

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ – APURE

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DEL AREA DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ACADÉMICA  
ORIENTADAS AL LOGRO DE LA EFECTIVIDAD DEL POSTGRADO  
CIENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNELLEZ – APURE.**

Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en  
Ciencias de la Educación Superior

Autora: Lic. Leida Padrón

Tutora: Dra. Amarilis Mirabal

San Fernando de Apure, Noviembre de 2008.

## INTRODUCCIÓN

La investigación juega un papel determinante como factor de progreso, ya que crea posibilidades reales de desarrollo. La investigación tiende a concretarse productivamente en el cuarto nivel educativo, porque es allí donde se establecen las líneas de acción para satisfacer los requerimientos del desarrollo económico, social científico y tecnológico de un país. Esto demuestra la importancia de los postgrados en el país y, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora en particular.

La Ley de Universidades establece en sus artículos 2º y 3º la función rectora en la educación y la formación de los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso. Por otra parte, las Normas del Consejo Nacional de Universidades para la acreditación de los estudios para graduados en su artículo segundo señalan: Los estudios de postgrado tendrán como finalidad contribuir al mejor conocimiento de las Ciencias Naturales y Ciencias Sociales, mediante el análisis de los aportes en el ámbito nacional y universal. Desde un punto de vista legal, los estudios de postgrado de la Unellez se adecuan a esta finalidad.

Desde la perspectiva planteada, la educación superior a través de las actividades de postgrado constituye un pilar fundamental para el desarrollo del país, porque la universidad es una institución que ha dado sobradas pruebas de su viabilidad y de su capacidad para transformarse y propiciar el cambio y el progreso de los ciudadanos, las comunidades y las naciones.

Cabe destacar dentro de este contexto, que los estudios de postgrado son actividades que tienen lugar después de haber obtenido un grado o título académico, es decir, que se realizan con una formación profesional previa. Se puede derivar de esto, que las personas que las realizan deben tener una

madurez personal y profesional, que les confiere características muy especiales a su condición de estudiantes cursantes o participantes de una carrera de postgrado.

Visto así, es necesario precisar que un estudiante de postgrado debe ser conducido, guiado u orientado, y debe buscarse en su formación explorar sus potencialidades, capacidades y entendimiento, a fin de lograr su preparación adecuada a las exigencias de una sociedad actual altamente tecnificada. La investigación a desarrollar permite confirmar, que se hace indispensable adoptar una postura que admita y asuma ambas intenciones, con lo cual se puede proponer que la educación en postgrado acepta la dirección y la intervención, para buscar y lograr el desarrollo y perfeccionamiento de sus participantes.

Al entender a la educación como una realidad histórica producida por los hombres y vinculada a su contexto socio-cultural, y como un proceso social e intersubjetivo de transmisión y asimilación de reglas, valores, pautas ideológicas y saberes compartidos; la educación a través de los postgrado, puede representar la máxima concreción de este concepto.

Por todo ello, se cree que la educación en los postgrados pudiera ser un proceso social de crecimiento y cambio continuo, que busca el perfeccionamiento constructivo e integrador, que conduzca al postgraduado a conseguir sus propios logros fundamentados en sus capacidades y potencialidades, relacionando su aprendizaje con las responsabilidades personales y sociales que le son propias, mediante su preparación para aportar soluciones concretas en su entorno profesional y laboral.

Desde esta perspectiva, en la formación de profesionales requeridos, se debería considerar, cuáles son las prioridades que se atenderán, las carreras que se deben actualizar o crear, así como también, las vías para abordar y asimilar los procesos académicos de tal formación. El logro de excelencia de los postgrados, no sólo se obtiene a través del componente académico, sino que depende también de la manera como sean gerenciados

los estudios de postgrado, si se quieren consolidar como verdaderas instituciones formadoras de profesionales de excelencia, intelectuales y científicos destacados, más hoy cuando se pone en tela de juicio la calidad de su función educativa y por tanto de los postgrados.

Sin embargo, para lograr los propósitos antes descritos, la educación superior debe transitar, en primer lugar por un arduo camino de renovación institucional, que incluye la introducción de cambios en las acciones gerenciales para que de esta manera pueda estar en capacidad de contribuir a que las sociedades, en el caso particular la venezolana trascienda las consideraciones meramente económicas y cuente con suficientes elementos que le permita fomentar actividades para mejorar la formación del talento humano, a fin de que éstos a su vez contribuyan con la formulación de planes y programas orientados a disminuir la crisis económica, social, ambiental, cultural y educativa del país.

Teniendo presente las consideraciones hechas, el estudio tiene como finalidad diseñar una propuesta de estrategias de gestión académica orientada al logro de la efectividad en el postgrado Ciencias de la Educación Superior en la Unellez, Apure.

La investigación está estructurada en seis capítulos, contentivos de los siguientes aspectos: Capítulo I, Planteamiento del problema, objetivos de la investigación, general y específicos y la justificación de la investigación. Capítulo II, describe lo referido al marco teórico, conformado por los siguientes elementos: Antecedentes de la Investigación, bases legales, bases psicológicas y bases teóricas. Capítulo III, describe la metodología por la cual se orienta la investigación: tipo de investigación, población y muestra, procedimientos metodológicos utilizados, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, técnicas de análisis de datos. El Capítulo IV, destaca la presentación y el análisis de los resultados, y el Capítulo V, destaca las Conclusiones y Recomendaciones del estudio, el Capítulo VI, refleja la Propuesta diseñada.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las universidades en su condición de centros de investigación científica, tecnológica y humanística, así como núcleos importantes de reflexión y ejecución de la enseñanza superior, tienen un papel estratégico que jugar en este contexto, tanto por la importancia cada vez mayor del conocimiento, como por las necesidades urgentes de integración. En este escenario de sentir con prospectiva de compromiso, de integración y de solidaridad, la universidad, a través de los procesos de gestión académica, debe comprometerse con el estudio y fomento de la investigación, promover y cultivar una ética con equidad social, responsabilidad social, solidaridad, creatividad, participación democrática, comprensión y tolerancia de las diferencias y del pluralismo cultural.

Esto significa, que la universidad debe propiciar el desarrollo efectivo de sus actividades gerenciales académicas, principalmente en lo que se refiere a la investigación centrada en el ser humano como miembro activo e interactuante de un contexto socio-cultural y ubicado en una dimensión histórica.

Al respecto es importante establecer lo que indica Cabanelas (2001), al establecer que:

Desde hace muchos años, se hace énfasis en la importancia de las organizaciones sustentadas en el conocimiento, las universidades han sido instituciones totalmente centradas en él. En la conducción y operación de una universidad tienen entonces un papel central sus profesores, ya que son ellos mismos profesionales de generar y aplicar dicho conocimiento.

Ésta es la función de la gestión académica, la cual es importante porque con ella: se contribuye a definir el rumbo de la universidad, se realiza el diseño, implantación y operación de las decisiones académicas, y se evalúan los programas académicos y se asegura su calidad. (p. 2).

En consecuencia para desarrollar cabalmente esas funciones, es necesario tomar en cuenta lo siguiente: La toma de decisiones sobre el rumbo académico de una institución y su implantación no deben ser acciones individuales de un profesor, sino que deben atenderse colectivamente. Cada docente debe reunirse con los demás profesores que participen en el programa de estudios o en la línea de investigación de que se trate para tomar colectivamente las decisiones pertinentes.

De igual modo, en este tipo de actividades la toma de decisiones académicas no debe darse en el aislamiento. Para determinar las necesidades que la sociedad tiene, tanto de nuevos profesionales, así como de nuevos avances o aplicaciones del conocimiento, y para establecer las tendencias del avance disciplinario en el mundo, los profesores deben mantenerse en contacto estrecho con el contexto externo a la institución.

Se tiene entonces que los cuerpos académicos desempeñan un papel central en las decisiones más trascendentes sobre el rumbo de una universidad. Estas decisiones comprenden, según Carpio ( 2005), identificar, en colaboración con actores externos, los programas educativos requeridos para cubrir las necesidades de profesionales presentes y futuras. Elegir las áreas, campos y especialidades del conocimiento que deben cultivarse internamente en función de los programas educativos, de las necesidades de conocimiento en el entorno social y de la dinámica de las disciplinas en el mundo.

Considerando las referencias hechas, la gerencia académica universitaria de manera específica, aquella que se relaciona con las actividades de postgrado en el país, deberían convertirse en un factor de transformación científica y tecnológica, por lo que se plantea hacer uso de

una gestión que permita lograr fundamentalmente la formación de recursos humanos altamente calificados. Esa gestión constituye un reto para los coordinadores de los postgrados de las diferentes instituciones universitarias, atribuido según Alvarado (2000), a:

Los cambios acelerados en la economía mundial, los avances de la información y calidad total que presentan serios desafíos a la productividad, la ampliación de las naciones de eficiencia y eficacia en casi todos los recursos disponibles para hacer frente a los problemas de orden económico, social y la necesidad de divulgar y ejecutar políticas de investigación, entre otros aspectos. (p. 9).

En ese contexto, los recursos humanos se presentan como un activo principal y a la vez determinante en la competitividad bajo el nuevo paradigma productivo, por lo que se debe elevar su capacidad de comprensión, aprendizaje y adaptación, lo cual se constituye en un compromiso de la gerencia de los postgrados. Desde esta perspectiva, las universidades a través de sus procesos de gestión en la formación de los profesionales requeridos, debería considerar, las prioridades que atenderán, las carencias a resolver así como también, las vías para abordar y asimilar los procesos académicos de tal formación.

De acuerdo con Mejía (2007), las actuales reformas curriculares en las instituciones de educación superior en Venezuela, deben buscar una integración entre los pregrados y los posgrados y reducir el tiempo en los primeros para hacer un paso automático a especializaciones, maestrías y doctorados. "Si los procesos de internacionalización son irreversibles me parece que los currículos de cada universidad deben cambiar y adaptarse a los nuevos tiempos. Estamos en un tránsito pedagógico: del énfasis de la enseñanza al énfasis del aprendizaje. Los currículos actuales deben ser más holísticos, no sólo se debe pensar en pregrados sino en posgrados" (p. 1).

La Revolución Educativa que se está llevando en la educación superior en Venezuela abarca el replanteamiento de los currículos académicos, porque se está viviendo la transformación de una universidad transmisora de conocimiento a una universidad generadora de conocimiento. La producción del conocimiento se da a través de los grupos de investigación, que a su vez, son los que alimentan los primeros y segundos ciclos universitarios, es decir, los doctorados y las maestrías.

También dentro de la reestructuración de las instituciones de educación superior universidad, el papel del educador amerita una reflexión, ya que implica un cambio del concepto del profesorado: en el esquema de universidad transmisora de conocimiento, el papel se limita al de ser docente, mientras que en el esquema de universidad generadora de conocimiento el maestro pasa a ser un investigador. Por lo anterior, la universidad se debe esforzar por tener un cuerpo de docentes idóneamente preparado.

Es importante, desarrollar el tema de las alianzas estratégicas con otras universidades ya que, pensar individualmente es inconcebible y más ahora con la idea de que la universidad debe ser generadora de conocimiento.

No obstante, lo importante que representan las ideas expuestas, actualmente se proyecta que las universidades realizan actividades un tanto redundantes, que resultan en desperdicio de recursos, infraestructura y altos costos, con una falta de coordinación que impide sistematizaciones adecuadas. Es notorio que la sociedad venezolana reclama (a través de muchas informaciones de prensa, conferencias, talleres, foros, artículos, seminarios, jornadas), a la educación superior y postgrado, por el incumplimiento de sus objetivos y por el uso poco eficaz de los recursos que se le asignan. Más claramente en lo que concierne a la formación de recursos humanos que es a la que se dedican la mayoría de sus actividades. Los críticos señalan que ésta no es adecuada a la demanda ni a la calidad.



De allí, que el sector productivo, al igual que el de servicios, reclama el poco apoyo dado a la innovación tecnológica sistemática conducente a títulos académicos que realizan los profesionales con títulos de licenciados o capacitación equivalente, más la educación superior avanzada continúa por lo general referida a una educación libre, de alto nivel, no conducente a títulos, realizable por profesionales en ambientes no necesariamente escolarizados o supervisados.

Es en este contexto, la vía que deberán seguir las instituciones universitarias ante una señalada demanda Estatal de evaluación y modernización, sugeridas en el último plan de Desarrollo de la Nación (2003-2007), deben orientarse al logro de la excelencia de calidad, que no sólo se consigue en el componente académico, sino que depende de la manera como se gerencia en los estudios de postgrado, porque son sus directivos los que deben determinar entre otros aspectos, tal como lo refiere Clavijo (2001):

- Los requerimientos para generar líneas de investigación que aporten nuevos conocimientos, ingresos y egresos de recursos humanos, administración de planes y programas.
- Los propósitos delimitados para proporcionar a los participantes los conocimientos, habilidades, actitudes, valores éticos y herramientas científicas.
- Las fuentes de información y documentación adecuadas para el desarrollo de investigaciones. (p. 29).

Con base a lo referido, las instituciones universitarias plantean a sus gerentes no sólo la ideación y comprensión de las estrategias que deberán aplicar para lograr su misión, sino también la atención que le deben dispensar a los aspectos operativos tan esenciales para la supervivencia. Entonces, el gerente universitario, debe asumir al menos tres roles en el desarrollo de su trabajo: servir como estratega, ser arquitecto de su activo, referido al conocimiento y además coordinador–negociador, porque se desenvuelve con adultos.

Al respecto, es importante mencionar la existencia de postgrados en las instituciones universitarias, que desde el punto de vista gerencial, constituyen modelos en cuanto a su gestión, en los cuales se evidencia un proceso direccional calificado, con convicción de interés institucionales, unidad de dirección compartida y ejercicio de manera integradora y lo que es más importante, con una coordinación funcional entre los distintos niveles jerárquicos.

No obstante, la importancia de los señalamientos expuestos, es necesario destacar que algunas instituciones universitarias venezolanas están inmersas en determinadas deficiencias relacionadas entre otros aspectos, con la inexistencia de políticas claras y por estar centradas en áreas poco prioritarias para el desarrollo del país. Sobre la base de lo indicado, se considera existe un vacío entre la gestión desarrollada en los postgrados de muchas de las instituciones universitarias del país, lo que implica limitaciones para ejecutarlos con calidad y de acuerdo a sus objetivos.

La incongruencia visualizada entre los objetivos de los postgrados en las universidades venezolanas, y el alcance de sus logros, que no son del todo satisfactorios, por cuanto parafraseando a Bracho (2003), hay limitaciones que han interferido en la consecución de las metas planteadas, actualmente uno de los problemas que enfrentan es que algunas universidades al aperturar actividades de postgrado, no cumplieron con la normativa exigida por el Consejo Nacional de Universidades, (2005), y los mismos se establecieron sin fundamentos legales claros, lo que ha incidido para que hayan sido declarados como ilegales, no siendo aprobados por las autoridades del nivel superior, esto ha dado como fruto un considerable retardo porque para no tener problemas con los estudiantes y responder a las expectativas de éstos se ha tenido que cubrir los pasos legales requeridos.

Por otro lado, la escasez de personal preparado idóneamente para trabajar como docente en los postgrados, trae como consecuencia, que las actividades no sean desarrolladas en el tiempo planificado, incidiendo negativamente en las proyecciones realizadas por el estudiante y en su condición económica, porque para nadie es un secreto que cada año los postgrados económicamente pasan por alzas que recaen directamente en los que realizan este tipo de estudios y esto no es una causa atribuible a los estudiantes, de allí que se diga que la gerencia de los postgrados tengan fallas fácilmente perceptibles,

Cabe destacar dentro de la perspectiva de lo señalado, que el Postgrado Ciencias de la educación Superior en la Unellez, padece de algunos de los problemas descritos, y actualmente un postgrado planificado para ser realizado en dos años, se está llevando hasta cuatro y cinco años. En entrevistas realizadas a estudiantes del Postgrado referido, se evidencia que en los mismos hay alto grado de insatisfacción con la actividad académico administrativa, las expectativas que los indujo a ingresar a estos estudios no se han visto compensadas con logros efectivos

Por otro lado, refirieron los entrevistados que las actividades se retrasan sin dar explicaciones, los costos por materias suben día a día, que sería lo de menos según dicen, pero exigen que se cumplan con los cronogramas para poder graduarse de acuerdo a las expectativas planteada al momento de inscribirse en el postgrado, la ejecución de los procesos para desarrollar el trabajo de grado es lento y una actividad que se planteó realizar en aproximadamente dos años se está llevando hasta cuatro o más.

Al respecto Rodríguez (2006), señala:

Un grave problema en el cual han caído las universidades hoy día, se visualiza en el descuido dado a los postgrados, hay una fuerte politización en las acciones institucionales, que ha hecho se pierda la perspectiva, de estos programas de formación y un

postgrado planificada para un promedio de dos años cristaliza sus metas en 4 o más años, situación no rentable ni para la universidad, ni para el estudiante. (p. 2).

Dentro de esa perspectiva, se ha considerado que una de las posibles vías del mejoramiento técnico, docente y administrativo de los referidos postgrados, pudiese ser la ejecución de un conjunto de estrategias que se desprendan de un plan estratégico de gerencia, que pueda constituir un paquete de posibilidades que en conjunto constituyen los fundamentos de una adecuada gestión.

Sobre lo planteado se considera formular las siguientes interrogantes:

- \_ ¿Cuál es la metodología aplicada en la gestión académica para contribuir al desarrollo del postgrado Ciencias de la Educación Superior?.
- \_ ¿Cuáles son las etapas orientadas al cumplimiento de la misión del postgrado en lo que respecta a la gestión académica realizada?.
- \_ ¿Se aplican los elementos funcionales incorporados al contexto de la gerencia académica en el postgrado de la Unellez-Apure?.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias de gestión académica orientada al logro de la efectividad del postgrado Ciencias en la Educación Superior en la UNELLEZ-Apure.

### **Objetivos Específicos**

- \_ Determinar la metodología aplicada en la gestión académica para contribuir al desarrollo del postgrado Ciencias de la Educación Superior.

- \_ Caracterizar las etapas orientadas al cumplimiento de la misión del postgrado en lo que respecta a la gestión académica realizada.
- \_ Analizar la gestión académica orientada al logro de la efectividad del postgrado Ciencias en la Educación Superior en la UNELLEZ-Apure.

### **Justificación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación, desde la perspectiva de implicaciones teóricas y prácticas se justifica porque:

Contribuye a encontrar y proponer ideas conceptuales sobre la gerencia en los postgrados, mediante un enfoque diferente. Asimismo, la orientación del estudio propuesto puede encontrar justificación por muchas vías, para quien ofrece un camino viable de posibles y adecuadas estrategias direccionales que conlleven a un ordenamiento de las funciones fundamentales encomendadas a la educación superior y por ende a los postgrados, tanto en la docencia e investigación como la extensión, con tendencia a elevar su productividad.

También permitir orientar metodológicamente otros estudios, en el sentido de la búsqueda de otros indicadores potenciales de influencia en la acción gerencial de los postgrados. De igual manera ofrecería herramientas a los dirigentes educativos que sirvan como recurso orientador para el logro de una eficiente planificación y gestión de la educación superior y de postgrado.

El trabajo desarrollado se asume con un enfoque sistemático, pues se hará necesario estudiar no sólo partes y, procesos aislados sino más que esto, las relaciones existentes entre todos los elementos que conforman el sistema estudiado, buscando resolver los problemas decisivos hallando entendimiento en el orden que unifica, como una relación dinámica de todo y parte.

Para ello, se define como sistema a un “todo” como un proceso dinámico de enlace de sus subsistemas agrupados de algún modo predeterminado para lograr objetivos que le son comunes. Se entiende así, el enfoque de sistema como una manera totalizante de reflexionar y al análisis de sistema como el conjunto de procedimientos con que se penetra al todo en estudio, su estructuración en sus partes y relaciones a fin de organizar proposiciones o alternativas de solución a los problemas confrontados, en el contexto de las condiciones como funciona el sistema. El macro sistema del estudio lo constituye el área educativa, el subsistema los estudios de postgrado y el micro sistema los postgrados en el área educativa.

### **Alcances**

El presente estudio se efectuará sobre la base de las dimensiones: gestión académica y el desarrollo de los postgrados en el educación superior. El estudio se realizará en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, Vicerrectorado San Fernando de Apure con una muestra de docentes, coordinadores y estudiantes de postgrado, cuyo desempeño está enmarcado dentro del período académico Enero – Julio 2008.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Investigaciones Afines al Estudio**

Diversas investigaciones se han realizado sobre los modelos estratégicos de gerencia para las distintas dependencias universitarias y muy escasas en lo que se refiere específicamente para el nivel de postgrado, cuyos resultados reportan en ciertos casos coincidencias, en tanto que en otros son frecuentes las contradicciones.

Se hace referencia al trabajo realizado por Muñoz (2001), que se titula “Modelo de gerencia estratégica para la Universidad del Zulia”. El propósito del trabajo fue diseñar un modelo de gerencia estratégica para la Universidad del Zulia, el mismo lo diseñó sobre la base de una estructura con dos elementos: su concepción teórica y su operacionalización y consideró como sub-elementos, la integración de grupos de trabajo, proceso administrativo, acción directiva, desarrollo estratégico, reconocimiento, promoción del personal y normativa organizacional.

En esta investigación se concluyó que, los gerentes a pesar del avance tecnológico, de las comunicaciones y de la gestión del pensamiento aun proyectan limitaciones para gerenciar los procesos educativos relacionados con los postgrados.

La investigación referida es analizada como fuente de apoyo para la investigación porque en la misma se desarrollar una propuesta que puede orientar a los gerentes universitarios a mejorar la situación de los postgrados en el país y de manera especial en la institución donde se realizó el estudio.

En el mismo orden de ideas, es importante reseñar el trabajo realizado por Lepage (2003), titulado “El área de Educación en postgrado: Una

aproximación a los cambios”, en el cual se establece que partir de las necesidades sociológicas educativas planteadas en los años finales del siglo XX, se examinan brevemente las acciones institucionales tanto en el campo académico como gerencial, los esfuerzos de investigación el camino por recorrer en los Programas de Postgrado del área de educación.

La autora señala como algunas opciones del trabajo académico, las tendencias que dirigen el proceso esencial de la investigación en estos programas, que se han desarrollado con una marcada preferencia hacia los estudios sobre la Educación Superior.

Se concluye que por la necesidad de profundizar en estos temas, en el área se inició un proceso de estudio y discusión donde se ha venido conformando una visión compartida sobre la misión de la Universidad como tal y sobre los cambios necesarios que con urgencia, ésta debe acometer. Se ha mirado en esa perspectiva hacia la organización de las investigaciones, sobre aquellos mecanismos más eficientes que garanticen la previsión adecuada de los crecientes montos de recursos públicos, requeridos por las instituciones incluyendo en tal sentido, no solo lo concerniente a lo presupuestario, sino aquellas modificaciones que en materia legal y administrativa deben garantizar el flujo de recursos. Es decir, es necesario acentuar esfuerzos en los problemas de la gestión y el financiamiento del sistema educativo en general.

Por hacer referencia al tema importante de los postgrados en el país y su desarrollo, con la finalidad de preparar recursos humanos necesarios para el país se consideró necesario tomar el trabajo como punto referencia para la presente investigación.

Asimismo, destaca el estudio realizado por la Comisión de Estudios de Postgrado en la Universidad Central de Venezuela (2004), el cual lleva por título “Gerencia del Cambio en Instituciones Educativas de Educación Superior”. Entre los objetivos de este estudio destacan: Aprender la aplicabilidad del concepto de cambio, su influencia en la vida de las personas



y específicamente en la institución educativa como organización de aprendizaje continuo y analizar el papel que juega el estilo de gerencia y liderazgo en el desarrollo de la calidad de vida de todos los actores de la institución educativa, como clima propicio para construir la organización inteligente capaz de aprender continuamente.

En este sentido, se concluye que no basta ya con construir un modelo educativo orientado a la actualización continua de los contenidos, se requiere construir una institución educativa capaz de desarrollar enfoques metodológicos que le permitan a sus miembros como individuos, y la institución como organización aprender continuamente del proceso de transformación en que está inmerso el mundo y la sociedad en específico.

Se concibe como una importante fuente referencial a la investigación debido a la intención que conlleva la pro propuesta es aprender a gerenciar tanto, el cambio personal como el de la universidad, para de esta manera estar en la capacidad de afrontar los nuevos retos que tiene nuestra sociedad al estar viviendo un proceso acelerado de caídas y sustitución de paradigmas o modelos de interpretación de la ciencia, de la realidad social y del desarrollo de los propios individuos.

Resalta la investigación de Jiménez (2004), titulado “Pertinencia de los postgrados en Venezuela” el objetivo fue Evaluar los efectos del valor de la pertinencia de los postgrados en la dinámica social. En este estudio la autora plantea que las múltiples implicaciones que los estudios de postgrado, deben verse en conexión con las dinámicas que rigen los procesos de transformación de las instituciones que imparten estudios en este nivel, quienes en algunos casos confrontan limitaciones porque caminan con bastante lentitud, por la misma inseguridad de no saber hacia donde se dirigen.

Bajo la perspectiva que adopta la investigadora, para enfrentar esas deficiencias es necesario concretar una agenda de transformaciones, cuyos aspectos relevantes se orienten hacia la búsqueda de opciones alternativas

que conduzcan a lograr la pertinencia de los postgrados en atención a las necesidades sociales. Esto implica según la investigadora precisar relaciones más estrechas con el sector productivo, lo que amerita la búsqueda de mayor eficiencia de los programas ofrecidos a partir de mecanismos de evaluación institucional, de allí que es necesario una actividad gerencial vigilante y permanente de las actividades realizadas.

De acuerdo con los resultados reportado en la investigación reseñada, se tiene que, la gerencia en los postgrados constituye para las universidades y otros institutos uno de los problemas más álgidos, porque una gran mayoría de sus directivos le asignan extremadamente un tiempo bastante considerable a los problemas administrativos, dejando a un lado las opciones relativas a lograr la productividad de los mismos.

En el mismo orden de ideas destaca la investigación realizada por Silva (2007), denominada “Proceso de gestión académica y su administración en la Educación Superior. Ante la problemática en la que se desenvuelve la gestión académica de los departamentos docentes en las universidades, se ha planteado para esta investigación, como problema científico: comprobar la viabilidad del enfoque de la administración de negocios al trabajo del departamento docente en la educación superior.

El objetivo general que persigue la investigación es: ofrecer, desde el enfoque de la administración de negocio, una alternativa racional y viable de administración integrada del trabajo académico en el departamento docente de la educación superior a partir de considerar las tareas sustantivas de esta componente estructural, la complejidad del entorno en que se desenvuelve, la acrecentada exigencia de la sociedad hacia estas instituciones, las demandas por satisfacer provenientes del entorno, la precisión de los diversos procesos que se entrelazan en la actividad académica, las características que es necesario garantizar en las componentes (recursos materiales y humanos) que en el mismo intervienen, los modos de controlar, registrar, medir, evaluar, normalizar, acreditar y certificar los procesos para

garantizar su calidad de excelencia, fortalecer la eficacia, optimizar el uso de los recursos disponibles, asegurar un crecimiento y desarrollo sostenido y sustentable de los colectivos académicos en el entorno y dirección que le está socioeconómicamente determinado.

Este estudio se toma como referencia la organización de la actividad académica al nivel de la célula básica del sistema organizacional: la del departamento docente. En la práctica se orienta a la fundamentación de la gestión académica, como administración de negocio. Los antecedentes presentados permiten la adquisición de un amplio conocimiento sobre la variable objeto de estudio; pero al mismo tiempo lleva a tomar la decisión de efectuar un nuevo estudio, ya que los mismos no son concluyentes.

### **Fundamentación Legal**

Las bases legales en las cuales se apoya la presente investigación están contenidas en la Ley Orgánica de Educación (1980) y en la Ley de Universidades (1970) ambos instrumentos jurídicos todavía vigentes.

Respecto a la **Ley Orgánica de Educación** en el artículo 25 señala:

La educación superior se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal en la búsqueda de la verdad, las cuales se expondrán, investigarán y divulgarán con rigurosa objetividad científica.

Tal como queda en evidencia en los criterios del artículo referido, es importante señalar que en Venezuela la universidad constituye la columna vertebral del subsistema científico-tecnológico, ya que en ella se concentra la mayor parte de la actividad científica, ello pone de manifiesto su papel clave que desempeñan en cualquier programa destinado a promover el desarrollo científico-tecnológico y social. Por consiguiente, al postgrado, por

corresponder al nivel más alto del Sistema Educativo, le concierne estimular el espíritu creativo y la investigación científica.

Por su parte, el Artículo 26 establece que:

La educación superior tendrá como base los niveles precedentes y comprenderá la formación profesional y de postgrado. La ley especial establecerá la coordinación e integración de las instituciones del nivel de educación superior, sus relaciones con los demás niveles y modalidades, el régimen, organización y demás características de las distintas clases de instituciones de educación superior, de los estudios que en ellos se cursan y de los títulos y grados que otorguen y las obligaciones de orden ético y social de los titulares.

Teniendo presente lo expuesto en el artículo anterior, implica una multiplicación de cometidos en tiempos de cambios, lo que requiere un incremento de la flexibilidad de los programas de estudio, de allí que es imprescindible, combinar el avance por un lado hacia la descentralización y por otro a la autonomía de gestión, con la búsqueda de nuevas formas de acción.

Igualmente la citada Ley, en su artículo 27, estipula como objetivo de la Educación Superior:

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

De acuerdo con el planteamiento referido en dicho artículo, la tarea fundamental de la Educación Superior y con ella de los estudios de postgrado es la formación de recursos humanos requeridos en la proyección social del país, implica una enseñanza de avanzada para el mismo fortalecimiento de las universidades, de allí que la gerencia debe motivarse a planificar y desarrollar acciones de transformación profunda en cuanto al desarrollo del conocimiento.

Por su parte la **Ley de Universidades (1970)**, en el Artículo 1, determina que “La universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesionales y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre”.

El artículo 2, señala: “Las universidades son instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales”.

En tanto que, en el Artículo 3 de la citada Ley, se indica que:

Las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

El contenido de los artículos anteriores se puede interpretar según tres enfoques típicos: a) La Universidad como generadora de conocimientos (investigadora); b) Como formadora de profesionales para contribuir con el desarrollo socioeconómico del país y c) la Universidad Docente, cuya misión es la formación de seres humanos bien entrenados en el arte del pensar, criticar y en el discurrir académico, que mediante un estudio integral del conocimiento científico, humanístico, artístico y tecnológico sean capaces de convertirse en asiduos críticos de una sociedad participativa y democrática.

## **Enfoques Teóricos que Sustentan el Estudio**

Los fundamentos o enfoques teóricos donde se apoya el estudio, están representados en tres teorías, que son: la de Sistemas, enfoque del Comportamiento Humano y enfoque Situacional

### **Teoría General de Sistema**

Al aplicar el modelo clásico de la Teoría General de Sistemas a las Universidades, de acuerdo a lo referido por Naranjo (1999), se tiene que ellas están constituidas en su contexto interno, por un conjunto de factores que interactúan la función de docencia, investigación y extensión. Tales factores conforman los elementos del sistema de las Universidades cuyas relaciones definen el logro de los objetivos y la misión organizacional universitaria.

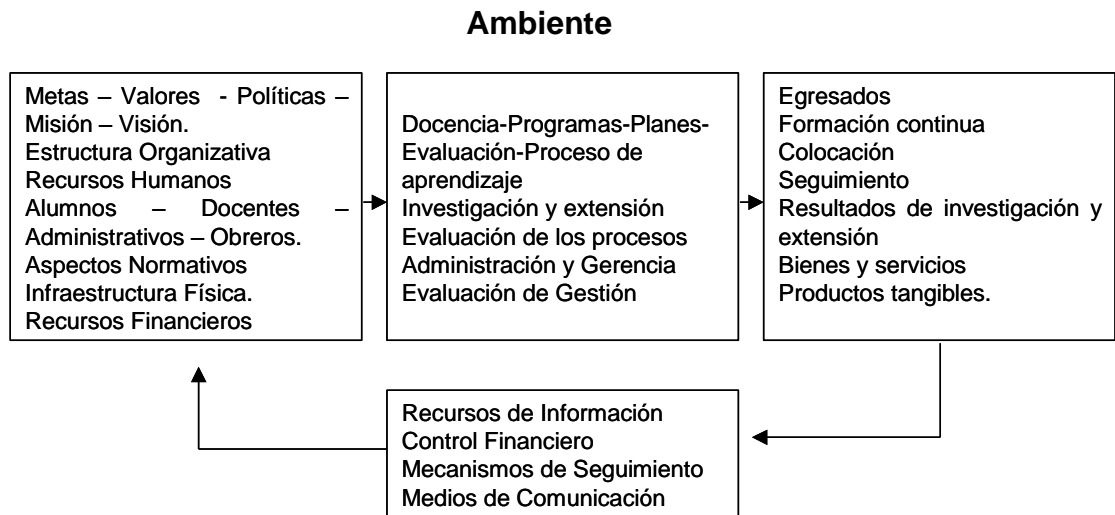
Los factores que componen el contexto interno de las Universidades, en atención al enfoque de la Teoría General de Sistemas, se agrupan en: elementos de entrada, proceso de salida y de realimentación.

**Elementos de Entrada o Insumos:** Son impulsores del sistema universitario. Ellos son: la estructura organizativa, metas, valores, misión, recursos humanos (alumnos, docentes administrativos, obreros): aspectos normativos, infraestructura física, recursos financieros. Su conjunto hace posible la ejecución del proceso educativo el cual requiere para su desarrollo del insumo básico: el estudiante, recurso humano que será objeto de cambios en su perfil, por medio del proceso de aprendizaje.

En la medida en que los elementos de entrada posean los atributos de funcionamiento deseables, se crearán las condiciones necesarias para garantizar un proceso educativo acorde con los propósitos y objetivos que definen a la Universidad. A continuación se fundamentan algunos de los elementos impulsores del sistema universitario, los cuales se pueden visualizar en la figura 1.

**Figura 1**

**Componentes del Contexto Interno de las Universidades**



Fuente: Tripier (1996).

**Infraestructura Física:** Elementos prioritarios de apoyo para la aplicación del proceso educativo. En este sentido se requiere de un plan estratégico de dotación, modernización y mantenimiento, además de la ejecución de las labores básicas de planificación y control para evitar su deterioro y satisfacer las necesidades más apremiantes de plantas físicas para el sector universitario.

**Estructura Organizativa:** Se refiere a la conformación global de la Universidad donde coexiste una jerarquía de autoridad que define al jefe de cada unidad, especificando además, los canales formales de comunicación. Todo ello facilita la coordinación de programas y actividades y el control de las acciones de sus integrantes. Incluye la misión, objetivos, funciones, carta organizacional, niveles de autoridad, canales de información, clasificación de cargos, los cuales son significativos en el momento de establecer el diseño estructural de las Universidades.

Robbins (1993), clasifica las estructuras en Orgánicas y Mecanicista. Las primeras las describe como flexibles con poca complejidad y

formalización, poseen una amplia red de información (por medio de la comunicación lateral, asciende y desciende), supone una fuerte participación en la toma de decisiones. Por su lado las mecanicistas las considera de gran complejidad, mucha formalización, una red limitada de información (casi siempre una comunicación descendente) y escasa participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones.

**Recursos de Financiamiento:** Es un aspecto resaltante dentro de las unidades que entran al sistema. Debe enfocarse desde dos planos: el interno que tiene que ver con la gestión financiera y el externo con la presión política, económica y social generado por el microsistema nacional, a través de la demanda social en frontal reclamo por el mejoramiento de la función universitaria, en lo relativo a la cualificación de los recursos humanos que de una u otra forma participan en los procesos de desarrollo económico, social y político que se implementan en el país.

En el plano externo, el financiamiento de las universidades nacionales depende de manera casi exclusiva del Estado. Sin embargo, hay tres rubros de ingresos que conforman el presupuesto universitario: los ingresos propios, los aportes y asignaciones de otros organismos y los aportes legislativos. Los primeros están constituidos por derecho sobre actividades propias de la institución o derivados de acciones cuya finalidad es la obtención de beneficios económicos. Cuando se trata de fomentarlos, se persigue ampliar fuentes de financiamiento.

El aporte y asignaciones de otros organismos se derivan de donaciones y contratos efectuados con instituciones públicas y privadas: empresas, alcaldías, gobernaciones, entre otras. El aporte legislativo o aporte del Estado, es la base fundamental del presupuesto de funcionamiento. El Congreso Nacional asigna una partida ordinaria destinada a satisfacer el conjunto de proyectos de presupuesto de gastos presentados por las Universidades. Debido a los desequilibrios presupuestarios que regularmente se producen, el Estado amplía su soporte



mediante créditos adicionales, los cuales constituyen en los últimos años, un apreciable porcentaje del presupuesto total.

**Recursos Humanos:** Son los estudiantes, el personal docente, de investigación, administración y obrero. A la Universidad ingresan los estudiantes bachilleres provenientes del nivel de Educación Media, Diversificada y Profesional, los cuales son los insumos más importantes ya que constituyen el eje motor del proceso educativo y razón de ser del sistema. Poseen un conjunto de necesidades, valores, actitudes, expectativas que deben ser pertinentes con la carrera profesional a la que ingresa. En esta dirección, se hace necesario implantar mecanismos de selección adecuados para garantizar que el estudiante que entra al sistema posea el perfil y las características en correspondencia con la especificidad de la carrera y la demanda estudiantil respectiva.

En relación con el personal docente es importante considerar el nivel de formación académica el cual debe corresponderse con el de postgrado, además de las habilidades docentes, con especial atención a la capacidad para comunicarse con claridad, para compenetrarse con los estudiantes y para la innovación en la producción de materiales. La adaptación de una adecuada política requiere revisar la normativa vigente, dado que el concurso de oposición se convierte en un punto de partida absoluto y no permite la observación del desempeño académico durante un período considerable.

Con respecto al personal administrativo y obrero, son insumos de gran importancia ya que representa el recurso de apoyo al sistema, por lo que se requiere de políticas para su reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, sueldos y salarios, desarrollo, formación y formas de participación de dicho personal.

**Elementos del Proceso Educativo:** El proceso educativo comprende todos aquellos elementos, (docencia, investigación y extensión, planificación universitaria, planes de estudio, programas académicos, estrategias de evaluación y de los aprendizajes, la gerencia y administración educativa) que

utilizando los insumos y entradas al sistema universitario, posibilitan la ejecución del proceso de aprendizaje (hecho educativo) para obtener como resultado un recurso humano que egresa, con un perfil acorde con los requerimientos y exigencias de la sociedad.

El hecho educativo es un proceso continuo y gradual que ocurre como efecto de la particularidad característica del aprendizaje del hombre y de su necesidad de vincularse con el medio ambiente a fin adaptarse creativa y responsablemente a él. Se ejecuta cuando los integrantes del proceso educativo se interrelacionan con los factores de entrada, para alcanzar los propósitos y objetivos de la Universidad como sistema.

**Elementos de Salida:** Puede definirse como el fin para el cual se unen los elementos, las características y las relaciones del sistema. La salida de las Universidades como tales debe ser congruente con su misión, visión u objetivos. Los elementos de salida están constituidos por: (a) los profesionales que egresan y su calidad de formación profesional. Su colocación, protección profesional, formación continua y el seguimiento correspondiente. (b) Los resultados de los programas de investigación y extensión representados por los trabajos y proyectos, revistas especializadas, libros y otras publicaciones productos de tecnología educativa y demás productos tangibles obtenidos y (c) los bienes y servicios educativos.

De todos los elementos de salida citados, el de mayor significación y relevancia lo constituye el recurso humano que egresa del sistema y su calidad de formación profesional. Tal criterio se soporta legalmente en el contenido del artículo 3, de la Ley de Universidades, cuando establece: "...formar los equipos profesionales que necesita la Nación para su desarrollo y progreso". Se deduce entonces, que la misión de las Universidades es básicamente la formación integral de dicho recurso, el cual es el producto resultante prioritario y donde de acuerdo con los postulados de la teoría General de Sistemas, se refleja y convergen todas las

situaciones o problemas existentes en los elementos de entrada y del proceso del sistema universitario.

En correspondencia con esta posición, Arie de Geus (1998), asevera que cuando hay coherencia entre los insumos y los procesos organizacionales, hay calidad en el resultado final (egresados), ya que la acción de uno repercute sobre el todo, y cualquier acción sobre el todo, repercute en cada uno de sus componentes. Manifiesta que dicha coherencia de elementos promueve la calidad, porque sus dimensiones básicas hacen del quehacer universitario algo efectivo, eficiente y eficaz.

Hechas las referencias anteriores y tomando en cuenta las relaciones en los diferentes elementos sistémicos, se puede aseverar que el recurso humano que egresa de la Universidad y su calidad de formación profesional, se pudiera evaluar a través del funcionamiento de los elementos que entran a las instituciones universitarias y los que intervienen en el proceso de aprendizaje. Por lo que finalmente pudiera ser un indicador muy importante para evaluar la totalidad del sistema de las Universidades.

**Elementos de Realimentación:** Para Mercado (1992), la realimentación como control es el examen de los resultados. Es tener la seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se están llevando a cabo de acuerdo con lo planeado, con las órdenes que se han dado y con los principios que se han sustentado. Implica medir, evaluar y ajustar las actividades, tomando como patrón las metas y objetivos formulados.

Senge (1995), por su lado apunta que en el pensamiento sistémico la realimentación es un concepto más amplio que recabar opiniones sobre un acto que se ha realizado. Alude a todo flujo recíproco de elementos. Un axioma donde toda influencia es causa y efecto. Nunca hay influencias en una sola dirección. Una perspectiva que refleja el comportamiento de la responsabilidad por los problemas generados en el sistema. Existen dos tipos de procesos de realimentación: de refuerzo y la compensación o

estabilizadora o de equilibrio. Esta última opera cuando hay una conducta orientada hacia las metas.

En las Universidades la realimentación está constituida por los recursos de información y comunicación, mecanismos de control de gestión, y en general por todos los procesos de seguimiento organizacional que buscan la estabilidad y el equilibrio de la Universidad para lograr su misión, meta u objetivo básico. Existen procesos de realimentación compensadora en todas las partes del sistema universitario. Subyacen a toda acción orientada hacia una meta para mantener el equilibrio y la homeostasis. Se suceden en los procesos de recibir y utilizar información para la adaptación a las contingencias del ambiente y el quehacer universitario.

Tales consideraciones permite comparar el resultado del sistema traducido en el perfil del egresado que se desea, con el patrón existente, para asegurar que la misión de ella se ha logrado, en el caso de no ser positiva dicha comparación, diagnosticar la razón de la desviación y tomar las medidas correctivas necesarias en la parte del sistema donde se requiere la ejecución de la acción. Un buen sistema de comunicación e información, además de reducir la entropía organizacional, logra mantener el equilibrio dinámico entre las partes de los sistemas.

### **Teoría del Comportamiento Humano**

Lewin, citado por Flores (1998), hizo sus principales aportes en el área de la dinámica de grupos, donde desarrollo su teoría del comportamiento, según la cual “El comportamiento de un grupo es un conjunto intricado de interacciones y fuerzas que afectan tanto a la estructura del grupo como a la conducta del individuo”. (p. 154).

Lewin, (citado por Bracho, 2003), desarrolló un modelo, en el cual indicó que “La conducta de un trabajador en una fábrica era una función de la personalidad o características personales del trabajador, lo mismo que del ambiente o clima de la fábrica” (p. 39).

Otros pensadores realizaron estudios en la misma dirección que Lewin, entre ellos destacan Mc Gregor (1990) y Argyris (1994). El primero, propuso la Teoría Y, y sostuvo que las personas pueden gozar en el trabajo y que si las condiciones son favorables, los trabajadores pueden llegar a ejercer mucho autocontrol sobre su desempeño. Por supuesto en esta teoría Mc Gregor mantenía implícitamente la creencia de que los trabajadores los motiva el deseo de hacer un buen trabajo y la oportunidad de afiliarse con sus iguales, más bien que las simples recompensas financieras.

Por su parte Argyris, llega a conclusiones semejantes a las de Mc Gregor, pero investigó desde una dirección distinta. Sostuvo que en muchos casos la formalidad en la estructura, el control y otras prácticas de las organizaciones inhiben el proceso de maduración de los empleados y los mantienen dependientes, pasivos y subordinados.

En general, el enfoque comportamental recalca la introducción de la participación y la democracia en las organizaciones, como características distintivas.

### **Enfoque Situacional**

Muchos estudios sobre investigación organizacional realizados, tanto en Inglaterra como en Estados Unidos, dieron como resultado subrayar la necesidad de un punto de vista situacional de la teoría administrativa, según la cual la tecnología y la velocidad de cambio en el ambiente se alzaban como factores predominantes del sistema de organización y administración. Al respecto, Lawrence y Lorsch (1990), dos de los investigadores originales de lo situacional han expresado:

Durante los últimos años se ha hecho evidente una nueva tendencia en el estudio de los fenómenos organizacionales. En la base de este nuevo enfoque está la idea de que funcionamiento interno de las organizaciones tiene que

concordar con las demandas de su tarea, su tecnología o su ambiente externo, y con la necesidad de sus miembros para que la empresa sea efectiva. En lugar de buscar una panacea, un modo único de organizarse bajo todas las circunstancias, los investigadores tienden cada vez más a examinar el funcionamiento de las organizaciones en relación con las necesidades de sus miembros particulares y las presiones externas a que deben hacer frente. Básicamente este enfoque parece que está llevando al desarrollo de una teoría de dependencia según la cual los procesos y estados internos de la organización dependen de los requisitos externos y las necesidades de los miembros. (p. 1).

Los distintos enfoques presentados, así como las teorías analizadas, sustentan teóricamente el estudio: la gestión académica para el desarrollo del postgrado, por cuanto al trasladarse a la realidad social del campo de la investigación como son en este caso las universidades y más específicamente los postgrados, se tiene la necesidad de delinear estrategias administrativas organizacionales para lograr la participación de los distintos entes involucrados.

Es importante destacar que para efectos de esta investigación, se considera un aporte importante la posición de Weber (1994), en el sentido que se requiere de un conjunto de procedimientos y estrategias administrativas para promover la participación de los empleados, que indudablemente en las universidades y en los postgrados, se deberá contar con una autoridad bien definida, división del trabajo, reglamento para el cumplimiento de funciones y las promociones con base en la competencia técnica.

### **Metodología para la Gestión Académica en los Posgrados**

La administración de la gestión académica en la Educación Superior muestra cada vez más su complejidad por la multilateralidad de sus relaciones y por las interrelaciones que alcanza con una larga lista de

aspectos, tanto internos al propio sistema de educación, como externos, que pertenecen al entorno en que se desenvuelven.

La complejidad que, por los motivos apuntados, distinguen al proceso académico de la educación superior, y por tanto a su administración, hacen necesario enfrentarle con una sistemática diferente. Se trata de que esta complejidad, que cada vez menos acepta la improvisación sustentada en las buenas intenciones y deseos, en los nobles propósitos o ideales. Este proceso en la actualidad está demandando de estudios previos, de previsión científicamente sustentada, de un manejo sistematizado, de una orientación hacia el servicio a la sociedad, con rigor en la proyección, orientación, control, evaluación, ajustes y correcciones del sistema, que integre procesos de mejora continua de su calidad para la garantía de la excelencia.

La gestión académica es un proceso complejo que involucra la entrada de recursos diversos (tangibles e intangibles), un procesamiento de la complejidad más elevada que pueda existir (pues tiene que vérselas con el desarrollo de las capacidades intelectuales y emotivas, que involucra aspectos aptitudinales y actitudinales), y genera salidas bajo la forma de productos de alta complejidad (como: nuevos conocimientos, profesionalidad, habilidades congoscitivas, investigativas, capacidades de solución en el descubrimiento, formulación, planteamiento y resolución de problemas profesionales, pretendiendo que se minimicen los errores y se maximicen los aciertos en aras de garantizar el continuado progreso de la sociedad humana en equilibrada armonía con la naturaleza a la que pertenece).

El proceso de gestión académica que realizan las coordinaciones docentes suelen presentar distinta complejidad según las tareas que le correspondan. Una de las distinciones más significativas está asociada al hecho de que tengan la responsabilidad de una carrera o especialidad o el que no tengan como contenido el trabajo en esta dirección. El caso que aquí se estudia es, precisamente, el de una estructura conocida como Coordinación de Postgrado. Ello aporta complejidades adicionales al trabajo

académico, tanto en su conducción como en su previsión, orientación, control, medición y evaluación de los resultados.

En el orden de la gestión académica la primera necesidad que se evidencia es la de un enfoque integrador de la diversidad y complejidad de este tipo de actividad, lo que requiere de un sistema de administración que se adecue a esta exigencia objetiva del proceso que se conducirá. La coordinación académica en la educación superior, en tanto administración de la actividad académica, exige que sea considerada en toda su compleja multilateralidad. Ella no está presente en la estructura jerárquica tradicional con que se ha enfocado la administración de la actividad académica, y el sistema de normativas que rigen este trabajo actualmente no lo contemplan de este modo.

De esta manera, los avances que aparecen con la introducción del enfoque administrativo-sistémico de la gestión de los posgrados han puesto inicios a un modo de hacer que encierra en sí una nueva e interesante alternativa a los procedimientos tradicionales de dirección, lo que provoca la germinación de un estilo de administración portador de la posibilidad formal de solución al problema que hoy obstaculiza la gestión y a cuyo planteamiento se orienta este trabajo con un fundamento eminentemente desde el sustrato administrativo-académico, en tanto el mismo condiciona muchos de los restantes aspectos de la actividad social.

En atención a lo expuesto, es conveniente decir que en Venezuela, el Consejo Nacional de Universidades (CNU), aprobó el 28 de Junio de 1996 la Normativa General de los estudios de Postgrado Para las Universidades e Institutos Universitarios debidamente autorizados, la cual fue corregida el 7 de Julio de 1996. La misma consta de 7 capítulos. En el primer capítulo se fija la naturaleza y fines de los estudios de postgrado, el II destaca la definición, constitución y atribuciones del Consejo Consultivo Nacional de Postgrado.



En el III se estipulan las condiciones para la creación, organización y funcionamiento de los estudios de postgrado, mientras que el capítulo IV se normatiza su régimen académico. El capítulo V orienta el proceso de acreditación de los postgrados, en tanto que en el capítulo VI se presentan las directrices para la promoción de convenimientos o programas interinstitucionales, tanto a nivel nacional como internacional. El último capítulo se refiere a las disposiciones transitorias y finales.

Teniendo como punto de referencia la normativa descrita, las universidades, conjuntamente con el resto de instituciones de nivel superior del país, deben buscar a través de su nivel de postgrado, la formación de un hombre que:

1. En íntima relación con los problemas actuales logre interiorizar su mundo; porque se entiende que al enfrentarse con esa realidad existente, con su modo existencial, será capaz de transformarla y transformarse a si mismo.

2. Esté en proceso creativo permanente, con un trabajo socialmente útil, que lo forme auténticamente; porque a medida que se favorezca el desarrollo integral de la persona, el compromiso comunitario, la comunicación dialogante, el proceso de participación, se tendrá una sociedad más auténtica; y así pasar del hombre individualista al hombre esencialmente comunitario.

3. Sea capaz de impulsar una sociedad justa y democrática, en la cual se tenga la oportunidad real y efectiva de satisfacer las demandas básicas.

4. Tener un liderazgo que se fundamente principalmente en su prestigio profesional, dispuesto permanentemente a confrontar sus ideas con los demás, dispuesto a equivocarse, a fomentar una apolítica que sea la expresión concreta de los intereses y las circunstancias del momento y de sus posibilidades ciertas de realización.

Un aspecto dentro de este contexto bastante interesante es que los profesores de postgrado son actores centrales en el diseño, la implantación y

operación de las mismas decisiones académicas: la elaboración y revisión de planes de estudio; las normas y los procedimientos de evaluación del desempeño de los estudiantes; la planificación de las actividades de generación y aplicación del conocimiento; la selección de nuevos miembros de los postgrados y la evaluación de sus pares; la selección de los medios instrumentales y bibliográficos apropiados para la enseñanza y la investigación.

En este sentido, los profesores integrados en cuerpos académicos, tienen también un papel central en los procesos de evaluar y asegurar la calidad de los procesos académicos, de allí que los mismos deben considerar los siguientes aspectos relacionados con la metodología a seguir para hacer efectiva la gestión académica, tal como lo reporta Fernández (2004):

1) Lo primero que se propone hacer es planificar las actividades que realiza cotidianamente referentes al quehacer académico. Esto por cada profesor.

2) Agrupar las actividades por cada uno de los siguientes rubros: docencia, extensión e investigación.

3) Con respecto a la docencia, anexar la información de programas en que se encuentre involucrado el profesor.

4) Para la investigación, anexar los proyectos en los que participa.

5) En extensión, anexar la información de si es integrante de uno o más programas extensionistas.

6) Agrupar a los profesores que lleven actividades similares o las mismas, tomando como factor de mayor peso el de la investigación, luego el de la docencia y al último la extensión.

7) Identificar el (los) producto(s) de su quehacer académico, por ejemplo: formación y tutoría de estudiantes, artículos, nueva tecnología, entre otros.

8) A partir de sus actividades y su(s) producto(s), reagruparse de tal

manera que los integrantes del grupo concuerden en sus objetivos y metas de su quehacer académico dentro de sus actividades y productos.

9) Discriminar las disciplinas necesarias para llevar a cabo sus objetivos y metas. Si el producto lo amerita, podría ser interdisciplinario el grupo de profesores. Aquí hay que cuidar acotar bien el quehacer académico, con el fin de no divergir o tratar de abarcar tanto que se generaliza el objetivo o meta.

10) Atender la preparación de los estudiantes de postgrado de acuerdo al perfil de formación del programa.

11) Considerar la preparación de cada profesor según su experiencia.

12) Desarrollar las actividades dentro de un clima de trabajo andragógico.

13) Planificar las estrategias de evaluación acordes a las necesidades y experiencias de los estudiantes del postgrado.

La universidad y el resto de instituciones del nivel superior, con sus correspondientes postgrados tienen que cambiar. Su papel no puede ser sólo la formación de profesionales de clase media, sino que deben lograr la integración del cambio tecnológico y científico, proyectándolo como palanca para el cambio social.

En consecuencia, la gerencia académica, a nivel universitario, especialmente, la gestión realizada a en las actividades de postgrado, según lo dice Casado (2003), debe operar en cuatro niveles:

- Conocimiento: (conocer el qué) implica el dominio de las disciplinas administrativas y gerenciales, lo cual se logra a través de un entrenamiento intensivo y su certificación.

- Destrezas avanzadas (conocer el cómo): es la habilidad para aplicar las reglas y funciones inherentes a la actividad realizada, lo que permitirá la resolución de problemas y el alcance de las metas, es el más desplegado nivel creativo del nivel de destreza profesional.

- Comprensión de sistemas (conocer el por qué) es el conocimiento profundo de una cadena de relaciones de causa-efecto inherentes al cumplimiento de las funciones, lo que permite al gerente moverse tras la ejecución de tareas para resolver las situaciones más complejas y diversas.

El gerente que conozca de su labor puede anticipar las interacciones subyacentes y las consecuencias no previstas, la expresión esencial de la comprensión es la intuición y la perspicacia.

-Creatividad automotivada (preocuparse del por qué) consiste en la resolución, motivación y adaptabilidad para lograr el éxito. El gerente altamente motivado y creativo supera a un gerente con más recursos financieros o materiales sin creatividad.

Tal como se plantea, quien gerencia académicamente los estudios de postgrados, tendrá éxito en lo que realiza si sabe como hacer las cosas de la manera más eficazmente posible, entendiéndose como eficacia, el hacer lo que se debe hacer en el momento preciso, es decir, combinar el conocimiento con el momento preciso para ejecutar la acción, consumiendo la menor cantidad de recursos posibles, que aseguren la calidad del producto y/o servicio.

Además es importante que conozca las fortalezas de la organización, en relación con la información que posee. De aquí, que debe poseer un sistema de información, actualmente es importante poseer el software necesario, que permita el procesamiento de la información de tal manera que pueda tomar decisiones que coadyuven a su eficiente funcionamiento.

El gerente debe poseer y manejar un conjunto integrado de procedimientos manuales y mecánicos debidamente actualizados (documentados) que permitan engranar a las personas con el sistema de aplicación o información. Para ello también es preciso poseer la descripción exacta de los perfiles de los diferentes cargos en los puestos de trabajo que intervienen en la prestación del servicio educativo, que conforma la principal fuente de servicios.

Un gerente debe monitorear y controlar las variables exógenas. Poseer un software que le permita conocer las variaciones en tiempo real de las variaciones externas a la organización que influyan en la consecución de las metas. Por otro lado, debe manejar criterios definidos para la toma de decisiones, según los parámetros comparados con la información que proviene del monitoreo y control de variables exógenas.

### **Etapas del Proceso de Gestión Académica Para la Evaluación de la Efectividad del Postgrado**

La administración, como disciplina de aplicación de los avances científicos en diversos campos, ha avanzado aceleradamente en las últimas décadas, poniendo al descubierto muchos aspectos que resultan decisivos en la gestión de dirección. Un elemento esencial actualmente es la consideración del papel determinante del entorno en la gestión de cualquier organización.

Al propio tiempo, el hecho de que ese entorno, a tenor de la expansión de los vínculos de interdependencia que se presentan en la sociedad contemporánea, impulsado por la internacionalización de todos los procesos de la vida social, se hace cada vez más universal, lo cual tiene una elevada significación cuando del desarrollo de organizaciones se trata y, en el caso de la actividad académica, la importancia de esto alcanza grados superlativos, en tanto que está directamente condicionada por los avances de las ciencias, y el desarrollo de estas no es privativo de una nación o colectivo particular, sino que es el resultado de un extenso sistema de intercambio, debate, cooperación y competencia que tiene por base el marco internacional.

Al respecto, Alvarado, citado por Ramírez (2005), sostiene que desde el punto de vista normativo, la gestión gerencial está vinculada con las funciones de la administración: planificación (que implica un diagnóstico de la

situación), organización, coordinación y control, evaluación y supervisión de actividades, así como otros elementos del proceso gerencial que son: El liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, Gestión de Recursos, Cumplimiento de Normativas, Seguimiento de Políticas, Atención a los Ambientes y Relaciones Interpersonales.

Rojas (2003), destacó que “La gerencia es sinónimo de dirección y destaca dentro de la misma: el gerente, la organización y la acción; sobre los cuales se ejerce impactos de múltiples valores”. (p. 1).

Para los prominentes representantes de la calidad total, Deming, Jurán e Ishikawa, es requisito considerar: para el primero de ellos, la creación de una constancia, responsabilidad, adiestramiento, liderazgo, trabajo en equipo, rompimiento de barreras, eliminación de consignas, necesidad de autodesarrollo personal, programa vigoroso de educación hacia el logro de la calidad. Jurán concibe a la calidad sobre la base de lo que él llama secuencia universal de pasos: prueba de necesidad, identificación de proyectos, organización, diagnóstico, acción remediadora, superación de resistencia al cambio y participación de todos.

Al considerarse las funciones señaladas en relación con la gerencia, se ha estimado para efectos de este estudio, integrarla con el proceso académico en lo que a los postgrados se refiere. Este proceso representa un conjunto de procedimientos que realiza el gerente para según Terry y Franklin (1996), “diagnosticar, planificar, organizar, ejecutar, controlar, evaluar y supervisar”. ( p. 220). Al considerar los planteamientos referidos la gestión académica se orienta por una serie de elementos que configuran un proceso administrativo:

### **Diagnóstico de la Situación**

Es el proceso mediante el cual de acuerdo con Melinkoff, citado por Chiavenato (2002), “se estudia, analiza, escruta el pasado y presente de una

situación, la cual puede ser social, económica, política” (p. 30). Básicamente el propósito es detectar los factores sobre los cuales es necesario actuar para atender las necesidades y precisar los cambios que se deben introducir en la acción.

Tanto los enfoques sobre calidad total como los de planificación estratégica fundamentan sus pasos en la determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; factores estos que se conocen gracias al establecimiento y realización de un diagnóstico. Igual circunstancia ocurre con la gran mayoría de orientaciones gerenciales analizadas en este estudio.

### **La Planificación de Actividades**

De acuerdo con Terry, citado por Chiavenato (2002), la planificación es “La selección y relación de hechos entre cursos diversos de acción, así como la formulación de actividades que se crean necesarias para alcanzar los objetivos fijados”. (p. 49).

Vista de esa manera, tiene la función de reducir la incertidumbre y el cambio, dirigir la atención hacia objetivos, reducir los costos y facilitar el control. Involucra la idea central de racionalidad, entendiéndose con tal hecho de que, existiendo una multitud de posibilidades de acción, se elijan las mejores alternativas. Esto naturalmente tiende, a la organización, reglamentación y adaptación de un fin. Prevé acciones y proyecta tendencias. “Implica la formulación, ejecución, control y valoración” (Melinkoff, citado por Chiavenato, 2002, p. 48).

Además de la planificación, existe también “La normativa, que se fundamenta en la formulación de objetivos que persigue un sistema, sobre la base de un proceso racional” (Ahumada, 1999, p. 28). En tanto que la de carácter estratégico, consiste en un proceso formalizado de planeación a

largo plazo que conlleva la gestión y que sirve para el planeamiento operativo de las estrategias educativas.

### **La Organización de Tareas**

La organización se refiere al conjunto de actividades funcionales que se destinan en un tiempo determinado a enmarcar el cómo de la planificación. En este sentido, se debe estructurar en primer término la descripción de las actividades que debe realizar la gestión académica a fin de esclarecer las responsabilidades; de igual manera, las competencias y tareas propias del personal docente.

### **Coordinación y Ejecución de Actividades**

Es la instrumentación de la planificación de los docentes, que requiere del proceso integrador y armónico de sincronización ordenada de los esfuerzos, tanto en el tiempo como en la orientación que ha de seguirse para el logro de los objetivos.

### **El Control de Actividades**

Representa, uno de los aspectos esenciales para que una organización pueda cumplir con sus objetivos, metas y misiones. Mockler (2003), sintetiza los aspectos más relevantes del mismo, señalando:

Representa el esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la organización se utilicen en la forma más eficaz y



eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales. (p. 2).

### **La Evaluación de Actividades**

Es el proceso dinámico que evalúa los resultados de la actuación o desempeño de los miembros de la coordinación de gestión académica, ajustados a las normas, métodos, tareas, análisis, limitaciones, resultados, informes y demás aspectos involucrados en los diagnósticos que se consideren pertinentes. Se debe considerar la planificación estipulada, con las funciones y responsabilidades estimadas, para que se pueda cotejar lo cumplido con lo no cumplido en la ejecución, mediante un análisis de actividades. De este análisis deben surgir elementos que permitan la rectificación y por tanto la retroalimentación.

### **Supervisión de Actividades**

Es un servicio para la ayuda y orientación del facilitador, participante y personal administrativo y otros elementos. Existe un proceso metodológico que se proyecte a “establecer sus propios objetivos, elaboración de instrumentos recolección de información, análisis y elaboración de informes” (Alvarado, 1997, p. 11). Su finalidad debe consistir en mejorar en los postgrados, la docencia, investigación y extensión, en función de calidad y eficiencia.

También la supervisión debe ser considerada como lo señala Fermín (1999), un “Servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia para propiciar el mejoramiento de los resultados de las tres funciones principales de las universidades, a través de un trabajo cooperativo”. (p. 28).

## Liderazgo

De muchas maneras se ha tratado de definir el liderazgo. Una de ellas, la que parece más acertada es la que enuncia Connors (2001), “Es la capacidad de presentar una visión de tal modo que otras personas deseen alcanzarla, requiriendo para esto la capacidad de construcción de una relación con otras personas y una organización eficaz de los recursos” (p. 8).

El liderazgo representa uno de los temas más importantes dentro del área de la gestión, debido al papel categórico que desempeña como variable en la eficacia de los grupos, tanto de organizaciones económicas como las sociales como es el caso de las instituciones universitarias.

Las investigaciones relacionadas con los estilos de liderazgo han diferenciado entre liderazgo autoritario, orientado a la actividad laboral (de supervisión cercana a los empleados y con supremacía de interés hacia el trabajo más que hacia la satisfacción personal de los empleados) y estilo de orientación al empleado (democrático y participativo), caracterizado por la búsqueda de la motivación antes que el controlar a los empleados, a quienes con frecuencia se les permite tomar parte de las decisiones que los afectan.

En ese sentido, Blanchard y Hersey (1992), en su teoría de liderazgo situacional, sostienen que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la madurez de los subordinados, entendiendo como madurez el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con el trabajo.

Plantean los citados autores un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático, pasando por cuatro etapas, que sugiere que a medida que los subordinados se desarrollan y maduran los gerentes necesitan modificar sus estilos de liderazgo, pasándose de una orientación esencialmente al trabajo a uno de comportamiento orientados. A uno posterior donde se aumenta la capacidad y motivación para el logro de los empleados, hasta la obtención de

independencia de los subordinados, a pesar de que no se evitará el apoyo y consideración por parte de los gerentes.

### **Toma de Decisiones**

Proceso que guía la elección de una alternativa entre varias, para la solución de un problema. O en otras palabras, como la consideran Munich y García (1996), “La elección de un curso de acción entre varias alternativas”. (p. 153).

Stoner y Freeman (1998), plantean dentro del proceso de decisiones estructuradas, la adaptación de un modelo racional de toma de decisiones, al mismo tiempo, sostiene que el proceso racional para la toma de decisiones debe incluir “Un diagnóstico, una definición y determinación de las fuentes del problema y evaluación de soluciones alternativas del problema, la selección de la alternativa más satisfactoria, la implementación de esta a través de una planeación, haciendo los ajustes y realizando el correspondiente seguimiento” (p. 273).

Existen muchos estilos y formas de tomar decisiones. Unos plantean que se debe hacer en forma democrática, con la implementación de trabajos en grupos y de grupos. Tal es el caso de Lewin (1990) y sus seguidores de la psicología social, cuyos estudios muestran que la decisión en grupo (después de la decisión de grupo), lleva según lo explica Mello (2000), a:

Mejorar la calidad de las decisiones, modificar el comportamiento de las personas que integran el grupo, aumenta la cohesión del grupo, favorecen la adhesión y la participación voluntaria de las personas en ejecución de las acciones debatidas y decisiones en grupo y favorece la comprensión de la necesidad de cambios o modificaciones en la persona (s), en el (los) grupos (s) en la organización y desarrolla las cualidades de liderazgo de los jefes actuales o futuros (p. 143).

En general, cuando se desean alcanzar metas con certidumbre, la programación lineal, los modelos de redes, el análisis de regresión, son buenos elementos, ya que permiten maximizar los recursos disponibles. Para el caso de alcanzar metas ante la incertidumbre, se aconseja usar las matrices de resultados obtenidos en encuestas y los diversos análisis estadísticos presentados en la gran cantidad de bibliografía disponible.

### **La Comunicación Gerencial**

Los avances acelerados de la tecnología impulsan nuevos medios de comunicación y el mundo inestable, envía continuamente señales de ampliar modificaciones en los aspectos sociales, económicos, educativos, culturales, entre otros, lo que agudiza su entrañable desarrollo.

Con respecto a la comunicación, la misma se ha venido adaptando a distintos matices a través de las épocas. La comunicación gerencial es un indicador de amplio espectro que ha llevado a los estudiosos de la conducta a afirmar que influye notoriamente en el comportamiento humano, en todas las organizaciones y muy especialmente en aquellas formadas por niveles, funciones y unidades que se relacionan de diferentes maneras y que para hacerlo requiere de una transmisión precisa y eficiente de información.

Para efectos de esta investigación, se ha estimado considerar a la comunicación gerencial como el flujo de información entre un agente que imparte, transmite o intercambia hechos, consejos, trabajos o actitudes, y otro que los recibe, dirigiéndose tanto al interior como al exterior de las instituciones y apareciendo como un intercambio verbal y o escrito. Se convierte, entonces, la comunicación gerencial en un instrumento básico y esencial para el natural desenvolvimiento de las actividades, con inmanencia e inherencia a todos los demás componentes gerenciales.

## **Gestión de Recursos**

Es la búsqueda y consecución oportuna de los medios financieros, tecnológicos, físicos y humanos, que permitan el desarrollo de las actividades programadas. Los recursos financieros se refieren al afectivo que reciben las universidades y que son destinadas para el pago del personal.

Los recursos tecnológicos están formados por todo el conocimiento, destrezas, métodos y herramientas que permiten llevar a efecto las actividades seleccionadas, incluyen los sistemas de control, sus sistemas de computación, de contabilidad, de gerencia de información. Investigación, desarrollo y comunicaciones.

Los recursos físicos incluyen el equipo, instalaciones, terrenos e inventarios. Los recursos humanos están compuestos por todo el personal de la organización del postgrado, docentes, administrativos, obreros. Dentro de la formulación y aprobación de las metas y políticas por parte de la gerencia, se procede por lo general a la asignación de recursos.

## **Cumplimiento de Normativas**

Muchas organizaciones funcionan básicamente regidas por normas y reglamentos establecidos por escrito. Es decir, poseen especies de legislaciones propias (como la Constitución para el Estado, los estatutos de la empresa privada), que definen con anticipación el funcionamiento. En cuanto a su profundidad, esas normas y reglamentos son exhaustivas y pretenden cubrir todas las áreas posibles de la organización. Según Chiavenato (2002), “Buscan prever todas las situaciones posibles y encuadrar dentro de un esquema previamente definido capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización”.

Las normas y reglamentos pueden ser considerados como instrumentos racionales y legales. Racionales si se acepta que están en

concordancia con los objetivos preestablecidos. Legales, porque confieren a los gerentes un medio razonable para ejercer autoridad y disciplina y el hecho de ser escritos proveen una interpretación que pretende ser sistemática y unívoca, que permite economizar esfuerzos y estandarizar los controles, lo cual, a la vez, redundando en la aplicación de comprobaciones y documentos que puede ser registrada periódicamente.

### **Seguimiento de Políticas**

El término política se refiere de acuerdo con Davis (1995), a “Pautas, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas.” (p. 286).

Para David (1995), las políticas permiten saber lo que se espera de cada trabajador, aumentando la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa. Son instrumentos para la ejecución de estrategias, fijan límites a las acciones administrativas.

En esa misma dirección, Melinkoff (1991), indica que las políticas constituyen “normas de acción, conjunto de reglas y orientaciones que delimitan la acción administrativa.” (p.22). Por lo antes expresado, es evidente que existe cierto consenso en cuanto a la definición de políticas. Lo que debe estar claro es que deben ser de carácter general, dinámicas y flexibles para adaptarse a los cambios sociales.

### **Atención a los Ambientes**

Es la forma de concebir a los ambientes tanto externos como internos de las organizaciones, grado de diversidad, diferenciación, estabilidad, turbulencia o reactividad, entre otras cosas. Actualmente el entorno sobre cambios acelerados y continuos, que tienen mucho que ver con las

estrategias de gestión organizacional, bien sean estas económicas, culturales, sociales o educativas.

Bajo esas circunstancias, al gerente de ahora, se ve sometido a presiones cada vez más intensas que los conducen a tener que utilizar procedimientos de diversas índole como la reingeniería, planteamiento, estratégico, calidad total, entre otros, en la búsqueda de acomodo a esas circunstancias cambiantes, lo que quiere decir que se están haciendo grandes inversiones en el campo tecnológico para las correspondientes adaptaciones. Las organizaciones poseen en su entorno, elementos tanto de acción directa (con grupos internos y externos) como de acción indirecta, los cuales son susceptibles de cambios, factores estos que deben ser atendidos para poder lograr cumplir con sus correspondientes misiones.

### **Relaciones Interpersonales**

Es la forma de concebir la naturaleza humana en sus interrelaciones como seres sociales, económicos y psicológicos. Es la toma en consideración de las bondades, cortesías, decencias, amabilidades en las relaciones humanas.

La vida de las personas dentro de las organizaciones no es muy diferente a la que transcurre fuera de ella. Estar de acuerdo consigo mismo con otra gente no es ni más ni menos problema en un caso que en otro. Las personas presentan semejanzas en algunos aspectos como por ejemplo, su físico, sus necesidades fisiológicas, sus conductas motivadas, pero evidentemente, lo que la diferencia es que poseen distintos grados de motivaciones, potencias físicas y atributos, entre otras cosas, lo que hace que individuos distintos dan respuestas diferentes en muchos casos y cada una de esas respuestas puede ser considerada cierta para cada uno de ellos.

Los gerentes, para el logro de adecuadas relaciones interpersonales deben orientar el proceso hacia la consecución de una cultura con determinadas características, para lo cual deben estimular en tal sentido actividades sociales, buenas comunicaciones, orientaciones psicológicas, charlas, conferencias, entre otros, en la búsqueda de un clima de convivencia sin traumas, de comunidad democrática.



## Operacionalización de las Variables

Objetivos	Variables	Indicadores	Item	Inst
Determinar la metodología aplicada en la gestión académica para contribuir al desarrollo del postgrado de la Educación Superior.	Metodología aplicada en la gestión académica en el desarrollo de los postgrados en el área de Educación.	-Planificación de activ.	1	CUESTIONARIO
		- Agrupación de actividades por función docencia, extensión e investigación.	2	
		-Información de programas de docencia.	3	
		- Información de los proyectos en los que participa el docente.	4	
		-Información de los programas de extensión.	5	
		-Identificación de productos.	6	
		-Reagrupación de integrantes.	7	
		-Discriminación de disciplinas.	8	
		-Atención preparación de estudiantes.	9	
		- Preparación de cada profesor según su experiencia.	10	
		-Clima de trabajo andragógico.	11	
		-Estrategias de evalua.	12	
Caracterizar las etapas orientadas al cumplimiento de la misión del postgrado en lo que respecta a la gestión académica realizada.	Etapas orientadas al cumplimiento de la misión del postgrado en lo que respecta a la gestión académica realizada.	Planificación de actividades	13-14	
		-Clima organizacional	15	
		-Ejecución de actividades	16	
		-Evaluación de tareas	17	
		-Control	18	
		-Supervisión	19	
		-relaciones interpersonales	20	
		-Toma de decisiones	21	
		-Comunicación	22	
		-Diagnóstico de la situación	23	
		-Gestión de recursos	24	
		-Cumplimiento de normativa	25	
		-Seguimiento de políticas	26	
		-Atención a los ambientes	27	
		-Relaciones Interp.	28	
		-Proyección del postgrado	29-30	

## **CAPITULO III METODOLOGIA**

### **Tipo de Investigación**

El estudio se adecua a las características de una investigación de campo, definida por la Universidad Nacional Experimental Libertador (UPEL, 2005), como:

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, cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. 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. 14).

Al respecto, indica la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, que este tipo de investigación permite analizar la realidad de la problemática que se investiga con la intención de explicar sus causas y efectos.

Por otro lado, la investigación también se ubicó en el nivel descriptivo. Sabino (1994), señala: "Las investigaciones descriptivas se proponen recoger información acerca de grupos homogéneos de fenómeno, utilizando criterios sistemáticos, que permiten poner de manifiesto su comportamiento" (p.108).

## **Diseño de la Investigación**

Caracterizando el tipo de estudio como trabajo de campo, el diseño en el cual se enfoca el transeccional, debido a que la recolección de información se realiza en un sólo momento, con la aplicación de instrumentos de recolección de información en un espacio temporal determinado. Sobre el diseño transeccional, Hurtado de Barrera (2004), expone: “Son aquellos donde el investigador describe el evento en un momento único en el tiempo presente. También el investigador puede describir uno o más eventos, y puede obtener su información tanto de fuentes vivas como documentales o mixtas” (p.219).

## **Población y Muestra**

Según definición expuesta por la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos (2005), la población “Es el conjunto de elementos o unidades, que pueden tomarse en cuenta para las generalidades logradas en la investigación” (p. 73). En el caso específico del estudio, los datos serán obtenidos a partir de una población constituida por 21 Docentes del Postgrado Ciencias de la Educación Superior de la Unellez, Apure, que laboraron durante el último trimestre del año 2007 y el Primer trimestre del 2008.

En el caso de la muestra esta se conoce como el subgrupo de una población que se analiza para inferir resultados de ese conjunto poblacional. La Universidad Santa María (2000), define la muestra como: “una fracción de la población sobre la que se fijará la atención de la investigación, es decir, un subgrupo de la población que debe ser representativo de la misma y que se extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de la población”. (p. 31).

Teniendo presente lo señalado, en el presente estudio no será recolectado estrato muestral debido a que por ser una población pequeña las unidades de investigación podrán ser medidas, no será extraído grupo muestral, implica que de esta población será tomada su totalidad.

### **Procedimientos Metodológicos Aplicados**

Con el objetivo de precisar la información necesaria que permita desarrollar los objetivos de la investigación se cumplieron las siguientes etapas de trabajo:

Revisión bibliográfica-documental: relacionada con la recolección, registro de la información y análisis de la misma. En esta fase fue necesario revisar textos, documentos, leyes, estudios afines, revistas especializadas y todo el material de consulta documental o de internet relacionado con el tema de la gestión académica y el desarrollo de los postgrados.

Trabajo de campo: Etapa cumplida a través de las siguientes actividades: selección de la población, escogencia de la técnica y diseño del instrumento de recolección de información, aplicación del cuestionario a una prueba piloto con el objetivo de verificar su confiabilidad, igualmente en esta fase está comprendido el análisis de los resultados.

### **Técnica de Recolección de Información**

Con el objetivo de recolectar la información se aplicó la encuesta, de modo que se obtuvo información directa, de las fuentes primarias: docentes y estudiantes del postgrado Ciencias de la Educación Superior. La encuesta es de tipo estructurada, en consecuencia las preguntas se formulan previamente considerando los indicadores que para cada variable están reflejados en el cuadro de operacionalización establecidos antes de aplicar el

instrumento, Dicha técnica, se aplicará en la Unellez, de manera específica en el área de postgrado.

### **Instrumento de Recolección de Información**

A la población que fue investigada le fue suministrado un instrumento (cuestionario), construido para darle funcionalidad a las variables e indicadores del estudio, esto es que a cada indicador se le formula una o dos preguntas. Dicho instrumento consiste en una forma de escala de estimación conformado por un número de 30 ítems, con los cuales se buscó obtener información respecto a las siguientes variables: Funciones de la gerencia académica en el desarrollo de los postgrados en el área educación, elementos que permiten el cumplimiento de la misión del postgrado en lo que respecta al proceso investigativo desarrollo y elementos de las funciones que se incorporan al contexto de la gestión gerencial. En el instrumento los encuestados emitieron sus opiniones respecto a las apreciaciones definidas en cada uno de los ítems.

Las alternativas del cuestionario se definen según los siguientes criterios:

- (a) el 1, indica: totalmente de acuerdo con la proposición.
- (b) el 2 indica medianamente de acuerdo con la proposición.
- c) el 3 indica ser neutral a la proposición.
- d) el 4, indica medianamente en desacuerdo con la proposición.
- e) el 5 indica totalmente en desacuerdo con la proposición.

### **Validez del Instrumento**

Para que el instrumento aplicado en la investigación, con el objeto de recabar los datos, se considerara adecuado a fin de aportar la información objetiva, el mismo se adecua a las siguientes características: poseer la

debida validez y ser confiable. En atención al término validez, Bisquerra (1989), señala: “Se denomina validez de un test al grado en que este mide lo que pretende medir...” (p. 91). Para la validación del instrumento, en el estudio prevalecieron dos aspectos: la validez de constructo, producto de la sustentación del marco teórico desarrollado en la investigación.

Respecto a este tipo de validez Hernández y otros (1998), reflejan:

Probablemente es la más importante, sobre todo desde la perspectiva científica, y se refiere al grado de una medición que se relaciona consistentemente con las hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Un constructo es una variable de teoría o esquema teórico. (p.238).

Por otro lado, se validó a través de la valoración de un juicio de expertos, considerándose en este caso como a tales los dos especialistas que revisaron y evaluaron la pertinencia de la investigación, ellos son profesores de la UNELLEZ, conocedores del área metodológica y del tema sobre el cual se realiza el estudio.

### **Confiabilidad del Instrumento**

En lo que atañe a la confiabilidad del instrumento, la misma se determinó aplicando un tratamiento estadístico de confiabilidad, para el cual se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, que se proyecta según la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum y_i^2}{S^2 X} \right)$$

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ \frac{1 - \sum S_1^2}{S_{21}} \right]$$

Donde:

N = Número de ítems

S<sub>1</sub> = Suma de las varianzas parciales de cada instrumento

S<sub>1</sub><sup>2</sup> = Total de ítems.

De la tabla diseñada para recolectar los datos hacia el cálculo de la confiabilidad se obtuvieron los siguientes puntajes:

$\sum S^2_i = 30,53$   $S^2_p = 697,4$  y  $N = 30$  ítems

Por tanto,

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_p} \right]$$

$$\alpha = \frac{30}{29-1} \left[ \frac{1-30,53}{697,4} \right]$$

$$\alpha = \frac{30}{29} [0,956]$$

$$\alpha = 0,989$$

Según el coeficiente de confiabilidad Alfa - Cronbach, calculado sobre la base de variabilidad de los ítems, el instrumento aplicado a los estudiantes y docentes del postgrado de Ciencias de la Educación Superior en la Unellez es altamente 98,9% confiable.

### **Técnicas de Análisis de Datos**

Para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó la estadística descriptiva considerada en lo que respecta a la investigación la técnica más apropiada para analizar información de estudios de carácter cuantitativo, tal hecho implica el cumplimiento de dos fases: la primera se refiere a la organización y tabulación de los datos en cuadros estadísticos de

frecuencias y porcentajes (análisis cuantitativo), y la segunda al análisis cualitativo el cual está sustentado en el marco teórico que fundamenta la investigación.



**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

**Cuadro 1**

**Variable: Metodología aplicada en la gestión académica en el desarrollo de los postgrados en el área de Educación.**

N°	ITEMS	T.A.		M.A.		N		M.D.		T.D.	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	La gestión académica planifica las actividades que realiza cotidianamente referente al quehacer académico por cada profesor?	11	45,83	12	50,00	0	0,00	1	4,17	0	0,00
2	En la labor de la gestión académica se agrupan las actividades de los docentes según las funciones que cumplan?	10	41,67	7	29,17	1	4,17	6	25,00	0	0,00
3	Respecto a la docencia se anexa la información de programas en que se encuentre involucrado el profesor?.	14	58,33	6	25,00	0	0,00	3	12,50	1	4,17
4	Para la investigación son anexados los proyectos en los que participa el profesor?	7	29,17	13	54,17	0	0,00	4	16,67	0	0,00
5	En extensión se anexa la información si los docentes son integrantes de uno o más programas extensionistas?.	7	29,17	12	50,00	1	4,17	3	12,50	1	4,17
6	Se identifica por cada docente el (los) producto(s) de su quehacer académico: Formación y tutoría de estudiantes										
	Publicación de Artículos	12	50,00	11	45,83	0	0,00	1	4,17	0	0,00
	Experiencia en el uso de nueva tecnología?	9	37,50	4	16,67	8	33,3	3	12,50	0	0
		11	45,83	8	33,33	5	20,8	0	0,00	0	0
7	A partir de sus actividades y su(s) producto(s), se reagrupa a los docentes de tal manera concuerden en sus objetivos del quehacer académico dentro de sus actividades y productos?.	11	45,83	11	45,83	0	0,00	2	8,33	0	0,00
8	La gestión académica realiza la discriminación de las disciplinas necesarias para llevar a cabo sus objetivos y metas?	9	37,50	11	45,83	1	4,17	2	8,33	1	4,17

Cont.

N°	ITEMS	T.A.		M.A.		N		M.D.		T.D.	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	La gestión académica atiende la preparación de los estudiantes de postgrado de acuerdo al perfil de formación de los programas desarrollados?.	15	62,50	9	37,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10	La gestión académica considera la preparación de cada profesor según su experiencia para responsabilizarlos de los cursos de postgrado?.	16	66,67	8	33,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00
11	La gestión académica permite el desarrollo de las actividades dentro de un clima de trabajo andragógico?.	10	41,67	10	41,67	0	0,00	4	16,67	0	0,00
12	La gestión académica orienta a los profesores respecto a la planificación de las estrategias de evaluación acordes a las necesidades y experiencias de los estudiantes del postgrado.	9	37,50	13	54,17	0	0,00	2	8,33	0	0,00

Fuente: Instrumento aplicado a la población (2008).

De acuerdo a los resultados obtenidos del ítem 1, se evidencia que la gestión académica planifica las actividades que realiza cotidianamente, como coordinación gerencial referente al quehacer académico por el cual debe orientarse la actividad de cada profesor, las actividades que realizan cada profesor. Esto queda demostrado luego de que casi un 96% de los encuestados eligieron entre las alternativas “totalmente de acuerdo” y “medianamente de acuerdo”.

Respecto al ítem 2, en el cual se formula la pregunta: ¿En la labor de la gestión académica se agrupan las actividades de los docentes según las funciones que cumplen? Los resultados revelan que el 41,67% de los encuestados están “totalmente de acuerdo”, mientras que un 29,17% están “medianamente de acuerdo” y un 25,00% dijeron estar “medianamente en desacuerdo”. Implica que en algunas oportunidades la gestión académica no procede a relacionar las actividades que los docentes desarrollan de acuerdo a las funciones, de docencia, investigación y extensión que les corresponde cumplir.

En cuanto al ítem 3, el 58,33% de los encuestados seleccionaron la opción “totalmente de acuerdo” cuando se les preguntó si respecto a la docencia se anexa la información de los programas en que se encuentre involucrado el profesor? Las alternativas “medianamente de acuerdo” y “medianamente en desacuerdo” obtuvieron 25,00% y 12,50% respectivamente. En atención a estos resultados la información destaca que la gestión académica en cuanto a la función de docencia, sólo en oportunidades anexa información referida a los programas en los cuales laboran los docentes, es decir, no siempre hay un registro de las labores que son realizadas por los docentes, lo que implica limitaciones en las acciones de control.

En el ítem 4, cuando se preguntó: ¿Para la investigación son anexados los proyectos en los que participa el profesor?, el 54,17% de los encuestados dijeron estar “medianamente de acuerdo”; mientras que un 29,17% estuvo “totalmente de acuerdo” y un 16,67% dijo estar “medianamente en desacuerdo”. Resalta en la información que la gestión académica pocas veces anexa las programaciones de investigación que realizan los docentes, lo que indica que no se está pendiente del trabajo de investigación que realizan los docentes asignados a dicha coordinación, lo cual se constituye en una debilidad para determinar cómo está la investigación en la universidad.

El 50% de los encuestados eligieron la alternativa “medianamente de acuerdo” a la pregunta del ítem 5: ¿En extensión se anexa la información si los docentes son integrantes de uno o más programas extensionistas?. Otro 29,17% dijeron estar “totalmente de acuerdo”. De igual modo, la gestión académica del postgrado, no controla de manera rigurosa las actividades de extensión que desarrollan los docentes, lo cual es una situación ajena al cumplimiento de las acciones de una gestión académica efectiva.

Los resultados obtenidos del ítem 6, en el cual se interroga sobre si se identifica por docente los productos de su quehacer académico. Los

resultados se pueden desglosar de la siguiente manera: la formación y tutoría de estudiantes reflejan gran aceptación con 50% (totalmente de acuerdo) y 45,83% (medianamente de acuerdo). La publicación de artículos refleja mediana aceptación con 37,5% para totalmente de acuerdo y 16,67% de aceptación para medianamente de acuerdo. La experiencia en el uso de nueva tecnología posee gran aceptación por parte de los miembros del postgrado con 45,83% de aceptación para “totalmente de acuerdo” y 33,33% de aceptación para “medianamente de acuerdo”.

A pesar de estos resultados no hay una pronunciación totalmente efectiva que indique cuales son los productos que se han obtenido a través del trabajo realizado por los docentes de postgrado.

El ítem 7, en el cual se pregunta: ¿A partir de sus actividades y su(s) producto(s), se reagrupa a los docentes de tal manera concuerden en sus objetivos del quehacer académico dentro de sus actividades y productos? Gran parte de los encuestados dijeron estar “totalmente de acuerdo” (45,83%) y “medianamente de acuerdo” (45,83%), mientras que sólo un 8,33% dijo estar “medianamente en desacuerdo”. Revela que hay un reagrupamiento de actividades docentes en atención a los objetivos que estos se plantean para cumplir con el objetivo del postgrado.

El ítem 8 explica que: el 37,50% de los encuestados dijo estar “totalmente de acuerdo” y un 45,83% dijo estar “medianamente de acuerdo” cuando se le pregunto si la gestión académica realiza la discriminación de las disciplinas necesarias para llevar a cabo sus objetivos y metas? Esto implica que si se hace un estudio en el cual se permita discriminar cuáles son las necesidades académicas del los postgrados.

El ítem número 9 dice: ¿La gestión académica atiende la preparación de los estudiantes de postgrado de acuerdo al perfil de formación de los programas desarrollados? A lo que el 62,50% respondieron “totalmente de acuerdo” y el 37,50% restante respondieron “medianamente de acuerdo”. Tal información revela que la gestión académica orienta su labor definiendo el

perfil de formación de acuerdo a los programas que en la universidad se desarrollan.

Los resultados del ítem 10, en el cual se plantea la interrogante: ¿La gestión académica considera la preparación de cada profesor según su experiencia para responsabilizarlos de los cursos de postgrado? reportaron que el 66,67% de los encuestados eligieron la opción “totalmente de acuerdo” y un 33,33% “medianamente de acuerdo”. Tal resultado explica que la gestión académica hace un estudio del perfil de los docentes que laboran en el postgrado de tal forma los mismos reúnan las condiciones necesarias para laborar en las cursos desarrollados.

Los resultados del ítem 11 indican la siguiente información: 41,67% para las alternativas “totalmente de acuerdo” y “medianamente de acuerdo”. Esto cuando se pregunto: ¿La gestión académica permite el desarrollo de las actividades dentro de un clima de trabajo andragógico?. La información destaca que, las actividades se cumplen en un contexto o escenario donde el concepto andragógico es generalmente puesto en práctica.

Referente al ítem 12, los resultados evidenciaron que un 50% de los encuestados optaron por la alternativa “medianamente de acuerdo” y los restante por las alternativas “totalmente de acuerdo” y “medianamente en desacuerdo” respecto a la interrogante: ¿La gestión académica orienta a los profesores respecto a la planificación de las estrategias de evaluación acordes a las necesidades y experiencias de los estudiantes del postgrado?. Destaca que la gestión académica de manera generalizada orienta a los docentes en atención a la planificación de estrategias que deben aplicarse para el desarrollo de los diferentes cursos de postgrado.

## Cuadro 2

**Variable: Etapas orientadas al cumplimiento de la misión del postgrado en lo que respecta a la gestión académica realizada.**

N°	ITEMS	T.A.		M.A.		N		M.D.		T.D.	
		F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
13	La planificación es elaborada en conjunto por todos los profesores involucrados en el postgrado?	9	37,50	14	58,33	1	4,17	0	0,00	0	0,00
14	La gerencia académica considera la disposición de los recursos necesarios para la puesta en marcha de la planificación?	14	58,33	10	41,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00
15	La gerencia académica propicia un clima para que cada miembro asuma con responsabilidad las actividades que le corresponde asumir.?	9	37,50	8	33,33	2	8,33	5	20,83	0	0,00
16	La ejecución de actividades se relaciona con la delegación de funciones que se realizan?	13	54,17	10	41,67	0	0,00	1	4,17	0	0,00
17	Se aplica la evaluación de la actuación de los actores del postgrado.?	7	29,17	12	50,00	0	0,00	4	16,67	1	4,17
18	Se aplican medidas de control para corregir fallas y superar los obstáculos que proyecta el postgrado.?	10	41,67	13	54,17	0	0,00	1	4,17	0	0,00
19	La supervisión utilizada permite la integración de los actores del postgrado en la búsqueda de alternativas para mejorar las actividades.?	10	41,67	14	58,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00
20	La gerencia crea el clima propicio para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros del postgrado.?	9	37,50	11	45,83	2	8,33	2	8,33	0	0,00

Cont.

N°	ITEMS	T.A.		M.A.		N		M.D.		T.D.	
		F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
21	Se considera la opinión de todos los actores del postgrado para la toma de decisiones?	13	54,17	9	37,50	0	0,00	2	8,33	0	0,00
22	El estilo de comunicación que se mantiene favorece el interés de los actores del postgrado para cooperar con su desarrollo?	11	45,83	11	45,83	0	0,00	2	8,33	0	0,00
23	La gerencia académica realiza estudios tendientes a detectar la correlación entre las líneas de investigación y el campo de aplicabilidad?	8	33,33	12	50,00	1	4,17	3	12,50	0	0,00
24	El cumplimiento de los reglamentos es considerado la base del comportamiento de los actores del postgrado.?	14	58,33	9	37,50	1	4,17	0	0,00	0	0,00
25	La gestión se orienta a cumplir con la misión de la universidad y del postgrado en sí mismo.?	8	33,33	11	45,83	0	0,00	5	20,83	0	0,00
26	Existe un ambiente abierto de democracia dentro del postgrado.?	9	37,50	9	37,50	0	0,00	5	20,83	1	4,17
27	Existe entre los actores del postgrado un sentido de pertenencia hacia la institución.?	11	45,83	10	41,67	0	0,00	3	12,50	0	0,00
28	En la atmósfera del grupo de trabajo prevalecen los sentimientos de camaradería.?	10	41,67	14	58,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00
29	La gerencia realiza investigaciones periódicas sobre la pertinencia de los postgrados en el sector ocupacional.?	10	41,67	10	41,67	0	0,00	4	16,67	0	0,00

Cont.

N°	ITEMS	T.A.		M.A.		N		M.D.		T.D.	
		F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
30	La gerencia de postgrado publica las investigaciones realizadas por los docentes y estudiantes?	8	33,33	9	37,50	1	4,17	5	20,83	1	4,17

Fuente: Instrumento aplicado a la población (2008).

Por su parte, el ítem 13 refleja que un 58,33% de los encuestados seleccionaron la alternativa “medianamente de acuerdo” otro 37% prefirieron la alternativa “totalmente de acuerdo”, en cuanto a la pregunta: ¿La planificación es elaborada en conjunto por todos los profesores involucrados en el postgrado? Esto da evidencia de que los profesores del postgrado elaboran la planificación con la participación de todos ellos de manera conjunta, implica que se hace trabajo en equipo.

En el ítem 14, donde se analiza la interrogante: La gerencia académica considera la disposición de los recursos necesarios para la puesta en marcha de la planificación? Reporta que un 58,33% de los encuestados se centraron en la alternativa “totalmente de acuerdo”, en cambio el resto de los encuestados seleccionaron la alternativa “medianamente de acuerdo” en un 41%. Tal señalamiento implica que no siempre se tiene a la disposición los recursos necesarios para desarrollar las actividades del postgrado.

Concerniente al ítem 15, los resultados muestran un 37% por la alternativa “totalmente de acuerdo”, 33,33% por la alternativa “medianamente de acuerdo” y el restante por las alternativas “medianamente en desacuerdo” y “neutro” en cuanto a la interrogante: ¿La gerencia académica propicia un clima para que cada miembro asuma con responsabilidad las actividades que le corresponde asumir?. Los resultados revelan que la gestión académica enfrenta limitaciones en el sentido de ofrecer un clima adecuado para que cada miembro desarrolle sus actividades y funciones en un ambiente acorde



y de crecimiento. Tal planteamiento es ajeno a lo expuesto por Senge (ob.cit), cuando señala que la gestión gerencial debe crear un ambiente acorde a las necesidades del trabajador, para que cumpla eficazmente sus labores.

En lo que se refiere al ítem 16, donde se pregunta: ¿La ejecución de actividades se relaciona con la delegación de funciones que se realizan? Un 54,17% de los encuestados seleccionaron la alternativa “totalmente de acuerdo”, un porcentaje restante se fueron por la alternativa “medianamente de acuerdo”. Implica que en oportunidades la gestión académica centraliza las funciones, limitando la delegación de funciones que podría contribuir al cumplimiento de las metas que se planifican, lo cual contradice lo expuesto por Chiavento (ob.cit), al indicar que la gerencia o gestión institucional debe delegar funciones para orientarse al éxito en un trabajo conjunto.

El ítem 17 plantea: que 50% de los entrevistados optaron hacia la alternativa “medianamente de acuerdo” y los restantes con un 29,17% (totalmente de acuerdo) y 16,67% (medianamente en desacuerdo) respecto a la interrogante: ¿Se aplica la evaluación de la actuación de los actores del postgrado.?. La información revela que sólo en oportunidades se aplica la evaluación del desempeño del personal o docentes que laboran en el postgrado, implica ello que no se lleva a cabo esta actividad con la rigurosidad necesaria para determinar los logros en cuanto a desempeño de los docentes.

La información obtenida en el ítem 18 reporta que una mayoría de la población 54,17% se inclinaron hacia la alternativa “medianamente de acuerdo” y el restante de la población de 41,67% seleccionaron la alternativa “totalmente de acuerdo”, esto en cuanto a la consulta: Se aplican medidas de control para corregir fallas y superar los obstáculos que proyecta el postgrado? Con esto se infiere que de manera generalizada si se aplican medidas de control para corregir fallas y superar los obstáculos que proyecta el postgrado.

En tanto, la información del ítem 19 reporta que un 58,33% de la población eligieron la alternativa “medianamente de acuerdo” y un 41,67% se inclinaron hacia la alternativa “totalmente de acuerdo”, esto respecto a la cuestión: ¿La supervisión utilizada permite la integración de los actores del postgrado en la búsqueda de alternativas para mejorar las actividades.?. Tal señalamiento revela que aún cuando se percibe hay una supervisión, está no siempre se produce lo que puede estar interfiriendo en las actividades de la gestión académica de manera negativa, al desconocerse los resultados integrales de los procesos llevados a efectos para cumplir con su misión institucional.

La información encontrada en el ítem 20 indica los resultados siguientes: un 45,83% de la población prefirieron la alternativa “medianamente de acuerdo” y un 37,50% de la población se inclinaron hacia la alternativa “totalmente de acuerdo” esto en cuanto a la incógnita: ¿La gerencia crea el clima propicio para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros del postgrado?. Con esto se demuestra que la gerencia busca la creación del clima propicio para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros del postgrado, aunque en oportunidades se visualiza, en las respuestas de los encuestados que no se cumple.

En el ítem 21 se plantea: ¿Se considera la opinión de todos los actores del postgrado para la toma de decisiones? Los resultados arrojan mayor selección por las alternativas “totalmente de acuerdo” (54,17%) y “medianamente de acuerdo” (37,5%). Esto refleja que en el postgrado generalmente se considera la opinión de los actores a la hora de cualquier toma de decisiones.

Referente al ítem 22; la mayoría de los entrevistados optaron por la alternativas “totalmente de acuerdo” (45,83%) y “medianamente de acuerdo” (45,83%). Con esto se infiere que el estilo de comunicación que se mantiene

favorece el interés de los actores del postgrado para cooperar con su desarrollo.

El ítem 23 plantea la interrogante: ¿La gerencia académica realiza estudios tendientes a detectar la correlación entre las líneas de investigación y el campo de aplicabilidad? Expone que una gran mayoría de la población (50%) eligió la alternativa “medianamente de acuerdo” y un 33,33% optó por la alternativa “totalmente de acuerdo”. Con esto se demuestra que la gerencia si realiza estudios en los cuales se detecte la correlación entre las investigaciones y el campo donde estas puede ser aplicada.

La población optó en un 58,33% por la alternativa “totalmente de acuerdo”, un 37,50% por la alternativa “medianamente de acuerdo” y 4,17% se mantuvo neutral. Esto en cuanto les preguntaron en el ítem 24: ¿El cumplimiento de los reglamentos es considerado la base del comportamiento de los actores del postgrado? Esto permite inferir que el cumplimiento del reglamento es considerado como la base del comportamiento entre los miembros del postgrado.

El ítem 25 refleja que un 33,33% de la población encuestada seleccionaron la alternativa “totalmente de acuerdo”, un 45,83% se inclinaron hacia la alternativa “medianamente de acuerdo”. Esto, cuando se les hizo la pregunta: ¿La gestión se orienta a cumplir con la misión de la universidad y del postgrado en sí mismo? Lo que refleja que la gestión si se orienta a cumplir con la misión planteada.

En tanto, la información del ítem 26, reporta que las alternativas “totalmente de acuerdo” y “medianamente de acuerdo” reúnen un 75% de la población encuestada. Esto demuestra que dentro del postgrado existe un ambiente de democracia.

El ítem 27 plantea: ¿Existe entre los actores del postgrado un sentido de pertenencia hacia la institución? La información obtenida por los encuestados demuestra que las alternativas “totalmente de acuerdo” y “medianamente de acuerdo” sumaron 87,50%. Esto indica que los

estudiantes del postgrado si reflejan sentido de pertenencia hacia la institución.

La información obtenida en el ítem 28, reporta que una mayoría de la población 58,33% se inclinaron hacia la alternativa “medianamente de acuerdo” y el restante de la población de 41,67% seleccionaron la alternativa “totalmente de acuerdo”, esto en cuanto a la consulta: ¿En la atmósfera del grupo de trabajo prevalece los sentimientos de camaradería? Con esto se infiere que si hay sentido de camaradería entre los actores del postgrado.

En tanto, la información del ítem 29, reporta que un 41,67% de la población eligió la alternativa “medianamente de acuerdo”, al igual que lo hicieron por la alternativa “totalmente de acuerdo”. Solamente un 16,67% de la población estuvo “medianamente en desacuerdo” cuando se les interrogó: ¿La gerencia realiza investigaciones periódicas sobre la pertinencia de los postgrados en el sector ocupacional?

La información encontrada en el ítem 30 indica los resultados siguientes: un 33,33% de la población prefirieron la alternativa “totalmente de acuerdo” y un 37,50% de la población se inclinaron hacia la alternativa “medianamente de acuerdo” esto en cuanto a la incógnita: ¿La gerencia de postgrado publica las investigaciones realizadas por los docentes y estudiantes? Con esto se demuestra que la gerencia de postgrado si publica investigaciones realizadas por los profesores y estudiantes del mismo.

Los resultados de la variable: Etapas orientadas al cumplimiento de la misión del postgrado en lo que respecta a la gestión académica realizada, revelan que un porcentaje bastante significativo de los docentes considera que la gestión académica está realizando un trabajo orientado por los lineamientos que debe cumplir, pero, el esfuerzo debería de profundizarse, por cuanto algunos de los implicados en el estudio revelan estar medianamente de acuerdo, significando que no siempre la acción gestiona de manera eficaz, que hay escollos que se deben superar para que realmente se haga un trabajo efectivo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Analizada la información relacionada con las variables estudiadas en la investigación, seguidamente se proponen las siguientes Conclusiones: En cuanto a la Variable: Metodología aplicada en la gestión académica para contribuir al desarrollo del postgrado Ciencias de la Educación Superior, se concluye que la Gestión Académica para el momento de realizar el estudio de campo en esta investigación, es decir la recogida de datos, desarrolla un trabajo en el cual se visualiza que cumple o materializa parte de sus funciones como coordinación que lleva adelante los procesos relacionados con el postgrado Ciencias de la Educación Superior, pero dicha labor tiene debilidades porque hay actividades que no son desarrolladas con la eficiencia necesaria para que se cumpla la misión y la visión institucional. De hecho aspectos como los referidos a la agrupación de las actividades de acuerdo a la función que cumplen los docentes: docencia, investigación y extensión, son poco controladas, lo cual implica que la evaluación de estas labores se realice de manera tardía.

Tal conclusión adquiere gran importancia a la hora de observar las operaciones académicas de una institución de Educación Superior; porque los problemas de la gestión académica en las instituciones públicas educativas a nivel nacional, son muy complejas y es por ello que se observan problemas relacionados con: duplicación de esfuerzos, limitaciones en el uso de los servicios, mala o poca administración de los procesos, aunado a factores organizacionales que intervienen en los mismos, destacándose, problemas en el funcionamiento de las operaciones

académicas. La gestión académica, la cual es importante porque con ella, según la Universidad Autónoma San Luis de Potosí de México (2003), “Se contribuye a definir el rumbo de la universidad, se realiza el diseño, implantación y operación de las decisiones académicas, y se evalúan los programas académicos y se asegura su calidad”. (p.1).

En cuanto a la variable: Etapas orientadas al cumplimiento de la misión del postgrado en lo que respecta a la gestión académica realizada. Se concluye que la Gestión Académica en el contexto del Postgrado Ciencias de la Educación Superior se evidencia que también dicha gerencia realiza y cumple con las acciones operativas que le son asignadas, sin embargo en oportunidades dichas acciones pierden su valor por cuanto se aplican a medias. Entonces el trabajo importante que debe realizar la gestión se diluye en una apatía por mejorar las condiciones gerenciales en beneficio de los estudiantes, docentes y del postgrado en general.

De este modo, muchas veces, se centraliza la toma de decisiones sobre el rumbo académico y su implantación no debe basarse en acciones individuales de un gerente, sino que deben atenderse colectivamente.

## **Recomendaciones**

Una vez plasmadas las Conclusiones señaladas, se definen las siguientes recomendaciones:

La gestión académica debe planificar un trabajo colectivo, con la finalidad de interactuar con los profesores que integran su gerencia, de tal forma que todos participen en la evaluación de los programas de estudios o en la línea de investigación de que se trate para tomar colectivamente las decisiones pertinentes. La toma de decisiones académicas no debe darse en el aislamiento. Para determinar las necesidades que la sociedad tiene tanto de nuevos profesionales, así como de nuevos avances o aplicaciones del conocimiento, y para establecer las tendencias del avance disciplinario

en el mundo, los gerentes educativos deben mantenerse en contacto estrecho con el exterior.

Como los cuerpos académicos (docentes), desempeñan un papel central en las decisiones más trascendentes sobre el rumbo de una universidad, ellos serán piezas claves importantes para tomar las decisiones, comprenden de tal forma es necesario incorporarlos para que diseñen en colaboración con actores externos, los programas educativos requeridos para cubrir las necesidades de profesionales presentes y futuras.

- Elegir las áreas, campos y especialidades del conocimiento que deben cultivarse internamente en función de los programas educativos, de las necesidades de conocimiento en el entorno social y de la dinámica de las disciplinas en el mundo.

- Definir los modelos y los instrumentos de enseñanza-aprendizaje más adecuados para cada objetivo educativo.

En consecuencia la gestión académica, será el actor central en el diseño, la implantación y operación de las mismas decisiones académicas: la elaboración y revisión de planes de estudio; las normas y los procedimientos de evaluación del desempeño de los estudiantes; la planificación de las actividades de generación y aplicación del conocimiento; la selección de nuevos miembros de docentes y la evaluación de sus partes; la selección de los medios instrumentales y bibliográficos apropiados para la enseñanza y la investigación.

## **CAPÍTULO VI LA PROPUESTA**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ACADÉMICA ORIENTADAS AL LOGRO DE LA EFECTIVIDAD DEL POSTGRADO CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNELLEZ APURE**

#### **Introducción**

El contexto de las estrategias de gestión académica propuestas se realiza aún cuando se puede caer en generalizaciones que puedan ser de difícil sustentación empírica, y es que se apoya en el hecho de lo que se quiere realizar a nivel de las políticas educativas venezolanas en Educación Superior: realizar una transformación radical de los sistemas de producción y transferencia del conocimiento bajo una marcada tendencia a asignarle a la investigación un valor agregado como factor de competitividad, una nueva lógica institucional más cambiante y flexible, donde se visualice una conexión indiscutible entre investigación y desarrollo y una exigencia a los programas de postgrado para que, además de investigación y desarrollo, se genere también una dosis considerable de creatividad e innovación.

El contexto, caracterizado de esta forma, ha tenido implicaciones claras para las instituciones de educación superior, como es el caso de la Unellez. En primer lugar, no cabe duda que, para sintonizarse con ese contexto, la mayoría de las universidades han tenido que replantear su misión institucional, y reasumir seriamente la responsabilidad que como universidad tiene con su entorno social, redefinir su concepto de universidad dedicada casi exclusivamente a la academia para darle cabida a la



posibilidad de vincularse en forma efectiva a su entorno productivo y empresarial y repensar sus prácticas de administración y gestión académica.

En segundo lugar, las universidades se han visto obligadas a potenciar sus relaciones institucionales en el ámbito regional y nacional, pero sobre todo, a nivel internacional. Es difícil encontrar hoy instituciones de educación superior, que no hagan un esfuerzo por conectarse a redes de conocimiento y de cooperación académica internacional que, de alguna manera, contribuyan significativamente a su desarrollo académico y científico y le aseguren un factor agregado de competitividad institucional.

Una tercera y muy importante implicación, es la, cada vez más generalizada tendencia de los países del área, a esperar y, en muchos casos, a exigirle a las universidades un rendimiento de cuentas. La sociedad en general y los gobiernos, en particular, se interesan ahora por saber no sólo como y en que se están gastando los dineros públicos que se invierten en la educación superior, sino en saber también, cual es la tasa de retorno y sobre todo, cual es el impacto real de la inversión en términos de calidad, eficiencia y pertinencia. Esta es, seguramente, una de las razones por las que hoy se proponen estas estrategias.

## **Presentación**

Los postgrados en la Unellez, como en otras universidades públicas experimentales en el país, inician su trabajo con la convicción de que había necesidad de mejorar la calidad educativa y por supuesto cumplir con las funciones de la universidad: docencia, investigación y extensión, aunque, consciente también de la urgente necesidad de crear una cultura distinta que eliminara los temores a ser llamados a rendir cuentas y animara a los responsables de los programas de formación superior avanzada a incursionar voluntariamente en procesos de autoestudio y autoevaluación.

Ante esta realidad, se pone en evidencia que si lo que verdaderamente se persigue como instituciones formadoras de calidad y de productividad en investigación era mejorar la calidad de la oferta, el camino que debía seguirse era justamente el de poner en marcha estrategias y acciones de aseguramiento de la calidad que, de una vez por todas, eliminaran la crítica destructiva que en muchos casos se hace a la investigación, entonces, es necesario esforzarse por motivar a los programas a autoevaluarse, pero intensificando las oportunidades de acceder a procesos de asesoría y consultoría tendientes a asistir a la gestión académica en procesos de revisión, ajuste y mejora curricular.

Una vez analizada la información obtenida en el instrumento de recolección de datos, y ajustado a las transformaciones que se han dado en la Educación Superior, surge la necesidad de replantear y reformular, conceptual operativamente el trabajo académico que se ha estado haciendo en la Gestión del Postgrado Ciencias de la Educación Superior en la UNELLEZ, Apure, de tal modo se incursione en procesos de convergencia y armonización curricular que, de manera inequívoca envíen un mensaje de inminente obligatoriedad.

En consecuencia, se plantea la decisión estratégica de configurar un proceso integrado de gestión de la calidad que permita, por una parte, mantener la idea de autoevaluación para mejorar, pero que permita también animar a las instituciones a someterse voluntariamente a procesos de evaluación externa, ofreciendo incentivos de reconocimiento a la Calidad del Postgrado.

Tal criterio se manifiesta por cuanto las instituciones han empezado a darse cuenta de que el problema de asegurar la calidad de la oferta académica, ha dejado ya de ser un asunto de moda o de tendencia para convertirse en un asunto de supervivencia. Independientemente de si los gobiernos exigen calidad para apropiarse y asignar recursos económicos, todos

están obligados no sólo a ser buenos, sino también, a parecerlo y a demostrarlo.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Ofrecer un conjunto de acciones consideradas necesarias para avanzar hacia un patrón ideal de calidad de la oferta académica de postgrado teniendo en cuenta el máximo número posible de variables.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer la posibilidad de que todos los programas de postgrado a la UNELLEZ, APURE, se sometan voluntariamente a procesos de autoestudio o autoevaluación.

- Considerar que cada programa autoevaluado tome la decisión de poner en marcha procesos de ajuste y mejora continuos y permanentes.

- Orientar a los responsables de los programas del Posgrado a someterse voluntariamente, a procesos de evaluación externa, por parte de académicos nacionales, cuyo propósito es primero, verificar in situ lo que se ha consignado en el informe de autoevaluación, identificar las fortalezas y debilidades del programa y emitir un juicio valorativo sobre el tipo de reconocimiento al que el programa se ha hecho merecedor.

- Buscar el mantenimiento activo un proceso permanente de seguimiento, asistencia académica y técnica y de acompañamiento a todos los programas del postgrado.

## **Organización y Definición de las Estrategias**

1. Formación y capacitación: Consiste en la planificación y ejecución de seminarios itinerantes a nivel regional y nacional sobre procesos de gestión de la calidad de programas de formación superior avanzada. A los mismos deben asistir los docentes adscritos al postgrado.

2. Asistencia técnica. Constitución de equipos de asesoría y consultoría académica y técnica en temas de gestión de la calidad, desarrollo curricular, creación, fortalecimiento y consolidación de programas académicos de postgrado.

3. Creación y consolidación de una cultura de calidad. Motivar a programas e instituciones a poner en marcha procesos de gestión de la calidad y para hacerlo, aprovecha cualquier ocasión que se presente (seminarios, encuentros, congresos) en la que directivos universitarios, académicos y, sobre todo, responsables de la oferta de postgrado conozcan lo que hacen otras organizaciones, públicas o privadas para contribuir a una mejor oferta académica.

4. Darle difusión a los resultados de estudios, experiencias prácticas, reuniones técnicas, seminarios, encuentros y reflexiones colectivas sobre el tema de calidad de la oferta académica avanzada en el ámbito regional y nacional, a través de publicaciones impresas y electrónicas y participando en eventos, reuniones y foros en los que estos temas de calidad se someten a debate público.

5. Publicar las investigaciones que realicen los magísteres que obtengan dicha mención.

### **Recursos**

La puesta en marcha de las estrategias de gestión académica requiere, de recursos económicos, materiales y humanos.

#### Económicos:

- Aprovechar los aportes dados por el Estado.
- Proponer marcos de procesos de cooperación académica con instituciones públicas y privadas del país de carácter horizontal.
- .- Todas las partes involucradas hagan aportes en función de su disponibilidad económica y presupuestal. Así, los procesos de evaluación externa que suelen requerir mayor inversión se financian acudiendo a estrategias imaginativas de gestión y manejo administrativo y financiero eficiente.

#### Recursos Materiales:

Prototipos de formación, capacitación, asesoría y consultoría, instrumentos de autoevaluación y evaluación externa, procedimientos validados y un sistema de reconocimiento.

#### Recursos Humanos

- Docentes: Convocados para constituir misiones técnicas, equipos de formación y capacitación y de pares académicos regionales y nacionales, acudiendo, por descontado, en primera instancia, a los de la institución.

#### Procedimientos

Siete fases se prevén para la puesta en marcha de las Estrategias de Gestión Académica.

- Primera Fase: Decisión estratégica institucional de echarle una mirada cuidadosa a lo que se está haciendo para tratar de establecer que tan bien se están haciendo las cosas. Esta iniciativa, comunicada oportunamente

a los actores sociales activa los procesos de gestión. Normalmente, lo que sucede, al interior de una institución o de un programa, es que se define una estructura mínima de gestión, se asegura el compromiso de las unidades académicas o de las personas que directa o indirectamente tienen que ver con el programa y se declara la intención de contribuir a la creación de una cultura de calidad.

- Segunda Fase: Conformación de los equipos de formación y capacitación o los de asesoría y consultoría técnica que se puedan requerir para poner en marcha los procesos de autoestudio o de introducción de ajustes y correctivos.

- Tercera Fase: la constituye el proceso mismo de autoestudio o de autoevaluación que culmina con el respectivo informe de autoevaluación.

- Cuarta Fase: Revisión, ajuste y mejora y, de nuevo, se activa la fase de asistencia académica y técnica. Esta fase, es importante porque es la que, al final, tiene mayor significado para los programas en términos de su propio desarrollo.

- Quinta Fase: activa los procesos de evaluación externa en los que, aparte de exigir unos procesos rigurosos de selección de pares académicos, exige también, la definición, por consenso, de un código de ética al que todos, evaluados y evaluadores, se deban ceñir.

- Sexta Fase: activa el sistema de reconocimiento que se produce con la difusión exhaustiva de los resultados.

- Séptima Fase: puesta en marcha de un sistema de seguimiento, es la que asegura que las acciones y los resultados perduren en el tiempo y contribuyan, idealmente, a la consolidación de una cultura de calidad.

## REFERENCIAS

- Ahumada, J. (1991). **La planificación prospectiva en América Latina**. Caracas: Publicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Arrechavaleta, N. (1994). **La administración del personal académico, su formación y superación**. Revista Cubana de Educación Superior (La Habana).
- Alvarado, J. (1997). **Consideraciones generales y aspectos sobre el funcionamiento de los postgrados en Venezuela**. Universidad Yacambú. Barquisimeto: Venezuela.
- Andreu, R, y Sieber, S. (2000). **La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje**. México: Economía Industrial.
- Argirys, F. (1994). **Una teoría de liderazgo efectivo**. Bogotá: Mc Graw – Hill.
- Arie de Geus (1998). **Planeando como aprender a gerenciar**. Publicaciones de la Harvard Business Review.
- Barrios, M. (2000). **La investigación en el postgrado: un fin o un medio. Seminario-Taller**. Asociación Universitaria Interamericana. Caracas.
- Barrios, M.. (2000). **Teoría y Modelos Administrativos**. Publicaciones de la Universidad Bicentennial de Aragua. Maracay.
- Blanchard y Hersey M. (1992). **La teoría de la organización: Una Estructura y Análisis de Behavioral**. Hewoad, Illinois.
- Bracho, J. (2003). **Educación Superior en América Latina: Principales desafíos ante la herencia del siglo XX**. Publicaciones de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Burgos, F. (1986). **Desempeño y productividad**. (2º Ed.). Medellín. Cincel LTDA.
- Cabanelas, O. (1997). **Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico**. / José Cabanelas Omil. España: Ediciones Pirámide.
- Cassassus, J. (2000). **Problemas de la gestión educativa en América Latina**. Revista Gerencia Institucional. Caracas.

- Cassassus, J. (2002). **Poder, lenguaje y calidad de la educación.** En boletín del Proyecto Principal N° 50. Abril. Santiago de Chile: UNESCO.
- Chiavenato (1991). **Introducción a la teoría general de la administración.** (3er.Ed) . México: Mc.Graw Hill.
- Clavijo, E. (2001). **Seminario sobre los postgrados en las universidades del país: descentralización y regionalización de la ciencia.** Maracay. Venezuela.
- Comisión de estudios de postgrado en la Universidad Central de Venezuela (2004). **Gerencia del Cambio en Instituciones Educativas de Educación Superior.** Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (1997). **La situación de los postgrados en Venezuela.** Caracas.
- Consejo Nacional de Universidades (1996). **Normativa general de los estudios de postgrados.** Caracas: Autor.
- Cuming, L. (1988). **El clima de trabajo en las Organizaciones.** México: Trillas.
- Davenport, T (2000). **Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas.** Barcelona, España: Gestión.
- Davis f. (1995). **La gerencia estratégica.** (9º Ed). Bogotá: Legis Editores.
- Delors, C. (1999). **Una nueva visión gerencial.** Quito, Ecuador: CONUEP.
- Dichoter, T. (1997). **Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras.** México: Díaz de Santos.
- Fermín (1991). **El arte de ser líder** (3º Ed.). México. Mac Graw Fill.
- Fuenmayor y Bonocci, N. (1996). **El comportamiento en la organización** Caracas: Episteme.
- Guedez, V. (1996). **Gerencia, cultura y Educación.** Caracas: Fondo Editorial
- Hernández, S., Fernández y Baptista, L (1998). **Metodología de la investigación.** Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2004). **El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística.** (3º ed.) Caracas: Fundación Sypal.



- Jiménez de C. S. (2004). **Pertinencia de la investigación en los estudios de postgrado: proposiciones teóricas**. Tesis Doctoral publicada: UNIEDPA: Panamá.
- Koontz, H. (1994). **Elementos de Administración**. / H. Koontz , H. Weihrich. - 7 ed. México :Mc Graw - Hill.
- Lawrence y Lorsch (1990). **Administración de personal**. México: Continental.
- Lepage, R. (2003). **El área de Educación en postgrado: Una aproximación a los cambios**. Universidad Andrés Bello: Caracas.
- Lewin (1990). **Administración de personal**. México: Beehavior.
- Ley de Universidades (1970). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela 1829** (Extraordinaria), Septiembre 8, 1970.
- Ley Orgánica de Educación (1980). **Gaceta de la República de Venezuela 2635** (Extraordinaria), julio 28, 1980.
- Ley Orgánica de Educación (1980). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Nº 2.635**. extraordinario julio 26, 1980.
- Lonino, P. (1993). **El control de gestión estratégico. La gestión por actividades**. Barcelona-España:Alfaomega.
- Manz, J. (1986). **Administración Contemporánea**. (2º. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Márquez, E. (1999). **El postgrado y la investigación: tendencias y perspectivas**. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- Mayo, E. (1987). **La gerencia estratégica en las organizaciones**. Bogotá: Mac Graw- Hill.
- Mc Gregor, J. (1990). **Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y de casos**. México: Ediciones ciencia y técnica, S.A.
- Menguzzato, M. (1995). **La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management** . M. Menguzzato, J. Renau.
- Melinkoff (1990). **Los procesos administrativos**. Caracas: U.C.V Caracas.

- Mello, (1994), **Cómo Incrementar la Calidad Productiva**. Caracas: Editorial Mc Graw Hill.
- Mercado G. (1992). **Más allá de la excelencia y calidad total**. México – Trillas.
- Mercado, J. (1989). **Administración Moderna**. Mac Graw-Hill Biblioteca.
- Mockler. S. (1993). **Eficiencias en la predicción organizacional como un cuarto factor para el liderazgo**. Volumen II. Madrid.
- Mintzberg, H. (1984). **Diseño de organizaciones eficientes**. / H. Mintzberg. Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1989). **La estructuración de las organizaciones**. / H. Mintzberg. Barcelona: El Ateneo.
- Munich y García, R. (1991). **Liderazgo efectivo y motivación de los recursos humanos**. Volumen 49. New. Cork.
- Muñoz (2001). **Modelo de gerencia estratégica para la Universidad del Zulia**. Trabajo de grado publicado, Maracaibo.
- Naranjo, N. (1994). **La importancia de la planificación en la administración educativa**. Revista de Educación de la Universidad de Costa Rica. Vol. 22. Nº 2.
- Navas, A. (2000). **Reseña histórica de la Universidad Central de Venezuela**. (Documento en línea). Disponible: <http://www.universia.edu.ve/contenidos/universidades/historia/universidades/historia/UCV.ht> (Consulta: 20, julio 2005).
- Núcleos de Autoridades del Postgrado (1998). **El desarrollo de los postgrados en Venezuela**. Caracas. Universidad Central de Venezuela.
- Payan, E. y Marún, B. (1997) **Nueva riqueza de las organizaciones**. Buenos Aires: Gránica.
- Rey, J. (1997). **Factores que favorecen la Calidad Educativa**. España.
- Rice (1999). **Un modelo de gerencia para los postgrados en la Universidad Central de Venezuela**. Trabajo de grado publicado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

- Robbins, S. (1993). **Comportamiento organizacional. Conceptos controversias y aplicaciones.** (3º ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rojas, P. (1994). **Innovaciones para mejorar la calidad de la educación básica.** México: Publicaciones CISE.
- Sabino, C. (1994). Metodología de la investigación. Caracas: Trillas.
- Sanders, J, (1996). **Valoración de la eficiencia docente, problemas y técnicas.** Madrid: Escuela Española.
- Sanders, L. (1996). **Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso.** México: Interamericana.
- Schon y Argyrys (1991). **La motivación y el desempeño laboral.** Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Senge (1989) **Cultura organizacional.** (2da. edic). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoner y Freedman, A. (1994). **Compendio de Gerencia institucional.** Madrid: Salvat.
- Stoner, J. (1994). **Administración.** México: Prentice-Hall, Hispanoamericana.
- Tannenbaum y Schmidt (1993). **Cultura y Organizaciones.** LONDRES . Mc Graw Hill.
- Taylor, (1993). **Gerencia de recursos humanos.** México: Mc. Graw Hill. Interamericana.
- Terry y Franklin (1986). **Principios de la administración.** Argentina: Panapo.
- Terry, F. (1980). **Administración de recursos humanos.** México: Mac Graw- Hill.
- Tripier, O. (1996). **Administración de recursos humanos.** México. CECSA.
- Unesco (1998). **América Latina en tiempos de globalización. Cultura y transformaciones.** UNESCO: París.
- Universidad Nacional Abierta (1997). **Técnicas y métodos de investigación II.** Ediciones de la Universidad.

# **ANEXO**

## **ANEXO “A”**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ-APURE**

### **CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES Y ESTUDIANTES QUE ACTUALMENTE REALIZAN CURSO DE POSTGRADO EN LA MAESTRIA CIENCIAS DE LA EDUCACION SUPERIOR, ESPECIFICAMENTE LA X COHORTE.**

Estimado amigos:

La finalidad del presente cuestionario consiste en recabar información para analizar la gestión académica orientada a la efectividad en el desarrollo del Postgrados Ciencias en la Educación Superior. UNELLEZ-Apure, por lo cual es necesario que usted, emita con la mayor objetividad posible las respuestas a las preguntas formuladas. Se recuerda que los datos serán utilizados de manera confidencial para sustentar el trabajo de investigación, por lo tanto no es necesaria su identificación.

Atentamente

La Investigadora

Instrucciones:

1. Responda cada una de las proposiciones del cuestionario.
2. Seleccione sólo una de las alternativas propuestas.
3. Las alternativas se definen según los siguientes criterios:
  - (a) el 1, indica que usted está totalmente de acuerdo con la proposición.
  - (b) el 2 indica que usted esta medianamente de acuerdo con la proposición.
  - c) el 3 indica que usted se mantiene neutral a la proposición.
  - d) el 4, indica que usted está medianamente en desacuerdo con la proposición.
  - e) el 5 indica que usted está totalmente en desacuerdo con la proposición.

## Parte I

### Variable: Metodología aplicada en la gestión académica en el desarrollo de los postgrados en el área de Educación.

		1	2	3	4	5
N°	ITEMS	T A	M.A	N	M.D	T.D
1	La gestión académica planifica las actividades que realiza cotidianamente referentes al quehacer académico por cada profesor?.					
2	En la labor de la gestión académica se agrupan las actividades por cada uno de los siguientes rubros: Docencia Extensión Investigación.					
3	Respecto a la docencia se anexa la información de programas en que se encuentre involucrado el profesor.					
4	Para la investigación son anexados los proyectos en los que participa el profesor?					
5	En extensión se anexa la información si los docentes son integrantes de uno o más programas extensionistas?.					
6	Se identifica por cada docente el (los) producto(s) de su quehacer académico, por ejemplo: formación y tutoría de estudiantes, artículos, experiencia en el uso de nueva tecnología?.					
7	A partir de sus actividades y su(s) producto(s), se reagrupa a los docentes de tal manera concuerden en sus objetivos del quehacer académico dentro de sus actividades y productos.?					
8	La gestión académica realiza la discriminar las disciplinas necesarias para llevar a cabo sus objetivos y metas.?.					
9	La gestión académica atiende la preparación de los estudiantes de postgrado de acuerdo al perfil de formación de los programas desarrollados?.					
10	La gestión académica considera la preparación de cada profesor según su experiencia para responsabilizarlos de los cursos de postgrado?.					
11	La gestión académica permite el desarrollo de las actividades dentro de un clima de trabajo andragógico.					
12	La gestión académica orienta a los profesores respecto a la planificación de las estrategias de evaluación acordes a las necesidades y experiencias de los estudiantes del postgrado.					

## Parte II

**Variable: Etapas orientadas al cumplimiento de la misión del postgrado en lo que respecta a la gestión académica realizada.**

		1	2	3	4	5
N°	ITEMS	T A	M.A	N	M.D	T.D
13	La planificación es elaborada en conjunto por todos los profesores involucrados en el postgrado?					
14	La gerencia académica considera la disposición de los recursos necesarios para la puesta en marcha de la planificación?					
15	La gerencia académica propicia un clima para que cada miembro asuma con responsabilidad las actividades que le corresponde asumir.?					
16	La ejecución de actividades se relaciona con la delegación de funciones que se realizan.?					
17	Se aplica la evaluación de la actuación de los actores del postgrado.?					
18	Se aplican medidas de control para corregir fallas y superar los obstáculos que proyecta el postgrado.?					
19	La supervisión utilizada permite la integración de los actores del postgrado en la búsqueda de alternativas para mejorar las actividades.?					
20	La gerencia crea el clima propicio para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros del postgrado.?					
21	Se considera la opinión de todos los actores del postgrado para la toma de decisiones.?					
22	El estilo de comunicación que se mantiene favorece el interés de los actores del postgrado para cooperar con su desarrollo.?					
23	La gerencia académica realiza estudios tendientes a detectar la correlación entre las líneas de investigación y el campo de aplicabilidad.?					



		1	2	3	4	5
N°	ITEMS	T A	M.A	N	M.D	T.D
24	El cumplimiento de los reglamentos es considerado la base del comportamiento de los actores del postgrado.?					
25	La gestión se orienta a cumplir con la misión de la universidad y del postgrado en sí mismo.?					
26	Existe un ambiente abierto de democracia dentro del postgrado.?					
27	Existe entre los actores del postgrado un sentido de pertenencia hacia la institución.?					
28	En la atmósfera del grupo de trabajo prevalece los sentimientos de camaradería.?					
29	La gerencia realiza investigaciones periódicas sobre la pertinencia de los postgrados en el sector ocupacional.?					
30	La gerencia de postgrado publica las investigaciones realizadas por los docentes y estudiantes.?					

## ANEXO "B"

**TABLA PARA EL CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA- CROMBACH DEL INSTRUMENTO APLICADO EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN**

Sujeto	ITEMES															
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
01	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4
02	2	3	1	1	1	3	3	2	2	2	1	2	1	3	2	2
03	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	2	4	3	4	3	3
04	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
05	1	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2
06	4	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3
S <sub>i</sub> <sup>2</sup>	1,37	0,30	0,67	1,10	1,90	0,97	0,97	1,37	1,47	1,47	0,57	1,47	1,77	0,97	1,10	0,57

Sujeto	ITEMES															PUNTAJES
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
01	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4	103	
02	1	3	3	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	3	56	
03	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	104	
04	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	99	
05	1	2	3	1	4	2	1	2	3	2	3	2	1	2	48	
06	2	3	3	2	1	3	2	3	2	1	2	4	2	3	59	
S <sub>i</sub> <sup>2</sup>	0,80	0,67	0,30	1,90	1,47	0,57	0,57	0,67	0,80	0,57	0,97	1,77	1,90	0,40	697,4	

De la tabla se obtienen los siguientes resultados:

$$\sum S_i^2 = 30,53 \quad S^2_p = 697,4 \quad \text{y} \quad N = 30 \text{ ítems}$$

Por tanto,

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2_p} \right]$$

$$\alpha = \frac{30}{29-1} \left[ \frac{1-30,53}{697,4} \right]$$

$$\alpha = \frac{30}{29}[0,956]$$

$$\alpha = 0,989$$

Según el coeficiente de confiabilidad Alfa - Cronbach, calculado sobre la base de variabilidad de los ítems, el instrumento aplicado a los estudiantes y docentes es 98,9% confiable.

## INDICE GENERAL

	P.p.
INDICE GENERAL .....	iii
LISTA DE CUADROS .....	v
RESUMEN .....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	11
Justificación.....	12
Alcances .....	13
II MARCO TEÓRICO.....	14
Investigaciones Afines al Estudio .....	14
Fundamentación Legal.....	18
Enfoques Teóricos que Sustentan el Estudio.....	21
Operacionalización de las Variables .....	48
III METODOLOGÍA.....	49
Tipo de Investigación.....	49
Diseño de Investigación.....	50
Población y Muestra .....	50
Procedimientos Metodológicos Aplicados .....	51
Técnicas de Recolección de Información .....	51
Instrumento de Recolección de Información.....	52
Validez del Instrumento.....	52
Confiabilidad del Instrumento.....	53
Técnica de Análisis de Datos.....	54
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ..	56
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	68
Conclusiones .....	68
Recomendaciones .....	69

## CAPÍTULOS

VI	LA PROPUESTA .....	71
	Introducción .....	71
	Presentación .....	72
	Objetivos de la Propuesta .....	74
	Organización y Definición de las Estrategias .....	75
	REFERENCIAS .....	78
ANEXOS		
	“A” CUESTIONARIO .....	84
	“B”. CONFIABILIDAD .....	89

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		Pp
1	Variable: Metodología aplicada en la gestión académica en el desarrollo de los postgrados en el área de Educación ....	56
2	Variable: Etapas orientadas al cumplimiento de la misión del postgrado en lo que respecta a la gestión académica realizada .....	61

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ-APURE

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ACADÉMICA  
ORIENTADAS AL LOGRO DE LA EFECTIVIDAD DEL POSTGRADO  
CIENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNELLEZ – APURE.**

AUTORA: LEIDA PADRÓN  
TUTORA: AMARILIS MIRABAL  
AÑO: 2008

**RESUMEN**

El objetivo del estudio fue Proponer estrategias de gestión académica orientada al logro de la efectividad del postgrado Ciencias en la Educación Superior en la UNELLEZ-Apure. Las variables estudiadas son: Metodología aplicada en la gestión académica para contribuir al desarrollo del postgrado Ciencias de la Educación Superior, y Etapas orientadas al cumplimiento de la misión del postgrado en lo que respecta a la gestión académica realizada. La investigación es de campo de tipo descriptivo. Contó con una población de 21 docentes que laboraron en el Postgrado Ciencias de la Educación Superior en el último trimestre del 2007 y el primero del 2008, no hubo selección muestral, se investigó al total de los docentes. La técnica de recolección de información fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de 30 preguntas en escala tipo Licker, estructurado en dos partes. La validación de instrumento se logró mediante juicio de expertos, docentes conocedores del área y con experiencia en metodología. La confiabilidad se obtuvo con la aplicación del Coeficiente Alfa de Cronbach. Se analizó la información aplicando la estadística descriptiva. Se concluye que la Gestión Académica para el momento de realizar el estudio de campo en esta investigación, es decir la recogida de datos, desarrolla un trabajo en el cual se visualiza que cumple o materializa parte de sus funciones como coordinación que lleva adelante los procesos relacionados con el postgrado Ciencias de la Educación Superior.

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de tutora del Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana: Leida Padrón, titulado:

**LA GESTIÓN GERENCIAL ACADÉMICA ORIENTADA A LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DEL POSTGRADO CIENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNELLEZ – APURE.**

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Atentamente

M.Sc. Amarilis Mirabal  
C.I. 8.151.705  
Tutora