cronbach y la validez mediante juicio de expertos. Los resultados evidencian que los procesos no se desarrollan tomando en cuenta la Misión y Visión de la Escuela y la distribución de las tareas así como el perfil profesional no son los adecuados a los cargos.

Descriptores: organización, gestión, estructura organizativa, procesos, funciones, planificación, estructura de cargos, toma de decisiones y evaluación

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios políticos, económicos y socioculturales por los que atraviesa actualmente la sociedad venezolana han generado la necesidad de transformar las organizaciones educativas con el propósito de impulsar una gestión de mayor eficiencia que haga posible una mayor capacidad de respuesta institucional a las demandas internas y externas .

Aún cuando a las instituciones de educación superior (IES) les es propia una dinámica directamente marcada por la autonomía académica de la cual disfrutan, se plantea como requerimiento que sus estructuras organizativas sean revisadas, evaluadas, ajustadas y redefinidas con la frecuencia que las demandas internas y externas lo sugieran.

En esa dirección se presentan muchos de los cambios institucionales en el ámbito educativo. Así, la Universidad Central de Venezuela transita actualmente un proceso de reforma global al que necesariamente se requiere integrar los resultados de la evaluación desarrollada en todas sus instancias administrativas y académicas.

En esta dirección apunta la evaluación de la gestión académico administrativa actual de la Escuela de Psicología de la UCV, cuyo desarrollo se expone en esta investigación la cual se ha estructurado de la siguiente manera: en el Capítulo I se plantea la contextualización del problema, la ubicación en la disciplina, la especificación del fenómeno, el objetivo general, la justificación e importancia y los alcances y limitaciones de la investigación. En el Capítulo II se presentan las Bases Teóricas, una breve reseña histórica del fenómeno, las posturas teóricas existentes , la base legal y las evidencias empíricas relacionadas con la investigación, la postura asumida y los objetivos específicos. En el Capítulo III, Método, se identifica la metodología, se enuncia el problema y se describe el tipo de investigación, se describen las

variables, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y el procedimiento de investigación. En el Capítulo IV se presentan y analizan los resultados. El Capítulo V presenta la discusión de los resultados y el Capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones que se derivan del estudio. Finalmente se presenta la bibliografía consultada y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Contextualización del Problema

La sociedad venezolana en la actualidad vive momentos de grandes expectativas generadas por los constantes cambios políticos, económicos y socioculturales a los que ha estado sujeta durante décadas. Hoy se hace necesario transformar las estructuras institucionales para dar paso a un nuevo tipo de organización que permita cumplir con sus objetivos prescritos en el marco jurídico vigente. En esta sociedad se insertan las organizaciones educativas, las cuales al igual que las restantes, requieren una revisión y análisis permanentes que les permita responder a las demandas internas y externas.

Muchas de las modificaciones producidas en las organizaciones en general y en las educativas en particular, apuntan hacia una gestión de calidad, la cual es definida por Ruiz (1999) como "una correlación entre las metas y objetivos de la institución y los resultados que ella logra" (p.31), por lo que se justifica indagar cómo están estructuradas las organizaciones, cómo se desarrollan las funciones y cómo se ejercen los diferentes cargos en las mismas.

Se habla de instituciones porque ellas expresan cierta cuota de poder social y la posibilidad de lo grupal para regular el comportamiento individual. Según Fernández (1994), en cada institución se reproduce la configuración social general y se generan formas peculiares de organización que las legitiman y garantizan. Ellas tienen un grado de autonomía con capacidad de generar una cultura singular, la cual se valora, conserva y transmite con el fin de responder a las demandas de la sociedad.

En dicha sociedad se encuentra el sistema educativo, el cual según Casanova (1997), se administra en Venezuela mediante un conjunto de órganos basados en

principios, normas y procedimientos que se estructuran en funciones y tareas para el logro de sus objetivos.

En la división del sistema educativo, las instituciones universitarias constituyen organizaciones de suma importancia para el desarrollo de la Nación. Las universidades son centros de trabajo que ejercen su acción a través de una estructura organizativa que formaliza el cumplimiento de funciones fundamentales de administración a través de sus diferentes Facultades, constituidas éstas por Escuelas, las cuales como parte de dicha organización cumplen con la tarea de dirigir actividades y manejar el personal a su cargo, convirtiéndose de esta manera en organizaciones diversas encargadas de representar niveles de autoridad, responsabilidad y jerarquía.

Las universidades son instituciones destinadas a la formación integral del ciudadano. En ellas se forma el profesional del futuro. La gestión que se desarrolla en las universidades influye directamente en el producto que se obtiene, es decir, los alumnos que egresan; es por ello que la misma debe ser de calidad para que se garantice igualmente la calidad del egresado de nuestras universidades (Corredor, 1999).

La máxima casa de estudios de Venezuela, la Universidad Central, cuyo objetivo fundamental en su Escuela de Psicología es la formación a nivel de pre-grado de los profesionales e investigadores en el área, llevando a cabo actividades propias de esta disciplina y en consonancia con la Misión de la Escuela, vive en la actualidad un proceso de reforma acompañado de una revisión que permite la constatación de la efectividad y de la calidad de gestión de las instituciones con respecto a propósitos seleccionados con el fin de asegurar la consecución de niveles básicos de rendimiento, el alcance de un nivel de profesionalismo y la relación de los resultados con respecto a los fines que persigue la organización. Su estudio permitirá conocer la situación actual de esta Escuela con el objeto de saber cómo se dan los procesos y su gestión, caracterizar la estructura organizativa para poder determinar las áreas de atención con el fin de optimizar su desempeño y evaluar el efecto de la organización en la gestión académico- administrativa. La Escuela de Psicología ha presentado a través del tiempo memoria de su gestión pero hasta ahora su gestión académico administrativa no ha

sido evaluada.

El proceso de cambio representa una excelente oportunidad para revisar la misión, visión y valores de la organización, su funcionamiento, las actividades y prácticas desarrolladas en la misma. El cambio, entendido como la resultante del hecho de ser útil y adaptable a las necesidades del ambiente, como el proceso de conversión de un liderazgo que luego se transmite a través de toda la organización, vale decir, un cambio organizacional planificado (Denison,1995). Por otro lado, un cambio que implique un mayor desarrollo de los procesos tomando en cuenta la misión y visión de la Escuela, donde las funciones estén claramente definidas, donde se produzca la planificación de actividades , donde se evalúen los resultados y donde se capacite al personal para lograr su identificación con los objetivos de la Escuela.

Las instituciones universitarias no sólo buscan la consecución de metas, desempeñan una gestión que las caracteriza y las hace diferentes a otras instituciones, entendiendo gestión como el acto de regir, gerenciar y administrar la organización (Cortagerena y Freijedo, 1999).

A la gestión universitaria le es propio un carácter que integra lo académico y administrativo. En la primera se distinguen tres (3) aspectos diferenciados, a saber: la docencia , la investigación y la extensión, así como, la gestión administrativa; integrada ésta por la estructura organizativa, la estructura presupuestaria y los aspectos gremiales (Corredor, 1999).

Las instituciones universitarias juegan un papel importante en la formación integral y profesional de sus estudiantes, ya que, en ellas se deben incorporar los cambios sociales, económicos y políticos que den respuesta a las necesidades del país. Es por ello, que para conocer si una organización está desarrollando su gestión académico administrativa de la forma más adecuada para lograr tal finalidad, es imprescindible analizar dicha gestión en todos sus aspectos con el objeto de detectar posibles fallas que atenten contra el desempeño altamente efectivo que dicha casa de estudio debe tener, y aplicar de esta manera los correctivos que sean pertinentes según la situación.

En términos de Pérez (2000), la necesidad de cambio organizativo actual refleja la tendencia de formación de estructuras en red y recomposición de funciones para formar unidades semiautónomas necesariamente vinculadas con los cambios tecnológicos constantes e incrementales.

Por ser la Universidad Central de Venezuela uno de los centros de instrucción a nivel superior más importantes del país, y contar con diversas Facultades y Escuelas en las cuales se forja a través de la formación de sus alumnos el futuro de la Nación , se requiere realizar un análisis que permita describir su gestión académico administrativa y si en ésta se cumplen los procesos administrativos a cabalidad, ello con el objeto de determinar los cambios organizativos que se requieren para optimizar su funcionamiento, desempeño de su misión y logro de la visión.

Ubicación en la Disciplina

Esta investigación se ubica en el ámbito de la Gerencia Educativa ya que se abordará una organización educativa con el propósito de evaluar su estructura organizativa y su gestión académico-administrativa.

La estructura organizativa está compuesta por diferentes unidades en las que se divide el trabajo, al mismo tiempo abarca las relaciones de jerarquía de sus integrantes, las cuales se manifiestan en actividades de supervisión y control, el ejercicio de la gerencia está presente de una manera constante en las mismas.

También se manifiesta la gerencia educativa en los diferentes procesos de gestión desarrollados en esta investigación como son la planificación, la toma de decisiones y la evaluación elementos todos indispensables en el desempeño de una organización.

Especificación del Fenómeno

Como se explicó anteriormente, el objeto de estudio es la organización de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, su estructura, la cual tiene una vinculación directa con la gestión, así como el flujo de información y mecanismos de control, procesos, niveles de autoridad, mecanismos de coordinación, funciones y estructura de cargos.

Al evaluar la gestión académico-administrativa de esta Escuela, se centró la atención en la planificación y la toma de decisiones, con el propósito de determinar los cambios organizativos requeridos por la misión y visión para mejorar la gestión académico-administrativa con miras al desarrollo de acciones que permitan superar las debilidades encontradas.

Objetivo General

Evaluar la organización de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela y su gestión académico-administrativa mediante el análisis de los procesos que orientan cada unidad administrativa.

Objetivos Específicos

1. Describir los procesos que orientan el funcionamiento de cada unidad organizativa.
2. Analizar la vigencia de los procesos que desarrollan actualmente estas unidades en relación con la misión y visión de esta Escuela.
3. Indagar la correspondencia de los procesos con las funciones asumidas por cada unidad
4. Indagar si las funciones establecidas son cumplidas actualmente en las unidades.

5. Describir la correspondencia de los procesos organizativos de cada unidad con la estructura de cargos vigente.
6. Analizar el nivel de logro alcanzado por cada unidad en los últimos cinco años en cuanto a las metas anuales propuestas.
7. Relacionar la capacidad de respuesta de la organización actual ante las demandas que plantean las metas institucionales de orden estratégico.
8. Proponer, a la luz de los resultados obtenidos los cambios organizativos requeridos por la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela.

Justificación e Importancia

Esta investigación pretende contribuir con la optimización de los procesos académico-administrativos de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, mediante la evaluación y análisis de sus aspectos organizacionales.

Las razones que llevan a la autora del presente estudio a investigar este problema son, por un lado, dar a conocer cómo se desarrolla la gestión académico administrativa en la escuela y hasta qué punto la organización actual es la más adecuada para un buen desempeño de la gestión, y por otro lado, colaborar con el proceso de reforma que vive actualmente la Universidad.

Desde el punto de vista teórico, la investigación representa un aporte ya que los antecedentes permiten verificar la importancia de los estudios relacionados con organización, estructura y funcionamiento. Al mismo tiempo se indaga sobre los procesos que se llevan a cabo en la actualidad. Esta investigación presenta un valor metodológico ya que representa un medio para determinar cómo se está desarrollando la gestión de la escuela con el objetivo de proponer pautas que conduzcan a mejorar la calidad de la misma.

Desde el punto de vista social este trabajo representa un aporte en pro del incremento de la eficiencia institucional no sólo de la organización, sino de su personal, pues será un medio para interactuar con quienes se les posibilita la

formulación de opciones para el mejoramiento de su ejercicio profesional.

Desde el punto de vista práctico, provee a los interesados de un instrumento que podría ser utilizado para el análisis organizativo en diferentes unidades pertenecientes a la universidad, diferentes escuelas o facultades e igualmente instituciones. El carácter evaluativo de este trabajo sirve de referente inmediato para la toma de decisiones relacionadas con el cambio organizativo.

Alcances y Limitaciones

Los resultados de esta investigación no podrán ser generalizados a otras escuelas de la Universidad Central de Venezuela y demás universidades, por cuanto su carácter descriptivo limita su alcance a la Escuela de Psicología, ámbito en el que será desarrollada. Sin embargo, los hallazgos constituirán un referente válido para emprender búsquedas afines.

La investigación pretende abarcar la estructura académico-administrativa, expuesta en el marco teórico. Dicha estructura está compuesta por la Dirección de la Escuela de Psicología, las Coordinaciones Académica y Administrativa, diferentes Comisiones y los diferentes Departamentos.

En cuanto a limitaciones, cabe señalar que se contó con la buena disposición de su personal para la consecución de esta investigación que representa un aporte positivo para la organización. Tanto el personal docente como el administrativo en todo momento se mostró satisfecho por poder colaborar con su aporte a las reformas que pueda requerir la Escuela.

En el transcurso de la investigación no se presentaron limitaciones que impidieran el desarrollo de la misma. En todo momento hubo apoyo de la dirección y los compañeros involucrados en la investigación participaron muy abiertamente entendiendo en su mayoría que el resultado implicaría un aporte para la Escuela.

CAPITULO II
BASES TEÓRICAS

En este capítulo se delimita el área de investigación y se sustenta conceptualmente la situación problema objeto de estudio. Se presenta una breve reseña histórica del fenómeno, así como las posturas teóricas existentes, la base legal, las evidencias empíricas, la posición asumida y los objetivos específicos.

Breve Reseña Histórica del Fenómeno

Haciendo un poco de historia se observa que la administración científica de Frederich Taylor en 1911 surge en respuesta al crecimiento acelerado y desorganizado de las organizaciones y a la necesidad de aumentar la competencia y eficiencia de las mismas provocadas por la Revolución Industrial. Se hace visible la división del trabajo y la planeación y el control están a cargo de los trabajadores.

Por otro lado, Henry Fayol (1916) conocido como el padre de la teoría administrativa moderna, interpretó los elementos de la organización como funciones: previsión, organización, dirección, coordinación y control. Luego, el surgimiento del capitalismo exigió una administración mediante la cual se pueden prever las decisiones. Posteriormente es detectada a través de Elton Mayo en 1933, la influencia que ejercen las condiciones de trabajo en la productividad. Se empieza a analizar la conducta del individuo dentro de la organización y las nuevas necesidades de ésta hacen que surja la administración por objetivos, orientada hacia los resultados más que a las tareas. En 1938, con la Teoría General de Sistemas, la tarea principal de la organización es la de mantener un ambiente de esfuerzo cooperativo, lo cual le confiere un carácter formal. Finalmente, con el surgimiento del pensamiento

administrativo moderno, las contribuciones han sido diversas. Destacan Peter Drucker (1974), quien escribió sobre temas generales de la administración; Edwards Deming, después de la Segunda Guerra Mundial, introdujo el control de calidad en Japón; Laurence Peter (1969), hizo ver que con el tiempo, los individuos ascienden hasta un nivel en el que se muestran incompetentes y en el que resulta imposible pensar en un nuevo ascenso; William Ouchi (1981), demostró la posibilidad de aplicar determinadas prácticas administrativas en Estados Unidos y por último, Thomas Peters y Robert Waterman (1982), identificaron las características de compañías a las que consideraron excelentes.

De acuerdo con Covey (1993), la organización es un sistema social que implica una estructura de funciones intencional y formalizada con miras al logro de objetivos comunes. Actualmente las organizaciones requieren cambios en su dimensión organizativa y las educativas como componentes del macro sistema y por ende de la sociedad, requieren adaptarse a los cambios que en su entorno se produzcan. Para conocer hasta qué punto y en qué medida se deben producir cambios en las organizaciones, se debe indagar sobre lo que ellas están haciendo, verificar si su estructura organizativa, sus funciones y procesos conllevan a una gestión de calidad, a la gestión más idónea en relación con lo que se propone la organización, gestión enmarcada dentro de una dimensión académica y una administrativa.

Los procesos organizativos como parte de la dimensión organizativa, constituyen el instrumento principal de acceso a la comprensión de lo que ocurre en las organizaciones. Una manera de dar a conocer la realidad de las organizaciones para la posterior toma de decisiones es través de la evaluación (Fleitman, 1997). Las organizaciones sin duda han experimentado cambios de acuerdo a las necesidades internas y del entorno.

Estos cambios introducidos en el análisis organizativo muestran la importancia reciente atribuida a la eficiencia y productividad en las organizaciones empresariales. Desde este ámbito se transfieren a la educación formas de organizar su funcionamiento, podría decirse que las estructuras organizativas evolucionaron hacia un claro establecimiento de jerarquías, líneas de mando y funciones. También la

Escuela de Psicología de la UCV ha seguido esta lógica mediante una estructura organizativa de tipo funcional. Fue creada en 1956, como una sección adscrita a la Facultad de Humanidades y Educación y elevada a la categoría de Escuela por acuerdo de las autoridades universitarias en agosto de 1958. La primera promoción egresa en el año 1960. A raíz del proceso de Renovación Académica se reformuló el plan de estudios lo cual dio origen al llamado pensum 1970 vigente en la actualidad y que fue objeto de modificaciones a nivel del ciclo aplicado en el año 1978. La Renovación Académica pretendió evaluar el pensum existente y hacer las modificaciones necesarias para así adaptarlo a las necesidades del alumnado y del entorno. La misión de la Escuela de Psicología es formar profesionales en el campo de las diferentes áreas que conforman la Psicología, son éstas: Psicología clínica, industrial, social, orientación y el área sin mención.

La gerencia de la Escuela es ejercida por el Director y el Consejo de Escuela. Las Escuelas están constituidas por departamentos y cátedras. La cátedra es la unidad académica primordial integrada por uno o más profesores que tienen a su cargo la enseñanza de una determinada asignatura. El departamento es la unidad organizativa a la que se adscriben los representantes de las cátedras que conforman una disciplina.

El Consejo de Escuela es un organismo de dirección académica, constituido por el director de la Escuela, los coordinadores, jefes de departamento, cinco representantes de los profesores, un representante de los egresados y dos representantes de los estudiantes elegidos por los alumnos de la Escuela.

El funcionamiento de la Escuela se explica a través de la gestión académica y administrativa. El aspecto académico comprende tres áreas diferenciadas a saber, la docencia, la investigación y la extensión. La docencia se diferencia de una Escuela a otra en la especificidad académica, pero en general, el modelo educativo es tradicional y mantiene el esquema de la clase en aula bajo el dominio del profesor. El aspecto administrativo se ha caracterizado por un funcionamiento generalmente centralizado con delegación parcial en algunas dependencias y ausencia de evaluación y control de resultados. La organización está integrada por las siguientes áreas: la estructura administrativa, que sigue el sistema jerárquico en la asignación de funciones y

responsabilidades, la estructura presupuestaria clasificada por programas y la organización gremial. Estos dos últimos aspectos no serán desarrollados en el trabajo.

La Escuela cuenta con ocho departamentos, dos del Ciclo Básico, Sustantivo y Metodológico y cinco del Ciclo Aplicado correspondientes a opciones de pre-especialización. En vista de la evolución de la Escuela, existe una coordinación de la opción Sin Mención la cual no tiene rango de departamento.

La Escuela de Psicología ha mantenido su estructura y funcionamiento a lo largo del tiempo pero en los últimos años ha pasado por dos cambios. Por un lado, la centralización del Control de Estudios a través de la Facultad de Humanidades la cual tenía en su programa de Gestión el objetivo de la centralización de todas las oficinas de Control de Estudios y la Escuela de Psicología fue una de las primeras en pasar a dicha dependencia a comienzos del semestre 2001. Esto produjo cambios en el ámbito de traslados de oficinas y movimientos de personal administrativo y por otro lado hubo un cambio organizativo que implicó la creación del departamento de Psicología Clínica Dinámica y la reducción del número de cátedras en los departamentos de Escolar, Social, Industrial y Clínica. Las comisiones se han reducido a cuatro, Asesoramiento académico, Revista de Psicología, Comisión de investigación y Comisión de cursos de iniciación y orientación, siendo absorbidas por los Servicios a la Comunidad o las coordinaciones, la Comisión de Planificación, Seminario de investigación, Equivalencias y reválidas, Computación y Biblioteca. (Ver anexo A)

Posturas Teóricas Existentes

En este apartado se presentan diferentes puntos de vista en torno a los aspectos esenciales a desarrollar en la investigación: Organización y Gestión, la cual abarca la gestión de calidad y la evaluación organizacional.

Organización

Desde tiempos primitivos los hombres han unido esfuerzos para satisfacer necesidades. Estos sistemas sociales compuestos por dos o más personas en pro de alcanzar metas comunes, es lo que se conoce como organización. Las organizaciones son distintas de los grupos por el hecho de que están específicamente orientadas hacia el logro de metas comunes, pero existen otras diferenciaciones al respecto, como lo son la complejidad estructural y el número de miembros en relación a la presencia o ausencia de interacción cara a cara.

Dentro de este contexto, Hall (1996) define la organización como:

> Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización; la organización misma y la sociedad (p. 33).

Uno de los elementos que caracteriza a las organizaciones son los objetivos definidos así como los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización, relacionados los objetivos con la misión de la organización la cual afirma una declaración de propósitos que plantea tanto el presente como el futuro en términos de calidad (Cortagerena, 1999).

La misión es definida por Scott, Jaffe y Tobe (1998) como "el propósito central para el que se crea una persona, equipo u organización. Es una declaración clara y breve que centra la atención en una dirección clara, expresando el propósito de la individualidad de la persona, empresa o grupo" (p. 4). Con la misión se expresa la dirección que se plantea un individuo o empresa y los propósitos por los cuales existen. Todo individuo debe tener claro lo que quiere y trabajar en función de ello. Es imposible concebir una organización sin un propósito, una dirección, una misión.

Al hablar de misión no podemos dejar de mencionar la visión de la organización

la cual es definida por Scott y otros (1998) como:

> Una poderosa imagen mental de lo que queremos crear en el futuro. Refleja qué nos importa más, representa una expresión de lo que parecerá nuestra misión y es armónica con nuestros valores y sentido del propósito. Está arraigada en la realidad pero se orienta al futuro. Nos permite explorar las posibilidades, las realidades deseadas. Por ello, se constituye en una estructura para lo que queremos crear, que nos guía al tomar decisiones y compromisos para la acción (p.73).

Al visualizar el futuro se percibe la organización de una forma diferente y se tiene la oportunidad de cambiarla e inclusive vitalizarla. Con la visión se considera de nuevo la misión y esto puede significar que la gente en la organización se prepare y comprometa más con los resultados. De esta forma la organización establece nuevas posibilidades. Cada persona o grupo de trabajo tiene sus propias visiones y las mismas compartidas son la base para un posible cambio.

De acuerdo con Senge (1999), para que las visiones sean auténticamente compartidas, deben surgir de la reflexión de muchas personas sobre el propósito de la organización.

Al respecto, Koontz (1998) señala que la organización es un término al que se le ha dado usos muy variados. La organización es vista como las acciones de todos los participantes y también es vista como el sistema total de relaciones sociales y culturales para referirse a una empresa.

Este autor define la organización como la identificación y clasificación de las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a una persona dotada de autoridad para supervisarlas y la estipulación de coordinación en la estructura organizacional.

De igual manera, Cortagerena (1999) define la organización como "un sistema social compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes" (p. 14). La estructura debe ser reflejo de objetivos ya que las actividades se derivan de ellos, igualmente debe ser reflejo de la autoridad con que

cuenta la dirección de una institución y las condiciones en las que se encuentra.

Con el término organización surge el término estructura organizativa definida por Blau (1974), citado por Hall (1996) como "la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente" (p. 53).

La estructura de la organización incluye la estructura formal, es decir, las prácticas laborales y la estructura informal, así como los procesos de selección, socialización y perfeccionamiento de las personas. La estructura permite a los individuos interactuar mejor con el trabajo y con ellos mismos y el grado en el cual las organizaciones cumplen con sus propósitos está íntimamente ligado a la eficacia de su diseño (Nadler, 1999).

Cortagerena (1999) sostiene por su parte que la estructura organizativa es el agrupamiento de las distintas unidades en que se subdivide la organización, siguiendo diferentes criterios racionales para la asignación de personas a unidades e incluyendo las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes.

En las organizaciones puede distinguirse una dimensión estructural, es decir, lo estático, formal y visible de la organización y una dimensión cultural, es decir, lo dinámico, lo social y lo invisible de la organización.

De lo anterior se deduce que los individuos en una organización persiguen la consecución de objetivos a través de tareas definidas y regidas por una autoridad, la cual es un poder legitimado por la estructura de la organización que se ejerce desde un cargo formal. El principal obstáculo que enfrenta es la interferencia que pueden provocar los objetivos personales con los organizacionales en el momento de tomar decisiones o ejecutar acciones.

De acuerdo con la distribución de tareas y con el nivel de autoridad delegado, la estructura de la organización puede ser lineal, es decir de forma piramidal donde cada jefe recibe órdenes de su superior y las remite a sus subordinados.

Las líneas de comunicación son rígidas y descendientes. Se caracteriza por una autoridad única, cada subordinado reporta a un jefe, las líneas de comunicación son formales, cada superior centraliza las comunicaciones y las decisiones de sus

subordinados, sólo existe una autoridad máxima que toma las decisiones.

La estructura también puede ser funcional, donde los niveles superiores ceden parcialmente su autoridad a los niveles que ejercen funciones de acuerdo con su especialización, se caracteriza por la autoridad funcional, se delega autoridad en función del conocimiento de cada gerente, hay un énfasis en la especialización y finalmente descentralización de las decisiones, cada especialidad promueve las decisiones.

La estructura puede tener una representación gráfica la cual recibe el nombre de organigrama. Los organigramas representan las unidades en las que se han agrupado las funciones que se llevarán a cabo, así como los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad correspondientes (Cortagerena, 1999).

Toda estructura organizativa requiere mecanismos de coordinación que permita establecer que las cosas ocurran conforme a lo planeado. La coordinación es la esencia necesaria para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales. También se requieren buenos niveles de comunicación en la organización, un proceso por el cual se posibilita la transmisión de información entre las personas. El proceso de comunicación facilita la coordinación y el control de actividades, la capacitación de los recursos humanos, el ejercicio de la autoridad y la resolución de conflictos. La comunicación debe ser fluida y clara.

La estructura de la organización es el conjunto de las unidades en que se divide el trabajo, así como también las relaciones de jerarquía y subordinación de sus integrantes, que se manifiestan en actividades de supervisión y control. Es decir, que la estructura incluye la asignación de tareas, actividades o trabajos en las distintas unidades y además la supervisión y coordinación de esas tareas. Cuando hablamos de estructura nos referimos a la división del trabajo. Por otro lado, hablamos de procesos cuando definimos cómo hacer cada tarea y cómo cada tarea se vincula con la siguiente en una cadena de actividades.

En las organizaciones se cumplen a través de su personal tres funciones: alcanzar objetivos organizacionales, regular la influencia de las variaciones

individuales sobre la organización y por último la ejecución del poder.

Cabe destacar, de acuerdo con Nadler (1998), la existencia de tres factores a considerar cuando se evalúa el desempeño organizativo. Son éstos:

- La capacidad de la organización para cumplir sus objetivos.
- El empleo de recursos para alcanzarlos.
- La flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

En conclusión, el éxito de una organización depende del logro de sus metas, las cuales permiten planear, evaluar y revisar las actividades de tal manera que los resultados obtenidos concuerden con los resultados deseables. Tanto las metas como los objetivos han de servir de base para una planeación, una dirección y una evaluación.

Gestión

El proceso de gestión es el conjunto de acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos, fijados en el proceso de planeamiento y que se concretan en los resultados. La organización desarrolla el proceso de gestión basándose en la estructura establecida formalmente para su funcionamiento, vale decir, desarrollo de sus procesos, funciones y tareas inherentes a los cargos pautados (Hall, 1996).

La gestión académico-administrativa está relacionada con la labor docente, no dentro del aula, sino con el entorno que la rodea y con el personal administrativo que ayuda a la consecución de los objetivos. Es a través de la estructura que se llevan a cabo las interrelaciones, las comunicaciones, asignación de tareas, por tanto la calidad de este proceso depende en una buena medida de la estructura de la organización. La gestión es el conjunto de acciones que apuntan a transformar los espacios, las dinámicas, las relaciones y los tiempos con la finalidad de garantizar mejores procesos y mejores resultados.

A continuación se describen algunos problemas que se presentan en la gestión institucional:

En primer lugar, la debilidad de los procesos de planificación, toma de decisiones y evaluación como instrumento esencial de la gestión en el sistema y de las instituciones educativas. En segundo lugar, en los casos en los cuales se han dado procesos y experiencias de planificación, la participación de los grupos involucrados en la gestión educativa, profesores, alumnos, administradores, ha sido casi inexistente.

Es de hacer notar que la evaluación es un proceso clave para la evolución de la gestión, pues permite la revisión y redefinición sistemática de las acciones, objetivos y propósitos. La gestión es un proceso integral, heterogéneo y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concretan en la constitución de los proyectos educativos institucionales. En términos de Cortagerena (1999), un primer concepto de gestión se refiere a ésta como sinónimo de administración de una organización. Otro concepto incorpora el término de autogestión, en este caso la gestión no se ajusta en sentido de administración y se aproxima más al de dirección y de gobierno, entendido esto no como actividades para hacer que las cosas funcionen, sino capacidad de generar procesos de transformación de la realidad. Es de hacer notar que la evaluación es un proceso clave para la evolución de la gestión, pues permite la revisión y redefinición sistemática de las acciones, objetivos y propósitos.

La Gestión como Base Fundamental de la Cultura Organizacional

La gestión como pilar esencial para optimizar la calidad de la organización, representa todas aquellas maneras de pensar, sentir y hacer que le permitan a una comunidad institucional asegurar la permanente búsqueda de la realización de sus miembros a través del desarrollo y fidelidad de la misión, visión y valores de la entidad global. Esto es sustentado por Guizar (1998), quien al hacer referencia al término gestión, expresa que: "Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y

normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo (filial, planta, departamento)" (pp. 249-250).

Se puede decir que el ambiente humano debe ser considerado como la razón de ser de las culturas organizacionales, puesto que, el conglomerado de actitudes y valores que tienen todos y cada unos de sus miembros; de ser canalizados de manera socializada, permitirá el éxito o no de una organización educativa. En este caso concreto se espera obtener evidencias que permitan describir la gestión desarrollada en la Escuela de Psicología, la cual se espera que responda a las pautas formalmente establecidas.

Al especificar sobre los principios de los subsistemas actitudinales y filosóficos como ramificaciones que se desprenden de la Organización y su respectiva Gestión Académico Administrativa, Guédez (1996), señala que:

> El subsistema actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico. Este comprende esencialmente, todo lo que concierne a los comportamientos y sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva, en fin, pauta la disposición y el compromiso de los integrantes de una comunidad, y también, desde luego, representa la fuente principal del clima organizacional, es decir, el ambiente y la temperatura psicológica que se irradia en el aspecto laboral y humano de la institución (p. 60).

Desde esta óptica se puede evidenciar que para alcanzar una eficiencia organizacional en cualquier centro laboral, en este caso la escuela sujeta a estudio, se requiere de un gerente educativo con dominio de los patrones comunicacionales y cualidades psicológicas que le permitan propiciar un ambiente de trabajo adecuado y una disposición ideal para estrechar los nexos de amistad y compañerismo dentro de una estructura.

Se podría decir que la cultura organizacional implica cambios continuos avalados por los conocimientos de líderes o gerentes preparados para propiciar

cambios que vayan en beneficio de la institución. Al respecto, Manes (1999), señala que: "Hoy no bastan las buenas intenciones: dirigir, conducir, gerenciar son términos que definen funciones de destino institucional, por eso el gerenciamiento educativo y el liderazgo son la clave del éxito en la transformación" (p. 15). De allí que el papel del gerente educativo como gestor de los procesos académicos y administrativos, surja en la actualidad como un factor esencial para liderizar acciones educativas.

De la cita anterior se desprenden tres conceptos claves, el funcionamiento organizacional, la gerencia y el liderazgo. El funcionamiento muestra la manera en la cual se están desarrollando las actividades en la organización y para saber si se está llevando a cabo de una forma eficiente, es necesario recurrir a la evaluación, la cual nos indicaría en su momento los cambios organizacionales a seguir con miras a lograr una gestión de calidad.

La optimización de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior a través de una gestión de calidad debe ser sustentada mediante evaluaciones institucionales que permitan detectar fallas que entorpezcan el proceso educativo, con la finalidad de erradicarlas y poner en práctica medidas correctivas que permitan reactivar de la manera más favorable los progresos académicos y administrativos por las cuales estas se rigen. En el caso venezolano, la Asamblea Nacional de Educación (1997), se ha pronunciado al respecto.

> ...la educación debe verse correspondida por el mejoramiento sistemático y sostenido de la gestión educativa, que debe hacerse evidente tanto en la calidad de los procesos como en la de los productos. Al efecto, la Asamblea se pronunció favorablemente por el desarrollo de mecanismos rigurosos de evaluación institucional permanente en educación superior (p. 159).

La organización educativa está conformada por grupos (docentes, alumnos, personal administrativo y obrero) que buscan satisfacer de cierta forma sus propios intereses. El gerente educativo, como líder de este tipo de instituciones, debe estar en

capacidad de fomentar entre los miembros de cada uno de dichos grupos, el sentido de pertenencia y pertinencia, la capacidad de aunar esfuerzos y el orgullo de formar parte de la misma organización. (Senlle, 1999).

Los aportes de este autor permiten afirmar que el gerente educativo para ser realmente efectivo debe poseer la habilidad para organizar y liderizar los equipos de trabajo, la capacidad para resolver problemas, la capacidad para coordinar, la habilidad para mantener a los equipos informados a través de comunicaciones claras, la habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales, la capacidad para efectuar un seguimiento y evaluación de las tareas de los equipos, la habilidad para emplear diversas estrategias y dinámicas para potenciar el trabajo en equipo.

Se puede concluir que se hace necesario que en las Universidades Nacionales que tengan la intención de mejorar, sus gestiones sean efectivas y estén dirigidas a mejorar sus procesos. Es por ello que el tópico tratado durante el desarrollo de la presente investigación, el cual hace referencia a la Organización y Gestión, surge como un aporte de especial significado para optimizar los procesos académicos y administrativos de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela.

Gestión de Calidad

La calidad se atribuye a la acción de los factores cualitativos, es decir, aquellos elementos que no pueden expresarse cuantitativamente, o presentan serias dificultades para la cuantificación. Estos elementos están relacionados fundamentalmente con los procesos que determinan la eficiencia interna o la calidad de la educación. (Tunnerman, 1996).

Recientemente y en relación con este aspecto, la calidad como eficiencia interna en instituciones de educación universitaria aparece como reacción a la insuficiencia de los indicadores cuantitativos de eficacia y productividad y se vincula con las características consideradas cualitativas de los procesos y productos de la universidad. Sin embargo, actualmente la educación superior no sólo preocupa a los participantes

del proceso educativo (profesores, estudiantes, investigadores y rectores universitarios) y a los gobiernos, sino también a los empresarios, quienes consideran las instituciones universitarias como centros de capacitación de profesionales de alto nivel y de producción de conocimiento y tecnología, esenciales para mantener el ritmo de desarrollo del país.

Una gestión de calidad significa conseguir los objetivos que uno se propone, facilitando los medios necesarios para ello. De acuerdo con Álvarez (1998), la administración educativa defiende un concepto de calidad de carácter administrativo y estructural pensando la calidad en función de más recursos personales, en nuevas estructuras y funciones, en una mayor autonomía del centro y en un control externo más estricto.

El modelo de gestión de calidad parte de la realidad del centro y su contexto. Sus estrategias se fundamentan en una auto-evaluación interna que detecta los puntos fuertes y las áreas de mejora en función de la misión del centro. Cada centro debe responder a las expectativas y necesidades cambiantes y dinámicas de sus clientes. Los modelos de gestión de calidad dan importancia al liderazgo horizontal e intentan convertir cada responsable en líder de su proceso y del equipo.

En resumen, los modelos de gestión de calidad aportan los siguientes elementos: una sensibilidad hacia los procesos, el principio fundamental de la colaboración y el trabajo en equipo, una metodología que se fundamenta en la auto-evaluación para detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora, un liderazgo compartido y responsable del cambio y una filosofía de la participación centrada en la consecución o resultados. Para efectos de esta investigación se tomará el término gestión como sinónimo de regir, gerenciar y administrar la organización.

Procesos de Gestión

Es oportuno definir lo que se entiende por cada uno de los procesos de gestión, a saber, planificación, toma de decisiones y evaluación.

Planificación

Cortagerena (1999), define la planificación como un proceso mediante el cual la organización piensa anticipadamente las acciones que se van a desarrollar para alcanzar los objetivos fijados. Al diseñar el entorno para el eficaz desempeño de los individuos que trabajan en él, la tarea más importante es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos y las personas a su vez deben saber lo que se espera de ellas.

La planificación implica la selección de misiones y objetivos, al igual que acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones para optar entre diferentes formas de acción. Los planes constituyen un método para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planificación supone igualmente innovación administrativa, es decir, establecer un puente entre el punto donde se está y dónde se desea estar.

Las personas asumen diferentes papeles para trabajar a favor de las metas y al hacerlo, el gerente debe tomar en cuenta a las personas en su integridad, es decir, debe motivar al personal procurando condiciones que induzcan a los miembros de la organización a contribuir en beneficio de ellas.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es otro proceso indispensable en toda organización. Koontz (1998) la define como la selección de un curso de acción entre varias opciones

y constituye la esencia de la planeación. No puede existir un plan si no se ha tomado una decisión. El proceso dirigido a la toma de decisiones puede concebirse como el establecimiento de premisas, identificación de opciones, evaluación de éstas en términos de la meta propuesta y la elección de una, es decir, la toma de una decisión.

En cuanto a la toma de decisiones para mejorar la eficiencia de una institución, la Universidad Nacional Abierta (UNA, 1997), señala:

> Tomar una decisión consiste en escoger entre dos o más alternativas una de ellas, por lo tanto, la condición fundamental para que se produzca la selección o escogencia es que existan por lo menos dos posibilidades o alternativas. Resultaría conveniente señalar que la toma de decisiones como subproceso administrativo está referida a decisiones importantes (p.36).

La cita evidencia que la toma de decisiones es de vital importancia para impulsar el desarrollo institucional a través de la escogencia de las alternativas adecuadas que permitan consolidar el proceso educativo y por consiguiente el subproceso administrativo de la institución.

Por otro lado Gelatt (1998) propone el enfoque de la incertidumbre para la toma de decisiones en tiempos de cambios. Se trata de un plan personal para tomar decisiones para el futuro, cuando realmente no se sabe cómo será éste. Es un enfoque sencillo y dual para manejar los cambios utilizando tanto la mente racional como la intuición. Quien tiene que tomar decisiones en estos momentos de grandes cambios necesita ser comprensivo y positivo acerca de esa incertidumbre. El mundo moderno cambia constantemente y por lo tanto las personas u organizaciones que tengan la difícil tarea de tomar decisiones deben ser capaces de cambiar, al igual que lo hace el medio ambiente.

Es evidente que el propósito fundamental de la toma de decisiones es tratar de obtener el mejor resultado posible para poder planificar, ejecutar y evaluar. La toma de decisiones ayuda tanto a solucionar conflictos derivados de las diferentes opiniones de

los miembros de la organización como a mantener la armonía y la eficiencia en la misma.

Evaluación

Koontz (1998) define la evaluación como la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

De esta definición se desprende que la evaluación es el mecanismo que garantiza resultados, que permite saber si lo planificado se ha cumplido. La evaluación permite emitir juicios de valor sobre una organización.

La evaluación suele ser considerada sinónimo de medición, es decir, la información se obtiene sólo con instrumentos de medición, reduciendo la acción evaluativa a un proceso cualitativo, la evaluación también comprueba la congruencia entre objetivos y resultados, debe determinar si los objetivos propuestos fueron logrados. Por otro lado, la evaluación responde a un juicio de expertos, en este caso es el criterio del evaluador o del experto lo que otorga la consistencia al juicio evaluativo, igualmente la evaluación responde al tema de las decisiones; el propósito no es sólo el juicio , sino lo que se pueda hacer después del mismo, es decir, la toma de decisiones. Dichas decisiones pueden referirse a la determinación de necesidades de cambio, si sus resultados coinciden o no con lo planificado o si es necesaria la retroalimentación .

Cualquiera que sea el objetivo de la evaluación, implica tres pasos; establecimiento de normas, medición del desempeño con base en esas normas y corrección de las variaciones con respecto a normas y planes.

La oficina sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Educación sostiene que es la función por la cual el docente puede seleccionar y utilizar concepciones, criterios y procedimientos.

La concepción evaluativa debe responder a la experiencia y a las necesidades institucionales. Ella detecta y comunica las necesidades y los problemas de manera que

los responsables de tomar las decisiones lo hagan en función de evidencias concretas y en forma conjunta.

Evaluación Organizacional

La evaluación de la organización busca dar apoyo a diferentes tipos de decisiones, unas dirigidas al mejoramiento y promoción de cambios cualitativos a través de la información retroalimentadora que resulta de la evaluación; otras decisiones son eminentemente administrativas y se relacionan más con procesos de planificación del uso de los recursos en función de los objetivos institucionales. Ambos tipos de decisiones son importantes para asegurar niveles de desempeño satisfactorio. En este sentido, Bravo (1998), señala que:

> La evaluación organizacional es un proceso de investigación que tiene como objetivo identificar las causas del comportamiento de la gestión, para formular correctivos en base a ciertos criterios de valoración, que racionalicen la toma de decisiones, mejoren la capacidad académica administrativa y sensibilicen a los miembros de la institución para enjuiciarse a sí misma, de modo que ella responda a las exigencias y necesidades del contexto social en que está inserta, todo ello dirigido a mejorar la calidad de la educación (p.3).

De lo anterior se deduce la complejidad de este proceso, por lo cual es fundamental que se lleve a la práctica la evaluación institucional de manera objetiva, para poder valorar y diagnosticar la situación existente en los centros educativos y poder aplicar los correctivos a que haya lugar. En cuanto a los aspectos beneficiosos de este tipo de evaluación, Gutiérrez (1999) sostiene que:

> La evaluación institucional permitirá comprender lo que sucede en la institución y servirá de base para la toma de decisiones y así reorientar las metas a medida que ellas se desarrollen. Así mismo, la evaluación permitirá mantener y mejorar aquellos programas, procedimientos y estructuras que han venido demostrando eficacia y modificar o desechar lo ineficiente. En general, permitirá encaminar acciones tendientes a mejorar la calidad del sistema educativo partiendo de una buena gestión desde los

centros educativos y de las aulas de clase que son los elementos fundamentales donde se concreta la enseñanza aprendizaje (p12).

De acuerdo a lo expresado en la cita anterior, la evaluación institucional aporta valiosa información que permite conocer el comportamiento de una institución educativa en diferentes perspectivas, describiendo datos descriptivos-explicativos sobre la globalidad o aspectos de la organización, funcionamiento y resultados de un programa o gestión, para apoyar la toma de decisiones.

En este sentido, Arellano (1996), opina que la evaluación institucional constituye una acción continua, integral y coherente. Es por ello que se debe observar e indagar en forma permanente, hasta qué punto se están logrando las metas de la institución, en concordancia con sus fines, sus propósitos, con las políticas educativas y necesidades de la sociedad. Es así como la evaluación organizativa permitirá mantener y mejorar aquellos programas, procedimientos y estructuras que han venido demostrando eficacia y desechar lo ineficiente, para optimizar la labor administrativa.

En el mismo orden de ideas, la evaluación institucional es definida por la Comisión de Evaluación Institucional de las Universidades (1988) como: "el proceso mediante el cual una institución valora su propio desarrollo como fase fundamental para la determinación de sus planes de acción, para racionalizar la toma de decisiones y para generar estrategias de cambio organizacional" (p.2). Es por ello que la evaluación organizacional debe ser abordada de una manera sistémica, para convertir los recursos humanos, materiales, financieros, de espacio y tiempo, en elementos para la eficacia y la productividad. En este contexto, la evaluación educativa no puede agotarse en el proceso de formación académica exclusivamente, sino ir al todo compuesto por elementos que se interrelacionan e interactúan para que como organismo planeado, de manera racional, funcional y organizado, actúe con la finalidad de lograr las metas educativas.

Como se puede apreciar, la evaluación es una herramienta de gran importancia mediante la cual se pueden transformar y corregir los procesos administrativos de una institución educativa, si estos llegasen a presentar anormalidades que puedan afectar su

correcto desarrollo y funcionamiento, a través de la aplicación de instrumentos diseñados específicamente para detectar fallas con la finalidad de aplicar los correctivos necesarios y precisos que permitan obtener los resultados que se esperan de ésta.

Modelos de Evaluación

Las teorías contemporáneas acerca de las organizaciones nos permiten conocer más sobre las mismas. Cada una de éstas representa un importante aporte, pero es necesario aplicarlas en las organizaciones en conjunto. Hall (1996) sostiene que es necesaria la interacción teórica para la comprensión plena de los procesos organizacionales y plantea cinco escuelas de pensamiento acerca de las organizaciones denominadas también por diferentes analistas como teorías, modelos o perspectivas. Se han agrupado de acuerdo al punto de vista de cómo se conciben las organizaciones.

Un primer modelo es el de *Población – Ecología,* el cual plantea las acciones organizacionales como restringidas y controladas desde el exterior. En este modelo las características organizacionales van en concordancia con el ambiente, es decir, el ambiente selecciona la forma organizacional más apropiada. Bajo este enfoque el cambio en las organizaciones sólo se hace para un mejor ajuste con el ambiente, los procesos administrativos y las decisiones no son tomadas en cuenta. Este modelo no es aplicable a organizaciones contemporáneas públicas o privadas. Se puede resaltar de ella la importancia otorgada a los factores ambientales.

En el modelo *Recurso-Dependencia,* a diferencia del anterior, las decisiones son tomadas dentro de las organizaciones, las cuales tienen que ver con las condiciones ambientales que enfrenta la organización la cual trabaja activamente con el ambiente. No incluye la idea de metas como parte del proceso de toma de decisiones. Este modelo coincide con el anterior en el hecho de que trata el proceso de selección, punto central para el modelo *Selección – Ecología*; pero con la diferencia de que el modelo de Recurso – Dependencia no considera la selección desde el punto de vista del

ambiente sino que toma en cuenta el sentido de supervivencia en su relación con el ambiente.

Un tercer modelo que tampoco considera las metas es el modelo *Contingencia – Racional.* La naturaleza del ambiente con el cual se tiene que relacionar la organización constituye un punto importante en este modelo. No explica cual es la mejor forma de desarrollar la organización. Este modelo considera las organizaciones como resultado de opciones tomadas en un contexto ambiental de restricciones y oportunidades.

El modelo *Transacción – Costo* emana de la economía y su propósito es explicar la existencia y operación de la organización, sobre todo en el sector privado. Su punto de partida es el intercambio de bienes y servicios donde los individuos actúan de acuerdo con sus propios intereses. Las variaciones de la estructura organizativa no son relevantes.

El modelo *Institucional* explica la razón por la cual las organizaciones toman la forma que tienen. De acuerdo con este modelo, las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de sus campos. En primer lugar, por la influencia o fuerza del ambiente, en segundo lugar porque las organizaciones se imitan entre sí y por último, debido a las presiones normativas según se van profesionalizando las fuerzas de trabajo. El diseño organizacional bajo esta perspectiva no es racional, sino el resultado de presiones internas y externas. Mayormente las críticas hacia este modelo radican en que no toma en cuenta los procesos de desinstitucionalización y el tema de la eficiencia.

De lo anteriormente expuesto podemos deducir que todos estos modelos se complementan. No se puede considerar al ambiente y a las metas por separado, ambos son importantes para el entendimiento de las organizaciones. Por otro lado, los individuos no pueden actuar en las organizaciones bajo sus propios intereses, puesto que las organizaciones trabajan como un todo, como un ejemplo para el bien de las mismas. Al relacionar estos modelos organizacionales con las organizaciones educativas tomaríamos el hecho de que éstas necesariamente se relacionan con el ambiente puesto que sus objetivos están enfocados hacia la realización interna; pero

tomando en cuenta los intereses externos y no descuida en ningún momento las metas y la toma de decisiones ya que forma parte de su esencia.

Los modelos descritos nos permiten conocer más sobre las organizaciones; pero también es importante resaltar que hay modelos que permiten evaluar las instituciones, sobre todo las educativas. En tal sentido de acuerdo con Peña (1998), tenemos un primer modelo denominado *Planificación Estratégica*. Dentro de este modelo destacan elementos como la misión, la cual es concebida como una declaración de propósitos en la que se plantea tanto el presente como el futuro de la organización. Este contraste entre lo actual y lo futuro es una herramienta útil para evaluar los compromisos con los resultados. Otro elemento de interés en este enfoque es la revisión del entorno y el escrutinio interno, lo cual determina la posición de la organización con relación a las fuerzas que determinan las tendencias, oportunidades y capacidades existentes en la organización. Igualmente destaca la estrategia necesaria para enfrentar tanto las fuerzas del entorno como la estructura y el ambiente interno reforzando fortalezas y superando debilidades. La asignación de recursos y la definición de medidas de ejecución o rendimiento permite establecer un conjunto de prioridades y mecanismos de control.

El segundo modelo está relacionado con el *Desempeño Organizacional*. Este modelo corresponde a la estructura organizativa, comportamientos y resultados. Su importancia es notoria, ya que la estructura organizativa influye en el desempeño de la organización. La estructura organizativa tiene como prioridad la división de tareas a fin de mejorar el rendimiento organizacional. Este modelo se centra en tres niveles, a saber, la estructura organizativa, los recursos internalizados y las funciones y actividades organizacionales.

En tercer lugar tenemos la *Evaluación de los Sistemas de Movilización de Recursos*, el cual pretende evaluar la estructura organizacional a través de la eficacia de la gerencia en la utilización de los recursos para el funcionamiento del sistema *organizacional* y un cuarto modelo presenta la *Evaluación de los Procesos* Gerenciales, el cual examina el desempeño de los recursos humanos y la habilidad de

la organización para trabajar como equipo y satisfacer las necesidades individuales de sus miembros

A diferencia de los modelos anteriores, el modelo de la *Evaluación de la Cultura Organizacional,* enfatiza que la evaluación de las organizaciones no puede circunscribirse a su estructura y a los procesos administrativos. Para este modelo el elemento fundamental para el funcionamiento de la organización es el factor humano y sus características técnicas y sociales son objeto de interés en los procesos de evaluación. Por último el modelo *Estructural – Funcional* evalúa el impacto de la estructura organizacional en el desempeño a través de la habilidad de la organización para desarrollar estructuras que mantengan y fortalezcan el mismo.

Cada uno de los modelos descritos aporta elementos de interés e importancia a la hora de evaluar a las organizaciones. Estos elementos abarcan la misión, la estructura organizativa dentro de los contextos de productividad y eficacia, los comportamientos y resultados y el desempeño de los recursos humanos, elementos que en conjunto conforman un todo que permite evaluar en forma muy completa a una organización. Esta investigación, de acuerdo a sus características y objetivos, estará enfocada hacia el modelo de Evaluación del desempeño organizacional que corresponde al tipo Estructura organizativa, comportamientos y resultados ya que abarca tanto la estructura organizativa y el desempeño como la división de tareas como prioridad para mejorar el rendimiento organizacional.

Bajo otra perspectiva, Flores y Tobón (2001) describen dos enfoques dentro de la Evaluación Institucional considerados los más clásicos, el enfoque de *la Teoría de Sistemas* y el enfoque de *Procesamiento de la Información*. El primero propone determinar el grado en el cual una organización educativa logra satisfacer sus necesidades y alcanzar sus objetivos o determinar cuán efectiva es una institución en la aplicación de conocimientos científicos. Se desarrolla en situaciones concretas donde intervienen las variables y su utilidad se centra en la toma de decisiones para el mejoramiento de la institución.

El segundo enfoque abarca la solución de problemas para reducir las diferencias entre lo real y lo deseado. El sistema del manejo de la información se desglosa en tres

subprocesos básicos, el primero, perfilar las necesidades de información donde se define el sistema institucional, se identifica el equipo que decide, se identifican las áreas de problemas relevantes, se definen políticas con el quipo que decide y se planea y define el presupuesto El segundo, obtener o procesar la información, en este subproceso se recogen los datos, se organizan y se analizan y luego en el suministro de la información preparan los informes y se divulgan. Para desarrollar la labor de este enfoque hay que evaluar el contexto, los insumos, los procesos y el producto.

Base Legal

Las investigaciones se sustentan legalmente en leyes que apoyan el objeto de estudio de las mismas. El marco legal que envuelve el objeto de estudio de esta investigación es el siguiente:

La Constitución Nacional, La Ley Orgánica de Educación y La Ley de Universidades.

La Constitución Nacional de 1999 en su Capítulo IV de los Derechos Culturales y Educativos:

> Artículo 103: Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del estado es gratuita hasta el pre-grado universitario.

Es importante resaltar el hecho, en lo concerniente a este artículo, que la educación debe ser de calidad y para ello es necesario evaluar lo que se hace para determinar si se cumple con lo establecido en las leyes.

También la Ley Orgánica de Educación (1999) sustenta legalmente esta investigación en sus artículos 1, 2, 27 y 30 .

Artículo I: "La presente ley establece las directrices y bases de la educación

como proceso integral, determina la planificación y organización del sistema educativo y norma el funcionamiento de los procesos que tengan relación con éste".

Artículo 2: "La educación es función primordial e indeclinable del Estado, así como derecho permanente e irrenunciable de la persona".

En cuanto a la Educación Superior, la Ley Orgánica manifiesta en sus artículos 27 y 30 lo siguiente:

> 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, 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.

> Artículo 30: Los institutos de educación superior tendrán la autonomía que, de acuerdo con su naturaleza y funciones, les confiera la ley especial. El Consejo Nacional de Universidades o el organismo que a su efecto se creare, podrá dictar las normas administrativas y financieras que juzgue necesarias, en su condición de organismo coordinador de la política universitaria. Estas normas serán de estricto cumplimiento por parte de los institutos de educación superior.

Es importante destacar el hecho de que la Educación Superior promueve el mejoramiento de los profesionales de acuerdo a las necesidades de la nación, de ahí la importancia de analizar el desempeño universitario para saber hasta qué punto su gestión contribuye a dicho mejoramiento.

El proceso de gestión en las universidades públicas se conduce a través de órganos colegiados siendo el Consejo Universitario el máximo órgano decisorio de cada institución, y se maneja el esquema de facultades y escuelas dependientes de ellas, existiendo los distintos consejos de facultades y consejos de escuela integrados

por miembros elegidos entre el personal docente y también de una representación estudiantil en menor escala.

Las autoridades de las facultades y escuelas, decanatos y directores llevan el peso de la gestión administrativa y académica ordinaria, pese a que la mayoría de las decisiones relevantes deben ser debatidas y aprobadas en los consejos correspondientes.

El equipo administrativo, generalmente lo conforma un personal que no pertenece al cuerpo docente, siempre ha mantenido una posición subalterna, subordinado a las decisiones de los cuerpos colegiados. Esto, aunque es compatible con la naturaleza académica de las universidades, ha generado la creación de un equipo de gerencia administrativa con poca mística y baja formación gerencial, de lo cual deriva una gestión de baja eficiencia, la cual repercute en el manejo de los recursos universitarios.

La Ley de Universidades (1970) sustenta también esta investigación en su artículo 9.

> Artículo 9: Las universidades son autónomas, dentro de las previsiones de la presente ley y de su reglamento disponen de: 1.- Autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas. 2.- Autonomía académica para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes y de extensión que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines. 3.- Autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo. 4.- Autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio.

Este artículo hace referencia a un elemento muy importante como es la autonomía académica y administrativa para planificar y organizar la gestión.

Estos tres instrumentos legales incluyen los aspectos focales de esta investigación. En primer lugar la Constitución Nacional menciona una educación de calidad y para que ello sea posible debe haber una evaluación periódica que corrobore la efectividad de la gestión. En segundo lugar la Ley Orgánica de Educación hace

referencia a la planificación y organización del sistema educativo aplicable a las instituciones educativas y al funcionamiento de los servicios y la ley de universidades menciona la autonomía académica para planificar. Como podemos ver la planificación es un proceso indispensable dentro de la organización que amerita evaluación para determinar cómo se está llevando a cabo.

Evidencias Empíricas

Este punto refleja exclusivamente otros trabajos de investigación con títulos similares o relacionados con los de la investigación que se está desarrollando, es decir, información documental.

Los siguientes trabajos constituyen un aporte a la presente investigación:

Cuevas (1992) presentó un trabajo titulado Análisis de la Organización y funcionamiento de los preescolares del Distrito Escolar N.8 de la Zona Educativa N. 1 del Distrito Federal.

El objetivo que contempla esta investigación radica en hacer un análisis de las funciones administrativas que ejerce y debe ejercer el personal de las instituciones preescolares. La investigación encuadra dentro de un modelo exploratorio descriptivo y los resultados obtenidos demuestran la necesidad de resaltar las responsabilidades del personal de los centros de pre-escolar en cuanto a los aspectos técnico-administrativos. Las responsabilidades estaban definidas, pero no se le daba la debida importancia para cumplirlas a cabalidad.

Esta investigación constituye un aporte desde el punto de vista de sus objetivos y de los resultados, ya que uno de los propósitos de la presente investigación es el análisis de las funciones administrativas de la escuela, cómo se dan actualmente y cuál es el nivel de conocimiento del personal a cargo de las mismas.

Castillo (1993), por su parte, presentó una investigación denominada La administración del personal en la Escuela Fe y Alegría de Caracas.

El objeto de esta investigación es analizar los procesos administrativos de personal que se aplican a los docentes de Fe y Alegría que laboran en el sector del área de Caracas con el fin de saber si se están cumpliendo. La investigación se enmarca dentro de un estudio exploratorio descriptivo y concluyó que los procedimientos de administración de personal que se investigaron están presentes en las instituciones; pero no se dan de una forma sistematizada.

Esta investigación representa un aporte significativo puesto que señala pautas para el análisis de los procesos administrativos y demuestra un elemento importante como lo es el hecho de que en muchas oportunidades los procesos se encuentran formalmente diseñados; pero no se cumplen.

Alvarado (1993) en su trabajo titulado Evaluación Institucional Etnográfica en la Modalidad de Educación de Adultos, en el Distrito Escolar N. 1 Valencia, Estado Carabobo, también representa un antecedente relacionado con esta investigación.

Los objetivos formulados apuntaron hacia la realización de un diagnóstico en la modalidad de educación de adultos, la estructuración de un esquema evaluativo etnográfico que contenga los criterios de evaluación y control aplicables a los planteles y el desarrollo de la evaluación etnográfica, en la que prevaleció la opinión de administradores, docentes y usuarios del servicio.

Esta investigación está enmarcada dentro de un proyecto factible que tiene como fundamento la evaluación institucional y como metodología la investigación cualitativa etnográfica. Los resultados demuestran que la gestión en estas instituciones no satisface los requerimientos de los educandos. Se recomendó la evaluación institucional como vía para el mejoramiento de la gestión administrativa en estos centros educativos.

Esta investigación representa un aporte desde el punto de vista de los resultados, ya que introduce un elemento importante como la evaluación institucional etnográfica como un elemento descriptivo que ayudará al mejoramiento de la gestión, la cual tiene como objetivo inmediato una revisión real y fiel del grupo observado.

Oviol (1993), también fue un aporte para el presente trabajo con su investigación

titulada La Evaluación de la Estructura y Funcionamiento de las Unidades de Control de Estudios y Evaluación.

El objetivo de esta investigación fue evaluar la estructura y funcionamiento actual de las unidades de control de estudios y evaluación de las instituciones de educación básica y media diversificada profesional. Es una investigación de campo de carácter descriptivo, tipo encuesta. La información se recabó a través de un instrumento el cual se aplicó personal e individualmente a los docentes que ejercen funciones en las unidades de control de estudios y evaluación en los institutos seleccionados. Se arribó a la conclusión de que existen dificultades en estas unidades en cuanto a la ejecución de las actividades, labores y deberes que realizan los responsables de las mismas debido a la falta de una estructura adecuada acorde a las necesidades de cada institución y al cumplimiento de algunas de las funciones comunes a toda organización como identificación de actividades, coordinación, dirección y evaluación.

Esta investigación representa un aporte significativo puesto que uno de los objetivos de la presente investigación es la evaluación de la estructura y funcionamiento. Sus conclusiones reflejan que una unidad puede presentar problemas de funcionamiento debido a la falta de una estructura adecuada.

Fernández (1995), también es otro de los autores que sirvió de soporte a la investigación que aquí se presenta, con su tesis titulada "La Evaluación de la Operatividad Administrativa en el área de Educación para el Trabajo.

Se propuso evaluar la operatividad en las subáreas industrial y comercial contrastando la realidad actual del área con los contenidos normativos del marco legal conceptual y administrativo establecido para la misma, realizar un diagnóstico situacional de las áreas en las escuelas básicas adscritas al distrito escolar N° 2, Valencia, Estado Carabobo, describir la operatividad de las subáreas industrial y comercial, analizar la operatividad y los factores principales que inciden en el desarrollo de los programas de las subáreas y evaluar los factores que influyen en la orientación vocacional del educando como derivación de la operatividad en el área

Este trabajo constituye un aporte desde el punto de vista metodológico y de objetivos. El aporte de los grupos humanos es sin duda un factor importante para el desarrollo de la presente investigación y los resultados al igual que en este trabajo se expresarán a través de los aspectos evaluados.

Casanova (1997) en su investigación Ejercicio de la Gerencia en el Ministerio de Educación Nacional, también aporta un valioso documento relacionado con la investigación que aquí se presenta.

Esta investigación plantea dentro de su contexto los siguientes objetivos: Determinar la eficiencia organizacional de la división de Tecnología Educativa del Ministerio de Educación de acuerdo con la gestión que desarrolla, determinar cómo se desarrollan los procesos administrativos básicos en la división de tecnología educativa, relacionar el funcionamiento administrativo con su eficiencia y sugerir, de acuerdo con los resultados, los elementos que deberían intervenir en el ejercicio de una gestión que apunte hacia el incremento de la eficiencia organizacional.

En cuanto a la metodología empleada, representó una investigación de carácter descriptivo que responde a un estudio ex post facto donde se investigan las variables comunicación, creatividad, actitud, toma de decisiones, supervisión, planificación y organización. Para recabar información se aplicó un cuestionario y una entrevista, además se hizo un diagnóstico estratégico de la división mediante la aplicación de la matriz DOFA.

Los resultados determinaron que los procesos administrativos desarrollados reflejan el funcionamiento de una organización que reclama su diseño funcional, la relación que puede establecerse entre el funcionamiento administrativo de la división con su eficiencia viene dado por los productos que genera en relación con los recursos asignados. La división de tecnología educativa del Ministerio de Educación desarrolla actualmente una gestión que corrobora el agotamiento de los esquemas centralistas que han caracterizado la administración pública venezolana.

Esta investigación representa un aporte valioso desde el punto de vista de sus

resultados, pues el elemento principal lo constituye el análisis de los procesos y la gestión que se desarrolla en dicha institución. Un factor importante lo constituye también la relación que hizo la autora entre el funcionamiento y la eficiencia, punto clave en el desarrollo de la investigación.

Otro trabajo de importancia lo constituye el elaborado por Baptista (1998), cuyo título es La organización administrativa de los recursos humanos y su influencia en el funcionamiento en las unidades educativas nacionales de la escuela básica.

Los objetivos planteados fueron: describir la organización actual del personal docente que tienen las instituciones educativas para cumplir con sus funciones, establecer la importancia que tienen los principios y procesos de la administración en la organización del personal para el buen funcionamiento de las instituciones y proponer sugerencias para una mejor distribución del personal haciendo uso de los principios y procesos de la administración.

El diseño utilizado es de tipo descriptivo. Dentro de su contenido se expresa que en la educación básica, la organización de personal varía de acuerdo al tamaño de las unidades educativas, los principios que sustenta la organización y funcionamiento de la administración educativa constituye un instrumento para sentar las bases administrativas que apoyen el logro de los propósitos de las unidades educativas de la escuela básica. Los procesos administrativos en la medida en que se estén actualizando contribuyen a mejorar la planificación de la gestión de recursos humanos y facilitan la toma de decisiones aceptadas y dirigidas al logro de los objetivos de la institución.

Fiumicino (2001) realizó un trabajo titulado La Evaluación Institucional como herramienta para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en las escuelas básicas del Distrito No. 1, El Valle, llegando a la conclusión de que la evaluación institucional es un medio que permite detectar aciertos y deficiencias en cuanto a estructura organizativa, planta física, desempeño docente, clima organizacional, diseño curricular y evaluación del alumno con el propósito de mejorar la calidad. Este trabajo fue considerado para esta investigación porque analiza en detalle la utilidad de la evaluación para mejorar la calidad en cualquier organización educativa.

Es de hacer notar que estas investigaciones revisadas fungen como antecedentes

relacionados con la investigación y apuntan hacia el análisis de la estructura y funcionamiento de organizaciones, de las responsabilidades del personal, si se conocen, si se cumplen, el análisis de los procesos administrativos, la aplicación de la evaluación institucional como vía para el mejoramiento de la gestión de la organización y la importancia de los recursos humanos como factor determinante en el proceso de cambio, elementos todos importantes para la presente investigación; pero cobra también importancia dentro del presente estudio el hecho de determinar la influencia que ejerce la organización en la gestión de la misma, que forma parte de los propósitos fundamentales del trabajo que aquí se esboza.

Postura Asumida

Para efectos de esta investigación se tomó el término organización como un sistema social compuesto por individuos que se interrelacionan para desarrollar actividades tendientes al logro de los objetivos comunes (Cortagerena, 1999). Se trabajó con la investigación evaluativa enfocada en un área determinada del funcionamiento de la organización, la gestión académico-administrativa con el propósito de determinar hasta qué punto la estructura, funciones y procedimientos académico-administrativos hacen posible la gestión de la organización.

Se asume la evaluación como un conjunto de actividades organizadas que permiten medir los resultados de la acción universitaria con miras a proponer reajustes que se estimen necesarios.

En cuanto a la reforma educativa se asume el nuevo paradigma organizativo donde existe un cambio estructural organizativo y un cambio tecnológico. El nuevo paradigma organizativo estimula la participación creativa de todo el personal en el mejoramiento de los productos y procesos de producción. Cada trabajador asume la calidad de su trabajo como asunto propio. (Pérez, 2000) La visión, misión y valores constituyen una estructura para facilitar el logro de la reforma educativa.

En cuanto a los modelos de evaluación, esta investigación se enmarca dentro del modelo Estructura Organizativa, Comportamientos y Resultados (Peña,1998) ya que abarca tanto la estructura como el desempeño de la organización.

CAPITULO III
METODO

Enunciado del Problema

¿Qué efectos ha generado la organización actual de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela en su gestión académico administrativa?

Tipo de Investigación

Este estudio se enmarca en una investigación evaluativa, la cual es definida por Weiss (1985) como "...aquella dirigida a medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura" (p. 16).

Por otro lado, Flórez y Tobón (2001) mencionan que en la investigación evaluativa se trata de producir un concepto valorativo acerca del funcionamiento y calidad de los resultados de una institución educativa.

La investigación evaluativa pretende entonces medir efectos para determinar la calidad de los resultados de una institución educativa.

En esta investigación se medirán los efectos de la organización de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela en su gestión académico-administrativa, de acuerdo con las metas, misión y visión de la misma. Se trata de hechos ocurridos por ello es un estudio ex post facto (Tamayo y Tamayo, 1996).

Según el grado de cumplimiento de lo planteado en la investigación, es un diseño no experimental debido a que implica observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Hernández, Fernández y Baptista (1998) definen el diseño no experimental como "el que se realiza sin manipular

deliberadamente las variables" (p. 184).

Es un diseño descriptivo ya que pretende describir un hecho o acción de manera detallada, en este caso las características de la organización y gestión académico-administrativa en un momento concreto y se apoya en una investigación de campo, la cual constituye un estudio realizado en el medio natural, en el cual el problema se presenta de manera concreta, permitiendo así al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han obtenido los datos. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 1998) entiende por investigación de campo:

> ...el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia... Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 5).

Bautista (1997) agrega: "Es importante dejar claro que en este tipo de estudios el investigador no tiene como objetivo manipular las variables como en las investigaciones experimentales" (p.16). Es decir que las variables no pueden ser alteradas arbitrariamente como se puede hacer en los experimentos científicos.

Por otra parte la UPEL (1998) señala que la investigación de campo puede ser de carácter exploratorio, descriptivo, explicativo o evaluativo, dependiendo de los objetivos perseguidos en el estudio. En tal sentido, el presente estudio es de carácter exploratorio-descriptivo; exploratorio, por cuanto comprende una visión general y aproximada de la realidad organizacional de la Escuela de Psicololgía de la Universidad Central de Venezuela, en su conjunto, a través de la observación, registro e inventario de fenómenos no reproducibles en laboratorio.

Igualmente, la presente investigación se sustentó en una revisión documental que permitió profundizar el conocimiento de la organización y de la gestión académico administrativa que allí se desarrolla.

Variables

V1: Organización

V2: Gestión

En este caso se trata de variables pertenecientes al ámbito gerencial, lo cual plantea como requerimiento metodológico la exposición de las acepciones conceptuales que se estiman pertinentes.

Definición Conceptual:

V1: Organización:

Cortagerena (1999) define organización como "un sistema social compuesto por individuos o grupo de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes (p.14). Para ello se requiere de la identificación y clasificación de las actividades requeridas, agrupando dichas actividades para el cumplimiento de los objetivos, y asignando a cada grupo de actividades un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlas. El término organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

V2: Gestión académico-administrativa:

Es el acto de planificar, regir y gerenciar una organización. Es sinónimo de administración (Chávez, 1996).

Definición Operacional

La definición operacional especifica cómo se medirá la ocurrencia de un

concepto determinado en una situación concreta. Representa el desglosamiento de las variables en sus expresiones o aspectos que permitan dimensionarlas (Peñaloza, 1994).

En correspondencia con tal noción, en el cuadro 1 se presenta la operacionalización de las variables consideradas.

Cuadro 1

Operacionalización de las Variables

OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
Evaluar el efecto de la organización de la Escuela de Psicología en su Gestión académico-administrativa.	Organización	Estructura Organizativa	- Presencia de una organización formal. - .Adecuación de la estructura de la organización a las expectativas del personal. - Conocimiento de objetivos y organigrama. - Manejo del reglamento y el manual de organización. - Mecanismos de coordinación.	1 2 3 – 4 5 – 6 – 7 8- 9-10-11
		Procesos	- Flujo de información. - Niveles de autoridad.	12 13
		Funciones	-Nivel de especificidad. -Nivel de compromiso. -Nivel de suficiencia.	14 – 15 16 17 - 18
		Estructura de cargos.	- Perfil del cargo. - Calificación del personal.	19 20
	Gestión académico administrativa.	Planificación.	- Análisis de prioridades. - Diseño de planes - Coordinación de acciones entre las unidades. - Relación del plan con la misión y visión de la organización . - Relación del plan con el diseño - Participación del personal.	21 – 22 23-24-25 26 27 - 28 29 – 30 31 32-33
		Toma de decisiones	- Relación de las decisiones con los objetivos y evaluación de la organización.	34
		Evaluación	- Mecanismos correctivos. - Relación entre el sistema del control y las necesidades del área. - Diseño y ejecución de planes. - Existencia de un sistema de control. - Logro de las metas. - Elaboración de informes - Involucramiento del personal.	35 36 37 38 39 40 41 - 42

Población

La población la constituyen los sujetos u objetos de estudio. Una población está determinada por sus características definitorias, por lo 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" (Tamayo y Tamayo 1996).

Las unidades de análisis a ser estudiadas son seis: La dirección, coordinación, dependencias y servicios, dependencias administrativas y departamentos de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela. (Ver anexo B)

Diseño Muestral

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y como tal reflejan las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y por tanto la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la misma.

En relación a la muestra también se considera la opinión del autor Ary, Jacobs y Razavich (1989), que la definen como el subconjunto representativo del universo o población. Debido a que la población estudiada es reducida y finita, se tomó la totalidad del personal adscrito a la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, basándose en un criterio no probabilístico utilizando una Muestra Intencionada, lo que implica que las unidades muestrales que la investigadora considera representativas para su estudio son las que se escogerán. En este sentido, la muestra se considera representativa, ya que este personal está en conocimiento de los

diferentes niveles de la organización y por lo tanto tiene una visión amplia y necesaria para el desarrollo de las variables de esta investigación.

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (1996) "La muestra es una parte representativa de la población que se investiga. Parte de las entidades o personas cuya situación de dificultad se está investigando. Grupo de individuos que se toma de una población, para estudiar un fenómeno estadístico" (p. 218).

La muestra, es decir, el subgrupo de la población, corresponde al personal en función directiva de cada una de las unidades de análisis, específicamente, la unidad de dirección, coordinaciones, comisiones, servicios a la comunidad, dependencias administrativas y departamentos. Por consiguiente, se conoce el número total de unidades que conforman la población para establecer la confiabilidad de la misma. La muestra está conformada por 23 sujetos a quienes les fue suministrado el cuestionario y 3 sujetos quienes participaron en una entrevista.

Cuadro N° 2. Muestra

Dirección	Coordinación	Comisiones	Servicio a la comunidad	Dependencias Administrativas	Departamento
Director	Coordinador Académico Coordinador Administrativo	Jefes encargados de cada una de las comisiones: -Asesoramiento académico. -Revista de Psicología. -Comisión de Investigación. -Comisión de cursos de iniciación y orientación.	Jefes encargados de cada uno de los servicios: - Biblioteca - Psicología Clínica -Asesoramien-to psicológico - Laboratorio de informática - Unidad de asesoramiento psicológico y académico	Jefes encargados de cada una de las dependencias: - Recepción e información - Secretaria - Crea - Mantenimiento y limpieza - Administración - Reproducción y publicaciones - Oficina	Jefes de los departamentos: - Sustantivo. -Metodológico. - Psicología Clínica Dinámica - Psicología Escolar. - Psicología Industrial. - Asesoramiento psicológico y orientación. - Psicología social.
N = 1	**N = 2**	**N = 4**	**N = 5**	**N = 7**	**N = 7**

Procedimiento

Corresponde en esta etapa describir las fases que se cumplieron para la realización de la investigación; en función de ello, se identificaron y definieron los métodos.

Las etapas seguidas fueron:

1.- Formulación y contextualización del problema y elaboración de las bases teóricas.

2.- Revisión y análisis de los documentos específicos relacionados con la estructura organizativa y gestión académico-administrativa de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela.

3.- Diseño del método, en el que se incluye la selección de la población, la muestra, la elaboración de los instrumentos, su procesamiento así como la interpretación de los datos y la discusión de los resultados.

4.- Los resultados obtenidos fueron confrontados con las metas, misión y visión de la Institución para evaluar la gestión académico-administrativa, permitiendo conocer los cambios que se requieren para mejorar la calidad y eficiencia de la misma.

Recolección de Datos

En esta etapa se selecciona o desarrolla un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable. Se aplica el instrumento de medición para obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio y se preparan las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

Instrumentos

Se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert que consta de cuarenta y dos (42) preguntas cerradas que abarca las áreas de estructura administrativa, funciones y cargos, planificación y evaluación. (Ver anexo C). Los gerentes de mayor y mediano rango aportaron información valiosa en cuanto a lo que se hace actualmente y o que se debería hacer.

El cuestionario, expresa Hernández y otros (1998), es considerado "el instrumento más utilizado para recolectar los datos. Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una ó más variables a medir" (p. 276).

Este importante instrumento de recolección de información se aplicó con el propósito de permitirle al individuo encuestado expresar sus pensamientos, de acuerdo con su realidad organizacional, con respecto a la situación en estudio.

Una vez elaborado el instrumento, el próximo paso fue comprobar hasta qué punto el mismo reunía las condiciones mínimas de validez y confiabilidad. Igualmente se realizó una entrevista semiestructurada al director y a los dos coordinadores académico y administrativo por ser este personal clave en la gestión y por poseer antigüedad suficiente para poder conversar sobre los temas propuestos. La misma constó de 6 preguntas y trató sobre las acciones que desarrolla actualmente la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, sus funciones, la vigencia de su Misión y Visión, su personal académico y administrativo así como los problemas que confrontan actualmente las diferentes unidades. (Ver anexo D)

La entrevista es definida por Blanchet (1989) citado por Flores y Tobón (2001) como "una conversación entre un entrevistador y un entrevistado, dirigida y registrada por el entrevistador" (p.114) El objetivo de la entrevista es la producción de un discurso sobre un tema que se desarrolla en el marco de un trabajo de investigación. La entrevista se orienta hacia un discurso continuo acerca de un tema determinado y el aprovechamiento de la misma abarca el análisis de contenido y el hecho de que el investigador debe preguntarse en qué condiciones se recogieron los datos.

Validez

Se ha de comprobar si los indicadores realmente indican lo que se pretende que indiquen y si miden el significado dado al concepto teórico. Se determinó la validez a través del juicio de expertos, un (1) experto en diseño de instrumentos, un (1) metodólogo y tres (3) especialistas en el área. El cuestionario se sometió a una validación de contenido, a través del juicio de expertos, para opinar sobre la pertinencia de los ítems, en relación con los objetivos y problemática del estudio. Los expertos opinaron favorablemente sobre el mismo e hicieron algunas sugerencias sobre las preguntas seis, once, quince y veintiocho, las cuales fueron incorporadas. (Ver guía

de validación en anexo E).

La validez según Kerlinger (1990), es el proceso en el cual "...se examina críticamente cada reactivo para determinar la relación que tiene con lo que se desea evaluar o medir" (p. 472). A su vez este autor indica que:

> Es la representatividad o adecuación muestral del contenido, la substancia, la materia, el tema de un instrumento de medición. La validez del contenido está guiada por la pregunta: ¿ Es la substancia o el contenido de esta medida representativo del contenido o del universo de contenido de la propiedad que se va a medir? (p. 472).

Así mismo, este autor afirma que este tipo de pruebas se autovalida en el sentido de que quien redacta los ítems certifica en cierto grado la probabilidad que va a medir. En esta investigación el índice de Validación es de 0,95. (Ver Anexo F).

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento es uno de los requisitos de la investigación cuantitativa y se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad (Alvarez y Díaz, 1998).

Una vez evaluado el instrumento preliminar por los expertos, y hechas las correcciones pertinentes, fue aplicado a una muestra de seis (6) sujetos con características similares a los del estudio, con el propósito de evaluar el cuestionario antes de ser aplicado a la muestra final y de este modo obtener la confiabilidad del mismo, de acuerdo con su consistencia interna.

El estudio de confiabilidad se realizó mediante el análisis de los items del cuestionario aplicado. Para ello se calculó el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual, de acuerdo a lo señalado por Hernández y otros (1998), proporciona una medida de consistencia interna del instrumento y requiere de una sola administración del mismo y según los parámetros "Entre el rango de 0,81 y 1, la confiabilidad es muy alta; entre

0,61 y 0,80 es alta, entre 0,41 y 0,60 es moderada, entre 0,21 y 0,40 es baja y entre 0,01 y 0,20 es muy baja" (p.143).

El Coeficiente de Alfa de Cronbach fue calculado utilizando la fórmula:

$$\text{Alfa de Cronbach} = \frac{K}{K-1} \quad 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}$$

Donde:

K= N° de items

Si^2 = varianza de los puntajes de cada item

St^2 = varianza de los puntajes totales

$$\text{Coeficiente Alfa de Cronbach} = \frac{42}{(42-1)} \quad 1 - \frac{4,27}{29,89}$$

Coeficiente Alfa de Cronbach = (1.02) (0,86)
Coeficiente Alfa de Cronbach: 0,88

El resultado obtenido refleja una muy alta consistencia interna del instrumento, por lo que se consideró confiable para ser aplicado a la muestra en estudio.(Ver Anexo G).

Análisis de Datos

Después de llevar a cabo la aplicación de los instrumentos, fue necesaria la organización y procesamiento de los datos, respecto al cual Sabino (1992), indica que:

> Al finalizar las tareas de recolección el investigador quedará en posesión de un cierto número de datos, a partir de los cuales será posible sacar las conclusiones generales que apunten a esclarecer el problema formulado en los inicios de la investigación. (p. 171).

Según Tamayo y Tamayo (1996):

> ...el procesamiento de datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones (p. 126).

Para el análisis de la información obtenida a través de fuentes bibliográficas, cuestionario y entrevista, realizada a las personas involucradas en el proceso de organización de la gestión académico - administrativa, se agruparon numéricamente los datos expresados verbalmente, para luego operar con ellos como si se tratara simplemente de datos cuantitativos.

En virtud de lo anteriormente expuesto, se realizó un estudio de los datos suministrados, permitiendo alcanzar conclusiones definidas. Una vez transcritos los datos en una matriz se procedió a su análisis a través de un programa de computadora denominado SPSS 9.0 para Windows aplicando estadística descriptiva empleando el análisis porcentual y promedios aritméticos.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados, el cual ha constituido un proceso que involucra la clasificación, codificación, procesamiento e interpretación de la información recolectada, a partir de la aplicación de los instrumentos con la finalidad de analizar los resultados y de mostrar el nivel de logro de los objetivos propuestos.

El procesamiento de los datos se llevó a cabo mediante estadística descriptiva, empleándose el análisis porcentual de las respuestas y el promedio aritmético, considerándose la sumatoria de las categorías en total acuerdo y de acuerdo con resultados mayores al 50% como favorable al aplicar el cuestionario.

La información obtenida de se organizó por ítem, por dimensiones y luego se algrupó por variable, los resultados se expresan en cuadros, gráficos, y se expone el análisis de las opiniones predominantes. Seguidamente se presentan los resultados de la entrevista. Posteriormente se expone la discusión de los resultados sobre la base de las posturas teóricas y antecedentes expuestos.

Resultados del Cuestionario

A continuación se presentan los datos de los encuestados referidos al nivel académico obtenido, el tiempo de servicio en la escuela y experiencia en el ejercicio del cargo.

Cuadro No. 3

Datos académicos y profesionales de los sujetos de estudio.

Nivel Académico	**No. de Sujetos**	**Porcentajes**
Pregrado		
Bachiller	6	26,00
Técnico Superior	2	9,00
Profesor	0	0,00
Licenciado	15	65,00
Postgrado		
Especialista	2	9,00
Magister	8	35,00
Doctor	2	9,00
Tiempo de Servicio en la Escuela		
00 – 05	1	4,00
06 – 10	6	26,00
11 – 15	1	4,00
16 – 20	2	9,00
21 - 25	8	35,00
Más de 25	5	22,00
Tiempo de Ejercicio en el Cargo		
00 - 05	1	4,00
06 - 10	6	26,00
11 - 15	3	4,00
16 - 20	2	9,00
21 - 25	8	35,00
Más de 25	5	22,00

Gráfico 1. Nivel Académico

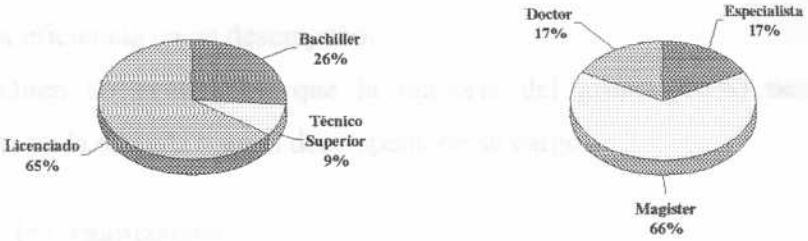


Gráfico 2. Tiempo de Servicio en la Escuela

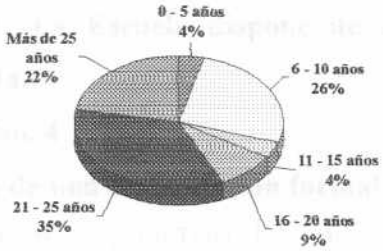
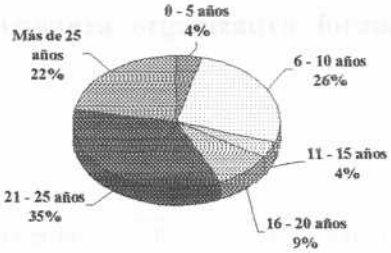


Gráfico 3. Tiempo de Ejercicio en el Cargo



Los datos personales presentados en el cuadro 3 y en los gráficos 1,2 y 3, evidencian que en lo referente al nivel académico, el 26% de los sujetos encuestados tiene título de Bachiller; el 9% posee el título de Técnico Superior y el 65% tiene el título de Licenciado. Además, 9% ha realizado curso de especialización, el 35% posee el título de Magíster y el 9% ha realizado doctorado.

Respecto al tiempo de servicio en la escuela, el 4% se ubica en la categoría entre 0 y 5 años; el 26% tiene entre 6 y 10 años; el 9% tiene entre 16 y 20 años; el 35% tiene entre 21 y 25 años y el 22% tiene más de 25 años en la Escuela.

En cuanto al tiempo de ejercicio en el cargo, el 4% tiene entre 0 y 5 años; el 26% se ubica en el rango comprendido entre 6 y 10 años; el 4% se sitúa entre 11 y 15 años; el 9% tiene entre 16 y 20 años; el 35% tiene entre 21 y 25 años y el 22% tiene más de 25 años ejerciendo el cargo.

Estos resultados indican que en la muestra estudiada predomina el nivel académico universitario, siendo otro aspecto relevante que caracteriza al grupo encuestado, el hecho de que el 53% (9%, 35% y 9%) ha incrementado su condición académico-profesional por cuanto ha realizado cursos de especialización, maestría y

doctorado. Sin embargo el 26% del grupo, que pertenece al área administrativa, tiene título de Bachiller, siendo importante elevar el nivel de estudios para contribuir a mejorar la eficiencia en su desempeño.

También se evidencia que la mayoría del grupo (66%) tiene una larga trayectoria en la escuela y en el desempeño de su cargo.

Variable 1: Organización
Dimensión: Estructura Organizativa

Item N°1: La Escuela dispone de una estructura organizativa formalmente establecida.

Cuadro No. 4

Presencia de una organización formal

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni acuerdo ni en Desacuerdo		En desacuerdo		En Total desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	17	74	5	22	1	4	0	0	0	0	23	100

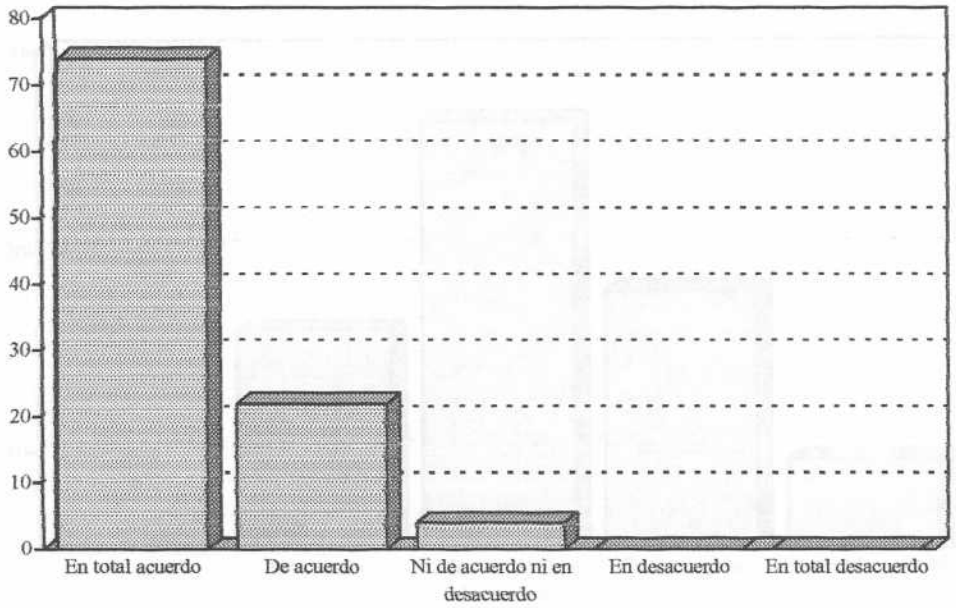


Gráfico N° 4. Presencia de una organización formal.

En el cuadro No. 4 y en el gráfico No. 4 se observa que el 74% de los encuestados expresa que está en total acuerdo, el 22% está de acuerdo y el 4% manifiesta que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el planteamiento que sostiene que la escuela dispone de una estructura organizativa formalmente establecida.

Estos resultados evidencian que el personal de la escuela conoce la existencia de la estructura organizativa formal que rige su funcionamiento.

Item 2: La estructura de la organización es la más adecuada para las expectativas del personal de la Escuela.

Cuadro No. 5
Adecuación de la estructura organizativa a las expectativas del personal

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
2	0	0	5	22	10	43	6	26	2	9	23	100

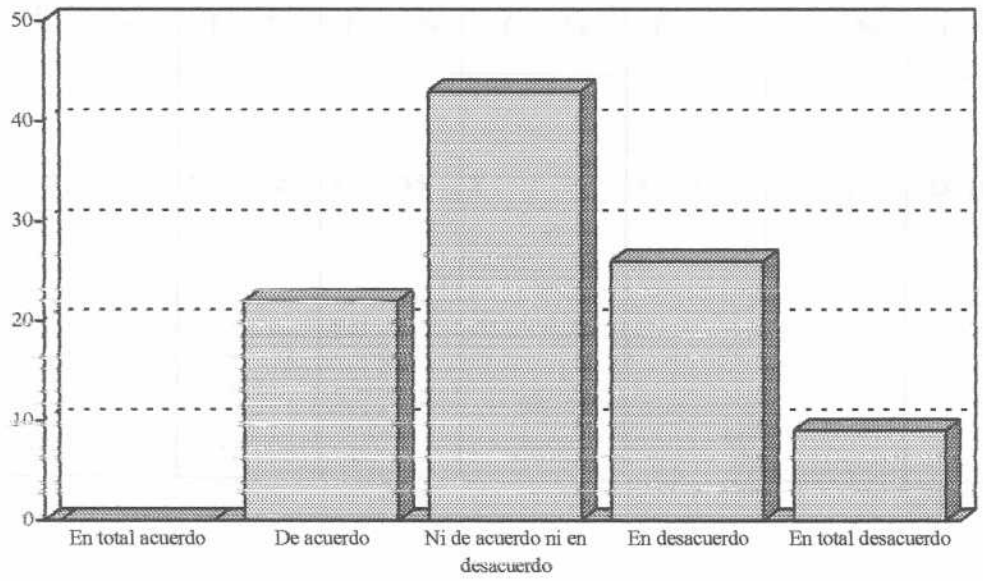


Gráfico No. 5 Adecuación de la estructura organizativa a las expectativas del Personal.

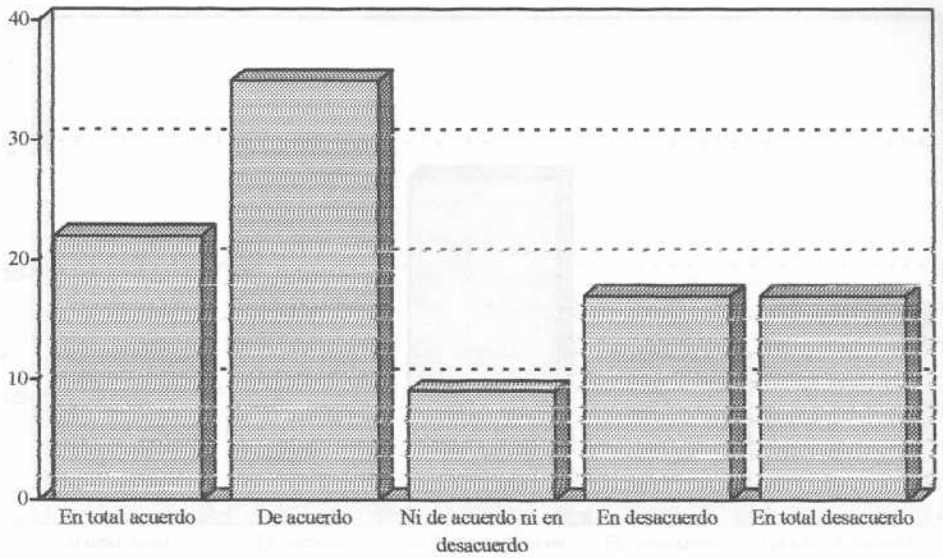


Gráfico No. 6 Conocimiento de objetivos.

En el cuadro No. 6 y en el gráfico No. 6, se observa que el 22% de los encuestados responde que está en total acuerdo; el 35% indica que está de acuerdo; el 9% señala que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 17% manifiesta que está en desacuerdo y el 17% está en total desacuerdo con la aseveración que sostiene que la Escuela dispone de materiales en los que se dan a conocer sus objetivos.

Estos resultados evidencian que los encuestados consideran que la Escuela informa sus objetivos al personal.

Item 4: El personal de esta unidad conoce el organigrama de la Escuela.

Cuadro No. 7

Conocimiento del organigrama

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	4	13	5	30	7	28	3	13	4	17	23	100

La información recopilada que se presenta en el cuadro No. 5 y en el gráfico No. 5, evidencia que el 22% de los informantes manifiesta que está de acuerdo; el 43% expresa que no está de acuerdo ni en desacuerdo; el 26 % sostiene que está en desacuerdo y el 9% afirma que está en total desacuerdo con el planteamiento referido a que la estructura de la organización es la más adecuada para las expectativas de su personal.

Estas respuestas permiten inferir, que la mayor parte del personal de la Escuela no está de acuerdo ni en desacuerdo con que la organización actual no está acorde con sus expectativas.

Item 3: La Escuela dispone de materiales en los que se dan a conocer sus objetivos.

Cuadro No. 6

Conocimiento de objetivos

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	5	22	8	35	2	9	4	17	4	17	23	100

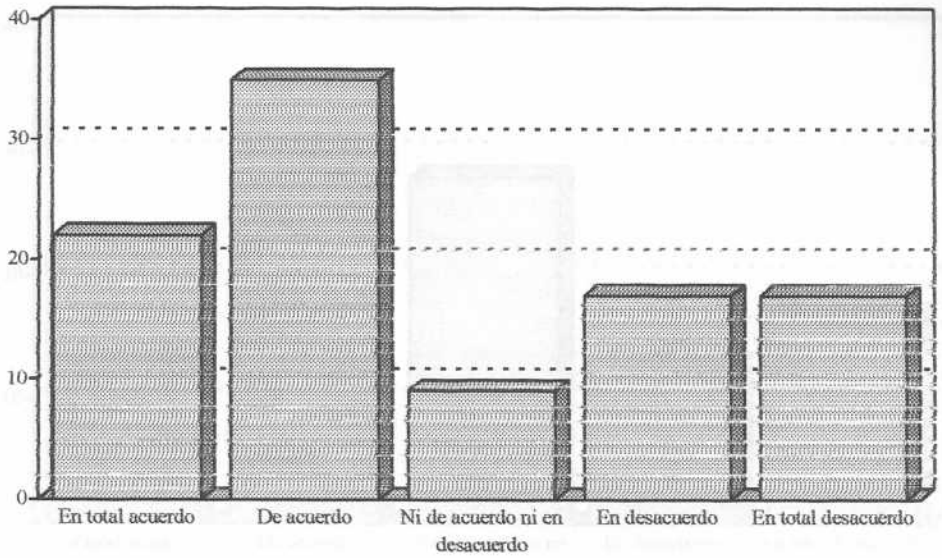


Gráfico No. 6 Conocimiento de objetivos.

En el cuadro No. 6 y en el gráfico No. 6, se observa que el 22% de los encuestados responde que está en total acuerdo; el 35% indica que está de acuerdo; el 9% señala que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 17% manifiesta que está en desacuerdo y el 17% está en total desacuerdo con la aseveración que sostiene que la Escuela dispone de materiales en los que se dan a conocer sus objetivos.

Estos resultados evidencian que los encuestados consideran que la Escuela informa sus objetivos al personal.

Item 4: El personal de esta unidad conoce el organigrama de la Escuela.

Cuadro No. 7

Conocimiento del organigrama

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	4	13	5	30	7	28	3	13	4	17	23	100

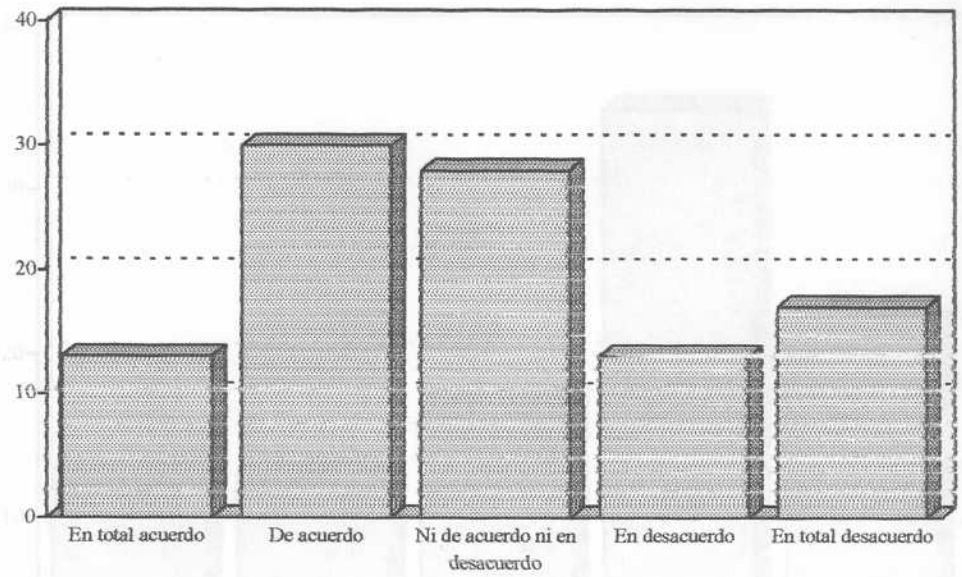


Gráfico No. 7. Conocimiento del organigrama.

Las respuestas presentadas en el Cuadro No. 7 y en el Gráfico No. 7, indican que el 13% expresa que está en total acuerdo, el 30% manifiesta que está de acuerdo, el 28% indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% sostiene que está en desacuerdo y el 17% responde que está en total desacuerdo con que el personal de esta unidad conoce el organigrama de la Escuela.

Estos resultados permiten inferir que la Escuela no difunde en la unidad la conformación del organigrama.

Item 5: El Personal de esta unidad conoce el Reglamento Interno de la Escuela

Cuadro No. 8

Conocimiento del Reglamento

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	3	13	3	13	4	17	8	35	5	22	23	100

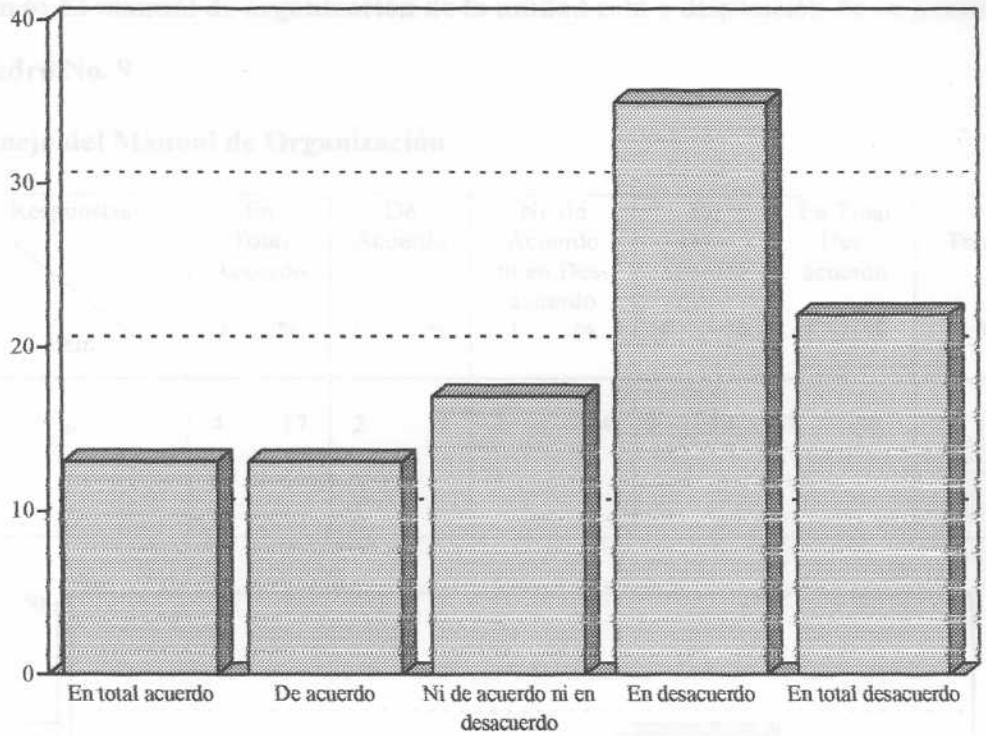


Gráfico No. 8. Conocimiento del Reglamento

Las respuestas del ítem referido al manejo del Reglamento que se presenta en el cuadro No. 8 y en el gráfico No. 8, evidencia que el 13% está en total acuerdo; el 13% indica que está de acuerdo; el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 35% expresa que está en desacuerdo y el 22% expresa que está en total desacuerdo con el planteamiento referido a que el personal perteneciente a la unidad conoce el Reglamento Interno de la Escuela.

La información obtenida permite inferir que la mayoría desconoce el referido Reglamento Interno de la Escuela, lo cual representa un aspecto desfavorable que incide de manera negativa en el desenvolvimiento de la Escuela, en virtud de la importancia que tiene el conocimiento y el manejo de las normas que rigen el funcionamiento de la organización en la eficiencia del desempeño laboral.

Item 6: El manual de organización de la unidad está a disposición de su personal

Cuadro No. 9

Manejo del Manual de Organización

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	4	17	2	9	1	4	9	39	7	30	23	100

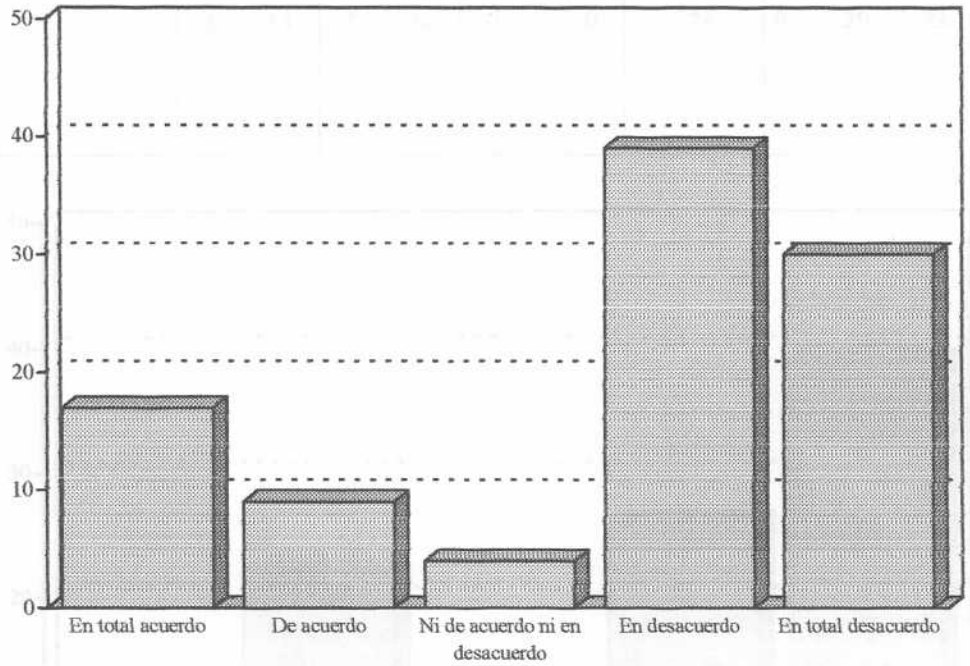


Gráfico No. 9. Manejo del Manual de Organización.

En el cuadro No. 9 y en el gráfico No. 9 se observa que el 17% expresa que está en total acuerdo; el 9% indica que está de acuerdo; el 4% no está de acuerdo ni en desacuerdo; el 39% sostiene que está en desacuerdo y el 30% está en total desacuerdo con que el manual de organización de la unidad está a disposición de su

personal. Estos resultados indican que el manual de organización de la unidad no está disponible para que el personal pueda consultarlo.

Item 7: El personal suele consultar el manual de organización de su unidad.

Cuadro No. 10

Consulta del Manual de Organización

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	3	13	5	22	0	0		26	9	39	23	100

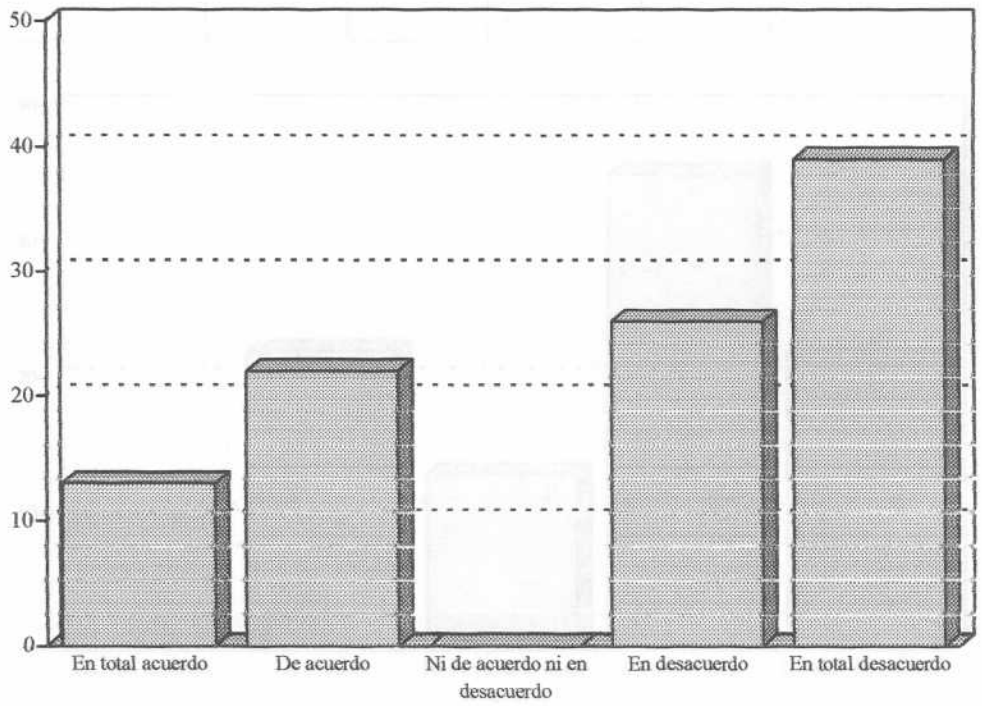


Gráfico No. 10. Consulta del Manual de Organización.

En el cuadro No. 10 y en el gráfico No. 10 se aprecia que el 13% expresa que está en total acuerdo; el 22% está de acuerdo; el 26% está en desacuerdo y el 39% está en total desacuerdo con que el personal suele consultar el manual de organización de su unidad.

Las respuestas dadas indican que el personal no conoce ni maneja el manual de organización de la Escuela.

Item 8: En la Escuela se observa una estrecha interrelación entre las acciones desarrolladas por Comisiones, Dependencias y Servicios.

Cuadro No. 11
Interrelación de acciones

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	2	9	5	22	3	13	8	35	5	22	23	100

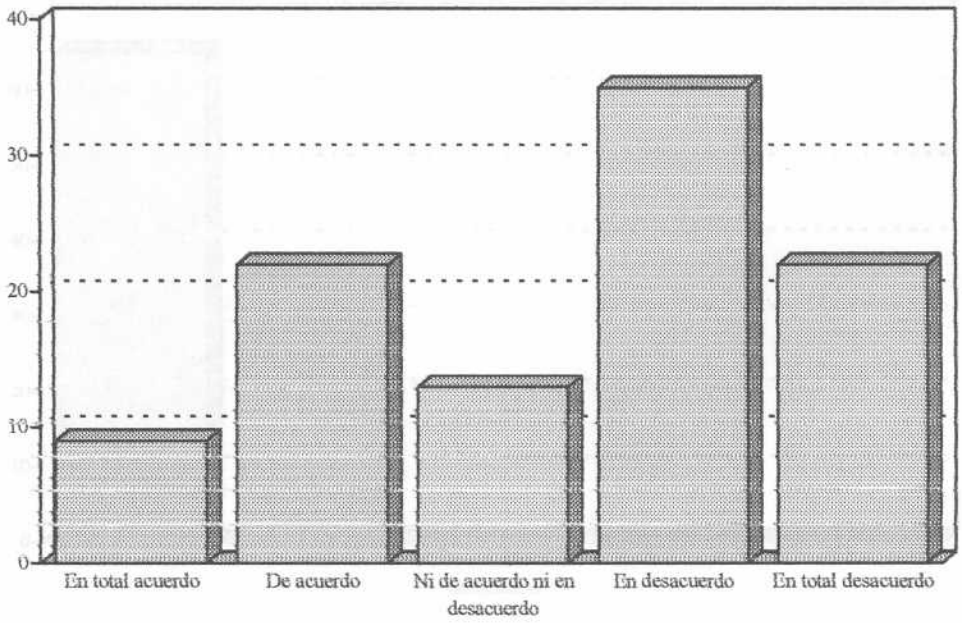


Gráfico No. 11. Interrelación de acciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos se aprecia en el cuadro No. 11 y en el gráfico No. 11 que el 9% está en total acuerdo; el 22% está de acuerdo; el 13% no está de acuerdo ni en desacuerdo; el 35% está en desacuerdo y el 22% está en total desacuerdo con que en la Escuela se observa una estrecha interrelación entre las acciones desarrolladas por Comisiones, Dependencias y Servicios.

Estos resultados evidencian que no existen mecanismos que permitan coordinar las acciones entre las diferentes Comisiones, Dependencias y Servicios de la Escuela.

Item 9: El trabajo de esta unidad se relaciona con los objetivos de la Escuela.

Cuadro No. 12

Relación del trabajo con los objetivos de la Escuela

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	15	65	8	35	0	0	0	0	0	0	23	100

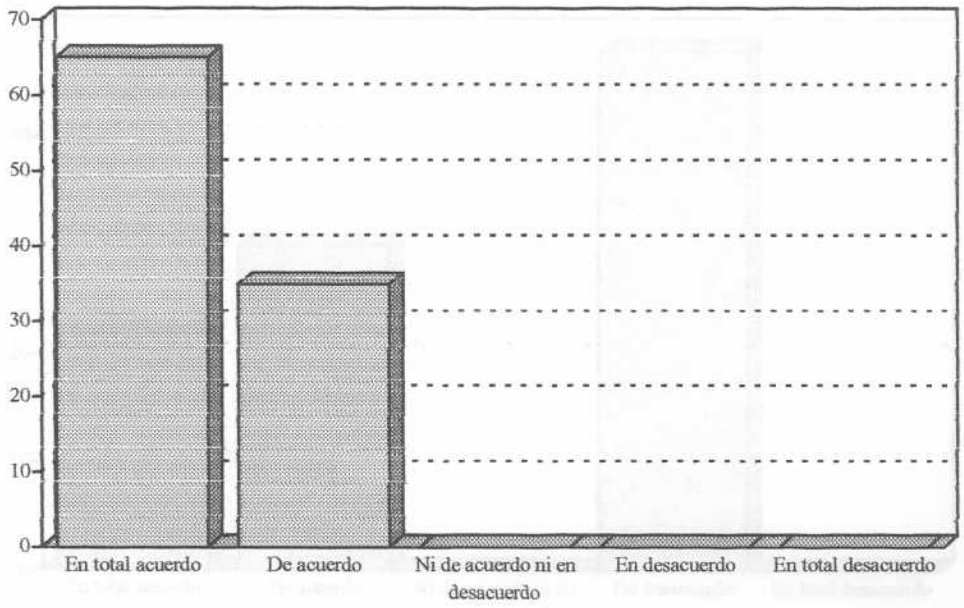


Gráfico No. 12. Relación del trabajo con los objetivos de la Escuela.

En el cuadro No. 12 y en el gráfico No. 12 se observa que el 65% de los encuestados está en total acuerdo y el 35% está de acuerdo con que el trabajo de la unidad se relaciona con los objetivos de la Escuela.

De estos resultados se infiere que el personal considera que los objetivos de la Escuela tienen pertinencia y se corresponden con el trabajo de la unidad.

Item 10: El funcionamiento de esta unidad refleja coordinación de acciones.

Cuadro No. 13

Coordinación de acciones

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	5	22	7	30	0	0	11	48	0	0	23	100

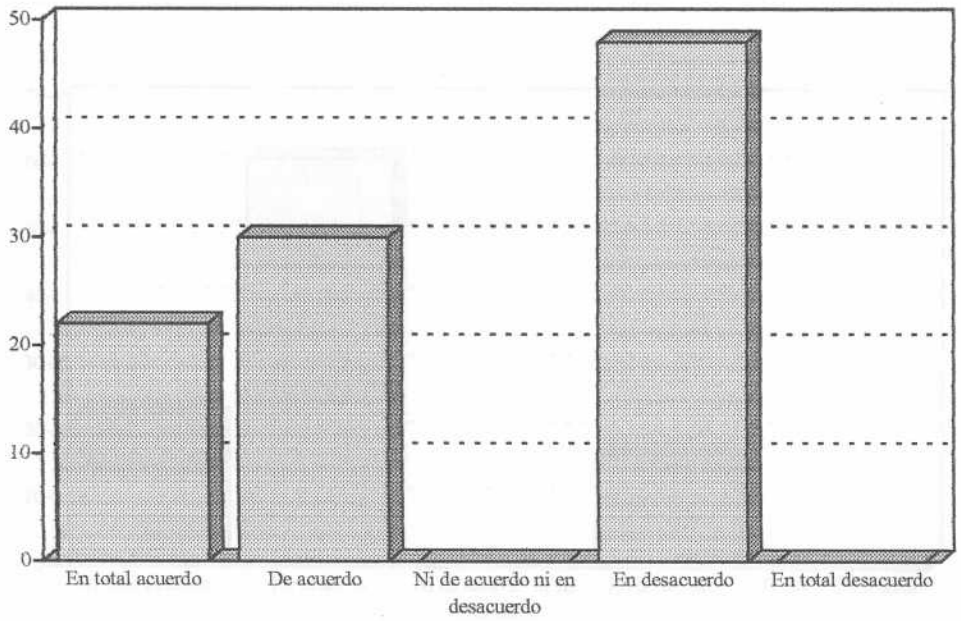


Gráfico No. 13. Coordinación de acciones.

En el cuadro No. 13 y en el gráfico No. 13 se presentan las respuestas referidas a la coordinación de acciones, apreciándose que el 22% está en total acuerdo, el 30% está de acuerdo y el 48% está en desacuerdo con que el funcionamiento de esta unidad refleja coordinación de las acciones.

Estos resultados permiten inferir que en la unidad se desarrollan mecanismos para coordinar las acciones.

Item 11: El trabajo de equipo está incorporado en la rutina laboral de esta unidad.

Cuadro No. 14

Trabajo en equipo en la unidad

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	5	22	14	61	0	0	4	17	0	0	23	100

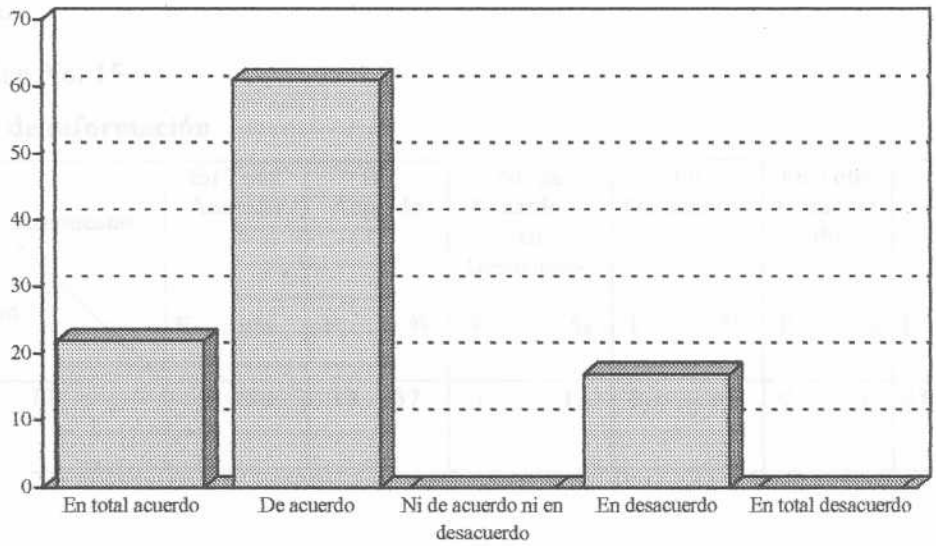


Gráfico No 14. Trabajo en equipo en la unidad.

De acuerdo con los datos recopilados se aprecia en el cuadro No. 14 y gráfico No. 14, que el 22% está en total acuerdo; el 61% se manifestó de acuerdo; el 17% está en desacuerdo con el planteamiento respecto a que el trabajo en equipo está incorporado en la rutina laboral.

De estos resultados se deduce que el personal encuestado considera que en la unidad se lleva cabo el trabajo en equipo cotidianamente.

Tomando en cuenta los resultados de la Dimensión Estructura Organizativa se puede apreciar que esta dimensión resultó con un promedio favorable (52%).El personal conoce la estructura organizativa que rige el funcionamiento de la Escuela y considera que la misma informa sobre sus objetivos, los cuales se corresponden con el trabajo de cada unidad, pero no se difunde la conformación del organigrama al igual que se desconoce el Reglamento Interno de la Escuela y no se maneja el Manual de Organización. Por otro lado, no existe interrelación entre las Comisiones, Dependencias y Servicios, pero si hay Coordinación de las acciones en las Unidades.

Dimensión: Procesos

Item 12: La comunicación entre el personal de esta unidad se da de manera fluida.

Cuadro No. 15

Flujo de información

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		En Total Desacuerdo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	7	30	13	57	3	13	0	0	0	0	23	100

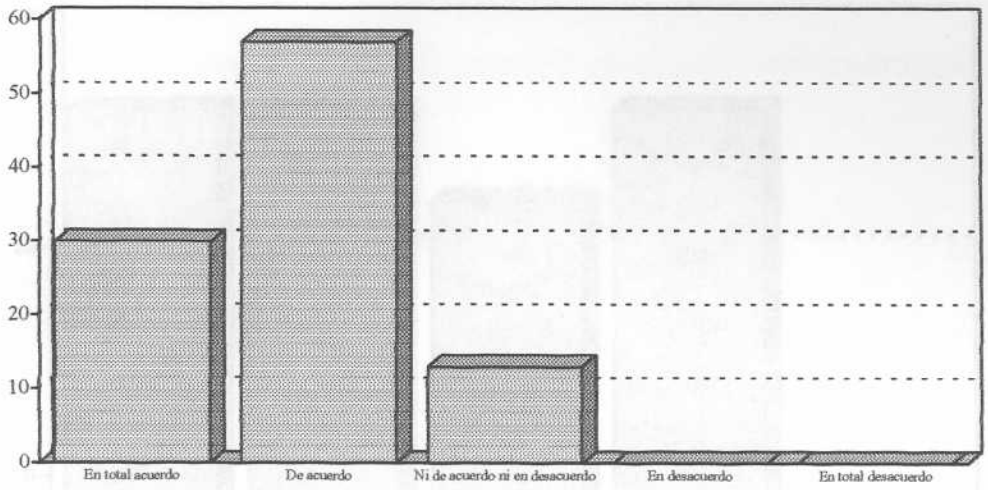


Gráfico No. 15. Flujo de información.

En el cuadro No. 15 y en el gráfico No. 15 se presentan las respuestas referidas al flujo de información, apreciándose que el 30% de los sujetos encuestados manifiesta que está en total acuerdo; el 57% de acuerdo; el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo con la aseveración referida a que la comunicación entre el personal de esta unidad es fluida.

Las respuestas dadas por los informantes evidencian que en la unidad existe una fluida comunicación entre los miembros de su personal, lo cual incide de manera favorable en la generación de un armonioso clima organizacional.

Item 13: Los niveles de autoridad de la Escuela están claramente definidos

Cuadro No. 16

Niveles de autoridad

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	6	26	6	26	5	22	6	26	0	0	23	100

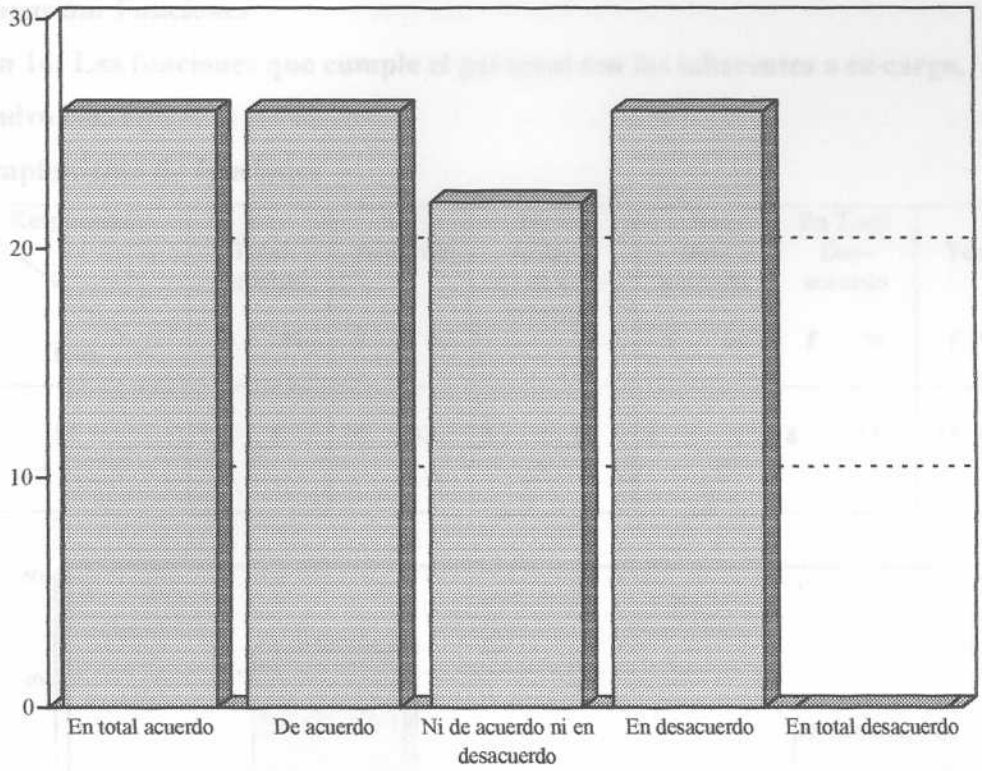


Gráfico Nº 16. Niveles de autoridad.

Las respuestas que se presentan en el cuadro No. 16 y gráfico No. 16, evidencian que el 26% de los encuestados responde que está en total acuerdo; el 26% manifiesta que está de acuerdo; el 22% se expresó ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 26% señala que está en desacuerdo con el planteamiento referido a que los niveles de autoridad de la Escuela están claramente definidos.

Estos resultados permiten inferir que en la Escuela los niveles de autoridad están claramente definidos.

De acuerdo con los resultados de la Dimensión Procesos, se puede apreciar que ésta obtuvo en promedio una elevada puntuación favorable (69%). La comunicación entre el personal de la Escuela se desarrolla de una manera fluida y los niveles de autoridad están definidos.

Dimensión: Funciones

Item 14: Las funciones que cumple el personal son las inherentes a su cargo.

Cuadro No. 17

Cumplimiento de funciones

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	1	4	10	43	3	13	1	4	8	35	23	100

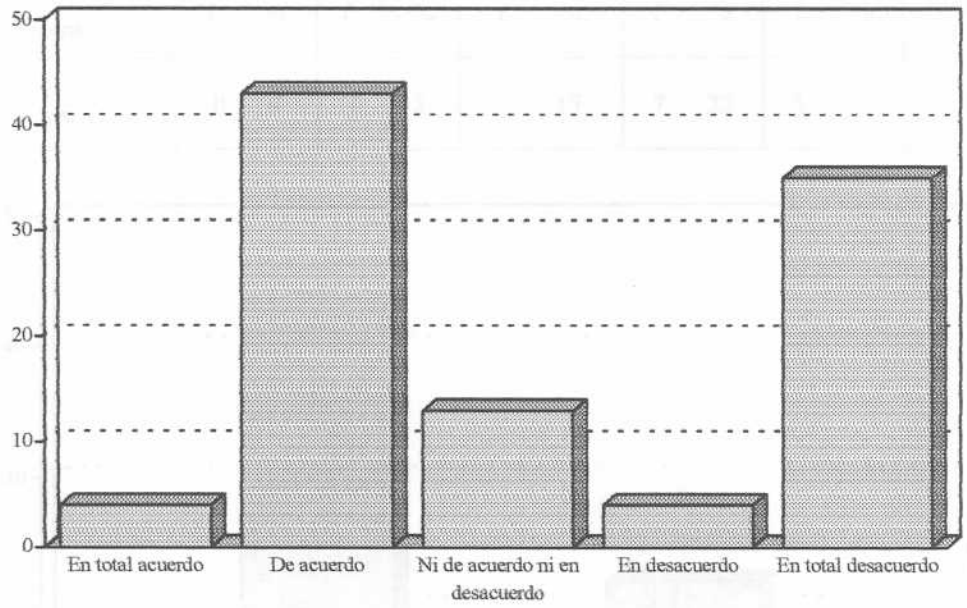


Gráfico No. 17 Cumplimiento de funciones.

En el cuadro No. 17 y en el gráfico No. 17 se presentan las respuestas de los encuestados, evidenciándose que, en promedio el 4% de los sujetos encuestados responde que están en total acuerdo; el 43% afirma que está de acuerdo; el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 4% indica que está en desacuerdo y el 35% se manifestó en total desacuerdo con los planteamientos que sostienen que las funciones que cumple el personal son las inherentes a su cargo.

Estas respuestas permiten inferir que en la Escuela no existe un adecuado nivel de especificidad, en virtud de la falta de correspondencia que tienen las funciones con los cargos que se desempeñan.

Item 15: En esta unidad las responsabilidades están claramente definidas.

Cuadro No. 18

Definición de responsabilidades

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	0	4	6	43	5	13	7	22	5	18	23	100

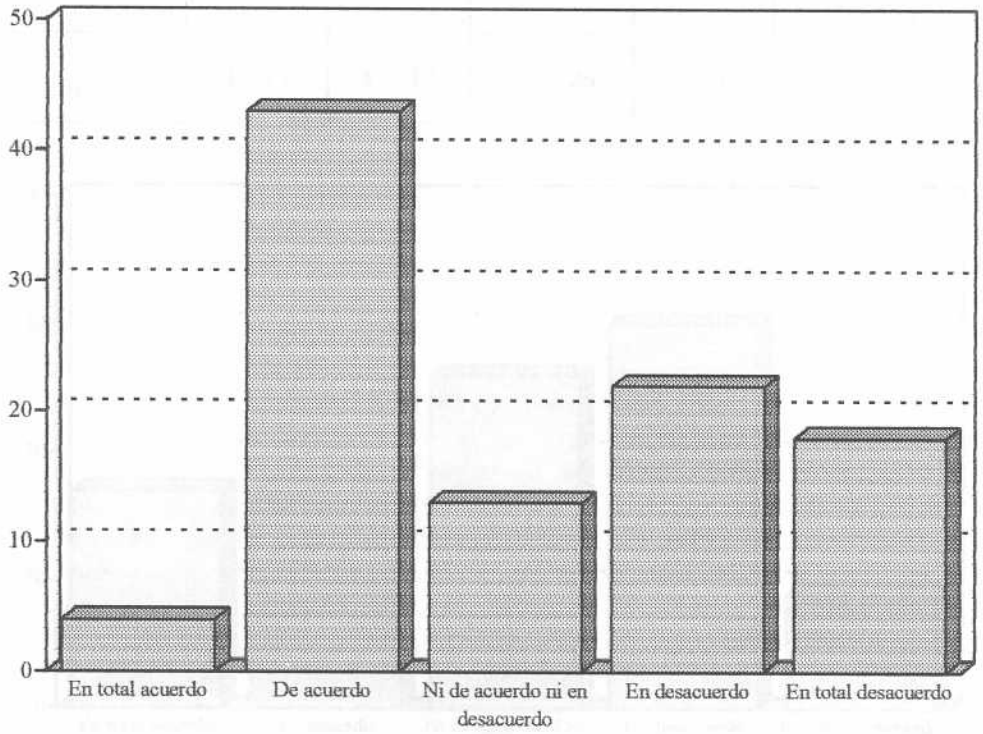


Gráfico No. 18 Definición de responsabilidades.

En el cuadro No. 18 y en el gráfico No. 18 se aprecia que el 4% de los informantes responden que está en total acuerdo, el 43% está de acuerdo, el 13% afirma que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 22% indica que está en desacuerdo y el 18% que está en total desacuerdo con que en esta unidad las responsabilidades están claramente definidas.

De estos resultados se infiere que el personal considera que no existe una definición clara de las responsabilidades correspondientes a los cargos.

Item 16: El personal de esta unidad refleja sentido de pertenencia institucional.

Cuadro No. 19

Sentido de pertenencia institucional

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	4	17	4	17	6	26	7	30	2	9	23	100

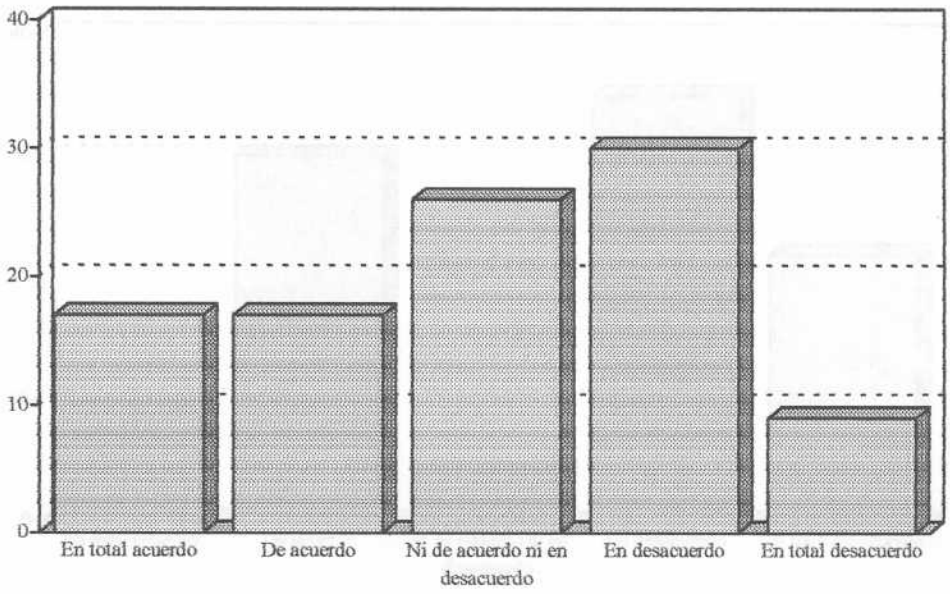


Gráfico No. 19. Sentido de pertenencia institucional.

De acuerdo con los datos recopilados que se presentan en el cuadro No. 19 y en el gráfico No. 19, se aprecia que el 17% de los encuestados responde que está en total acuerdo; el 17% indica que está de acuerdo; el 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 30% está en desacuerdo y el 9% manifiesta que está en total desacuerdo con la afirmación referida a que el personal de esta unidad refleja sentido de pertenencia institucional.

Las respuestas evidencian que el personal no se identifica con la institución, reflejándose una carencia en cuanto al sentido de pertenencia y compromiso.

Item 17: El personal que conforma esta unidad es suficiente.

Cuadro No. 20

Nivel de suficiencia del personal

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
17	2	9	7	30	1	4	8	35	5	22	23	100

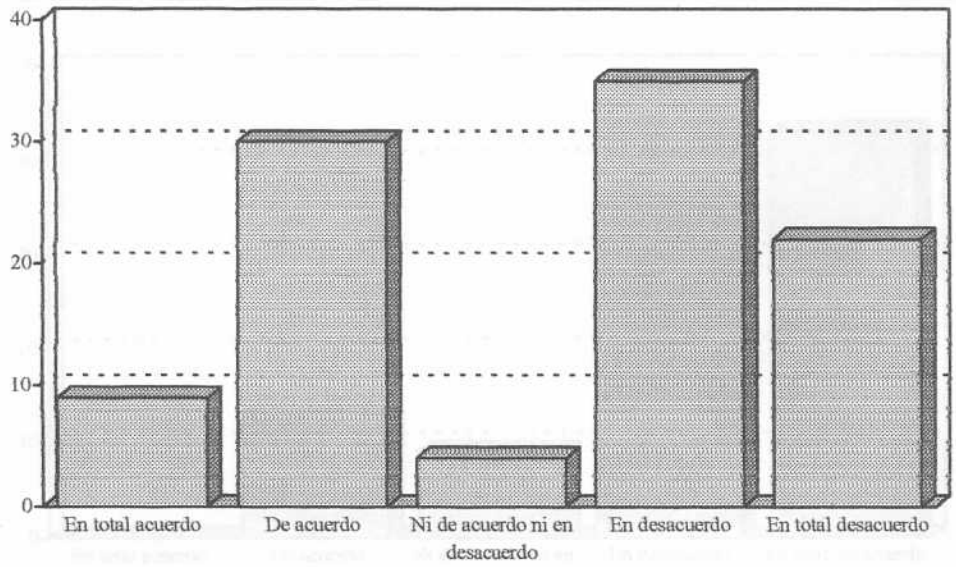


Gráfico No. 20. Nivel de suficiencia del personal.

Las respuestas referidas al ítem 20 se observan en el cuadro No. 23 y en el gráfico No. 13, apreciándose que el 35% de los encuestados está en total acuerdo; el 26% está de acuerdo; el 35% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 4% está en desacuerdo con la afirmación referida a que el personal de la unidad demuestra experiencia en el desempeño de sus funciones.

Estos resultados permiten inferir que el personal que trabaja en la unidad tiene experiencia laboral por la antigüedad en el desempeño del cargo, lo cual influye en la fortaleza operativa de la Escuela.

Respecto a la Dimensión Estructura de Cargos, en promedio solamente el 47% de las respuestas fueron favorables. El personal demuestra experiencia en sus cargos pero su perfil no responde a las exigencias del desempeño de sus funciones.

Variable: Gestión Académico-Administrativa

Dimensión: Planificación

Item 21: Previo a las acciones que se desarrollan en su unidad, se realiza el análisis de prioridades correspondientes.

Cuadro No. 24

Análisis de prioridades

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21	0	0	7	30	4	17	6	26	6	26	23	100

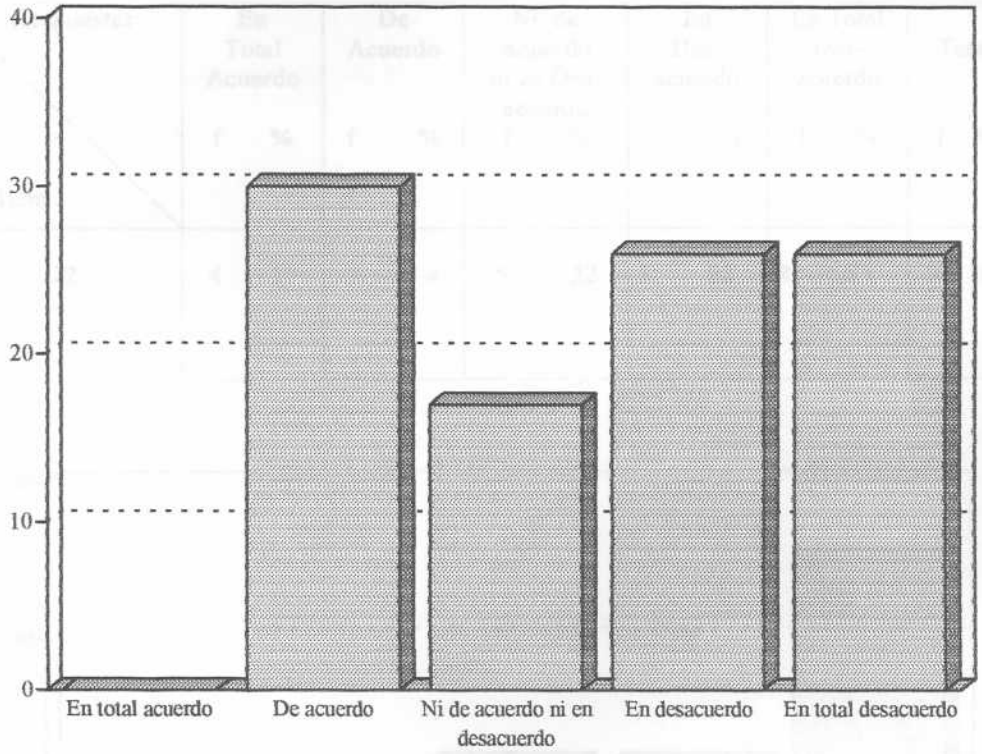


Gráfico No. 24. Análisis de prioridades.

En el cuadro No. 24 y en el gráfico No. 24, se aprecian las respuestas referidas al indicador análisis de prioridades, observándose que el 30% de los encuestados expresa que está de acuerdo; el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 26% afirma que está en desacuerdo y el 26% sostiene que está en total desacuerdo con el planteamiento que sostiene que en la unidad se realiza el análisis previo de las prioridades antes de ejecutar las acciones.

Las respuestas obtenidas permiten inferir que en la unidad no se planifican las actividades tomando en cuenta las prioridades, haciendo que el trabajo se realice de manera improvisada.

Item 22: Las acciones ejecutadas responden a lo urgente y no a lo importante.

Cuadro No. 25

Ejecución de acciones

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
22	4	17	1	4	5	22	5	22	8	35	23	100

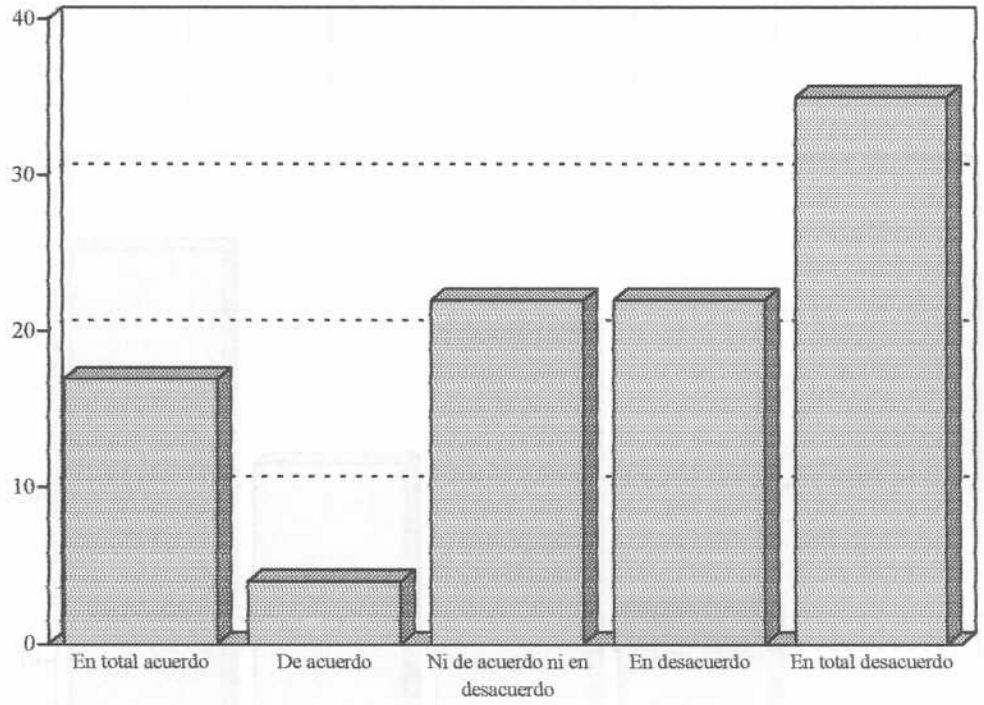


Gráfico No 25. Ejecución de acciones

En el cuadro No. 25 y en el gráfico No. 25 se aprecia que el 17% está en total acuerdo, el 4% está de acuerdo, el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 22% está en desacuerdo y el 35% está en total desacuerdo con que las acciones ejecutadas responden a lo urgente y no a lo importante.

Las respuestas de los ítems del indicador nivel de suficiencia que se presentan en el cuadro No. 20 y en el gráfico No. 20, evidencian que en promedio el 9% está en total acuerdo; el 30% está de acuerdo; el 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 35% está en desacuerdo y el 22% está en total desacuerdo con el planteamiento referente a la suficiencia del personal.

De estos resultados se puede deducir que los recursos humanos existentes en la actualidad no son suficientes para el adecuado y eficiente funcionamiento de la unidad.

Item 18: Para las acciones que desarrolla esta unidad, el número de empleados resulta excesivo.

Cuadro No. 21

Acciones de la unidad y número de empleados

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18	0	0	3	13	2	9	8	35	10	43	23	100

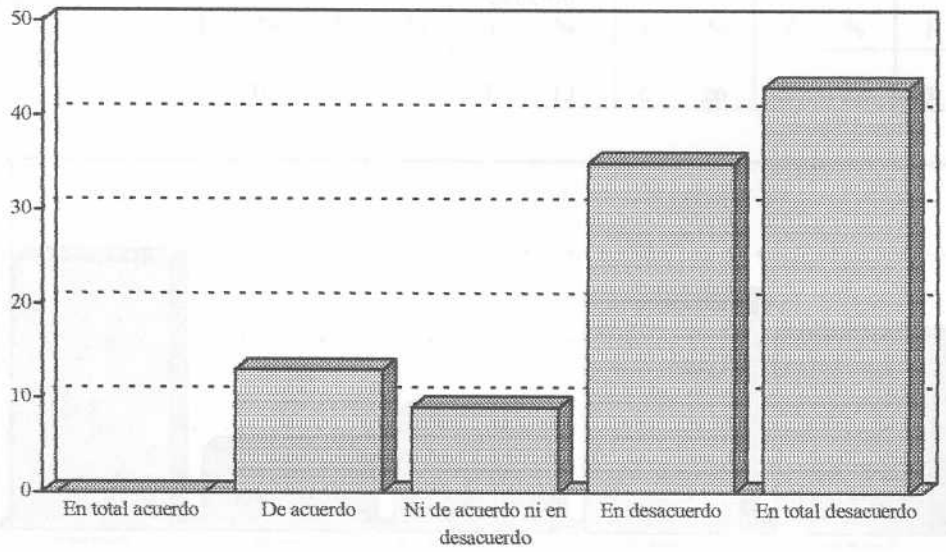


Gráfico No. 21. Acciones de la unidad y número de empleados.

En el cuadro No. 21 y en el gráfico No. 21 se aprecia que el 13% está de acuerdo, el 9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 35% está en desacuerdo y el 43% está en total desacuerdo con que para las acciones que desarrolla esta unidad, el número de empleados resulta excesivo.

Estas respuestas permiten inferir que los informantes consideran que el personal actual de la unidad no es excesivo para realizar el trabajo que se desarrolla en la Escuela.

En lo referente a la Dimensión Funciones, solamente el 35% se manifestó a favor de esta Dimensión. No existe una definición de las responsabilidades correspondientes a los cargos y es evidente la falta de correspondencia entre las funciones y los mismos.

Dimensión: Estructura de Cargos.

Item 19: El perfil profesional del personal es el adecuado para las actividades que aquí se desarrollan.

Cuadro No. 22
Perfil del cargo

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
19	7	30	2	9	3	13	6	26	5	22	23	100

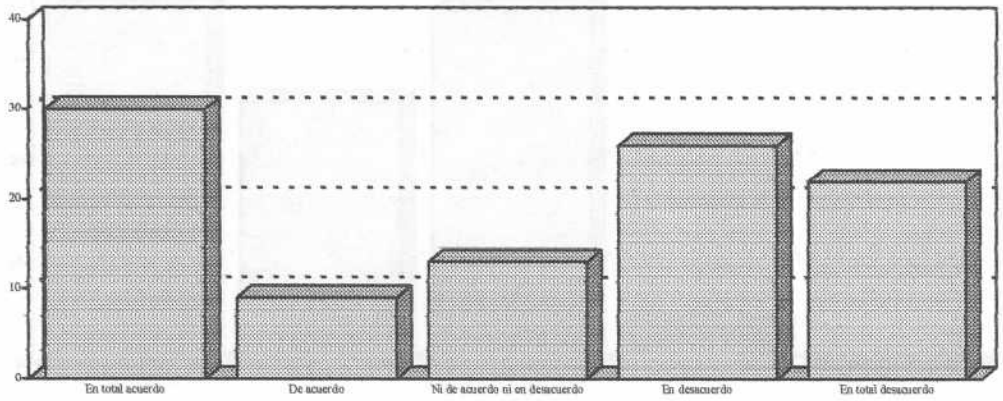


Gráfico No. 22. Perfil del cargo.

En el cuadro No. 22 y en el gráfico No. 22 se aprecia que el 30% de los informantes responde que está en total acuerdo; el 9% sostiene que está de acuerdo; el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 26% indica que está en desacuerdo y el 22% señala que está en total desacuerdo con el planteamiento que afirma que el perfil profesional del personal es el adecuado para las actividades que aquí se desarrollan.

Las respuestas emitidas evidencian que el perfil profesional del personal que labora en esta unidad no responde a las exigencias del desempeño de sus funciones.

Item 20: El personal de su unidad demuestra experiencia en el desempeño de sus funciones.

Cuadro No. 23

Experiencia del personal

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20	8	35	6	26	8	35	1	4	0	0	23	100

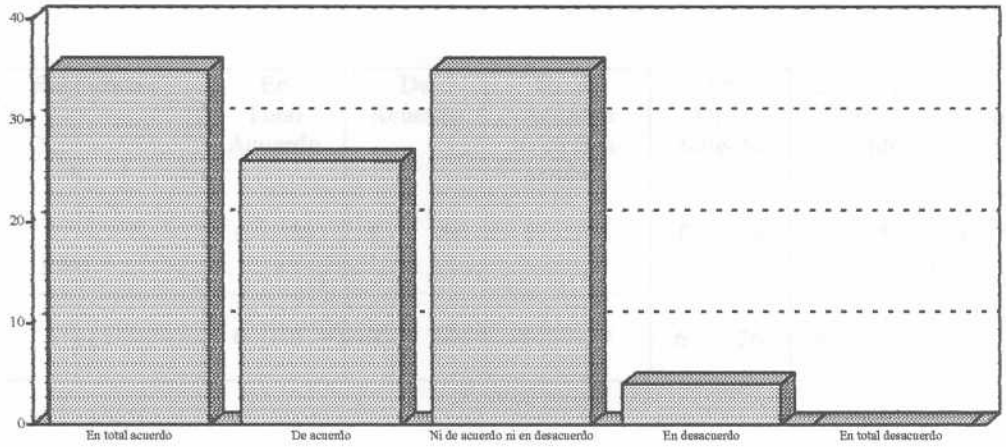


Gráfico No. 23. Experiencia del personal.

Estos resultados permiten inferir que al no tomarse en cuenta las prioridades el trabajo se ejecuta respondiendo a lo urgente y no a lo que realmente es importante y prioritario.

Item 23: Esta unidad diseña sus planes

Cuadro No. 26

Diseño de planes

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23	8	35	5	22	7	30	3	13	0	0	23	100

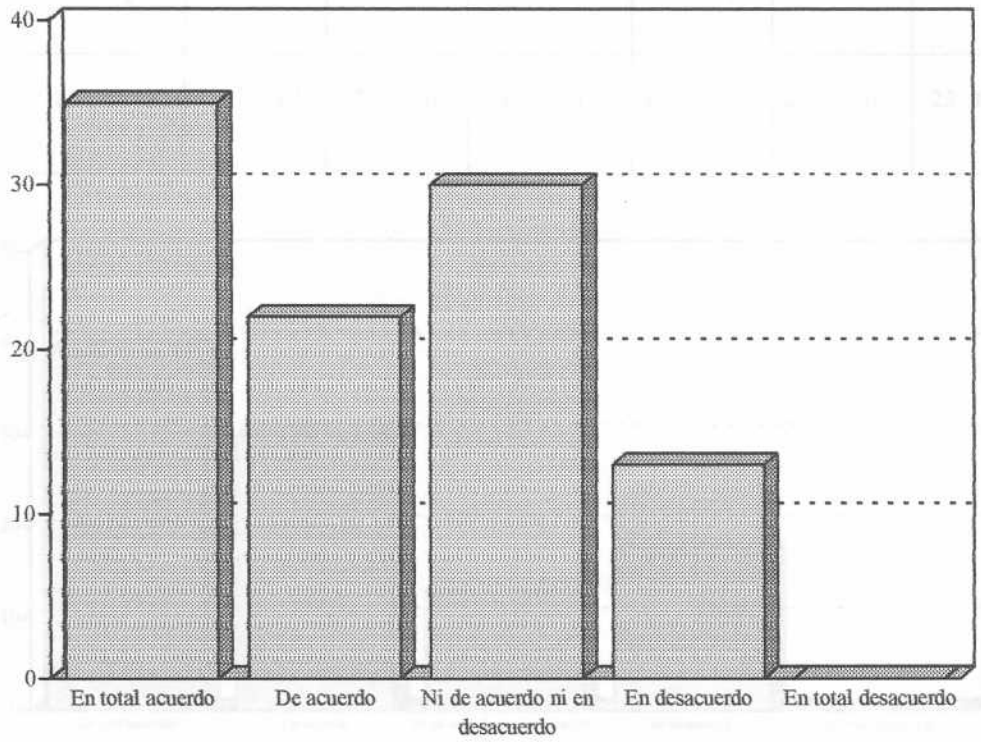


Gráfico No. 26. Diseño de planes.

De acuerdo con los datos recopilados, se observa en el cuadro No. 26 y en el gráfico No. 26, que el 35% de los encuestados responde que está en total desacuerdo; el 22% señala que está de acuerdo, el 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 13% manifiesta que está en desacuerdo y el 0% indica que está en total desacuerdo con que en la unidad se diseñan los planes para desarrollar a corto plazo.

Estos resultados indican que en la unidad se lleva a cabo la planificación que es un proceso importante en el funcionamiento administrativo de la institución.

Item 24: Se suelen diseñar planes para desarrollar a corto plazo

Cuadro No. 27

Diseño de planes a corto plazo

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
24	9	39	7	30	3	13	4	17	0	0	23	100

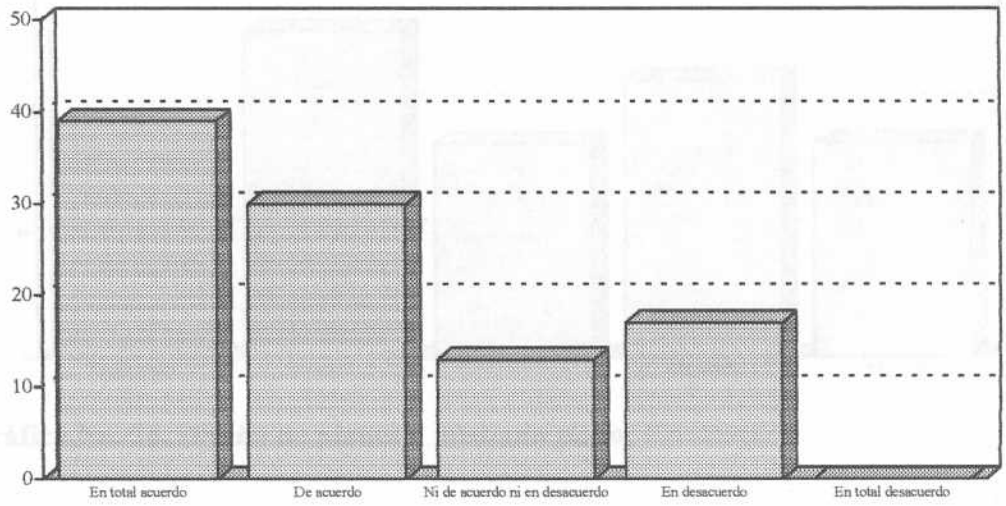


Gráfico No. 27. Diseño de planes a corto plazo.

En el cuadro No. 27 y en el gráfico No. 27 se aprecia que el 39% de los encuestados responde que está en total acuerdo, el 30% está de acuerdo, el 13% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 17% está en desacuerdo con el planteamiento que expresa que se suelen diseñar planes para desarrollar a corto plazo.

Estos resultados evidencian que la mayoría considera que en la unidad se diseñan planes a corto plazo.

Item 25: Se suelen diseñar planes a mediano plazo

Cuadro No. 28

Diseño de Planes a mediano plazo

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25	4	17	6	26	4	17	5	22	4	17	23	100

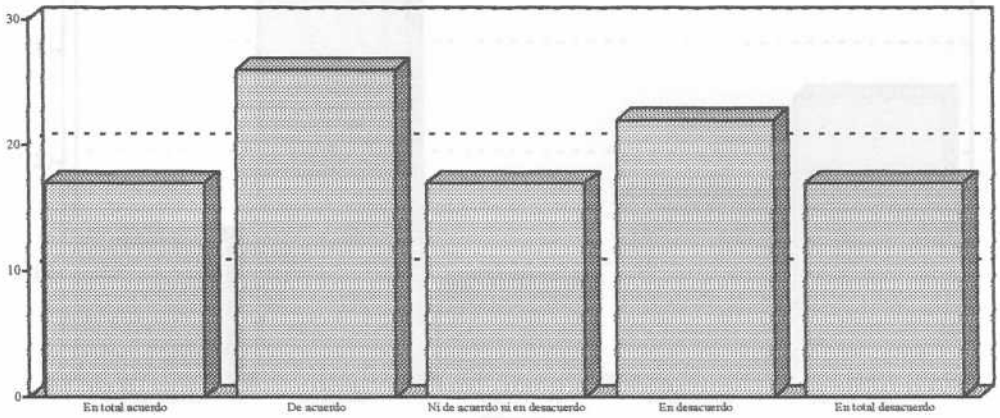


Gráfico No. 28. Diseño de planes a mediano plazo.

En el cuado No. 28 y en el gráfico No. 28 se aprecia que el 17% está en total acuerdo, el 26% está de acuerdo, el 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el

22% está en desacuerdo y el 17% está en total desacuerdo con que en la unidad se diseñan planes a mediano plazo.

De las respuestas obtenidas se deduce que en la unidad no se diseñan planes a mediano plazo.

Item 26: Se desarrollan acciones compartidas por dos o más unidades.

Cuadro No. 29

Desarrollo de acciones compartidas

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
26	3	13	8	35	2	9	4	17	6	26	23	100

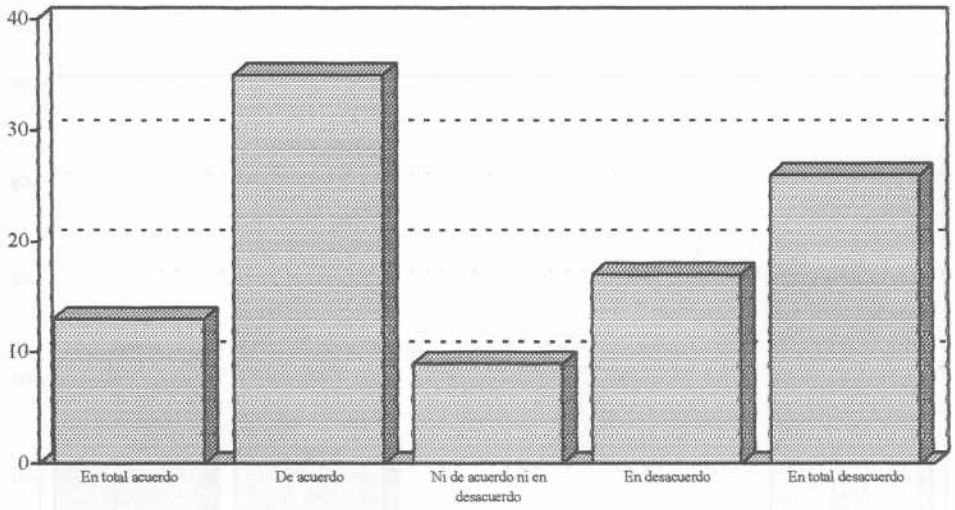


Gráfico No. 29 Desarrollo de acciones compartidas.

En el cuadro No. 29 y en el gráfico No. 29 se aprecia que el 13% del personal encuestado manifiesta que está en total acuerdo; el 35% sostiene que está de acuerdo; el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 17% expresa que está en desacuerdo y el

26% indica que está en total desacuerdo con el planteamiento que sostiene que se desarrollan acciones compartidas por dos o más unidades.

Los resultados obtenidos evidencian que en la Escuela no se realizan actividades coordinadas con otras unidades, lo cual no permite que las labores se ejecuten con la interacción de equipos de trabajo.

Item 27: Los planes que diseña actualmente esta unidad responden a la misión de la Escuela.

Cuadro No. 30

Relación del plan con la Misión de la Escuela

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
27	5	22	10	43	1	4	10	0	7	30	23	100

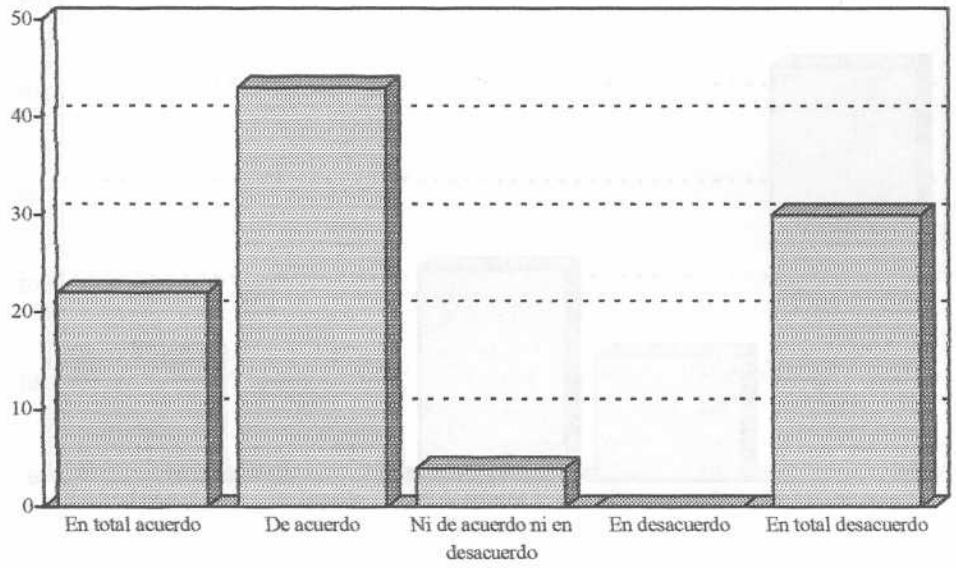


Gráfico No. 30. Relación del plan con la Misión de la Escuela.

En el cuadro No. 30 y en el gráfico No. 30 se observa que, el 22% de los encuestados manifiesta que está en total acuerdo; el 43% expresa que está de acuerdo; el 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 30% sostiene que está en total desacuerdo con la afirmación respecto a que los planes de la unidad guardan relación con la misión de la organización.

Los resultados obtenidos evidencian que la mayoría del personal considera que los planes se diseñan con relación a la misión de la Escuela.

Item 28: La visión de la Escuela es revisada periódicamente.

Cuadro No. 31

Revisión de la Visión

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
28	3	13	2	9	5	22	3	13	10	43	23	100

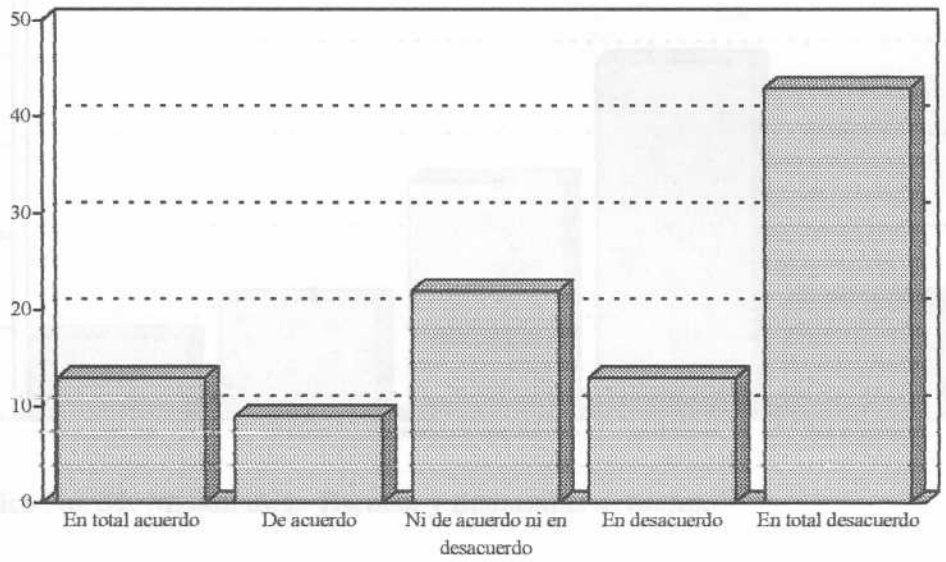


Gráfico No. 31. Revisión de la Visión.

En los resultados obtenidos, se evidencia en el cuadro No. 31 y en el gráfico No. 31 que el 13% está en total acuerdo, el 9% está de acuerdo, el 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% está en desacuerdo y el 43% está en total desacuerdo con que la visión de la escuela es revisada periódicamente.

Estas respuestas permiten inferir que la visión de la escuela no es revisada periódicamente, por lo cual requiere que se lleve a cabo su debida actualización.

Item 29: La misión de la escuela responde a las demandas actuales de la institución.

Cuadro No. 32

Misión de la Escuela y demandas actuales

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
29	2	9	3	13	6	26	9	39	3	13	23	100

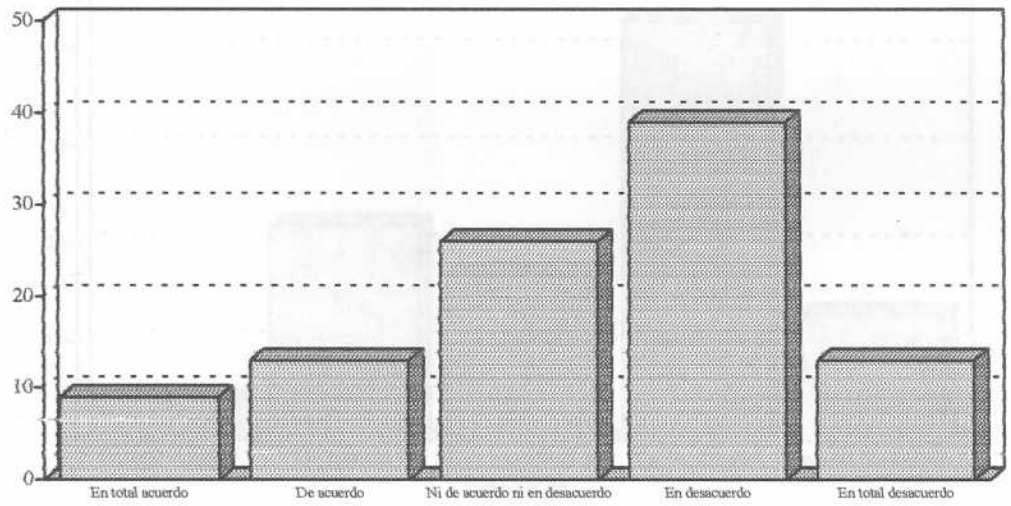


Gráfico No. 32. Misión de la Escuela y demandas actuales.

En el cuadro No. 32 y en el gráfico No. 32 se observa que el 9% de los informantes responde que está en total acuerdo, el 13% está de acuerdo, el 26% no

está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 39% está en desacuerdo y el 13% está en total desacuerdo con que la misión de la escuela responde a las demandas actuales de la institución.

De estas respuestas se deduce que la mayoría del personal considera que la misión de la escuela no se corresponde con las demandas actuales de la Escuela.

Item 30: La misión de la escuela responde a las demandas actuales del entorno.

Cuadro No. 33

Misión de la Escuela y demandas del entorno

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
30	1	4	5	22	4	17	10	43	3	13	23	100

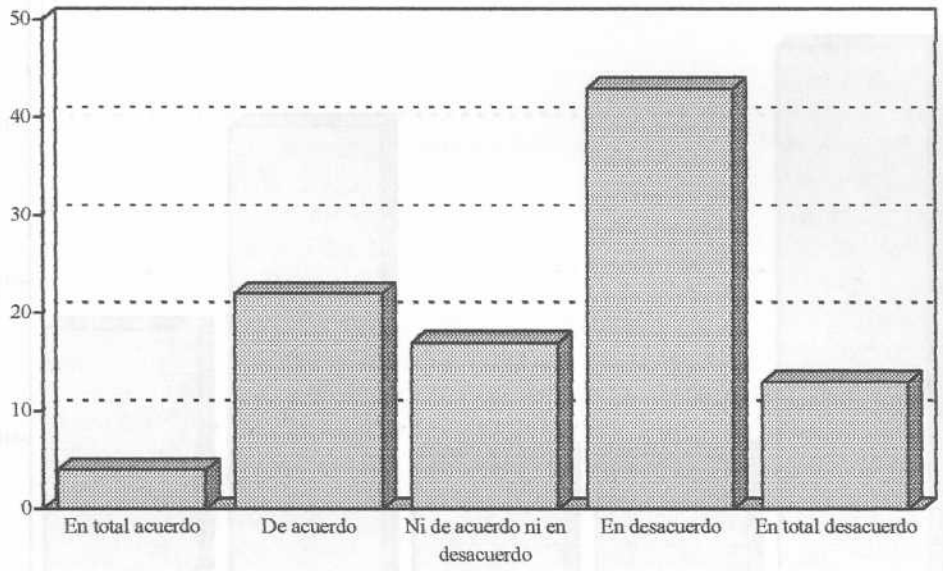


Gráfico No 33. Misión de la Escuela y demandas del entorno.

En el cuadro No. 33 y en el gráfico No. 33 se evidencia que el 4% está en total acuerdo; el 22% está de acuerdo, el 17% no está ni de acuerdo n i en desacuerdo, el

43% está en desacuerdo y el 13% está en total desacuerdo con que la misión de la Escuela responde a las demandas actuales del entorno.

De estas respuestas se infiere que el personal considera que la misión de la Escuela no se corresponde con las demandas actuales de su entorno.

Item 31: Los planes de la unidad incorporan su diseño de evaluación.

Cuadro No. 34

Incorporación del diseño de evaluación a los planes

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	fi	%	f	%
31	4	17	7	30	2	9	2	9	8	35	23	100

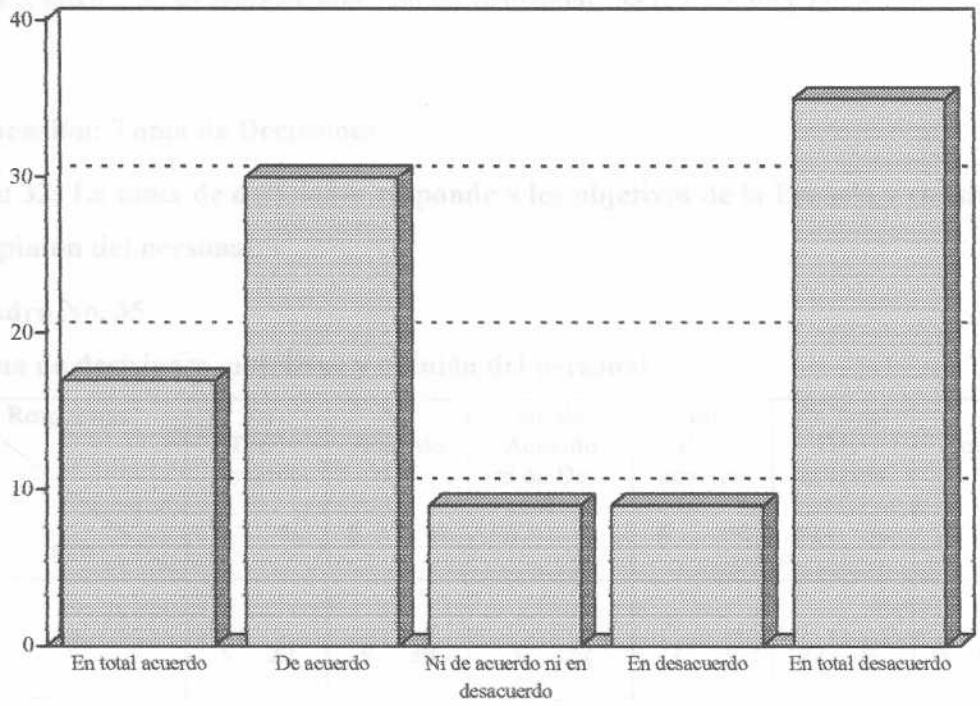


Gráfico No. 34. Incorporación del diseño de evaluación a los planes.

De acuerdo con la información recopilada mediante las encuestas, se evidencia en el cuadro No. 34 y en el gráfico No. 34, que el 17% de los informantes expresa que está en total acuerdo; el 30% indica que está de acuerdo, el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 9% manifiesta que está en desacuerdo y el 35% responde que está en total desacuerdo con que los planes de la unidad incorporan su diseño de evaluación.

De los resultados obtenidos, puede inferirse que la mayor parte del personal considera que los planes que se realizan en la unidad no contemplan el diseño para ser evaluados, no permitiendo que se conozca su efectividad y seguimiento de acuerdo con los resultados de la evaluación.

La planificación resultó con un promedio a favor del 43%. La Planificación es un proceso que está presente en cada unidad pero en el mismo no se toman en cuenta las prioridades. Los planes son diseñados con relación a la Misión de la organización pero la misma no se corresponde con las demandas de la Escuela y del entorno.

Dimensión: Toma de Decisiones

Item 32: La toma de decisiones responde a los objetivos de la Escuela y considera la opinión del personal.

Cuadro No. 35

Toma de decisiones, objetivos y opinión del personal

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	Fi	%	fi	%
32	5	22	9	39	5	22	2	9	2	9	23	100

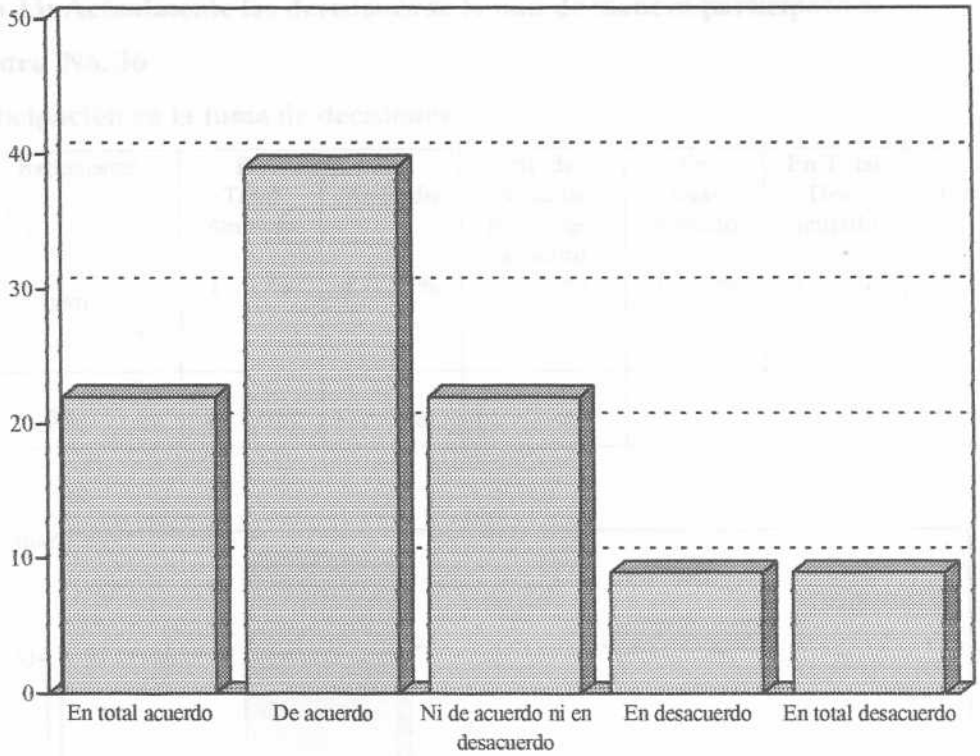


Gráfico No 35. Toma de decisiones, objetivos y opinión del Personal.

En el cuadro No. 35 y en el gráfico No. 35, se aprecia que el 22% de los encuestados manifiesta que está en total acuerdo; el 39% indica que está de acuerdo; el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 9% señala que está en desacuerdo y el 9% responde que está en total desacuerdo con la aseveración que sostiene que la toma de decisiones responde a los objetivos de la Escuela y en ella participa el personal.

Las respuestas emitidas por el personal estudiado, permiten inferir que en la Escuela la toma de decisiones se realiza en concordancia con los objetivos que persigue la institución y con receptividad a la participación del personal.

Item 33: Actualmente las decisiones se toman de manera participativa.

Cuadro No. 36

Participación en la toma de decisiones

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
33	4	17	11	48	1	4	5	22	2	9	23	100

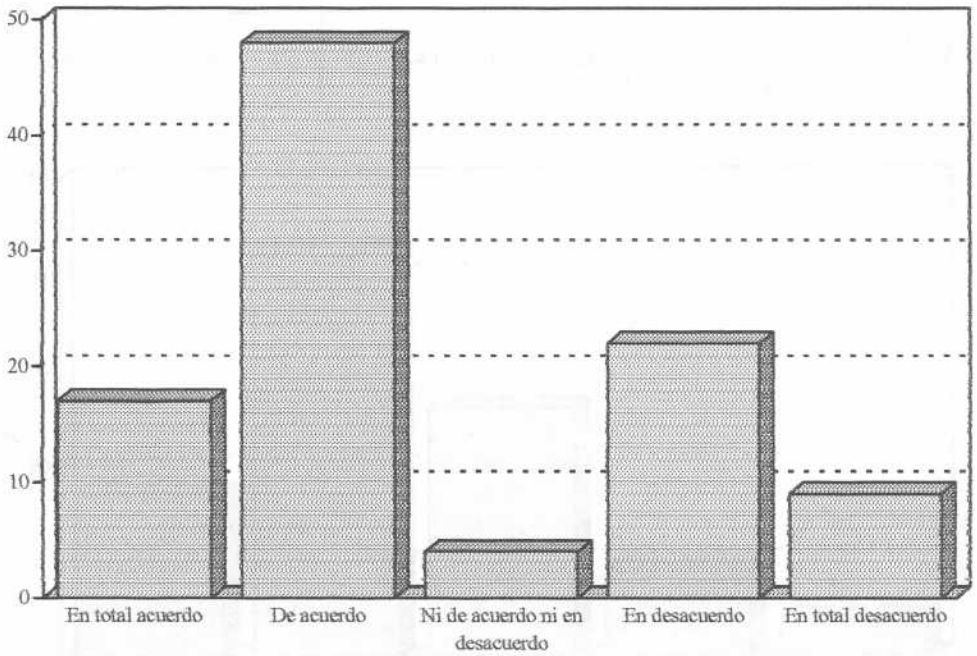


Gráfico No. 36. Participación en la toma de decisiones

En el cuadro No. 36 y en el gráfico No. 36, se observa que, el 17% de los encuestados responde que está en total acuerdo, el 48% indica que está de acuerdo; el 4% señala que ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 22% sostiene que está en desacuerdo y el 9% manifiesta que está en total desacuerdo con el planteamiento que sostiene que en la Escuela la toma de decisiones es participativa.

Estos resultados indican que en la Escuela se propicia la participación del personal y se considera la opinión del personal para la toma de decisiones.

Item 34: La información suministrada por esta unidad sirve de apoyo a la toma de decisiones de la Escuela.

Cuadro No. 37

Información y toma de decisiones

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
34	4	17	10	43	6	26	2	9	1	4	23	100

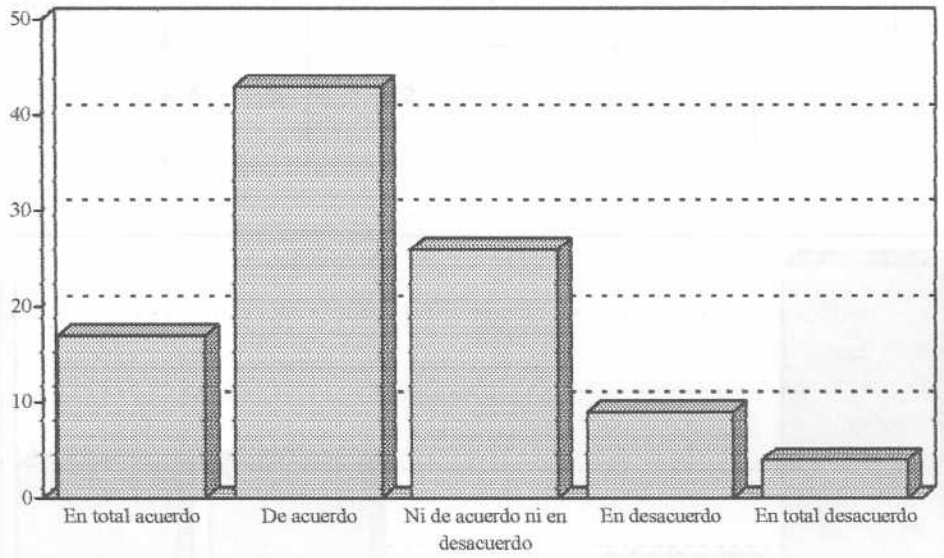


Gráfico No. 37. Información y toma de decisiones.

Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro No. 37 y en el gráfico No. 37, evidenciándose que el 17% de los encuestados responde que está en total acuerdo, el 43% indica que está de acuerdo, el 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% está en desacuerdo y el 4% está en total desacuerdo con que la información suministrada por esta unidad sirve de apoyo a la toma de decisiones de la Escuela.

Estas respuestas permiten inferir que la Escuela toma en cuenta para la toma de decisiones la información proveniente de la unidad.

La Dimensión Toma de decisiones obtuvo una puntuación favorable en promedio de 61%. Existe concordancia entre la Toma de decisiones y los objetivos.

Dimensión: Evaluación

Item 35: Se observa que las necesidades e intereses detectados mediante la evaluación, son atendidos de manera inmediata por su unidad.

Cuadro No. 38

Atención y resultados de la evaluación

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
35	5	22	5	22	0	0	2	9	11	48	23	100

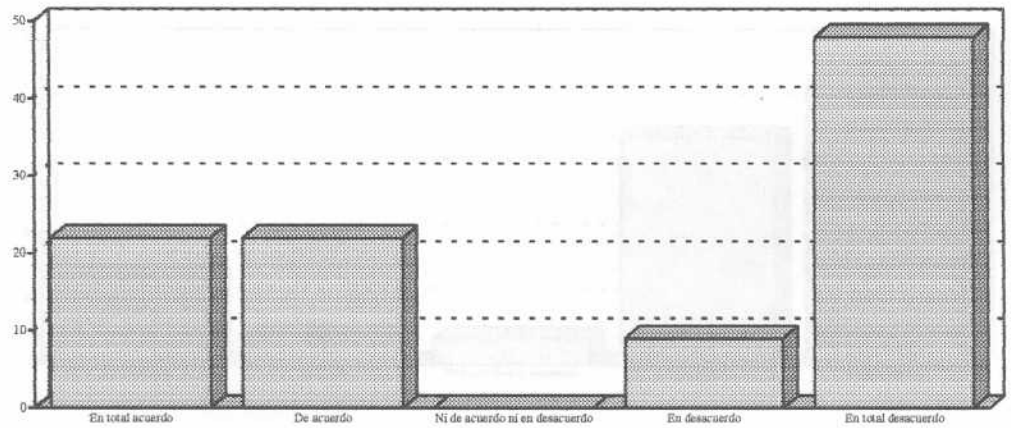


Gráfico No 38.Atención y resultados de la evaluación.

En el cuadro No. 38 y en el gráfico No. 38, se evidencia que el 22% de los encuestados responde que está en total acuerdo; el 22% señala que está de acuerdo; el

9% manifiesta que está en desacuerdo y el 48% indica que está en total desacuerdo con la afirmación respecto a que las necesidades e intereses detectados mediante la evaluación, son atendidos de manera inmediata por su unidad.

De las respuestas emitidas se puede inferir que la unidad no aplica los mecanismos correctivos pertinentes, de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación.

Item 36: En esta unidad se indagan las causas que explican el incumplimiento de las actividades programadas.

Cuadro No. 39

Causas del incumplimiento de actividades

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
36	3	13	1	4	1	4	8	35	10	43	23	100

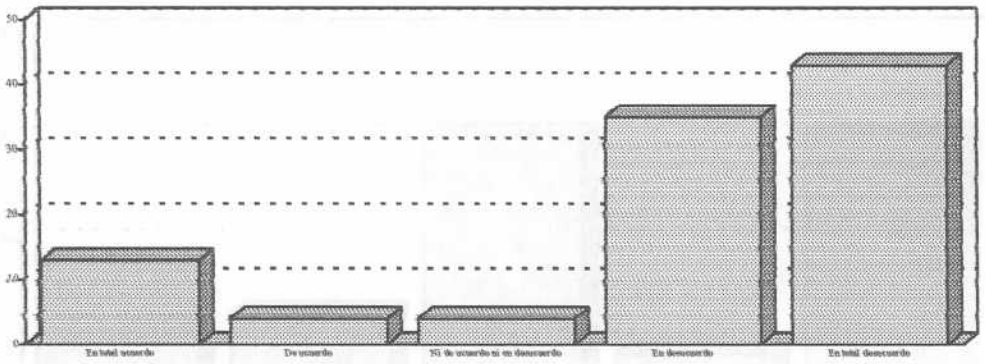


Gráfico No 39. Causas del incumplimiento de actividades.

Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro No. 39 y en el gráfico No. 39, apreciándose que el 13% de los informantes está en total acuerdo; el 4% indica que está de acuerdo; el 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 35% manifiesta que

está en desacuerdo y el 43% señala que está en total desacuerdo con que en esta unidad se indagan las causas que explican el incumplimiento de las actividades programadas.

De estos resultados se deduce que en la unidad no se hace el seguimiento y control de las actividades que se programan, lo cual no permite conocer y corregir las fallas que se presentan en su ejecución.

Item 37: La evaluación que se realiza responde a un plan diseñado por esta unidad.

Cuadro No. 40

Planificación de la evaluación

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
37	4	17	3	13	7	30	2	9	7	30	23	100

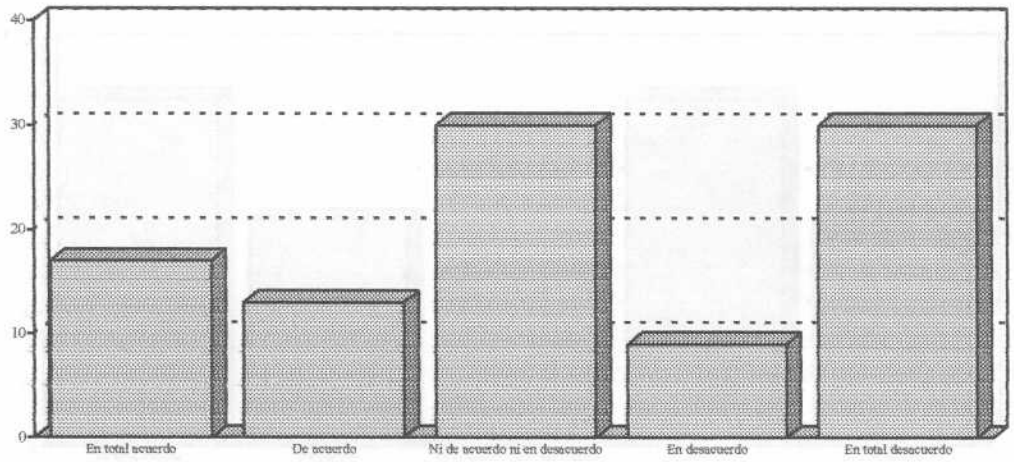


Gráfico No. 40. Planificación de la evaluación.

En el cuadro No. 40 y en el gráfico No. 40, se observa que el 17% del personal encuestado indica que está en total acuerdo; el 13% señala que está de acuerdo; el

30% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 9% expresa que está en desacuerdo y el 30% manifiesta que está en total desacuerdo con el planteamiento que sostiene que la evaluación que se realiza responde a un plan diseñado por esta unidad.

Estos resultados permiten inferir que en la unidad la evaluación no se efectúa en correspondencia con el plan diseñado, lo cual afecta la efectividad de la gestión, por cuanto la evaluación es esencial para detectar las posibles fallas y aplicar correctivos requeridos.

Item 38: En esta unidad existe un sistema de control formalmente establecido.

Cuadro No. 41

Existencia de un sistema de control

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
38	6	26	4	17	3	13	6	26	4	17	23	100

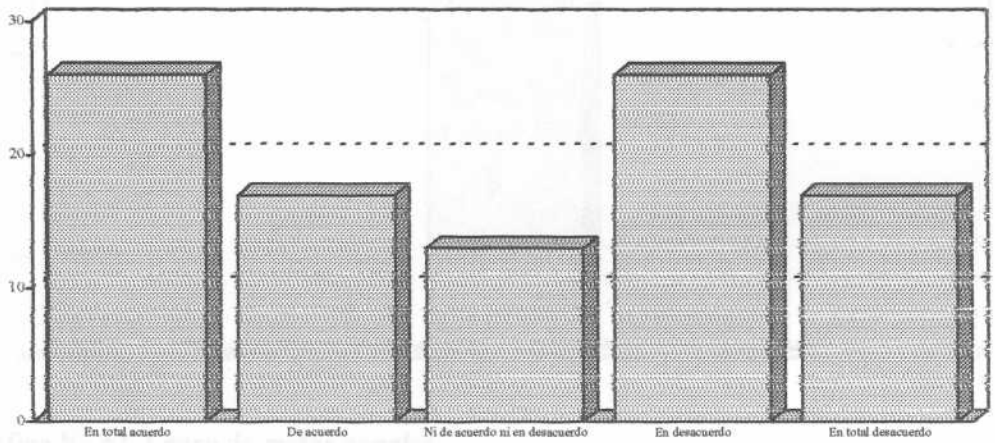


Gráfico No. 41. Existencia de un sistema de control.

De acuerdo con los datos recopilados, se observa en el cuadro No. 26 y en el gráfico No. 24, que el 26% de los encuestados expresa que está en total acuerdo; el

17% indica que está de acuerdo; el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 26% responde que está en desacuerdo y el 17% afirma que está en total desacuerdo con que en esta unidad existe un sistema de control formalmente establecido.

Estos resultados permiten inferir que en la unidad no se conoce con certeza la existencia de un sistema de control formalmente establecido.

Item 39: El logro de las metas anuales responde a los resultados preestablecidos en el plan de esta unidad.

Cuadro No. 42

Logro de metas anuales

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	f	%
39	6	26	3	13	8	35	3	13	3	13	23	100

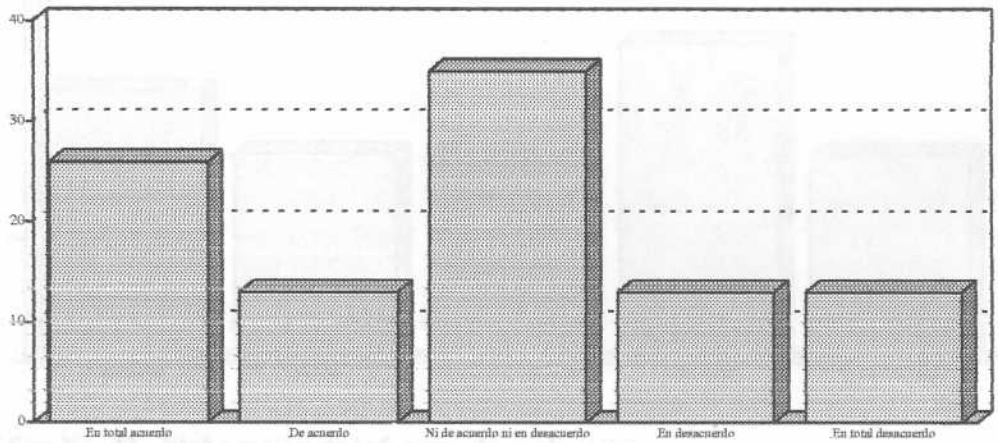


Gráfico No 42. Logro de metas anuales.

En el cuadro No. 42 y en el gráfico No. 42, se observa que el 26% de los informantes está en total acuerdo; el 13% afirma que está de acuerdo; el 35% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 13% responde que está en desacuerdo y el 13%

expresa que está en total desacuerdo con que el logro de las metas anuales responde a los resultados preestablecidos en el plan de esta unidad.

Estas respuestas evidencian que en la unidad las metas alcanzadas no se corresponden con los objetivos planteados en la proyección que se establece en los planes anuales.

Item 40: Los resultados de cada evaluación son resumidos y analizados en un informe.

Cuadro No. 43

Elaboración de informes de evaluación

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	fi	%	fi	%	f	%	f	%
40	5	22	4	17	4	17	6	26	4	17	23	100

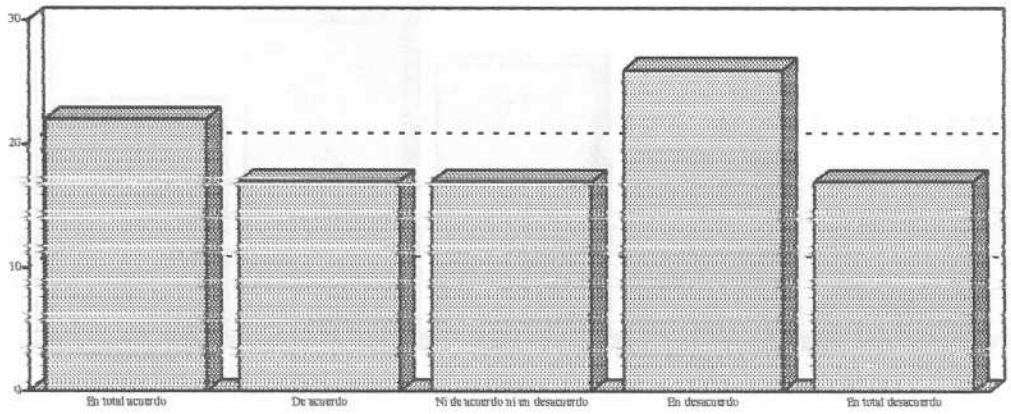


Gráfico No. 43. Elaboración de informes de evaluación.

Las respuestas referidas al ítem 40 se presentan en el cuadro No. 43 y en el gráfico No. 43, observándose que el 22% de los encuestados indica que está en total acuerdo; el 17% señala que está de acuerdo; el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el

26% manifiesta que está en desacuerdo y el 17% expresa que está en total desacuerdo con que los resultados de cada evaluación son resumidos y analizados en un informe.

Se deduce que en la unidad no se realizan los informes de las evaluaciones.

Item 41: La evaluación de actividades, planes y proyectos la realiza el personal directamente involucrado.

Cuadro No. 44

Vinculación del personal con la evaluación

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	fi	%	f	%	f	%	f	%	f	%
41	5	22	7	30	6	26	4	17	1	4	23	100

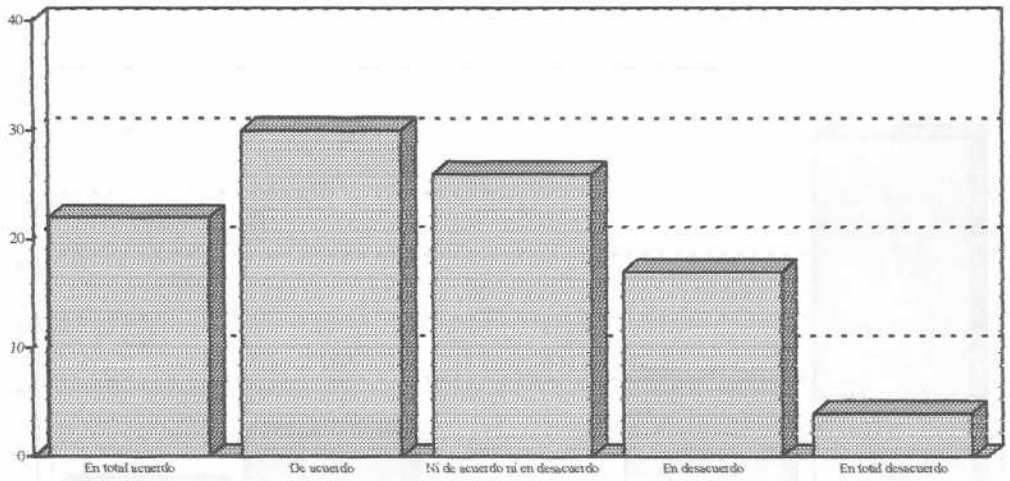


Gráfico No. 44. Vinculación del personal con la evaluación.

En el cuadro No. 44 y en el gráfico No. 44, se evidencia que el 22% de los informantes indica que está en total acuerdo; el 30% señala que está de acuerdo; el 26% expresa que está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 17% responde que está en desacuerdo y el 4% que está en total desacuerdo con que la evaluación de actividades, planes y proyectos es realizada por el personal directamente involucrado.

Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de los encuestados considera que la evaluación la lleva a cabo el personal de la unidad.

Item 42: La evaluación de actividades es realizada por personal contratado para tal fin.

Cuadro No. 45

Evaluación externa

Respuestas / Item	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	fi	%	f	%	f	%	f	%	f	%
42	1	4	3	13	0	0	5	22	14	61	23	100

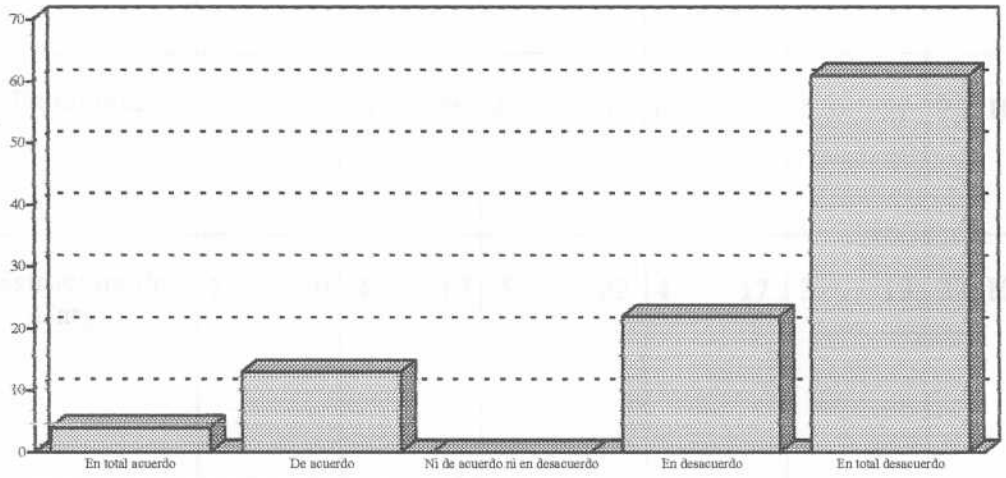


Gráfico No. 45. Evaluación externa.

En el cuadro No. 45 y en el gráfico No. 45, se evidencia que el 4% de los informantes indica que está en total acuerdo; el 13% señala que está de acuerdo; el 22% expresa que está en desacuerdo y el 61% responde que está en total desacuerdo con que la evaluación de actividades es realizada por personal contratado para tal fin.

Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de los encuestados considera que en la unidad la evaluación de actividades, planes y proyectos es realizada por el personal directamente involucrado, sin recurrir a la contratación de personal externo.

Cuadro No. 46

Variable Organización. Resultados por dimensión

Resultados / Dimensión	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Estructura Organizativa	6	26	6	26	4	17	4	17	3	13	23	100
Procesos	6	26	10	43	4	17	3	13	0	0	23	100
Funciones	2	9	6	26	4	17	6	26	5	22	23	100
Estructura de Cargos	7	30	4	17	5	22	4	17	3	13	23	100

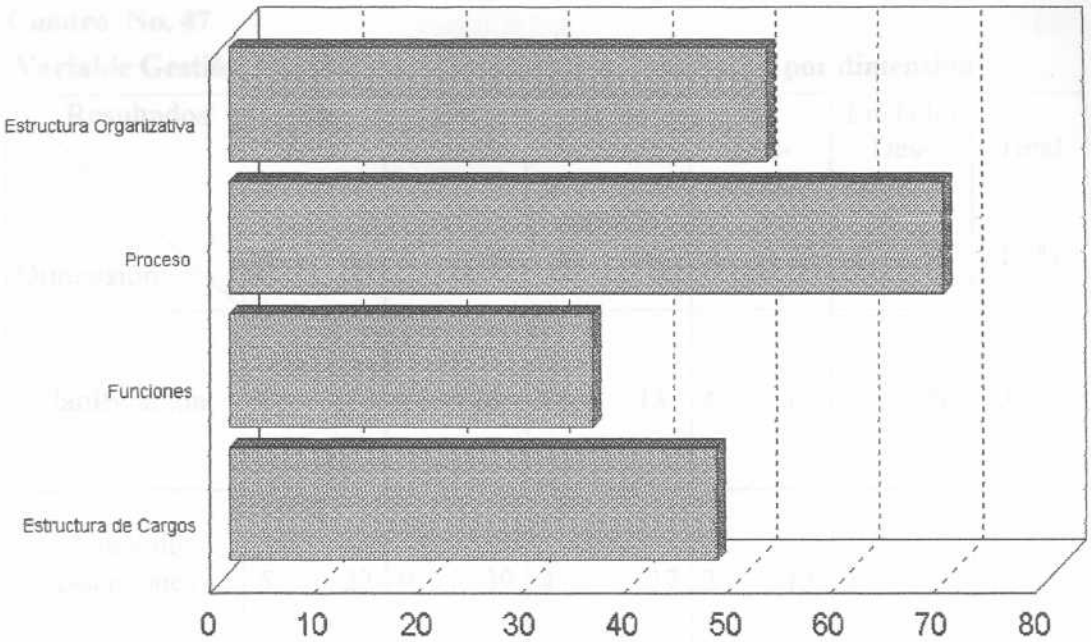


Gráfico No. 46. Promedio de las Dimensiones de la Variable Organización

En el cuadro No. 46 y en el gráfico No. 46, se presenta el promedio de las dimensiones de la variable organización, observándose que el 26% está en total acuerdo con la estructura organizativa; el 26% está de acuerdo; el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 17% está en desacuerdo y el 13% está en total desacuerdo. Respecto a la dimensión procesos, el 26% indica que está en total acuerdo; el 43% está de acuerdo; el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 13% está en desacuerdo.

En cuanto a las funciones, el 9% expresa que está en total acuerdo; el 26% está de acuerdo; el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 26% está en desacuerdo y el 22% está en total desacuerdo. El 30% expresa que está en total acuerdo con la estructura de cargos; el 17% está de acuerdo; el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 17% está en desacuerdo y el 13% está en total desacuerdo.

Se puede inferir que la mayor parte del personal se manifestó favorablemente hacia la estructura organizativa y los procesos que se desarrollan en la unidad, demostrando desacuerdo con las funciones y la estructura de cargos.

Cuadro No. 47

Variable Gestión Académico-Administrativa. Resultados por dimensión

Resultados / Dimensión	En Total Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Des-acuerdo		En Des-acuerdo		En Total Des-acuerdo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Planificación	4	17	6	26	3	13	4	17	6	26	23	100
Toma de Decisiones	5	22	9	39	4	17	3	13	2	9	23	100
Evaluación	5	22	4	17	3	13	4	17	7	30	23	100

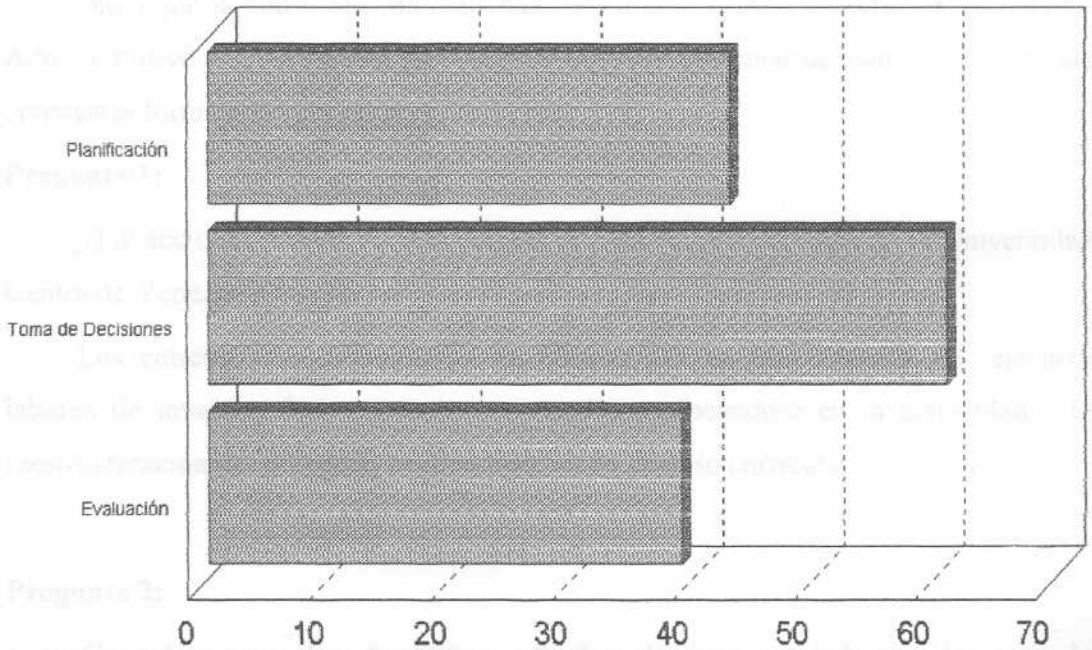


Gráfico No. 47. Dimensiones de la Variable Gestión Académico-Administrativa

En el cuadro No. 47 y en el gráfico No. 47, se aprecia los promedios referidos a las dimensiones que constituyen la gestión académico-administrativa, observándose que el 17% está en total de acuerdo, el 26% está de acuerdo; el 13% ni de acuerdo ni de acuerdo; el 17% está en desacuerdo; y el 26% está en total desacuerdo con la planificación que se lleva a cabo en la unidad. El 22% está en total acuerdo; el 39% está de acuerdo; el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 13% está en desacuerdo y el 9% está en total desacuerdo con la toma de decisiones. El 22% está en total acuerdo; el 17% está de acuerdo; el 13% está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 17% está en desacuerdo y el 30% está en total desacuerdo con la dimensión evaluación.

De estos resultados se deduce que más de la mitad de personal se expresó favorablemente hacia la dimensión toma de decisiones, y se expresó en desacuerdo con los procesos de planificación y evaluación que se efectúan en la unidad.

Resultados de las Entrevistas

Dado que la entrevista fue realizada sólo a tres sujetos: Director, Coordinador Administrativo y Coordinador Docente, se optó por presentar de manera agregada las respuestas formuladas por ellos.

Pregunta 1:

¿Qué acciones desarrolla actualmente la escuela de Psicología de la Universidad Centra de Venezuela?.

Los entrevistados coincidieron en afirmar que en esta Escuela, se ejecutan labores de investigación, docencia y extensión, enfocándose en la actualidad a la reestructuración del personal, centrándose en un cambio curricular.

Pregunta 2:

¿Considera que las funciones actuales de esta unidad son las que le corresponden?, ¿Cuáles de estas eliminaría?, ¿Cuáles incorporaría?, ¿Cuáles de las

funciones absorben su mayor dedicación?

Las respuestas giraron en torno a la necesidad de reestructurar las tareas y actualizar los perfiles, los cuales son muy antiguos, especialmente el administrativo, para que el personal sea más eficiente en su desempeño, plantéandose además, la falta de recursos humanos de apoyo para descongestionar el trabajo de las unidades y tener una mayor dedicación a asuntos medulares relacionados con la calidad docente y académica.

Pregunta 3:

¿Qué vigencia atribuye a la misión y visión de la Escuela en la actualidad?

Todos respondieron que la misión está vigente, sin embargo, la visión no existe por escrito, es intuida, debería , en su opinión, mantener un lugar destacado en la comunidad en lo que compete a Psicología con referencia en el ámbito nacional e internacional y se debería actualizar de acuerdo con las exigencias del contexto social y científico.

Pregunta 4:

¿Qué opinión le merece la calificación del personal académico y administrativo?

Acerca de la calificación del personal académico y administrativo los entrevistados consideran que el personal académico tiene buen nivel de formación, pero el personal administrativo tiene escasa preparación con una protección sindical excesiva, su motivación al logro es baja y posee poco sentido de identificación institucional.

Pregunta 5:

¿Actualmente pueden establecerse diferencias en cuanto al nivel de eficiencia de las unidades?.

Los entrevistados respondieron que en general el nivel es deficiente y como no se realizan evaluaciones, es imposible detectar las debilidades para hacer los respectivos correctivos.

Pregunta 6:

A su modo de ver, ¿cuáles son los problemas más importantes que confronta actualmente la unidad que usted dirige y coordina?

Con relación a los problemas más importantes existentes en las unidades, todos coincidieron en afirmar que aparte del presupuestario, la principal problemática se relaciona con el personal tanto académico como administrativo, respecto al académico, por la falta de profesores de relevo una vez que se llevan a cabo las jubilaciones. En la actualidad quienes cubren esas vacantes son instructores. El personal administrativo tiene un bajo nivel de preparación y de motivación y no se lleva a cabo la respectiva evaluación.

Estos resultados demuestran que en la Escuela de Psicología se hace necesario reestructurar las tareas y actualizar los perfiles y la visión de acuerdo con las exigencias del contexto social y científico. Por otro lado, el personal administrativo posee poco sentido de identificación institucional y en general el nivel de eficiencia de las unidades no puede calificarse por cuanto al no realizarse evaluaciones es difícil precisar el nivel de desempeño del personal.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se discuten los resultados, tomando en cuenta los hallazgos del trabajo de campo, la entrevista realizada y la teoría consultada. En este sentido se analizan los resultados, primero por dimensiones y luego por variables, considerando las categorías en total acuerdo y de acuerdo como favorables.

De la Estructura Organizativa se puede inferir que el personal tiene pleno conocimiento de la existencia de una organización formalmente establecida, sin embargo, es importante subrayar que el personal considera que no se corresponde con sus expectativas, lo cual incide de manera negativa en la eficiencia del desempeño laboral y en la calidad de la gestión de la Escuela. Esta situación corrobora los planteamientos de Nadler (1998), quien sostiene que una adecuada estructura organizativa permite a los individuos interactuar mejor en el ámbito de trabajo y con ellos mismos y el grado en el cual las organizaciones cumplen con sus propósitos está íntimamente ligado a la eficacia de su diseño.

Otro aspecto relevante es que el personal conoce los objetivos de la Escuela y considera que éstos tienen pertinencia y se corresponden con el trabajo que se desarrolla en las unidades. Al respecto, Cortagerena (1999) señala que uno de los elementos que caracteriza a las organizaciones son los objetivos, definidos como los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización y se relacionan con la misión, la cual expresa una declaración de propósitos que plantea tanto el presente como el futuro en términos de calidad, siendo esencial la correspondencia de objetivos con la gestión de la organización, porque se propicia el sentido de pertenencia, teniendo valores compartidos y se impulsa el logro de metas institucionales comunes.

Así mismo, en la Dimensión Procesos se puede evidenciar que en las unidades

que conforman la Escuela se desarrolla una comunicación clara y fluida entre el personal. Este es un elemento importante en el contexto de la eficiencia de la gestión académico-administrativa de la Escuela, porque el proceso de comunicación facilita la coordinación y el control de actividades, la capacitación de los recursos humanos, el ejercicio de la autoridad y la resolución de los conflictos, siendo éste un factor determinante en el clima organizacional (Cortagenera, 1999).

Con respecto a los niveles de autoridad de la Escuela, se encontró que los mismos están claramente definidos, lo cual coincide con lo expuesto por Nadler (1998), quien considera que los individuos en una organización persiguen la consecución de objetivos a través de tareas definidas y regidas por una autoridad, la cual es un poder legitimado por la estructura de la organización desde un cargo formal.

En lo referente a la Dimensión Funciones, se puede inferir que las funciones que se cumplen en las unidades no son inherentes a los cargos y las responsabilidades no están claramente definidas. La situación deseada la subraya Hall (1996), quien plantea que la organización desarrolla el proceso de gestión basándose en la estructura establecida formalmente para su funcionamiento, que abarca los procesos, funciones y tareas inherentes a los cargos pautados para lograr la eficiente interacción de todos los factores que intervienen en el logro de las metas organizativas, en un ámbito donde el desarrollo de los recursos humanos cobra vital importancia.

También se determinó que el personal de la unidad refleja un bajo sentido de pertenencia institucional. Esta falta de identificación con la organización se traduce en un elemento de insatisfacción laboral que entorpece la eficiencia en el desempeño del trabajo. En este sentido, Tunnerman (1996), expresa que la estrutura organizativa debe ser capaz de fomentar en el personal el sentido de pertenencia y pertinencia y el orgullo de formar parte de la misma organización.

Respecto a la Dimensión Estructura de Cargos, se evidencia que el perfil del personal no es el adecuado para las actividades que se desarrollan en la unidad, esta situación fue corroborada por los directores entrevistados, quienes expusieron que el

perfil de los cargos es muy antiguo y las tareas no están actualizadas. En todas las unidades se invierte demasiado tiempo en las actividades cotidianas, desvirtuándose el desarrollo de las labores medulares de las mismas.

En la Dimensión Planificación se puede inferir que en las unidades no se realiza el análisis de prioridades, las acciones responden a lo urgente y no a lo importante, aunque se diseñan planes a corto plazo. Al respecto, Cortagerena (1999), señala que la falta de una adecuada planificación incide negativamente en la eficiencia de la gestión de la institución porque si no se planifica no se pueden anticipar las acciones que se van a desarrollar para alcanzar los objetivos fijados. En la planificación también se debe tomar en cuenta la misión, visión y objetivos al igual que las acciones para cumplirlos.

Otro hallazgo coincidente en los dos instrumentos aplicados se refiere a que la misión de la Escuela no ha sido revisada desde hace mucho tiempo y no responde ni a las demandas actuales de la institución ni del entorno. Al respecto Guédez (1996) señala que una visión se crea a partir de valores y sentido de pertenencia dentro de la organización, de las metas compartidas para lograr un futuro en común.

Cabe subrayar que los planes de las unidades no incorporan su diseño de evaluación, por lo tanto, no se hace ningún seguimiento y control de su ejecución, situación que obstaculiza la eficiencia de la gestión académico-administrativa de la institución. Koontz (1998) señala que al no realizar la indispensable medición y corrección del desempeño, resulta imposible calibrar si los planes han sido efectivos y realimentados para mejorar su ejecución y concretar los resultados esperados.

En lo referente a la Dimensión Toma de Decisiones, se puede inferir que la misma responde a los objetivos de la Escuela y se realiza de manera participativa, tomándose en cuenta la información proveniente de las unidades. Estos resultados coinciden con lo expresado por Gelatt (1998), quien expone que la toma de decisiones ayuda tanto a solucionar problemas derivados de las diferentes opiniones de los miembros de la organización como a mantener la armonía y la eficiencia de la misma, siendo de vital importancia para impulsar el desarrollo institucional.

Respecto a la Dimensión Evaluación, se deduce que en la Escuela no se lleva a cabo este importante proceso, por lo que no se sabe si las metas propuestas en la planificación fueron alcanzadas, lo cual se traduce en un elemento que incide de manera negativa en la eficiencia organizacional, porque no se detectan las necesidades y problemas, por lo tanto no se pueden realizar los correctivos necesarios para superar las deficiencias y capitalizar las fortalezas.

De acuerdo con los resultados expuestos, referidos a las dimensiones que conforman la variable organización se aprecia que aunque la estructura organizativa y los procesos obtuvieron una calificación favorable, las funciones y la estructura de cargos presentan problemas relacionados con la falta de pertinencia e inherencia de las funciones con los cargos desempeñados. La ausencia de una definición clara de los perfiles y de la misión y visión de la Escuela se traducen en factores que obstaculizan el desarrollo eficiente de la gestión académico-administrativa, cuyos efectos se reflejan en el predominio de una calificación desfavorable en cuanto a la planificación y la evaluación, procesos éstos indispensables para garantizar la calidad del trabajo que se desarrolla en la Escuela al diseñar planes de acuerdo con la realidad de la institución y del entorno, y cuya evaluación permite coordinar acciones dirigidas a identificar problemas y a tomar decisiones para solucionarlos de acuerdo al contexto, y en general, contribuye a crear condiciones dirigidas al logro de la excelencia.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizados los resultados se concluye lo siguiente:

Con respecto al logro de los objetivos:

Objetivo específico N° 1

Fueron descritos los procesos que orientan el funcionamiento de cada unidad organizativa. Destaca que en las unidades académicas se desarrollan procesos relacionados con la docencia, la investigación y la extensión y el área administrativa tiene un funcionamiento centralizado de procesos con delegación parcial en algunas dependencias. Se observa ausencia de evaluación y control de resultados.

Objetivo específico N° 2

Se constató que la misión mantiene su vigencia, no ha sido revisada ni modificada; la visión no está establecida por escrito y los procesos no se planifican y desarrollan tomando en cuenta la misión y visión de la Escuela. Esto incide de manera negativa en la motivación al logro y en la búsqueda de la excelencia en la gestión académico-administrativa

Objetivo específico N° 3.

Se determinó que las funciones no están claramente definidas, el tiempo se diluye en actividades que no son propias de los cargos, lo cual genera ineficiencia en el desempeño laboral del personal de la Escuela.

Objetivo específico N° 4

Los resultados obtenidos demuestran que las funciones se cumplen pero de manera ineficiente por el congestionamiento e inadecuada distribución de las tareas, la falta de planificación de actividades no permite el análisis de prioridades, se

atiende lo urgente y luego lo importante. También el personal de las unidades es insuficiente para cumplir a cabalidad con el trabajo que se desarrolla en las mismas.

Objetivo específico N° 5

De la descripción de la correspondencia de los procesos organizativos de cada unidad con la estructura de cargos vigentes, se conoció que es deficitaria, debido a la falta de calificación del personal administrativo y de los instructores que suplen las vacantes de los jubilados, por la ausencia de personal de relevo con categoría docente y perfil adecuado a las exigencias de los cargos.

Objetivo específico N° 6

Respecto al objetivo se concluye que en la actualidad todas las unidades realizan una gestión que no puede calificarse como eficiente, no hay evaluación de los resultados para detectar cuáles son las debilidades y fortalezas, para conocer su capacidad de respuesta y adecuarla a los requerimientos de los objetivos institucionales estratégicos.

Objetivo específico N° 7

Se obtuvo como evidencia que las unidades de la Escuela de Psicología presentan debilidades y carencias en cuanto a la estructura organizativa, la cual no sustenta la planificación de las actividades orientadas al alcance de los objetivos en la definición de la misión y visión de la Escuela; la distribución de las funciones y la estructura de cargos, no atiende a las necesidades reales de la institución, porque los perfiles no son adecuados a los requerimientos de los cargos, observándose en el área administrativa la falta de calificación del personal y en general, la ausencia de sentido de pertenencia e identificación con la institución reflejan la presencia de una problemática de índole organizativo que afecta la gestión académico administrativa.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones emitidas, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Revisar y actualizar la misión de la Escuela adecuándola a las demandas y requerimientos del contexto social y científico de la Institución y del entorno nacional e internacional.
- Establecer la visión de la escuela y divulgarla entre todos los miembros del personal.
- Mantener informado al personal de los cambios relacionados con la estructura organizativa, actualización de mis0ión, visión, funciones, cargos, ingresos y egresos de personal.
- Fundamentar la planificación tomando como base la misión y visión de la Escuela y los objetivos de las unidades.
- Desarrollar el proceso de planificación con la participación del personal involucrado en la gestión académico-administrativa, para fomentar la interrelación, la comunicación, la asignación y delimitación de tareas, y contribuir a la eficiencia del trabajo que desarrollan las unidades.
- Reformular la estructura de cargos de acuerdo con las necesidades reales de cada unidad, mediante un diagnóstico de la situación en cuanto al funcionamiento de las unidades a partir de la evaluación institucional que permita el seguimiento y control de los resultados.
- Actualizar el perfil del personal atendiendo a los requerimientos de los cargos.
- Desarrollar procesos periódicos de evaluación de desempeño, para detectar debilidades y fortalezas en el cumplimiento de las tareas y funciones inherentes a los cargos, así como aspectos personales relacionados con la responsabilidad, puntualidad, organización, ente otros.
- Efectuar periódicamente detección de necesidades de adiestramiento y

capacitación.

- Incentivar al personal a realizar estudios y cursos orientados a mejorar su formación y capacitación profesional.
- Promover en el marco de la cultura organizacional, la identificación del personal con los objetivos de la Escuela, para darle sentido de pertenencia.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, D. (1993). *Evaluación institucional etnográfica en la modalidad de adultos, en el distrito escolar N.1, Valencia, Estado Carabobo.* Tesis de Maestría. Instituto Universitario Pedagógico de Caracas, Caracas.

Alvarez, D. (1998). *Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral.* México: Editorial Limusa.

Alvarez, C. y Díaz, J. (1998). *Investigación educativa.* Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Arellano, C. (1996). *El gerente de las organizaciones educativas del futuro.* Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Ary, D., Jacobs, L. y Razavich, A. (1989). *Introducción a la investigación pedagógica.* (2a. ed.). México: Mc Graw Hill.

Asamblea Nacional de Educación. (1997). Síntesis de las principales conclusiones de Asamblea Nacional de Educación. *Revista de Andragogía.* 18(1), 157-163.

Baptista, A. (1998). *La organización administrativa de los recursos humanos y su influencia en las unidades educativas nacionales de la escuela básica.* Tesis de Maestría. Universidad Santa María, Caracas.

Bautista, M. (1997). *Manual de metodología de investigación.* Venezuela: Gráficos Litocentro.

Bravo, J. (1998). *La evaluación institucional.* México: Editorial Trillas.

Casanova E. (1997). *Ejercicio de la gerencia en el Ministerio de Educación Nacional. Caso: División de tecnología educativa.* Tesis de Maestría Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Castillo, M. (1993). *La administración de personal en la escuela Fe y Alegría de Caracas.* Tesis de Maestría. Universidad Santa María, Caracas.

Chávez, A. (1996). *Gestión de instituciones educativas.* Universidad Central de Venezuela. Centro de Estudios de Desarrollo-Cendes.

Comisión de Evaluación de las Universidades. (1988). *La evaluación institucional de nuestras Universidades Nacionales. Lineamientos Operativos.*

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial 36.860*, Diciembre 30, 1999.

Corredor, J. (1999). *Las metas de la universidad. Una propuesta de transformación.* Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Cortagerena, A. y Freijedo, C. (1999) *Administración y gestión de las organizaciones.* Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Covey, R. (1993). *Los 7 hábitos de la gente eficaz.* (2 ed.). Argentina: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Cuevas, C. (1992). *Un análisis de la organización y funcionamiento de los preescolares del distrito escolar N.8 de la Zona Educativa N. 1 del Distrito Escolar.* Tesis de Maestría. Universidad Santa María, Caracas.

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional.* Bogotá: Fondo Editorial Legis.

Fernández, A. (1995) *Evaluación de la operatividad administrativa en el área de educación para el trabajo.* Tesis de Maestría. Instituto Universitario Pedagógico de Caracas, Caracas.

Fernández, I. (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas.* Argentina: Paidós.

Fiumicino, F. (2001). *La Evaluación institucional como herramienta para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en las escuelas básicas del Distrito N1 El Valle.* Trabajo de Maestría. Universidad Santa María, Caracas.

Fleitman, J. (1997). *Evaluación integral.* México: Mc Graw Hill.

Flores, R y Tobón, A. (2001). *Investigación educativa y pedagógica.* Bogotá: Mc. Graw Hill.

Gelatt, H. (1998). *La toma creativa de decisiones.* Bogotá: Grupo Editorial Iberoamericana.

Guedez, V. (1996). *Gerencia, cultura y educación.* Caracas: Fondo Editorial Tropikos Kladec.

Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional. principios y aplicaciones*. (1ª ed.). México: Mc Graw-Hill, Interamericana de México, S.A. DE C.V.

Gutierrez, J. (1999). *La evaluación institucional de los sistemas educativos*. España: Cultura Editores.

Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

Hernández, C., Fernández, R. y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Kerlinger, F. (1990). *Investigación del comportamiento*. (2a. ed.). Colombia: Mc. Graw Hill.

Koontz, H y Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Ley de Universidades. *Gaceta Oficial 1429 Extraordinario. Septiembre 8, 1970.*

Ley Orgánica de Educación. *Gaceta Oficial 2.635 Extraordinario, Julio 28, 1980 y su Reglamento Decreto 975, Enero 22,1986 con la reforma Gaceta Oficial 36.787, Septiembre 15,1999.*

Manes, J. (1999). *Gestión estratégica para las instituciones educativas*. México:Ediciones Granica México S.A de C.V.

Nadler, D. A. Y Gerstein, M. S. (1998). *Arquitectura organizativa*. España: Granica.

Ortiz, L. (1995). *Ambiente educativo universitario según estudiantes y docentes. Diagnóstico y programa de cambio. Un caso de estudio*. Tesis de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Oviol, M. (1993). *Evaluación de la estructura y funcionamiento de las unidades de control de estudios y evaluación*. Tesis de Maestría. Instituto Universitario Pedagógico de Caracas, Caracas.

Peña, J. (1998). *Organizaciones que aprenden*. Evaluación de centros de Investigación y desarrollo. Caracas: Cendes.

Peñaloza, A. (1994). *Guión operativo para la elaboración del trabajo de grado*. Caracas: Universidad Santa María.

Pérez, C. (2000). *La reforma educativa ante el cambio de paradigma*. Caracas: Eureka, Universidad Católica Andrés Bello.

Ruiz, R. (1999). Evaluación académica y Educación Superior. *Evaluar para transformar*. Caracas: IESALC/UNESCO.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Scott, C., Jaffe, D. y Tobe, G. (1998). *Visión, valores y misión organizacionales*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.

Senge, P. (1999). *La quinta disciplina en la práctica.Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. España: Ediciones Granica.

Senlle, A. (1999). *Lidere grupos de éxito. Herramienta para la dirección de equipos en las organizaciones*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.

Tamayo y Tamayo, M. (1996). *El proceso de la investigación científica. México:* Editorial Limusa.

Tunnerman, J. (1999). *Administración de los sistemas educativos*. Barcelona: Editorial Interamericana.

Universidad Nacional Abierta. (1997). *Principios de gerencia educativa*. Caracas: Autor

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (1998). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: Autor.

Weiss, C. (1985). *Investigación evaluativa*. México: Editorial Limusa

ANEXO A

ESTRUCTURA ACADÉMICO ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

ESTRUCTURA ACADÉMICO ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

1.- Departamento Sustantivo:

A.- Cátedra de Psicología General.

B.- Cátedra de Neurociencia.

C.- Cátedra de Psicología Evolutiva.

D.- Cátedra de Psicopatología.

E.- Cátedra de Psicología de la Personalidad.

F.- Cátedra de Teorías Psicológicas.

2.- Departamento Metodológico:

A.- Cátedra de Estadística.

B.- Cátedra de Psicometría.

C.- Cátedra de Psicología Experimental.

D.- Cátedra de Inglés.

3.- Departamento de Psicología Clínica.

A.- Cátedra de Clínica I.

B.- Cátedra de Clínica II.

C.- Cátedra de Metodología.

D.- Cátedra de Prácticas Clínicas.

E.- Cátedra de Programación Conductual I.

F.- Cátedra de Métodos en Psicología Psicoanalítica.

G.- Cátedra de Prácticas en Psicología Psicoanalítica.

H.- Cátedra de teorías en Psicología Analítica.

4.- Departamento de Psicología Escolar.

A.- Cátedra de Estudio Psicológico.

B.- Cátedra de Psicología Escolar.

C.- Cátedra de Seminario de Investigación.

D.- Cátedra de Sistema Educativo Venezolano.

E.- Cátedra de Técnicas de Intervención en Psicología Escolar.

5.- Departamento de Psicología Industrial.

A.- Cátedra de Economía Venezolana.

B.- Cátedra de Psicología de la Investigación.

C.- Cátedra de Pasantías en la Industria.

D.- Cátedra de Sistemas de Personal.

E.- Cátedra de Teoría Organizacional.

6.- Departamento de Asesoramiento Psicológico y Orientación.

A.- Cátedra de Actividad Aplicada.

B.- Cátedra de Investigación.

C.- Cátedra de Técnicas.

D.- Cátedra de Teorías en la Orientación.

7.- Departamento de Psicología Social.

A.- Cátedra de Estructura Social Venezolana.

B.- Cátedra de Planificación de la Investigación.

C.- Cátedra de Psicología Social.

D.- Cátedra de Psicología Social Aplicada.

E.- Cátedra de Teoría Social.

ESTRUCTURA ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA

1.- Coordinación:

Cumple funciones de planificación y supervisión de las actividades. Funciona como apoyo a la labor del profesor.

2.- Comisiones:

a.- Planificación.

b.- Asesoramiento Académico.

c.- Seminario de Investigación.

d.- Equivalencias y reválidas.

e.- Computación.

f.- Revista de Psicología.

g.- Comisión de Investigación.

h.- Comisión de Biblioteca.

i.- Comisión de curso de Iniciación y Orientación.

Servicios a la Comunidad:

1.- Biblioteca: La unidad de información "Blermino Lares" es la única especializada en Psicología en el país. Está adscrita a la Dirección de la Escuela de Psicología de la Universidad y ofrece sus servicios a estudiantes de pre-grado y postgrado, a psicólogos y otros profesionales que realicen investigaciones básicas, aplicadas y teóricas en el área.

2.- Servicio de Psicología Clínica: Esta unidad constituye la infraestructura básica de funcionamiento de Psicología Clínica sirviendo a la docencia, investigación y extensión, así en Docencia se realizan las Prácticas Clínicas, en Investigación numerosas tesis de grado se han realizado sobre la base de los casos que se atienden

en el Servicio y en Extensión se realizan cursos de capacitación y asesoría a instituciones, profesionales y público en general.

3.- Servicio de Asesoramiento Psicológico: Este servicio, dependiente del departamento de Asesoramiento Psicológico, fue creado desde el punto de vista académico con la finalidad de servir de centro de práctica para los cursantes de estudios de casos desde el punto de vista asistencial con el propósito de ofrecer a los jóvenes en asuntos de tipo vocacional, educativo y personal.

4.- Laboratorio de Informática: Esta dependencia fue creada, diseñada y dotada de acuerdo al convenio firmado con la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, cumpliendo con los requerimientos necesarios para su buen funcionamiento.

5.- Unidad de Asesoramiento Psicológico y Académico: Esta unidad presta sus servicios a los estudiantes de la escuela, elabora los planes de estudio y brinda asesoría y atención.

DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS:

6.- Recepción e información: Encargada de atender al público en general que requiera información sobre la escuela.

7.- Secretaría: Realiza tareas de redacción y transcripción, registra y mantiene archivos confidenciales, administrativos y/o académicos, recibe y atiende a profesores, estudiantes y público en general, lleva agenda de compromisos y reuniones, efectúa convocatorias, hace pedido de útiles de oficina y opera una fotocopiadora.

8.- Crea: (Centro de Recursos Educativos Audiovisuales) Se encarga del manejo de todo el equipo audiovisual utilizado en la escuela.

9.- Mantenimiento y Limpieza: Esta dependencia se encarga del aseo y mantenimiento de oficinas , laboratorios y otras instalaciones físicas de la escuela.

10.- Administración: Coordina, distribuye, supervisa, evalúa y califica el trabajo del personal a su cargo, igualmente controla la existencia y suministro de material de oficina y solicita las reposiciones correspondientes.

11.- Reproducción y Publicaciones: En esta dependencia se realizan tareas de dificultad rutinaria en la operación de equipos de reprografía y se presta servicio de copiado y publicación a profesores y alumnos.

12.- Oficina: Encargada de la transcripción y archivo de comunicaciones, entrega material, atiende llamadas telefónicas y transmite mensajes, atiende a profesores, estudiantes, empleados y público en general, opera una fotocopiadora y servicios de automatización. Realiza trabajos junto con la comisión de planificación de la escuela.

ANEXO B

POBLACION DEL ESTUDIO

Población

Dirección	Coordinación	Comisiones	Servicio a la Comunidad	Dependencias Administrativas	Departamentos
Director	Académica Administrativa	-Planificación. -Asesoramiento académico. - Seminario de Investigación. -Equivalencias y reválidas. - Computación - Revista de Psicología. - Comisión de Investigación. - Comisión de Biblioteca. - Comisión de curso de iniciación y orientación.	- Biblioteca - Servicio de Psicología Clínica - Servicio de Asesoramiento psicológico - Laboratorio de informática - Unidad de asesoramiento psicológico y académico	- Recepción e información - Secretaria - Crea - Mantenimiento y limpieza - Administración - Reproducción y publicaciones - Oficina	Sustantivo: -Psicología General. - Neurociencia. - Psicología Evolutiva. -Psicología de la Personalidad. - Teorías Psicológicas. Metodológico: - Estadística. - Psicometría. - Psicología Experimental - Inglés Psicología Clínica: - Clínica I. - Clínica II. - Metodología. - Prácticas Clínicas. - Programación conductual I. - Métodos en Psicología Psicoanalítica - Prácticas en Psicología Psicoanalítica - Teorías en Psicología Analítica. Psicología Escolar: - Estudio psicológico. - Psicología Escolar. - Seminario de investigación. -Sistema Educativo.

Cuadro N° 3 (cont.)

Dirección	Coordinación	Comisiones	Servicio a la Comunidad	Dependencias Administrativas	Departamentos
Director	Académica Administrativa				- Técnicas de intervención en Psicología Escolar. Psicología Industrial: - Economía venezolana - Psicología de la investigaci - Pasantías en la industria. - Sistemas de personal. - Teoría organizacional. Asesoramiento Psicológico: - Actividad Aplicada. - Investigación . - Técnicas. - Teorías en la orientación. Psicología Social: - Estructura social venezolana. - Planificación de la investigación. - Psicología Social. - Psicología Social Aplicada. - Teoría Social.

ANEXO C

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRIA EN EDUCACIÓN

MENCION GERENCIA EDUCATIVA

INSTRUMENTO
CUESTIONARIO

María C. Leite Mendoza

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN Y MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA

ESTIMADO COLEGA:

El propósito de este cuestionario es recolectar información acerca del funcionamiento de la Escuela de Psicología con la finalidad de determinar la influencia que tiene la organización en la gestión académico administrativa. El mismo forma parte importante en el desarrollo de un trabajo de investigación en Gerencia Educativa.

La información que usted suministre será absolutamente confidencial y empleada sólo con propósitos investigativos. Su opinión constituye una valiosa contribución por lo que se le pide responder la totalidad del cuestionario.

Agradeciéndole su colaboración y su tiempo.

Le saluda

Atentamente,

María C. Leite Mendoza

CUESTIONARIO

PARTE I

DATOS DEL ENCUESTADO

A.- Nivel académico

Pre-Grado:

_____ Bachiller

_____ Técnico Superior

_____ Profesor

_____ Licenciado

Post-Grado

_____ Especialista

_____ Magister

_____ Doctor

B.- Tiempo de servicio en la escuela

_____ 0 - 5 años

_____ 6 - 10

_____ 11 - 15

_____ 16 - 20

_____ 21 - 25

_____ más de 25

C.- Tiempo ejerciendo el cargo

_____ 0 - 5 años

_____ 6 - 10

_____ 11 - 15

_____ 16 - 20

_____ 21 - 25

_____ más de 25

PARTE II

A continuación se presentan una serie de proposiciones con varias posibilidades de respuesta: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Ni Acuerdo ni Desacuerdo, En Desacuerdo, y Totalmente en Desacuerdo. Marque una (X) en la casilla correspondiente de acuerdo con la identificación que tenga con el planteamiento.

5 Totalmente de Acuerdo

4. De Acuerdo

3. Ni Acuerdo ni Desacuerdo

2. En Desacuerdo

1. Totalmente en Desacuerdo

ITEMS	5	4	3	2	1
1. La escuela dispone de una estructura organizativa formalmente establecida.					
2. La estructura de la organización es la más adecuada para las expectativas del personal.					
3. La Escuela dispone de materiales en los que se dan a conocer sus objetivos.					
4. El personal de esta unidad conoce el organigrama de la Escuela.					
5. El pesonal de esta unidad conoce el Reglamento Interno de la Escuela.					
6. El manual de organización de la unidad está a disposición de su personal.					
7. El personal suele consultar el manual de organización de la unidad.					

	5	4	3	2	1
8. En la Escuela se observa una estrecha interrelación entre las acciones desarrolladas por Comisiones, Dependencias y Servicios.					
9. El trabajo de esta unidad se relaciona directamente con los objetivos de la Escuela.					
10. El funcionamiento de esta unidad refleja coordinación de las acciones.					
11. El trabajo de equipo está incorporado en la rutina laboral de esta unidad.					
12. La comunicación entre el personal es fluida.					
13. Los niveles de autoridad de la escuela están claramente definidos.					
14. Las funciones que cumple son las inherentes al cargo.					
15. En esta unidad las responsabilidades están claramente definidas.					
16. El personal de esta unidad refleja sentido de pertenencia institucional.					
17. El personal que conforma esta unidad es suficiente.					
18. Para las acciones que desarrolla esta unidad, el número de empleados resulta excesivo.					
19. El perfil profesional del pesonal es el adecuado para las actividades que aquí se desarrollan.					
20. El pesonal de su unidad demuestra experiencia en el desempeño de sus funciones.					
21. Previo a las acciones que se desarrollan en su unidad, se realiza el análisis de prioridades.					

ITEMS	5	4	3	2	1
22. Las acciones ejecutadas responden a lo urgente y mo a lo importante.					
23. Esta unidad diseña sus planes					
24. Se suelen diseñar planes para desarrollar a corto plazo.					
25. Se suelen diseñar planes a mediano plazo.					
26. Se desarrollan acciones compartidas por dos o más unidades					
27. Los planes que diseña actualmente esta unidad responden a la misión de la Escuela.					
28. La visión de la Escuela es revisada periódicamente.					
29. La misión de la Escuela responde a las demandas actuales de la institución.					
30. La misión de la Escuela responde a las demandas actuales del entorno.					
31. Los planes de su unidad incorporan su diseño de evaluación.					
32. a toma de decisiones responde a los objetivos de la Escuela.					
33. Actualmente las decisiones se toman de manera participativa.					
34. La información suministrada por esta unidad sirve de apoyo a la toma de decisiones de la Escuela.					
35. Se observa que las necesidades e intereses detectados mediante la evaluación, son atendidos de manera inmediata por su unidad.					

ITEMS	5	4	3	2	1
36. En esta unidad se indagan las causas que explican el incumplimiento de las actividades programadas.					
37. La evaluación que se realiza responde a un plan diseñado por esta unidad.					
38. En esta unidad existe un sistema de control formalmente establecido					
39. El logro de las metas anuales responde a los resultados preestablecidos en el plan de esta unidad.					
40. Los resultados de cada evaluación son resumidos y analizados en un informe.					
41. La evaluación de actividades, planes y proyectos la realiza el personal directamente involucrado.					
42. La evaluación de actividades es realizada por pesonal contratado para tal fin.					

ANEXO D

ENTREVISTA

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre del Entrevistado:_____

Nombre del Entrevistador:_____

Fecha:_____

1.- ¿Qué acciones desarrolla actualmente la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela? ¿Cuáles de estas acciones son las prioritarias?

2.- ¿Considera que las funciones actuales de esta unidad son las que le corresponden? ¿Cuáles de éstas eliminaría? ¿Cuáles incorporaría? ¿Cuáles de las funciones absorben su mayor dedicación?

3.- ¿Qué vigencia atribuye a la Misión y Visión de la Escuela en la actualidad?

4.- ¿Qué opinión le merece la calificación del personal académico y administrativo?

5.- ¿Actualmente pueden establecerse diferencias en cuanto al nivel de eficiencia de las unidades?

6.- A su modo de ver, ¿cuáles son los problemas más importantes que confronta actualmente la unidad que usted dirige o coordina?

ANEXO E
GUÍA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
JUICIO DE EXPERTOS

GUÍA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.
JUICIO DE EXPERTOS

INSTRUCCIONES:

En las columnas claridad y congruencia indique con una letra "C" si considera correcta la relación de cada aspecto con el Item en función de la variable correspondiente, o una "I" si la considera incorrecta. Si lo cree conveniente adicione sus observaciones.

Variable	Dimensión	Indicador	Item	Contenido		Observación
				Claridad	Congruencia	
Organización	Estructura Organizativa	-Presencia de una organización formal.	1			
		-Adecuación de la estructura de la organización a las expectativas del personal.	2			
		- Conocimiento de objetivos y organigrama.	3-4			
		-Mecanismo de coordinación.	5-6-7			
		-Flujo de información	8-9-10-11			
	Proceso	-Flujo de Información	12			
		-Niveles de autoridad.	13			
	Funciones	-Nivel de Especificidad.	14-15			
		--Nivel de compromiso	16			
		-Nivel de suficiencia.	17-18			
	Estructura de cargos	-Perfil del cargo.	19			
		-Calificación del personal.	20			

Variable	Dimensión	Indicador	Item	Contenido		Observación
				Claridad	Congruencia	
Gestión Académico-Administra-tiva.	Planificación	-Análisis de Prioridades	21-22			
		-Diseño de planes.	23-24-25			
		-Coordinación de acciones entre las unidades	26			
		-Relación del plan con la misión y visión de la organización	27-28-29-30			
		-Relación del plan con el diseño de evaluación.	31			
	Toma de decisiones	-Participación del personal.	32-33			
		-Relación de las decisiones con los objetivos y evaluación de la organización.	34			
	Evaluación	-Mecanismos Correctivos	35			
		-Relación entre el sistema de control y las necesidades del área.	36			
		- Diseño y ejecución de planes.	37			
		- Existencia de un sistema de control.	38			
		-Logro de metas propuestas.	39			
		-Elaboración de informes.	40			
		-Involucramiento del personal.	41-42			

Datos de Identificación del Experto.

Nombre y Apellido: _____ **C.I**:_____

Profesión: _____ **Firma** _____

ANEXO F

INDICE DE VALIDEZ

INDICE DE VALIDEZ

Ítems	J1	J2	J3	TC
1	C	C	C	1
2	C	C	C	1
3	C	C	C	1
4	C	C	C	1
5	C	C	C	1
6	C	C	C	1
7	C	C	C	1
8	C	N	N	0
9	C	C	C	1
10	C	C	C	1
11	C	C	C	1
12	C	C	C	1
13	C	C	C	1
14	C	C	C	1
15	C	C	C	1
16	C	C	C	1
17	C	C	C	1
18	C	C	C	1
19	C	C	C	1
20	C	C	C	1
21	C	C	C	1
22	C	C	C	1
23	C	C	C	1
24	C	C	C	1
25	C	C	C	1
26	C	C	C	1
27	C	C	C	1
28	C	C	C	1
29	C	C	C	1
30	C	C	C	1
31	C	C	C	1
32	C	C	C	1
33	C	C	C	1
34	N	N	C	0
35	C	C	C	1
36	C	C	C	1
37	C	C	C	1
38	C	C	C	1
39	C	C	C	1
40	C	C	C	1
41	C	C	C	1
42	C	C	C	1
			TOTAL	40

$$I.V = \frac{40}{42} \quad 0,95$$

ANEXO G

MATRIZ DE CONFIABILIDAD

Matríz de Confiabilidad del Instrumento

Item	EN TOTAL ACUERDO		DE ACUERDO		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		EN DESACUERDO		EN TOTAL DESACUERDO	
	X	(X-X)²	X	X-X)²	X	X-X)²	X	X-X)²	X	X-X)²
1	2	0,73	1	0,00	1	0,08	2	041	0	0,00
2	2	0,73	1	0,00	1	0,08	2	0,41	0	0,00
3	1	0,02	2	1,00	2	1,65	1	0,13	0	0,00
4	2	0,73	2	1,00	1	0,08	1	0,13	0	0,00
5	2	0,73	1	0,00	0	0,51	1	0,13	2	4,00
6	0	1,31	1	0,00	2	1,65	1	0,13	2	4,00
7	1	0,02	2	1,00	1	0,08	1	0,13	1	1,00
8	0	1,31	2	1,00	0	0,51	2	0,41	2	4,00
9	1	0,02	2	1,00	0	0,51	1	0,13	2	4,00
10	1	0,02	2	1,00	0	0,51	1	0,13	2	4,00
11	2	0,73	2	1,00	0	0,51	0	1,84	2	4,00
12	2	0,73	2	1,00	0	0,51	0	1,84	2	4,00
13	2	0,73	2	1,00	0	0,51	0	1,84	2	4,00
14	2	0,73	2	1,00	L0	0,51	0	1,84	2	4,00
15	1	0,02	1	0,00	2	0,08	2	0,41	1	1,00
16	1	0,02	2	1,00	3	0,51	3	2,70	0	0,00
17	1	0,02	2	1,00	3	0,51	3	2,70	0	0,00
18	1	0,02	2	1,00	1	1,65	1	0,13	0	0,00
19	1	0,02	2	1,00	1	0,51	1	0,13	4	4,00
20	1	0,02	1	0,00	2	0,08	2	0,41	1	1,00
21	1	0,02	1	0,00	2	1,65	2	0,41	0	0,00
22	1	0,02	1	0,00	1	0,08	1	0,13	4	4,00
23	1	0,02	1	0,00	1	0,08	1	0,13	4	4,00
24	1	0,02	1	0,00	1	0,08	1	0,13	4	4,00
25	1	0,02	1	0,00	1	0,08	1	0,13	4	4,00
26	1	0,02	1	0,00	2	0,51	2	0,41	4	4,00
27	1	0,02	1	0,00	2	0,51	2	0,41	4	4,00
28	1	0,02	2	1,00	1	0,08	1	0,13	1	1,00
29	1	0,02	2	1,00	1	0,51	1	0,13	4	4,00
30	1	0,02	2	1,00	1	0,51	1	0,13	4	4,00
31	1	0,02	2	1,00	1	0,51	1	0,13	4	4,00
32	1	0,02	2	1,00	1	0,51	1	0,13	4	4,00
33	1	0,02	1	0,00	2	0,51	2	0,41	4	4,00
34	1	0,02	1	0,00	2	0,51	2	0,41	4	4,00
35	1	0,02	1	0,00	2	0,51	2	0,41	4	4,00
36	1	0,02	1	0,00	2	0,51	2	0,41	4	4,00
37	1	0,02	1	0,00	2	0,08	2	0,41	1	1,00
38	1	0,02	1	0,00	1	1,65	1	0,13	0	0,00
39	1	0,02	1	0,00	2	1,65	2	0,41	0	0,00
40	1	0,02	1	0,00	2	1,65	2	0,41	0	0,00
41	1	0,02	1	0,00	1	1,65	1	0,13	1	1,00
42	1	0,02	1	0,00	1	1,65	1	0,13	1	1,00
X	**1,14**		**1,45**		**0,71**		**1,36**		**1,31**	
(X-X)²		**9,14**		**19,00**		**26,57**		**21,64**		**103,00**
Si²		**0,22**		**0,45**		**0,63**		**0,52**		**2,45**
∑Si²	**4,27**		**St² = 29,89**							