

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
SANTA BARBARA- BARINAS**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**GESTIÓN GERENCIAL DE LA UNELLEZ MUNICIPALIZADA
DEL VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO SOCIAL EN EL MUNICIPIO EZEQUIEL
ZAMORA**

**Autor: Yesser Paredes
Tutora: Dra. Lesbia Pérez**

SANTA BÁRBARA, OCTUBRE DEL 2015

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
POSTGRADO CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN: DOCENCIA UNIVERSITARIA**

**GESTIÓN GERENCIAL DE LA UNELLEZ MUNICIPALIZADA EN EL
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL EN
EL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA**

Requisito parcial para optar al grado de
Magíster Scientiarum en Ciencias de la Educación, mención Docencia
Universitaria

Autor: Yesser Paredes

C.I. 19.801.017

Tutora: Lesbia Nayibe Pérez

SANTA BÁRBARA, OCTUBRE DEL 2015



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación Área de Postgrado



ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 9:00a.m. del día 26 de de septiembre de 2015, una vez cumplido con lo establecido en el Artículo 31, Sección Cuarta, del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, los profesores: **ISOLINA DAVILA**, Jurado Principal UNELLEZ , **NIZA MOLINA** jurado UNELLEZ y **LESBIA NAYIBE PEREZ** (Tutora Coordinadora), titulares de las Cédulas de Identidad N°: **9.184.121**, **14.555.819** y **4.956.724**, respectivamente, miembros del Jurado Calificador del Trabajo de Grado titulado: **"GESTIÓN GERENCIAL EN LA UNELLEZ MUNICIPALIZADA DEL VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN SOCIAL EN EL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA"**, presentado por **YESSER PAREDES** titular de la cédula de identidad N° **V-19.801.017**, como parte de los requisitos para optar al Grado Académico de **Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación Superior, Mención: Docencia Universitaria**; procedimos a dar apertura y presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos, posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones consideró por unanimidad, **APROBAR** El Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia firman:


M.Sc. ISOLINA DAVILA
C. I. N° 9.184.121
Jurado Principal UNELLEZ


Dra. LESBIA NAYIBE PEREZ.
C. I. N° 4.956.724
Tutora Coordinadora


M.Sc. NIZA MOLINA
C. I. N° 14.551.819
(Jurado UNELLEZ)



APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Lesbia Nayibe Pérez**, Cédula de Identidad N° 4956724 en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado, titulado **GESTIÓN GERENCIAL DE LA UNELLEZ MUNICIPALIZADA EN EL VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL EN EL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA**, presentado por el ciudadano Yesser Paredes, Cédula de Identidad V-19.801.017 para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias de la Educación, Mención: Docencia Universitaria. Por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Guanare a los diez días del mes de marzo del año 2015

Dra. Lesbia N. Pérez
C.I. 4.956.724

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Lista de Cuadros.....	vi
Lista de Gráficos.....	ix
Resumen.....	xii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos del Estudio.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes Relacionados con la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	14
Fundamentación Legal.....	33
Sistemas de Variables.....	38
Definición de términos.....	41
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	42
Naturaleza de estudio.....	42
Tipo de Investigación.....	43
Diseño de la Investigación.....	45
Nivel de la investigación.....	45
Fase I: Diagnóstico.....	46
Población y Muestra.....	46
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	48
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	49
Fase II: Factibilidad de la Propuesta.....	49
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	54
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	87
CAPÍTULO VI PROPUESTA.....	89
Fase III: Diseño de la propuesta.....	90
Presentación de la propuesta.....	90
Situación o problema.....	90
Beneficiarios.....	91

Justificación.....	91
Propósito e intencionalidad de transformación.....	92
Objetivos de la propuesta.....	92
Modelo Teórico.....	94
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS.....	103
A Instrumento de Recolección de Datos.....	104
B Formato para la Validación del Instrumento	112
C Resultados de la Prueba de Confiabilidad del Instrumento.....	124

LISTA DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Competencias del gerente universitario.....	31
2	Operacionalización de variables.....	40
3	Distribución de la población.....	47
4	Distribución de la muestra.....	48
5	Distribución de frecuencias de docentes coordinadores.....	55
6	Programar y controlar el desarrollo de las actividades garantiza un control de cambio eficiente de acuerdo a las normas institucionales.....	56
7	Comprender las emociones positivas y negativas permite aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo.....	57
8	La creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones.....	58
9	El trabajo en equipo es importante en la función que realizan los líderes.....	59
10	Cómo gerente influye en su personal para que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos propuestos.....	60
11	Está comprometido (a) a trabajar con calidad en la institución...	61
12	Conocer la organización institucional te permite realizar exitosamente su gestión.....	62
13	Considera que existen acciones para promover la Gestión del Cambio en su institución.....	63
14	Establece un plan general de logros enfatizando el desarrollo organizacional para encontrar mejores medios de desempeñar sus funciones.....	64
15	Promueve la planificación para elevar el nivel de éxito organizacional.....	65

16	Logra que todo el personal se desempeñe, de acuerdo con los planes trazados procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos que dispone.....	66
17	Aplica medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que el personal ejecute tareas asignadas.....	67
18	Verifica si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios institucionales establecidos.....	68
19	Considera que la administración de recursos humanos representa un aspecto importante para que una institución funcione de manera eficaz.....	69
20	Distribución de frecuencias de docentes.....	70
21	Programan y controlan el desarrollo de las actividades garantizando un control de cambio eficiente de acuerdo a las normas institucionales.....	71
22	Comprenden las emociones positivas y negativas que permitan aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo.....	72
23	Creer que la creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones.....	73
24	Consideran que el trabajo es importante en la función que realizan los líderes.....	74
25	Influyen en su personal para que trabajen con entusiasmo en el logro de las metas y objetivos propuestos.....	75
26	Están comprometidos (as) a trabajar con calidad en la institución.....	76
27	Creer que al conocer la organización institucional les permite realizar exitosamente su gestión.....	77
28	Consideran que existen acciones para promover la Gestión del Cambio en la institución.....	78
29	Establecen un plan general de logros enfatizando el desarrollo organizacional para encontrar mejores medios de desempeñar	

	sus funciones.....	79
30	Promueven la planificación para elevar el nivel de éxito organizacional.....	80
31	Logran que todo el personal se desempeñe de acuerdo con los planes trazados procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos de que dispone.....	81
32	Aplican medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que el personal ejecute las tareas asignadas...	82
33	Verifican si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios institucionales establecidos.....	83
34	Consideran que la administración de recursos humanos representa un aspecto importante para que una institución funciones de manera eficaz.....	84

Graf		Pág.
1	LISTA DE GRÁFICOS	55
2	Distribución de frecuencias de docentes coordinadores.....	56
3	Programar y controlar el desarrollo de las actividades garantiza un control de cambio eficiente de acuerdo a las normas institucionales.....	57
4	Comprender las emociones positivas y negativas permite aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo.....	58
5	La creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones.....	59
6	El trabajo en equipo es importante en la función que realizan los líderes.....	60
7	Como gerente influye en su personal para que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos propuestos.....	61
8	Está comprometido (a) a trabajar con calidad en la institución...	62
9	Conocer la organización institucional te permite realizar exitosamente su gestión.....	63
10	Considera que existen acciones para promover la Gestión del Cambio en su institución.....	64
11	Establece un plan general de logros enfatizando el desarrollo organizacional para encontrar mejores medios de desempeñar sus funciones.....	65
12	Promueve la planificación para elevar el nivel de éxito organizacional.....	66
13	Logra que todo el personal se desempeñe, de acuerdo con los planes trazados procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos que dispone.....	67
14	Aplica medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que el personal ejecute tareas asignadas.....	68
	Verifica si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado,	

15	con las instrucciones emitidas y con los principios institucionales establecidos.....	
	Considera que la administración de recursos humanos representa un aspecto importante para que una institución funcione de manera eficaz.....	69
16		70
17	Distribución de frecuencias de docentes.....	71
18	Programan y controlan el desarrollo de las actividades garantizando un control de cambio eficiente de acuerdo a las normas institucionales.....	72
19	Comprenden las emociones positivas y negativas que permitan aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo.....	73
20	Creen que la creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones.....	74
21	Consideran que el trabajo es importante en la función que realizan los líderes.....	75
22	Influyen en su personal para que trabajen con entusiasmo en el logro de las metas y objetivos propuestos.....	76
23	Están comprometidos (as) a trabajar con calidad en la institución.....	77
24	Creen que al conocer la organización institucional les permite realizar exitosamente su gestión.....	78
25	Consideran que existen acciones para promover la Gestión del Cambio en la institución.....	79
26	Establecen un plan general de logros enfatizando el desarrollo organizacional para encontrar mejores medios de desempeñar sus funciones.....	80
27	Promueven la planificación para elevar el nivel de éxito organizacional.....	81
28	Logran que todo el personal se desempeñe de acuerdo con los planes trazados procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos de que dispone.....	82

29	Aplican medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que el personal ejecute las tareas asignadas...	83
30	Verifican si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios institucionales establecidos.....	84
	Consideran que la administración de recursos humanos representa un aspecto importante para que una institución funciones de manera eficaz.....	



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA SCIENTIARUM EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN DOCENCIA UNIVERSITARIA**

**GESTIÓN GERENCIAL DE LA UNELLEZ MUNICIPALIZADA EN EL
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL EN
EL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA**

AUTOR: Yesser Paredes
TUTORA: Lesbia N. Pérez
FECHA: Junio 2015

RESUMEN

El sistema educativo, debe jugar un papel estratégico para superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. Es por ello que, el éxito de una institución, depende fundamentalmente de la calidad de quien la dirige. El propósito de este trabajo fue proponer un modelo teórico para fortalecer la gestión gerencial de los directivos de la UNELLEZ municipalizada en el Municipio Ezequiel Zamora. El modelo teórico está integrado por cinco aspectos: 1) comunicación, 2) planeación y administración, 3) trabajo en equipo, 4) acción estratégica, 5) manejo personal. La investigación consistió en un estudio de campo. Como objeto de estudio se tuvo los coordinadores de municipio y de ambientes y una muestra del personal docente. Se construyeron dos cuestionarios de opinión, que fueron validados por juicio de expertos en el área y a los cuales se aplicaron pruebas de confiabilidad. Se comparó el deber ser de la gerencia con la gerencia aplicada por los docentes directivos en el nivel universitario. Los gerentes indican un nivel de opinión aceptable tanto teoría como en la práctica de la gerencia. Los docentes no directivos indican debilidades en la práctica de algunos aspectos del modelo presentado.

Palabras clave: Gerencia educativa, docente coordinador, UNELLEZ Municipalizada.

INTRODUCCIÓN

Al lado de las constantes críticas a los resultados del servicio educativo, la búsqueda de la calidad es hoy una tarea que se debe asumir responsablemente, en la cual formamos parte como agentes principales. La gerencia, como una actitud favorable a los cambios positivos, tiene que estar atenta a las innovaciones que se presenten en cuanto a calidad educativa. Del mismo modo, debe emplear herramientas apropiadas para lograr un proceso de mejoramiento continuo.

Es por ello que, la universidad como expresión de la actividad intelectual creadora, está llamada a desempeñar un papel preponderante en la lucha por la construcción de un hombre cada vez más humano, más racional, más comunicativo, más efectivo, más respetuoso con la realidad, en fin de promover la construcción de un conocimiento que haga trascender al ser humano; en consecuencia es necesario imaginar y crear una educación para nuevas formas de vivir que propicien una capacidad de enfrentar las incertidumbres y de generar calidad de vida.

A todo lo anterior se suma la opinión generalizada que la gerencia educativa, es el núcleo fundamental para que se logre los objetivos educacionales, no obstante, se observa que el tiempo dedicado por el personal directivo a la evaluación y supervisión del trabajo y resultados del personal docente, no son los más adecuados. En consecuencia, la gerencia de la educación presente deficiencias en el logro de las metas, quizás no por falta de disposición, sino por falta de preparación de los coordinadores. Por lo tanto, estos logros dependen de lo que el gerente cree de sí mismo, de la gente, del hombre y de lo que cree en relación con el trabajo. Uno de los desafíos de la Universidad será el de mejorar su gestión, de manera que enfrente la complejidad creciente, la rapidez de los cambios y lo imprevisible que caracteriza al mundo.

Las razones antes expuestas, motivan a realizar el presente estudio, en el sentido de responder a la necesidad de buscar mejorar la calidad de su acción, y lograr óptimos resultados al seleccionar a las personas que se consideran capaces para realizarlo (Directivos, docentes y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para concretar y solucionar los problemas que obstaculicen. En esta

investigación, se percibe la gerencia como una función objetiva basada en la responsabilidad del desempeño, en el trabajo en equipo, como un sistema asociado a formas de conducta que indican amistad, confianza mutua, respeto y calidez en la relación entre gerente y subordinados, en donde se logre la satisfacción de su personal a fin de satisfacer y alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización.

La investigación se estructura de la siguiente manera: en el capítulo I se encuentra la contextualización y delimitación del problema, interrogantes de la investigación, objetivos generales y específicos, justificación de la investigación. El capítulo II está comprendido por el marco teórico: antecedentes relacionados con el estudio, los referentes teóricos que justifican la investigación, las bases legales, definición de variables y el cuadro de operacionalización de variables. El capítulo III está referido al abordaje metodológico, el cual incluye; naturaleza de la investigación, tipo, diseño y modalidad de la investigación; población, muestra, técnicas e instrumentos de la recolección de datos, validez y confiabilidad de la investigación y finalmente se señalan los referentes bibliografías y anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria impulsa un cambio de visión y de acción en las tareas de formación, creación intelectual y vinculación social de las instituciones y programas académicos. En aras de orientar los esfuerzos en la generación, circulación, apropiación y aprovechamiento creativo del conocimiento y enmarcados en la búsqueda de una mejor calidad de vida para el ciudadano, y así contribuir a que éste se prepare más para responder a las expectativas del mundo globalizado de hoy.

Por ello, las instituciones educativas tienen como propósito fundamental encontrar los medios que favorezcan su calidad. Desde diversas instancias se exige que flexibilicen sus procedimientos y su estructura administrativa para adaptarse a nuevas modalidades de formación. Aquellas universidades que no contemplen cambios con relación a su gestión, a recursos didácticos y a sistemas de distribución de la enseñanza en todas las áreas del saber, pueden quedar fuera de la corriente innovadora que encaminan las instituciones universitarias del futuro.

Todo organismo educativo, especialmente los del nivel universitario debe tener como objetivo fortalecer las capacidades y actitudes intelectuales que permitan a los estudiantes abordar, analizar, relacionar, transferir y comunicar conocimientos, identificar supuestos, plantear problemas y explorar alternativas valorando la importancia del contexto, valorar críticamente las situaciones y argumentar sus posiciones, enfrentar continuos aprendizajes; enseñar a sus alumnos a aprender y tomar iniciativas y no a ser, únicamente, pozos de ciencia.

Ese nuevo enfoque requiere en la colectividad educativa, la cooperación de todo su personal directivo, docente, administrativo, obrero y alumnos aportando ideas con

espíritu de cooperación. No obstante, la responsabilidad recae sobre el gerente educativo, quien debe orientar sus acciones al logro de los objetivos organizacionales, que motiven a los trabajadores a elevar constantemente su nivel de habilidad técnica y su experiencia profesional. A tal efecto, un gerente implicado en métodos humanísticos y transpersonales es consciente de sus talentos, experimentan una autentica exploración de creatividad, son más receptivos, más dispuestos a apreciar lo que los demás les puede ofrecer. La personalidad del mismo puede inspirar cooperación y servicio en sus trabajadores o bien hipocresía, resistencia y competitividad. Los buenos directivos admiten sus propias fallas, fomentan cooperación, hablan de sentimientos y promueven el trabajo en equipo.

De allí que, la gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias. Según Ayala (2005), define gestión como “creación de las condiciones para el futuro educativo que queremos lograr se concrete” (p s/n). Esto significa que; se debe tener un proyecto que se requiere lograr, donde se seleccionen a las personas capaces para realizarlo (Directivos, docentes y administrativos), en el cual se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y se solucionen los problemas que lo obstaculizan, así como generar recursos, contar con las personas necesarias y realizar las acciones requeridas.

En este sentido, Pérez (2002), conceptualiza a la gerencia como “la habilidad de alcanzar objetivos pre – determinados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas” (p. 26). En una organización es importante conseguir el éxito de su gestión, por ello, un problema importante radica en la dirección eficaz y eficiente de todas las personas que depende de la institución. Las técnicas y los esfuerzos se deben realizar para preparar las posibilidades de éxito y es necesaria la participación de todos en la organización.

Entendiéndose por gestión, el arte y manera de conducir una institución, la cual se compone de tres dimensiones: la pedagógica, la administrativa y el socio humanístico o comunitario; cuyo principio es integrar, involucrar, concientizar para así alcanzar los objetivos planeados o deseados. Significa entonces que la

municipalización en la educación universitaria constituye una innovación en la gerencia educativa, al mejorar la calidad de gestión representa que su actuación le satisface, le hace estar orgulloso de su trabajo, engendrando de manera natural también que el personal que dirige esté contento con su trabajo.

En Venezuela, el hecho que marcó la municipalización universitaria fue la creación de la Misión Sucre en el año 2003, la cual pretende representar un impulso a la educación gratuita, obligatoria y de calidad, considerando como población a quienes han sido excluidos por las políticas del sistema educativo venezolano a nivel universitario. Según el Ministerio de Educación Superior (2003), la Misión Sucre “orienta la educación universitaria hacia lo regional y local, tomando como referencia la cultura específica de la población, sus necesidades y potencialidades” (p s/n). Este proceso plantea la creación de nuevos espacios y modalidades de estudios, convencionales y no convencionales, de unión interinstitucional y de participación de las comunidades, para superar la visión sectorial y procurar eliminar la exclusión, cumpliendo así con el carácter de deber social que persigue la Constitución Nacional para ofrecer una educación gratuita y obligatoria. A estos espacios se les denomina Aldeas Universitarias. La Comisión Nacional de Currículo (2007), manifiesta:

La necesidad de innovar en la educación universitaria en el aspecto gerencial es reconocida en diferentes niveles en Venezuela. La Comisión Nacional de Currículo del Núcleo de Vicerrectores Académicos de las Universidades Nacionales, oficiales y privadas, recientemente han planteado esa exigencia en los siguientes términos: es de todos conocido que los esquemas de gestión tradicionales deben ser superados para generar nuevos modelos organizacionales, que den cabida a planes de estudios con nuevas estructuras, mucho más flexibles y adecuados a las demandas de las nuevas realidades de los distintos ámbitos espaciales (p. 17)

Se puede decir que, innovar en la gestión universitaria es enfrentar las situaciones de manera original mejorando la eficacia y la eficiencia de las instituciones educativas, permitiendo el logro de resultados más efectivos en términos de los requerimientos de la sociedad del conocimiento. Es por ello, que surge la necesidad de analizar diversas prácticas en la gestión de la municipalización donde hacen vida activa los coordinadores o directivos de la Universidad Nacional

Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) en el Municipio Ezequiel Zamora, para identificar, desde su concepción hasta su ejecución, los elementos innovadores que ha introducido este proceso en la gerencia educativa.

Necesidad sentida en aras de fortalecer el sistema educativo, para que los coordinadores del municipio y coordinadores de ambiente sean más productivos, para ello es necesario proveer al gerente educativo de las herramientas y técnicas necesarias que le permita actuar de manera eficiente, aplicando métodos de trabajo en equipo, lo cual se traduciría en optimización de sus funciones y de la misión de la institución. Cuando se habla de gerente, Alvarado (2000), se refiere particularmente a “la capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; de él depende de su éxito personal, el éxito de la empresa y el éxito del grupo que está dirigiendo” (p. 10).

Ser gerente significa tener personas que trabajen bajo la dirección de uno. No es correcto llamar gerente a una persona que tiene a su cargo únicamente actividades o proyectos, más no a personas. Los verdaderos administradores se caracterizan porque tienen la capacidad para dirigir personal, ocupando un papel importante en la institución y en gran medida el éxito depende de él. Si un directivo puede fomentar entre su personal un sentido de honor, una voluntad de participación, un impulso espontáneo de cumplir y la satisfacción de haber cumplido con una misión tendrá asegurado el éxito de la empresa.

Por lo tanto, los líderes educativos tienen que estar dispuestos a utilizar nuevas técnicas y metodologías de investigación, tanto instrumentales como básicas que permitan la aplicación diaria en las organizaciones educativas, propiciando así el desarrollo de las relaciones interpersonales donde no solo se maneje información sino también se trabaje eficientemente y se tomen decisiones acertadas para el buen funcionamiento del espacio donde se desenvuelven.

Sin embargo, es evidente que la gerencia de la educación universitaria presenta deficiencias en el logro de las metas, ya que en su mayoría son personas que no tienen la formación para ser buenos administradores, no tienen la experiencia adecuada, el tiempo o la vocación para ocupar estos cargos. Lo que ha traído como consecuencia

el déficit en las ofertas académicas, la pérdida de credibilidad en la institución, deserción estudiantil; originada por la desactualización de las carreras u ofertas académicas que no han sido innovadas a favor de la necesidad estudiantil y local donde se encuentra la casa de estudio, e incluso esto se debe también a la falta de espacios físicos propios de la universidad.

Asimismo, existen deficiencias cognoscitivas y actitudinales de aquellos que ejercen el rol de gerente educativo, especialmente en la municipalización, centrando su función a lo estrictamente administrativo y desatendiendo la asistencia y asesoramiento de las personas que están bajo su cargo. En opiniones recogidas en algunos docentes, acerca de cuáles eran los problemas más comunes afrontados en la universidad, coincidieron en que estos son casos de docentes y directivos enfrentados a situaciones conflictivas de carácter interpersonal, lo cual ha generado un deterioro en las relaciones humanas, en unas oportunidades argumentan ineficiencia de las autoridades y otras reclaman la falta de equidad con que se trata al personal subalterno.

Lo anterior refleja una baja gestión gerencial en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social en el Municipio Ezequiel Zamora, donde existe una divergencia entre lo que es y lo que debe ser la gerencia de una institución educativa a nivel universitario. Para mejorar esta problemática, es necesario determinar qué origina esta divergencia para tratar de superarla y poder hacer efectiva la misión de las instituciones de educación superior, donde el gerente se convierta en un medio de ayudar a la gente a hacer el trabajo de la mejor manera posible, previniendo y eliminando los obstáculos que impiden a los trabajadores hacer productos de calidad continua. Pudiendo lograr, una educación equitativa y de eficacia bajo una gestión integral y excelente en cada uno de sus niveles, desde el nivel más alto de jerarquía hasta el nivel más bajo.

Al tratar el tema, surgen inquietudes y preguntas: ¿Qué conocimiento sobre gestión gerencial poseen los directivos (coordinadores) de la UNELLEZ en el Municipio Ezequiel Zamora?, ¿Existe factibilidad técnica, financiera y legal para diseñar un modelo teórico de gestión gerencial para los gerentes universitarios de la

UNELLEZ en el Municipio Ezequiel Zamora?, ¿Qué elementos debe tener un modelo teórico de gestión gerencial para fortalecer a los gerentes universitarios de la UNELLEZ en el Municipio Ezequiel Zamora?

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Proponer un modelo teórico para fortalecer la gestión gerencial de los gerentes de la UNELLEZ municipalizada en el Municipio Ezequiel Zamora.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el conocimiento sobre gestión gerencial que poseen los directivos (coordinadores) de la UNELLEZ en el Municipio Ezequiel Zamora

Determinar la factibilidad técnica, financiera y legal de diseñar un modelo teórico de gestión gerencial para los gerentes universitarios de la UNELLEZ en el Municipio Ezequiel Zamora.

Diseñar un modelo teórico de gestión gerencial para fortalecer a los gerentes universitarios de la UNELLEZ en el Municipio Ezequiel Zamora

Justificación del Estudio.

El presente trabajo tiene como propósito saber si quien dirige una institución universitaria posee las aptitudes y herramientas necesarias para manejar de una manera global dicha organización. Pérez (ob cit), afirma que “las ineficiencias de la administración pública, están directamente relacionadas con la gestión de los gerentes, sus formas de decidir, de actuar y de administrar tanto recursos humanos como materiales” (p. s/n). Posiblemente, debido a que los recursos materiales y financieros con que se cuenta hoy en día, no son los más acordes, por esta razón los recursos humanos ya no pueden seguir siendo considerados como simple fuerza de trabajo; sino como un personal que se prepara a diario para superarse, adquirir autonomía y autorrealización en su desempeño profesional.

Los gerentes educativos son el centro de poder en la universidad y el vínculo fundamental con el mundo exterior. El éxito de un proyecto participativo depende en gran medida de la actitud de los gerentes universitarios, del trabajo en equipo, de las decisiones adoptadas colectivamente y de su idoneidad para movilizar a todo el personal en el marco de la institución. Por lo tanto, la calidad de la educación dependerá de la formación humana y profesional del docente directivo y de esto no escapa la UNELLEZ municipalizada del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social (VPDS) del Municipio Ezequiel Zamora.

En consecuencia, es prioritario dedicar mejores y mayores esfuerzos para mejorar el desempeño de los docentes directivos en servicio, ya que ellos constituyen la base del sistema educativo. Conociendo la importancia que tienen los gerentes de una institución universitaria, la investigación planteada espera obtener datos que señalen la calidad de gestión gerencial que tienen los docentes directivos (coordinadores) de la UNELLEZ municipalizada - VPDS del Municipio Ezequiel Zamora.

Ante estos requerimientos, las demandas actuales en el ejercicio de la gerencia educativa plantean la necesidad de desarrollar nuevas capacidades de gestión en los cuadros funcionales y operativos de las diferentes instituciones dedicadas a la educación. La importancia de este estudio está dada por el hecho de ser un área que se descuida un poco, ya que por lo general se cuida la gerencia de empresas que manejan producción de bienes materiales; sin embargo, es mucho más delicado, cuando se trata de un producto humano: la formación de un individuo con todas las características que exige la fundamentación filosófica y legal del sistema educativo.

En este sentido la investigación planteada es relevante desde el punto de vista teórico, dado que a través de ella se profundizará en los postulados de gestión y teoría de la gerencia promoviendo una mejor administración educativa. Por otra parte, la investigación también tiene su importancia desde el punto de vista práctico, ya que plantea un modelo teórico para promover un mejor desempeño en el ámbito de la gerencia universitaria, que ayudará al gerente a tomar una actitud y diferentes modalidades para desempeñarse y tener un mejor desenvolvimiento en la

administración del área que ocupa, convirtiéndolo en un ambiente de trabajo colectivo, social, humano y profesional. En cuanto al aporte metodológico, el presente estudio ofrece un análisis de diseño de campo a nivel descriptivo que puede servir de base para futuras investigaciones relacionada con el área de estudio, a través del cual se afronta una problemática gerencial, interpersonal, pedagógica y académica; bajo un enfoque crítico, científico y tecnológico.

Asimismo, es posible asegurar que la investigación que se pretende realizar puede aprovecharse como marco referencial a investigaciones futuras, sus resultados significan un aporte, tanto para los directivos como para los docentes, pues contribuirá a mejorar sus métodos conceptuales, metodológicos y actitudinales para que como docente líder en función directiva, aplique una buena gerencia. De igual manera, será un importante aporte social e institucional que permitirá despertar el interés de otros organismos educativos que presenten la misma problemática. Importa destacar que, según el Plan General de Creación Intelectual de la UNELLEZ para el periodo 2014 – 2019 el presente estudio se ubica en el área de Ciencias de la Educación y en la línea de investigación de Gerencia Educativa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Este marco teórico plantea la literatura que define una organización educativa de calidad, producida por una gerencia de éxito. Los tópicos enmarcados dentro de este capítulo son: antecedentes relacionados con la investigación, bases teóricas: teoría de la gerencia, la organización inteligente, gestión gerencial educativa universitaria, gestión gerencial municipalizada y características de un gerente universitario; las bases legales y definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación.

Han sido muchos los teóricos en todas las épocas inspirados por la naturaleza humana. Todos ellos en diferentes partes del mundo, tratan cómo lograr que el ser humano sea productivo y efectivo. Unos afirman que el ser humano es capaz de mostrar ternura, amor, simpatía por sus semejantes; además de ser bueno, confiado y cooperativo, otros por el contrario subrayaron los rasgos agresivos del hombre y tendencias innatas hacia la agresión. Sin embargo, sus definiciones no son satisfactorias.

Al respecto Pérez (2005), realizó un estudio cuyo objetivo fundamental fue identificar la percepción que tiene los docentes directivos sobre las funciones de dirección y coordinación desempeñadas por el director en los centros educativos del municipio Ezequiel Zamora del Estado Barinas; los resultados indicaron que los directivos no están capacitados para desempeñar el cargo que ejercen, no practican efectivamente la coordinación de las instituciones. Lo planteado, permite inferir que existen deficiencias cognoscitivas y actitudinales de aquellos que ejercen el rol de

gerente educativo, centrando su función a lo estrictamente administrativo y desatendiendo la asistencia y asesoramiento de las personas que están bajo su cargo.

La investigación realizada por Parra y Peña (2009), titulada: Innovaciones de la Municipalización de la Educación Universitaria en la Gerencia Educativa Venezolana, en los aspectos analíticos cuantitativos se aplicaron dos cuestionarios, uno para estudiantes y otro para facilitadores de las aldeas universitarias. En este caso se delimitaron dos universos: el integrado por todos los estudiantes y el conformado por todos los facilitadores de la Misión Sucre que participen en las aldeas universitarias del municipio Maracaibo del estado Zulia. Concluyó que la municipalización en la educación universitaria constituye una innovación en la gerencia educativa: a) por la definición y administración de las aldeas universitarias y b) como respuesta adhocrática (no burocrática) a la exclusión.

El estilo de la presente investigación concuerda con el estudio citado porque, gira alrededor de una cultura cooperativa y de una toma de decisiones por consenso, grupo de trabajo, comunicación abierta y confianza. Cada miembro del personal debe comprender su trabajo, su función y la relación que guarda con sus compañeros. Abrirse a esta verdad es mostrar su sinceridad total, es estimular y fomentar la búsqueda de actividades que contribuyen al mejoramiento personal y profesional de cada uno de los integrantes de su organización.

De igual manera Alfaro (2011), en su trabajo sobre “Coordinación Aldea Universitaria. Una opción para el perfeccionamiento de la universidad”. Señaló que la problemática de la actividad de coordinación de la Aldea Universitaria de formación de profesionales ha alcanzado una gran actualidad por las dimensiones de la matrícula en solo el Programa Nacional de Formación de Educadores (PNFE), en el municipio de Cabimas, estado Zulia en Venezuela.

En este caso ha conllevado a la necesidad de mejorar científicamente la estructura y función para lograr la integración y resolver el problema para obtener el objetivo trazado por el Modelo del Programa de Formación de Educadores, eliminar el aislamiento de los actores en el proceso de cumplimiento del objetivo de la formación sobre el fundamento de la visión perspectiva de integración-

sistematización de los procesos sustantivos universitarios con los que se aspira a dar solución a la problemáticas profesionales de la formación de pedagogos en un nuevo contexto, con el uso de sus potencialidades, consideradas en el vínculo de las funciones de dirección para elevar la calidad del proceso formativo de estos, con todas las fortalezas y potencialidades del entorno municipalizado, cuestión aun deficiente que se convierte en una de las causas esenciales de los problemas de la calidad y pertinencia de la labor de coordinación y del propio proceso formativo del PNFE.

Se deduce entonces que, la dinámica de la actividad de la municipalización universitaria debe lograr, con la visión y participación del trabajo en equipo, con la determinación de una jerarquía de prioridades abordadas a largo, mediano y corto plazo el impacto social inmediato futuro, a partir de la interacción, interrelación y la integración de todos los procesos, siempre que esta integración permita la visión estratégica de hacer posible el análisis y la observación de la forma más objetiva posible para atender el desarrollo de las potencialidades en el logro del cambio, generalizar las experiencias en condiciones de la lógica científica, del estudio de las barreras de las debilidades, así como las fortalezas con que cuenta la gerencia para vencer obstáculos y alcanzar la calidad de los procesos inherentes a los planes de formación del nuevo tipo de profesional, gestor de procesos de cambios múltiples en la sociedad venezolana.

En este orden de ideas, se puede señalar el estudio realizado por Sánchez (2014): Estrategias de alta gerencia: una propuesta para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales realizado en la Universidad Militar Nueva Granada. El objetivo final del presente ensayo se enmarca dentro de la formulación de estrategias de alta gerencia para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales al interior de las organizaciones. Es bien sabido que para las organizaciones del presente siglo, ya no resulta suficiente con que la eficiencia y la eficacia de la actividad desarrollada por el equipo humano se evalúe y se comprenda únicamente desde el ámbito productivo. La autora de esta investigación concluye que, nuevas orientaciones han venido surgiendo

en el ámbito administrativo y han puesto en constante reflexión al papel de la gerencia organizacional en el éxito alcanzado por las organizaciones actuales.

Los antecedentes citados se vinculan con la presente investigación por reconocer que el mejoramiento de la gestión del sistema educativo para lograr una educación equitativa y de calidad, significa mejorar la gestión en cada uno de sus niveles, creando relaciones más efectivas y racionales entre ellos. La institución educativa para funcionar sobre una base relativamente autónoma y resolver sus propios problemas requiere la cooperación y la participación en el ejercicio de las responsabilidades de todos los que están involucrados en la vida de la institución.

Bases Teóricas

Teoría de la Gerencia.

El trabajo arduo y los mejores esfuerzos deben estar orientados por una teoría de gerencia para poder producir calidad. La calidad se cultiva en la alta gerencia, de ella depende la estabilidad laboral y el diseño de mejores ofertas de trabajo. Para lograr una mejor conciencia de calidad es necesario modificar actitudes, definir la calidad, eliminar barreras y lograr la participación de todos. Los trabajadores necesitan capacitación para cumplir bien sus funciones, para adoptar la filosofía de la organización y efectuar su trabajo correctamente. El gerente tiene que ver a su personal como seres humanos que merecen la oportunidad de aprender y desarrollarse dentro del marco de su empleo.

Importa señalar a Deming (1991), quien plantea su teoría de la gerencia como “un sistema de conocimiento profundo con cuatro componentes: apreciación de un sistema, teoría de la variación, teoría del conocimiento y conocimiento de la Psicología” (p. 60). El autor mencionado define un sistema como una serie de funciones o actividades (componentes) dentro de una organización que funcionan conjuntamente para lograr el objetivo de la organización. Sin objetivo no puede haber sistema, los componentes del sistema son necesarios pero no suficientes por sí mismos, deben tener un objetivo común. El desempeño de cualquier componente

debe ser evaluado en términos de su contribución al objetivo del sistema; cuanto más interdependencia haya entre los componentes mayores es la necesidad y cooperación entre ellos. La cooperación conduce a la optimización.

Toda organización necesita gente que esté mejorando su educación. La dirección tiene que aprender. El gerente en vez de ser juez, será un compañero, que aconseje y dirija a su gente día tras día, aprendiendo de ellos y con ellos. Con una capacitación adecuada los trabajadores se sienten seguros en el cargo. El personal recupera el sentido del orgullo por su labor. Se sienten valiosos y están más abiertos al mejoramiento y el aprendizaje. Los niveles de tensión disminuyen y el ambiente es positivo, se fomenta mejores relaciones laborales y mejor estado de ánimo.

Para la gerencia de un sistema es esencial conocer la variación y sus causas tanto especiales como comunes. Siempre existirá variación entre las personas, por lo que se debe conocer cuando un proceso es estable o cuando existen fuentes de incertidumbre y usar técnicas apropiadas para diferenciar estas causas. La gerencia tiene la responsabilidad de identificar las causas de la variación, de los errores y de las equivocaciones. La confusión entre las causas comunes y las causas especiales provoca la frustración de todos; así como mayor variabilidad y costes más elevados. Cuando los problemas en los servicios residen en el sistema es causa común. A veces el fallo realmente es local y puede producirse en cualquier parte por cualquier persona. Cuando el impacto es mayor y lo produce pocas personas la causa es especial. Lo que hay que hacer para descubrir y eliminar una causa especial es completamente distinto de lo que hay que hacer para mejorar el proceso. Una vez que se detecte una causa especial hay que eliminarla.

Todo gerente debe tener conocimiento de diferencia entre estudios enumerativos y problemas analíticos y sobre las funciones de pérdida en relación con la optimización del desempeño de un sistema. Un líder tiene que saber por medio de cálculos siempre que tenga cifras a mano, o sino por, su buen juicio, si alguna de sus personas están fuera del sistema o si merecen algún tipo de reconocimiento. Sin el control estadístico es difícil medir el efecto que un cambio tiene sobre el sistema. Los trabajadores sin capacitación profesional dejan de sentir orgullo por su labor. No

saben qué hacer, cómo hacerlo ni en qué forma encajan en el trabajo, se avergüenzan de no saber. El conocimiento es insustituible. El conocimiento se transmite a través de información provista de explicación de hechos pasados y predicción de futuro. Sin ellos, no existe ningún conocimiento ni teoría. No existe observación sin teoría. La experiencia sola no sirve de nada para la gerencia, requiere definiciones operacionales.

Las personas nacen con una inclinación natural de aprender y de ser innovadoras. Las personas son diferentes, aprenden de diferentes maneras, un líder debe estar consciente de estas diferencias y usarlas para optimizar las capacidades individuales. La Psicología ayuda al gerente a entender a la gente y las interacciones entre él y su personal. Socorro (2008), resalta que: “la psicología es una ventana al estudio del hombre, sin el hombre no es posible concebir la empresa” (p. 8). Es por ello, que el directivo debe poseer toda la información necesaria que le permita conocer a su personal conservando un ambiente afectivo y trabajador, que den cabida a la necesidad innata de la autoestima y respeto. La gerencia que niega a sus empleados la dignidad y la autoestima apagará la motivación intrínseca. Todo empleado tiene derecho a la dignidad, al respeto, al reconocimiento, a la capacidad apropiada y a la remuneración justa. Los miembros de las organizaciones tienen que empezar a hablar, a confiar unos en otros y a cooperar. El sano orgullo y la lealtad incitan a desempeñar y a crear mejor calidad en áreas de la autoestima.

Las organizaciones se han equivocado gravemente en el trato que les dan a sus empleados. Las personas son consideradas como objetos y como tales se les trata. No se les presta la debida atención a sus problemas. Por consiguiente, el personal se margina en vez de sentirse participe con todo su potencial. De allí el gerente debe tomar medidas necesarias para brindar un ambiente de trabajo sano, que motive y brinde seguridad al personal. Todos tienen derecho a sentir orgullo por su trabajo, siempre que los estándares de trabajo sean sustituidos por un componente de liderazgo. La calidad y productividad aumentaran y la gente será feliz en su trabajo.

La teoría de la gerencia planteada por Deming (ob cit) sostiene que:

Todo el mundo, independientemente de su misión necesita la oportunidad de aprender y desarrollarse personal y profesionalmente. La provisión de conocimiento en cualquier campo se puede incrementar con la educación. Es deplorable desperdiciar los conocimientos, en el sentido que una organización no los utilice para lograr sus objetivos (p. 204).

El autor mencionado sugiere que el gerente tiene que ser una persona de una capacidad incuestionable, fundamentada tanto en el aspecto humano como el profesional para que enseñe y conduzca la organización hacia una mejora constante de la calidad y la productividad. En este orden de ideas se concluye que, la idea que tiene el gerente sobre su personal determinará qué forma de organización empleará para cumplir las tareas y la estrategia de dirección estará determinada por la suposición que él mismo se haga sobre la naturaleza de las personas. Y de esto no escapa la municipalización universitaria, especialmente los municipios donde hace vida activa la UNELLEZ-VPDS. De allí que, se evoluciona socialmente en la medida en que seamos capaces de lograr un equilibrio individual que luego se proyecte en nuestras actividades cotidianas.

No obstante, la cooperación del recurso humano es lo más importante en la búsqueda del éxito, lo cual radica en una forma especial de manejar a las personas. Los individuos deben trabajar juntos para que compartan información, planes, recursos y crecer profesionalmente. Por lo tanto, la gestión educativa municipalizada debe tener una visión clara de futuro que le permita formular la misión que requieren en los actuales momentos. De las ideas anteriores, se considera que existen dos aspectos importantes en un gerente: el humano y el profesional. A través de la consolidación efectiva de estos aspectos, el gerente:

- Integra a su personal aunando voluntades, actitudes y aptitudes.
- Sabe exactamente cuáles son sus metas y como lograrlas
- Toma decisiones con cautela
- Gesta al consenso, no da órdenes
- Recuerda que la confianza y la credibilidad son sus únicas credenciales
- Atiende de manera especial la satisfacción del personal en su trabajo.

La Organización Inteligente.

La organización inteligente es una organización que aprende, donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Las organizaciones que cobran relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de las personas en todos los niveles de la organización. Senge (1990), señala que empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado “Organización Inteligente”.

Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no solo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, nos capacitamos. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del progreso generativo de la vida. Formar parte de una organización inteligente, es formar parte de un gran equipo, personas que juntas funcionan maravillosamente, se profesan confianza, mutuamente complementan sus virtudes y compensan sus flaquezas, tienen metas comunes más amplias que las metas individuales, que producen resultados extraordinarios.

Lo que distinguirá las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias será el dominio de ciertas disciplinas; cada una brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje. En las organizaciones autoritarias tradicionales el dogma era administrar, organizar y controlar. En la organización inteligente el nuevo dogma consistirá en visión, valores y modelos mentales. Las disciplinas de aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales de la administración por ser personales. Cada cual se relaciona con nuestro modo de pensar, con lo que queremos y con nuestra manera de interactuar y aprender mutuamente. Todas se relacionan con un cambio de enfoque: ver totalidades y no partes. Ver a las personas como seres participes activos en la modelación de la realidad. Otro aspecto importante de resaltar en las organizaciones inteligentes es lo

referente al pensamiento sistémico, caracterizado este como una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones, para ver patrones de cambios. Nos recuerda que el todo puede superar la suma de las partes.

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver las estructuras que subyacen a las situaciones complejas; además ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento, un rico lenguaje para describir interrelaciones y patrones de cambio. Pensamiento sistémico no significa ignorar la complejidad sino organizarla en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlo en forma duradera. La creciente complejidad del mundo actual induce a muchos gerentes a suponer que carece de información necesaria para actuar con eficiencia. Se hace necesario distinguir lo importante de lo irrelevante y hacerlo de modo que ayude al personal a desarrollar una comprensión compartida y dominar el arte de ver y actuar sistemáticamente.

El pensamiento sistémico requiere de las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. Aspectos significativos en la gestión docente de cualquier nivel del sistema educativo. Según Senge (ob cit), con respecto al dominio personal, significa “abordar la vida como un área creativa”. La gente con un alto nivel de dominio personal reconocen su ignorancia, su incompetencia, y su crecimiento. Esta disciplina aclara las cosas que de veras interesan a una persona, la gente con un alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida y ve con mayor claridad la realidad actual. Por lo tanto, la esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas. El dominio personal sugiere un nivel específico de destreza en cada aspecto de la vida personal y profesional.

El gerente con dominio personal se siente conectado con otras personas y con la vida misma, se siente parte de un proceso creativo más amplio, siente una profunda confianza en sí mismo, es comunicativo, busca siempre una imagen precisa de la realidad, posee mayor iniciativa, tiene un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en su gestión gerencial. Todo gerente puede trabajar para alentar un

clima donde los principios del dominio personal se practiquen en la vida cotidiana. Esto significa construir una organización donde el personal pueda crear visiones, donde la indagación y el compromiso con la verdad sea la norma.

De igual manera, **los modelos mentales** son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. Los modelos mentales son activos, pues moldean nuestros actos y requiere el aprendizaje de actitudes nuevas. La eficacia de un gerente se relaciona con la continua mejora de sus modelos mentales, los cuales capacitan para adoptarse a ámbitos o circunstancias cambiantes. Debe ayudar a su personal a tomar la mejor decisión posible, ayudándolos a construir el mejor modelo mental posible. Si carecen de aptitudes para indagar los modos de pensar propios y ajenos, sufrirán limitaciones para experimentar cooperativamente con nuevos modos de pensar. Las organizaciones inteligentes del futuro tomarán decisiones críticas basadas en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambios.

El pensamiento sistémico sin la disciplina de modelos mentales pierde gran parte de su potencia. Las dos disciplinas van de la mano porque una intenta exponer supuestos ocultos y la otra intenta reestructurar supuestos para revelar la causa de los problemas cruciales. Así mismo, **la visión compartida** es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Es el primer paso para permitir que el personal que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea identidad común. Con visión compartida, tenemos más propensión a exponer el modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a conocer los defectos de una persona o una organización.

El dominio personal es el cimiento de una visión compartida: la organización que no alienta el dominio personal tiene dificultades para fomentar el compromiso sostenido con una visión elevada. Las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso. A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez crece el entusiasmo.

La visión se transforma en fuerza viviente solo cuando la gente cree de verás

que puede moldear su futuro. Para ello, las organizaciones deben estar dominadas por el aprendizaje, el pensamiento sistémico para desarrollar confianza, mayor comprensión de las fuerzas que modelan la realidad actual. En consecuencia, la disciplina de construir visiones compartidas carece de sustento crucial si se práctica sin el pensamiento sistémico.

Otro de los aspectos es **el aprendizaje en equipo**, como proceso de alinearse y desarrollar la capacidad para crear resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre las disciplinas de visión compartida y dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Todas las decisiones importantes se toman en equipo. Destaca Robbins (2004), que “una característica fundamental del liderazgo auténtico es el trabajo en equipo. La confianza en sus integrantes, la ausencia de personalismo y la amplitud de criterios” (p. s/n).

Aunque el aprendizaje en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva. Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto. En este sentido, Senge (ob cit), afirma “si los equipos no aprenden, la organización no aprende”. Esta disciplina implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión. En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles donde se escucha a los demás; en la discusión se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar. El equipo a través de la práctica adquiere experiencia y destreza. Todo gerente debe trabajar en equipo creando confianza para las discusiones, experimentando entendimiento más amplio; cuando le corresponda defender un punto de vista lo debe hacer con gracia y menos rigidez; es decir, sin la determinación de ganar, debe alentar a su personal a plantear problemas dificultosos, sutiles y conflictivos que sean esenciales para la labor del equipo.

Es preciso darle al personal la oportunidad de compartir sus conocimientos y sus opiniones sobre la manera de organizar los equipos. Es aceptado generalmente que, la interacción con personas de otras áreas estimula el desarrollo profesional y permite el intercambio de ideas. Los equipos necesitan autonomía para funcionar y actuar. Sus miembros deberán mostrarse abiertos y directos unos con otros. No

pueden retener información, ni formar bandas en el interior del equipo, cada persona es diferente y tiene su propio aporte para el equipo. Los equipos necesitan que se les escuche y que se les tome en serio, de lo contrario sentirán que sus esfuerzos son inútiles y acabaran por desmoralizarse.

En la construcción de organizaciones inteligentes, los gerentes deben realizar tareas en la administración, organización y control con un nuevo dogma integrado por la visión, los valores y modelos mentales. Para ser efectivos deben alentar tolerancia y capacidad de perdonar. Las organizaciones inteligentes exigen una nueva perspectiva de liderazgo; líderes que sean responsables de construir organizaciones donde la gente expanda continuamente su aptitud, clarifique la visión y mejore los modelos mentales compartidos; es decir, son responsables de aprender.

Las disciplinas del aprendizaje expuestas son importantes para los futuros líderes. Brindan un marco para concentrar los esfuerzos destinados a desarrollar la capacidad de liderazgo. El pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de visiones compartidas y el aprendizaje en equipo, bien pueden llamarse disciplinas de liderazgo. Quienes sobresalgan en estas áreas serán los gerentes naturales de las organizaciones inteligentes. Los líderes de estas organizaciones son personas que aprenden y que ponen su espíritu vital en su gestión.

Gestión Gerencial Educativa Universitaria.

El gerente podía aprender su profesión de una manera afectiva por el proceso de ensayo y error. No se requería de una preparación especial, la educación formal mínima ofrecida a los docentes eran suficientes para quienes se dedicaban a la administración educativa. La educación es una de las actividades de mayor dimensión en la sociedad. No obstante, en la actualidad las organizaciones al alcanzar un cierto tamaño, necesitan ser administradas y su administración requiere de un grupo de personas distribuidas en ciertos niveles, con funciones diferentes y con capacidad humana y profesional. La cultura de nuestras organizaciones está cambiando porque la naturaleza del trabajo y de su personal también está cambiando. Hoy día, las características de una gerencia exitosa, son el flujo continuo de contactos personales y

la capacidad para mejorar las relaciones humanas. El desempeño consiste en pensar en mejores formas de lograr que se haga el trabajo, iniciando acciones de mejoramiento continuo, donde se sienta compromiso, participación y sentido de pertenencia, lo cual lleva a la creatividad y aceptación de responsabilidades.

Es necesario que todas las personas que trabajan dentro de un sistema puedan contribuir a su mejoramiento y por ende, al mejoramiento de su satisfacción en el trabajo. La gerencia de un sistema necesita conocimiento de las interrelaciones entre los componentes del sistema y de las personas que trabajan en él. El desempeño debe ser evaluado en términos de contribución al objetivo del sistema, no por su producción o ganancia individual; cuanta más interdependencia haya entre los componentes, mayor es la necesidad de comunicación y cooperación entre ellos. El grado de integración de un sistema, la interdependencia entre las organizaciones y las personas, dicta un proceso de toma de decisiones consultiva. Valdez (1992), señala:

Es necesario que el trabajador sea ganado en su buena voluntad para que sienta agrado y satisfacción para trabajar, el buen o mal gerente se juzga sobre la base de cómo trabajan para utilizar los recursos existentes y cuánto producen (p.49).

La gerencia efectiva está centrada en el individuo y los grupos que la conforman para que pueda reflejar valor y satisfacción en sus bienes, productos y servicios. Esta tiene por finalidad básica alcanzar los objetivos de la organización que representa, de tal manera que todos los que intervienen en él se sientan a gusto y que todos los recursos que se utilicen en el logro se reduzcan al máximo. Para lo cual debe ser interpretada en términos de integración de las necesidades del individuo en materia de crecimiento personal y profesional. Específicamente la gestión gerencial educativa debe operar hoy bajo el supuesto de que las personas son iguales. Las personas nacen con la necesidad de relacionarse con otras y de ser estimadas por los demás: las circunstancias en virtud de la autoridad del líder deben proporcionar esta dignidad y autoestima. El trabajo en equipo es la clave de la motivación. En equipo se persiguen metas comunes y se disfruta la emoción de la victoria y la agonía del fracaso. El mejoramiento continuo en una organización solamente es posible cuando

todos, a todos los niveles y en cada función participan y aceptan responsabilidades permitiéndose a sí mismo crecer humana y profesionalmente. Para Llanos (1998):

La persona que se forme para la gerencia educativa debe aplicar las estrategias administrativas que le sean más efectivas ante la situación que se le presente, además debe conocer las teorías del liderazgo, propiciar la mayor interacción entre clima organizacional y eficiencia institucional, interpretar los conflictos en tal forma, que se puedan conducir como instrumentos para el avance de la institución (p. 120).

Diversos autores señalan que los rasgos de un gerente educativo son diferentes a los rasgos de un líder en una organización empresarial de una sociedad libre. En cualquier empresa su fin es crear nuevos productos y servicios, dirigiendo toda la energía de su personal hacia el esfuerzo productivo para obtener mejores ingresos. El objetivo de una institución educativa está fundamentalmente unido al quehacer humano: la formación del ser humano. El ser humano es un ser extraordinario con todo su potencial y la gerencia educativa debe tratar de potenciarlo a través de ayuda y estímulo para que trabaje con entusiasmo hacia el logro de determinados objetivos. Es evidente, que el gerente como líder según Velasco (2008):

Debe conseguir que sus subordinados respondan a su iniciativa, a sus acciones y orientaciones, integrando equipos de trabajo, compartiendo el poder y dándoles a su personal las herramientas necesarias para la toma de decisiones creando la sensación de responsabilidad, de tal manera que puedan satisfacer los objetivos organizacionales. (p. 80).

Según lo citado, se deduce que el gerente educativo universitario debe tener una formación humana y profesional de acuerdo a los principios de la gerencia moderna, cómo él piense y sienta actuará en su organización, debe entender que una organización de calidad es una organización centrada en su personal. Al sentir satisfacción por su trabajo promueve un desarrollo humano y profesional, libera su potencial y adquiere habilidades para gerenciar efectivamente.

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de

agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. En otras palabras, llamamos gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos. Tomar decisiones exige del gerente y trabajadores, estar informado de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones.

Importa señalar que, pensadores, educadores y científicos de distintas corrientes filosóficas y sociológicas, entre ellas Robbins (sob cit) señala que “las funciones de la gerencia son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, y control” (p. s/n). Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una sin abordar las demás. A continuación se describe cada una de ellas:

PLANIFICACIÓN: Es el proceso de selección de objetivos, metas y las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa. La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar. Por lo tanto, se concluye que la planeación, consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

ORGANIZACIÓN: Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento. La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la [estructura de la organización](#). Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes [procedimientos](#) y dónde se tomarán las decisiones.

DIRECCIÓN: La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades

establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director. Se deduce entonces que, la dirección, es por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

CONTROL: El control, es una práctica permanente en la empresa y consiste en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas. En otras palabras el control, asegura que todas las [acciones](#) se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos. Así mismo, el gerente educativo, puede autoevaluarse como dirigente de la institución para ver si han sido efectivas las estrategias diseñadas en el proceso de planificación.

Ahora bien; el control de gestión en instituciones de educación universitaria es necesario para el desarrollo de la misma y va a depender de la cultura y el clima organizacional de la institución en referencia, los procesos de formación empleados, los recursos humanos que formen parte de la institución, bien sea obreros, empleados, docentes, estudiantes y máximas autoridades como factor directamente responsable del direccionamiento del control, las herramientas tecnológicas con las que cuenta la institución y la forma de integración con la comunidad donde funciona la organización educativa. El control de gestión tiene las siguientes particularidades, según Abad (2001):

Es un proceso de la administración, es base de la toma de decisiones, busca la mayor productividad en las actividades desarrolladas, además de enmarcarlas en normas preestablecidas, proyecta la organización hacia el futuro y al final permite evaluar los resultados.
(p. 152).

Por lo tanto hacer referencia de la Gestión Gerencial Educativa Universitaria no es cumplimiento de una persona sino de toda una [organización](#) debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al [éxito](#). Tal como lo señala Macha (s/f) “es una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para

lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, [dinámica](#) y con espíritu de cambio” (p. s/n).

Todo gerente debe poseer competencias personales, organizacionales y gerenciales que le permitan cumplir cabalmente sus funciones, dentro de una práctica educativa acorde con los canales de comunicación entre los miembros de la organización. En este orden de ideas, Alvarado (2005) sostiene que “la gerencia básicamente, es una [función](#) administrativa, de [naturaleza](#) profesional, inherente a un cargo directivo” (p. 46). Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de [actitudes](#) específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las [funciones](#) que dicho cargo conlleva. Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de [planificación](#), organización, dirección y [control](#) de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

Gerencia Educativa Municipalizada.

La institución educativa es una organización humana, integrada por individuos que asumen diferentes papeles: Estudiantes, [docentes](#), directivos, empleados, cuyo propósito básico es el de garantizar la transmisión, adquisición y [producción](#) del saber. Al respecto, señala Pérez (2009), que “el comportamiento de un grupo educativo se debe tanto a factores internos como externos al grupo” (p. s/n). Los factores externos se refieren a las condiciones físicas y a las situaciones en las cuales se desarrolla la actuación del involucrado. Los factores internos se refieren a los elementos humanos que participan e integran la institución educativa, es decir, los estudiantes, docentes, empleados y directivos.

De allí la importancia que tiene la [gerencia](#) al tener conocimientos de todos los elementos que conforman el acto educativo y de la [calidad](#) de [gestión](#) que allí realizan, ya que el grado de excelencia de la misma está dada por la calidad del [servicio](#) que se le entrega a la [sociedad](#). Con estos criterios y los de la UNESCO (Red

Innovemos, 2008), se analiza diversas prácticas en la gestión de la municipalización de la educación universitaria en Venezuela para identificar, desde su concepción hasta su ejecución, los elementos que ha introducido este proceso en la gerencia educativa.

Desde el punto de vista legal, la municipalización de la educación universitaria se definió en el año 2003 mediante los decretos 2.601 y 2.604 con los cuales se crean el Plan Extraordinario Misión Sucre y la Fundación Misión Sucre, respectivamente (Gaceta Oficial 2003). Desde el punto de vista filosófico y político, se definieron sus fundamentos en los documentos oficiales: La Misión Sucre y La Municipalización de la Educación Superior y Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre (Ministerio de Educación Superior, 2003). En estos documentos se perfila un modelo de gestión educativa que pretende introducir varias innovaciones en la educación universitaria. Entre esas innovaciones se encuentran, principalmente, las aldeas universitarias. Éstos son espacios donde distintos institutos de educación universitaria procesan las necesidades de la comunidad y donde confluyen programas de formación (carreras) de diferentes instituciones, compartiendo recursos académicos (profesores, consultorías, espacios de reunión y discusión, laboratorios, centros de información y documentación, centros de práctica, actividades culturales y deportivas).

Estos espacios describen una nueva estructura organizativa, que permite a distintas instituciones universitarias dictar algunos de sus programas en zonas alejadas, deshabitadas, poco desarrolladas, pero de interés estratégico para el Estado, sin tener que ocuparse de la infraestructura física y el funcionamiento de los servicios, pues éstos son asumidos por el Gobierno Nacional, a través de la Fundación Misión Sucre. Se han abierto en los 23 estados y el Distrito Capital un total de 1914 aldeas universitarias, logrando cobertura en la totalidad de los municipios que conforman el país y alcanzando una matrícula de 527.123 estudiantes (Ministerio de Educación Superior, 2008). Del total de 1914 aldeas universitarias en funcionamiento, el 92,2% (1764) opera en espacios alternativos, es decir en ámbitos locales que no fueron construidos para la Misión Sucre y que facilitan aulas para

dictar los diferentes programas de formación. Estos espacios están conformados por escuelas, liceos, casas comunales, alcaldías, etc. (Fundación Misión Sucre, 2008).

Las aldeas universitarias suponen la desconcentración territorial de la educación superior, posibilitando la aproximación de la universidad a los estudiantes, incluso en los espacios más apartados de las ciudades y pueblos, por lo que se constituyen en una innovación, desde el punto de vista administrativo. En la actualidad, una de las políticas y estrategias para el desarrollo de la educación universitaria en Venezuela, apunta hacia una mayor pertinencia social de las instituciones, para responder a las necesidades de los contextos. De allí que, la organización de la Aldea universitaria es un proceso cuidadoso, que requiere integrar las actividades de los estudiantes, profesores y departamentos a efectos de perseguir las metas de la organización con [eficacia](#). Sin coordinación se perderían de vista sus papeles o roles dentro de la organización y enfrentarían la tentación de orientarse a los intereses aislados de su departamento en adiestramiento de las metas de la aldea universitaria.

Por lo tanto, la gerencia universitaria municipalizada tiene gran importancia en el campo laboral, debido a que sus efectos pueden ser caracterizados como un medio de establecer la justicia, el bienestar social del individuo y por ende el desarrollo del entorno en general. Por el contrario, sí las respuestas son insatisfactorias, sobrevendrán carencias, frustraciones, etc., que derivarán en problemas de insatisfacción y desmejoramiento de la calidad de vida de todos los entes educativos.

La base de lo anterior siempre será la participación en todos los niveles y en todos los aspectos. La participación democrática favorece la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social. Asimismo, la participación democrática favorece la conciencia política y la organización social para la autogestión de la comunidad y la preservación de la naturaleza y en el ámbito del conocimiento que contribuye a favorecer la construcción libre y solidaria del conocimiento y su distribución equitativa y efectiva.

Características de un Gerente Universitario.

Es necesario recordar, que el proceso gerencial implica la adaptación del gerente a la organización y viceversa ya que allí radica la capacidad que él tiene para ajustar la institución al patrón que considera como adecuado a su funcionamiento, todo esto va a depender directamente del clima y comportamiento organizacional. Para Chiavenato (2000), “la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo” (p. 25); es decir que, condiciona permanentemente el pensamiento y comportamiento de los grupos de personas. Desde este punto de vista, cabe señalar a Stoner y Freeman (1999), “el gerente educativo requiere conocimiento técnico, que en materia de procesos administrativos, amerita además la caracterización del rol que persigue” (p. 110); de esto se desprende lo siguiente:

EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

1. Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo.
2. Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva
3. Poseer competencias personales, organizacionales y gerenciales para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
4. Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
5. Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
6. Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.
7. Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

1. Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
2. Conocer y aplicar procedimientos de diversificación, adecuación curricular del centro educativo.
3. Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
4. Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
5. Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.
2. Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
3. Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

Desde el punto de vista de la gestión universitaria municipalizada, además de las consideraciones anteriores, se puede citar la metodología según Bárbaro, Ruiz y García (2008), para la evaluación institucional de las sedes universitarias municipales (SUM)

1. Gestión en la Cultura Organizacional Universitaria en las SUM
2. Desempeño en los Procesos de Formación y Desarrollo en las Sedes
3. Implementación de un Sistema en la Gestión de los Recursos Humanos en las SUM
4. Gestión en el Desarrollo de la Ciencia y la Innovación tecnológica en las Sedes y en el Territorio así como la superación de cuadros
5. Desempeño en la Extensión de la Cultura Universitaria de las SUM
6. Gestión en el Proceso de Integración de la SUM en el Territorio

Del mismo modo, Aristimuño, Guaita y otros (2008), desarrollaron un modelo de competencias de carácter personal, organizacional y gerencial, con el objeto de caracterizar un gerente educativo, esto de acuerdo a opiniones que obtuvieron de docentes encuestados respecto a las competencias que debe tener un directivo universitario.

Cuadro N° 1: Competencias del Gerente Universitario

Competencias Personales	Competencias Organizacionales	Competencias Gerenciales
Autoconfianza	Compromiso con la Organización	Liderazgo
Sensibilidad Interpersonal	Conocimiento Organizacional	Habilidades de dirección
Control de cambio Emocional	Gestión del Cambio y Desarrollo organizacional	Pensamiento Estratégico
Empatía	Capacidad de Negociación	Gestión del Talento Humano
Trabajo en Equipo	Administración de Recursos	Resolución de Problemas

Fuente: Aristimuño, Guaita y otros (2008)

Se concluye que, el gerente educativo, tendrá que asumir de manera dinámica, conductas, comportamientos o estilos acordes a las nuevas exigencias del entorno interno y externo de la universidad y para ello requieren del desarrollo de competencias que según Rodríguez (2006), “son una serie de características como motivaciones, rasgos psicológicos, rasgos físicos y formas de comportamiento, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales” (p. 10).

La gerencia tiene que conocer lo que debe hacer, que barreras privan al personal del derecho de sentir orgullo por su trabajo, cual filosofía debe adoptar y sobre que responsabilidades debe hacerse para eliminar los estándares de trabajo, implantar un programa de educación y auto-mejora e incentivar a todo el personal para conseguir los objetivos de la organización. Formar gerentes especializados es un

reto, que se debe asumir para superar las diferencias existentes en términos de eficiencia y calidad del sistema Educativo.

Cabe señalar que, si se siguen haciendo las cosas de la misma manera todo el tiempo, a medida que se cultive el espíritu de cooperación en la organización, los empleados empezarán a trabajar juntos hacia la calidad, sin barreras, en “un solo equipo” moviéndose en la misma dirección, en un esfuerzo totalmente integrado hacia el mejoramiento y satisfacción del desempeño en todos los niveles.

Con base a la teoría expuesta en el marco conceptual de este trabajo se resume diciendo que un gerente educativo logra una formación gerencial de calidad si desarrolla adecuadamente su aspecto humano y profesional. El gerente educativo debe pensar en términos de relaciones humanas saludables. Su gestión se convierte en el de ayudar a la gente a hacer el trabajo de la mejor manera posible, previniendo y eliminando los obstáculos que impiden a su personal hacer productos de calidad continuamente.

La tarea de la gerencia es obtener de la gente un rendimiento conjunto mediante metas y valores comunes. A medida que se cultive el espíritu de cooperación en la institución, el personal empezará a trabajar juntos hacia la calidad, en un solo equipo. El gerente efectivo siente una profunda confianza en sí mismo, es comunicativo, busca siempre la satisfacción de su personal, da libertad de decisión, posee mayor iniciativa, tiene un sentido más amplio y profundo de la realidad en su gestión gerencial.

Bases Legales.

El fundamento legal de la presente investigación viene dado primordialmente por nuestra Carta Magna, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como madre de todas las leyes, la cual se promulga en 1999 con el objeto de alcanzar una serie de fines. El primero de dichos fines, establecido taxativamente en el preámbulo constitucional es la “refundación de la República”, lo que sugiere que se trata de una norma para llevar a cabo un cambio radical en las instituciones y en el sistema político. Esta restructuración de la nación como fin supremo, busca

establecer una sociedad donde la democracia más que un sistema sea una forma de vida, donde configuren tanto los establecimientos del Estado como la sociedad.

Este mismo preámbulo hace referencia a lo que expresa en que la nación ha de desarrollar su actividad institucional, en el marco de un Estado Federal, es decir, debe responder a una efectiva distribución vertical del Poder Público, lo que conduce al concepto de Estado descentralizado, en el cual, tiene que garantizarse constitucionalmente la autonomía territorial de las entidades políticas que lo componen (Estados y Municipios). La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 3:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines (p. 77).

El artículo anterior expresa que todo ciudadano tiene derechos y deberes que son reconocidos en cualquier parte del país, así mismo el Estado tiene la obligación de garantizar la defensa y la seguridad de todos sus habitantes propiciando una vida social justa y próspera que garanticen el bienestar del pueblo para el desarrollo económico, político y tecnológico. Resaltando así los valores de la educación y del trabajo. Por otra parte, el artículo 102 de la Constitución, afirma que:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad (p. 102).

Lo antes expuesto relata que, todo ciudadano tiene derecho a una educación gratuita y obligatoria, centrada en el respeto, en la igualdad de condiciones y oportunidades, siendo una necesidad ineludible e irrenunciable para todo aquel que forme parte del quehacer educativo. Aquí se evidencia la importancia que nuestra carta magna da a la relación Estado-sociedad, dando participación a la comunidad

para promover el proceso de educación. Así mismo, en el artículo 168, se otorga a la instancia municipal un papel protagónico dentro de la integración del propio Estado, al declarar al Municipio como la “Unidad política primaria” de la organización nacional; asignándole amplia competencias, gozando de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y la Ley, por tal motivo relata lo siguiente:

Los Municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de esta Constitución y de la ley. La autonomía municipal comprende: 1. La elección de sus autoridades. 2. La gestión de las materias de su competencia. 3. La creación, recaudación e inversión de sus ingresos. Las actuaciones del Municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de ejecución de la gestión pública y al control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la ley.

El municipio se configura como la instancia participativa por excelencia de la vida ciudadana, entre las cuales resalta las propuestas de transformación a nivel educativo, para superar el modelo excluyente, la constitución de 1999 y el ordenamiento jurídico posterior a esta, promueven la implementación a nivel municipal de nuevas alternativas de participación de la comunidad en los procesos sociales, entre los cuales se encuentra la Educación Superior.

La municipalización de la Educación Superior en Venezuela, se inicia a través de la creación de la Misión Sucre, con miras a alcanzar la democratización de la educación para dar respuesta a las necesidades educativas y favorecer la distribución e integración equilibrada de la población estudiantil a lo largo de las regiones. Por tal necesidad mediante Gaceta Oficial Número 37.772 el 09 de septiembre de 2003, la presidencia de la república promulga el Decreto N° 2.604, donde se autoriza la creación de la Misión Sucre; en el artículo 1 expone:

Se autoriza la creación de la Fundación Misión Sucre, la cual estará adscrita al Ministerio de Educación Superior y tendrá como domicilio la ciudad de Caracas, pudiendo establecer oficinas en cualquier otra ciudad del país, previa aprobación del Ministro de Educación Superior (p. 2).

Con la fundación de la Misión Sucre se abre paso a una nueva modalidad educativa, pues se tiene como objetivo llevar la universidad a aquellos lugares más remotos del país con el fin de que todo ciudadano sin ninguna exclusión social o política, tenga la oportunidad de culminar sus estudios universitarios, estableciendo una relación mucho más estrecha entre comunidad y universidad. Por su parte, en el artículo se expone:

La Fundación Misión Sucre tendrá por objeto desarrollar y ejecutar planes y programas destinados a garantizarle a los bachilleres venezolanos su legítimo derecho a la educación superior venezolana, con el fin de darle fiel y cabal cumplimiento al mandato constitucional que prevé el derecho a la educación gratuita y de calidad, el desarrollo del potencial creativo del ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática, participativa y no excluyente (p. 2,3).

Bajo el mandato del ciudadano Ministro de Educación Superior Dr. Héctor Navarro y la gestión rectoral del Dr. Jaime Carrillo, se inicia el proceso de Municipalización en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” en 2003, con el apoyo de la Fundación Misión Sucre. La administración de este programa se inició en la Oficina de Relaciones Públicas de la UNELLEZ, donde a través de un censo se determinaba la población aspirante a ingresar a la educación superior en cada municipio, incorporándolos al Sistema de Inducción Universitario (PIU) y una vez culminada esta inducción comenzaban sus estudios universitarios en la UNELLEZ; en ambientes foráneos en los diferentes municipios (liceos y escuelas)

Es así como la UNELLEZ ha seguido impulsando el desarrollo integral del país, favoreciendo la oferta de oportunidades de estudio en la Universidad que siembra, la cual ha sido ampliada en la medida que las necesidades de las regiones y la demanda de la población así lo han requerido, dando creación a la municipalizada enfocando su nacimiento en el principio de autonomía referido en la Ley Orgánica de Educación, en su artículo 34, numeral 2:

Artículo 34. En aquellas instituciones de educación universitaria que les sea aplicable, el principio de autonomía reconocido por el Estado se materializa mediante el ejercicio de la libertad intelectual, la actividad teórico/práctica y la investigación científica, humanística y tecnológica, con el fin de crear y desarrollar el conocimiento y los valores culturales. La autonomía se ejercerá mediante las siguientes funciones:

1. Establecer sus estructuras de carácter flexible, democrático, participativo y eficiente, para dictar sus normas de gobierno y sus reglas internas de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la ley.
2. Planificar, crear, organizar y realizar los programas de formación, creación intelectual e interacción con las comunidades, en atención a las áreas estratégicas de acuerdo con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, las potencialidades existentes en el país, las necesidades prioritarias, el logro de la soberanía científica y tecnológica y el pleno desarrollo de los seres humanos.
3. Elegir y nombrar sus autoridades con base en la democracia participativa, protagónica y de mandato revocable, para el ejercicio pleno y en igualdad de condiciones de los derechos políticos de los y las integrantes de la comunidad universitaria, profesores y profesoras, estudiantes, personal administrativo, personal obrero y, los egresados y las egresadas de acuerdo al Reglamento. Se elegirá un consejo contralor conformado por los y las integrantes de la comunidad universitaria.
4. Administrar su patrimonio con austeridad, justa distribución, transparencia, honestidad y rendición de cuentas, bajo el control y vigilancia interna por parte del consejo contralor, y externa por parte del Estado.

El principio de autonomía se ejercerá respetando los derechos consagrados a los ciudadanos y ciudadanas en la Constitución de la República, sin menoscabo de lo que establezca la ley en lo relativo al control y vigilancia del Estado, para garantizar el uso eficiente del patrimonio de las instituciones del subsistema de educación universitaria. Es responsabilidad de todos y todas, los y las integrantes del subsistema, la rendición de cuentas periódicas al Estado y a la sociedad sobre el uso de los recursos, así como la oportuna información en torno a la cuantía, pertinencia y calidad de los productos de sus labores.

Importa señalar que, en 2008 el equipo rectoral conducido por el Prof. Miguel Ángel Henríquez, recibe instrucciones dirigidas a la elaboración de un plan diagnóstico operativo para detectar las anomalías y así aplicar acciones correctivas contundentes en el manejo académico-administrativo de la UNELLEZ municipalizada. En 2009, el Consejo Directivo, mediante Resolución N° CD 2009/056 de fecha 17/02/2009, aprueba una estructura organizativa para el funcionamiento de la UNELLEZ Municipalizada, a partir del periodo lectivo 2008 – II, quedando conformada de la manera siguiente:

- Jefe de Programa
- Jefe de Subprograma
- Coordinador de Municipio
- Coordinador de Ambiente

Cada municipio contara con un (1) coordinador municipal, una (1) secretaria, un (1) portero para el régimen nocturno y otro para el régimen fin de semana y un (1) obrero por cada cinco (5) aulas. Esta resolución de Consejo Directivo otorga a estos directivos de la UNELLEZ Municipalizada el carácter de funcionarios públicos, amparándolos bajos los siguientes preceptos constitucionales:

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

En tal sentido, cada órgano y ente de la Administración Pública deberá establecer y mantener una página en la Internet, que contendrá, entre otra información que se considere relevante, los datos correspondientes a su misión, organización, procedimientos, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas, así como un mecanismo de comunicación electrónica con dichos órganos y entes disponible para todas las personas vía Internet.

De lo señalado se deduce que, el presente estudio tiene fundamentación legal por tener como objetivo contribuir a la formación de un gerente educativo de calidad,

con personalidad de valores básicos para la vida y para la convivencia, donde sean posibles el encuentro y el entendimiento entre directivos y subalternos, desarrollando entre todos un mundo más humano, esto es la construcción de una cultura democrática lo cual remite a la formación del ciudadano participativo, un ser capaz de cooperar, dialogar y ejercer sus responsabilidades.

Variables del Estudio.

Las variables serán operacionalizadas tomando en cuenta las dimensiones e indicadores formulados en el presente estudio. Al respecto la Universidad Santa María (2000) señala:

Las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados. La definición conceptual de la variable es la expresión del significado que el investigador le atribuye y la definición operacional representa el desglosamiento de la misma en aspectos denominados dimensiones, indicadores y de ser necesarios subindicadores. (p. 38).

A tal efecto, las variables planteadas en esta investigación son:

- 1.- Opinión de gerentes universitarios municipalizados acerca de su conocimiento de teoría de la gerencia. El trabajo arduo y los mejores esfuerzos necesitan la orientación de la teoría de la gerencia relacionada con: planificación, organización, administración, liderazgo, toma de decisiones.
- 2.- Opinión de docentes directivos y docentes no directivos acerca de la práctica de la gestión gerencial municipalizada. Fundamentada en la práctica de la libertad humana y de la creatividad en el lugar de trabajo, donde refuerzo positivo y reconocimiento de los logros obtenidos; en la misma manera esto requiere de una preparación técnica y optimización del sistema.

Las dos variables anteriores corresponden a la variable independiente y la variable dependiente:

- i. Variable Independiente: Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula y la forma como incide sobre la variable

dependiente. Son variables explicativas, cuya asociación o dependencia con la variable dependiente se pretende descubrir en la investigación. Esto indica que mediante esta propiedad se busca dar una explicación al fenómeno en estudio para luego descubrir la causa que lo originó con la ayuda de la variable dependiente.

ii. Variable dependiente: Son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y dan origen a los resultados de la investigación. También se define como propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. Esto quiere decir que la variable dependiente es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente.

Cuadro N° 2: Operacionalización de las Variables.

Objetivo General: Proponer un modelo teórico para fortalecer la gestión gerencial de los gerentes de la UNELLEZ municipalizada en el Municipio Ezequiel Zamora.

Variables	Conceptualización	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento	Ítems	
							Coordinadores	Docente
							Cuestionario 1	Cuestionario 2
Gestión Gerencial	Es el proceso que guía el logro de objetivos fijados mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.	Se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con competencias, iniciativa, creatividad y espíritu de cambio para que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.	Competencias personales	Autoconfianza	Encuesta	Cuestionario	1	1
				Control de cambio emocional			2	2
				Creatividad			3	3
				Trabajo en Equipo			4	4
				Liderazgo			5	5
							6	6

			Competencias organizacionales	Compromiso con la Organización			7	7	
				Conocimiento Organizacional				8	8
					Gestión del Cambio			9	9
					Desarrollo organizacional			10	10
			Competencias Gerenciales	Planificación			11	11	
				Dirección				12	12
					Ejecución			13	13
					Control			14	14
				Administración de Recursos					

								15	15
--	--	--	--	--	--	--	--	----	----

Fuente:

Paredes

(2015)

Definición de Términos Básicos.

Administración: Es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, etc.

Aldeas universitarias: Son espacios educativos coordinados por la Fundación Misión Sucre, conjuntamente con las Instituciones de Educación Superior, propiciando centros vitales de educación permanente vinculando a las necesidades de formación, investigación y asesoría a cada población.

Aprendizaje significativo: Proceso integral mediante el cual se adquiere con cierta estabilidad nuevos conocimientos significativos. Cambio permanente de conducta que se produce como resultado de la práctica.

Conocimiento empírico: Es aquel basado en la experiencia y, en último término, en la percepción, pues nos dice qué es lo que existe y cuáles son sus características, pero no nos dice que algo deba ser necesariamente así y no de otra forma; tampoco nos da verdadera universalidad. Consiste en todo lo que se sabe y que es repetido continuamente sin tener conocimiento científico.

Gerencia: Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control afín de lograr objetivos establecidos.

Gerente: Es el jefe administrativo en él se concentra la unidad y la continuidad del mando ejecutivo el concepto de gerente se deben considerar tres elementos: Su acción como líder, su acción como hombre y su acción de acuerdo a las situaciones.

Gestión: Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

Liderazgo: Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El proceso investigativo está orientado en pautas sistemáticas necesarias para garantizar la objetividad en la obtención del conocimiento. El marco metodológico es entonces según Tamayo (1997), “la medula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (p. 15). El abordaje metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de manifestarlo y sistematizarlo. Sobre esta base se describe la naturaleza del estudio, el tipo de investigación, diseño de la investigación, la población y la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos; validez y confiabilidad del estudio.

Naturaleza del Estudio.

En un trabajo de investigación cuando se habla de naturaleza de estudio, esta hace referencia a los enfoques o paradigmas usados en que se basa el trabajo en estudio. Por tanto, se suele utilizar el concepto de paradigma como un parámetro para confrontar las ciencias naturales con las sociales, pero realmente define la ciencia auténtica que permite conocer la realidad en sí. Al respecto opina Palella y Martins (2006) “los paradigmas son el producto de las creencias, valores y técnicas compartidas socialmente; se construyen en el tiempo y se estructuran en contextos determinados” (p. 39). En otras palabras, es una forma objetiva de representar el conocimiento, un modelo al cual se llega para percibir la realidad.

La presente investigación alude a un estudio cuantitativo y se ubica en un enfoque Racionalista-Deductivista. Siendo estos de carácter conceptual, lineal encargados de buscar con claridad todas las causas y efectos planteados en el

problema, donde sean medibles y exactas de acuerdo con la utilización de modelos matemáticos y estadísticos. Según Roberto Sampieri (2003), “es el que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadísticos para establecer patrones de comportamiento” (p. 36). En los enfoques cuantitativos se elige una idea, que se transforma en varias preguntas de investigación, de esas preguntas se obtiene hipótesis o variables, para las cuales se desarrolla un plan para medirlas en un contexto determinado. Estos métodos son necesarios para determinar objetivamente el estado de los ecosistemas, poblaciones y comunidades, y entender las relaciones funcionales claves. De esta manera se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, obteniendo una conclusión de ellos.

Por otro lado, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), algunas características de este enfoque son las siguientes: “las hipótesis se generan antes de recolectar los datos; para recolectar éstos se usan procedimientos estandarizados; tales datos son representados numéricamente y analizados por métodos estadísticos” (p. s/n). El análisis cuantitativo que se realiza según la hipótesis y las teorías planteadas desde un inicio, debe ser lo más objetiva posible, de manera que los resultados que se obtuvieron al aplicar un determinado instrumento, sean confiables y explicables para predecir los fenómenos que surjan a partir del problema en estudio.

Tipo de Investigación.

El estudio propuesto referido a gestión gerencial de la municipalización, y en función de sus objetivos se enmarca dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a que está orientado a dar solución o respuesta a problemas planteados en una determinada realidad. Cabe citar al Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (2003), quien plantea: “Un proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos (p.13).

De lo antes planteado, y de acuerdo con Blanco (2010) para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar adelante la ejecución. Aunado a esto, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

Entonces, hablar de proyecto factible es cumplir con las siguientes fases o etapas:

Fase I: Diagnóstico: es una reconstrucción del objeto de estudio y permite detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo (Labrador 2002).

En esta fase se describen los elementos de la población y la muestra a estudiar, además, de los procedimientos para la construcción de la técnica e instrumento para recopilar la información, así como también la validación, la confiabilidad, la técnica de análisis de datos y el análisis de los de acuerdo con las conclusiones que se generen del diagnóstico y el estudio de factibilidad de la propuesta.

Fase II: Factibilidad: indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios. Con referencia a la factibilidad se estará especificando los elementos que accederán a la oferta, a la demanda, el financiamiento y los elementos del estudio descrito por Jiménez (2002), quien establece:

Se determina de manera científica la viabilidad del proyecto, se mide, cuantifica y se relacionan los resultados parciales de los estudios de mercado, técnico y financiero. Se pueden incluir otros estudios complementarios como los jurídicos, sociales, económicos, curriculares, etc., pero los tres primeros son de absoluta obligatoriedad. (p.59).

Lo descrito permite argumentar, la importancia de establecer las funciones que deben definirse a través del estudio de mercado, técnico y financiero para determinar la factibilidad de diseñar un modelo teórico de gestión gerencial.

Fase III: Diseño de la propuesta: una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conllevará a cumplir con el tercer objetivo específico de la investigación.

De allí que, el proyecto factible constituye una alternativa de solución a un problema, lo que coincidirá con el propósito de este trabajo, que tendrá como finalidad proponer un modelo teórico de la acción gerencial dirigido al fortalecimiento administrativo de los gerentes universitarios de la UNELLEZ en el Municipio Ezequiel Zamora.

Diseño de la Investigación

Se inscribe dentro de la investigación de campo, la cual permite observar y recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones. Por su parte, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005) señala que los estudios de campo son:

El análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en el desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad (p.7)

De acuerdo con Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2000), consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos (p.18). Según lo señalado, se considera el presente estudio como una investigación de campo porque indagará la información de primera mano, en el sitio donde ocurren los acontecimientos, aquí el investigador es eminentemente flexible y dinámico al estar en contacto con la realidad que se estudia.

Nivel de la Investigación

Este se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Así, en función de su nivel la presente investigación es de naturaleza descriptiva. Por lo tanto, la Investigación Descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Según Córdova (2007) el nivel descriptivo dice cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Es decir, permite resaltar las características del tema u objeto de investigación en atención a la profundidad que pretende alcanzar el investigador de acuerdo con su interés particular. Dentro de esta perspectiva, la presente investigación se ubica dentro del nivel descriptivo, teniendo por objeto el diseño, la propuesta o creación de un modelo que permita solucionar una necesidad de tipo práctico, donde se interesa por obtener información acerca de la Gestión Gerencial de la UNELLEZ Municipalizada-VPDS del Municipio Ezequiel Zamora, y con base en los objetivos establecidos en el mismo. Según Hurtado de Barrera (2007), la investigación descriptiva “tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características” (p. 101).

Con referencia a lo anterior, Arias (2006), establece que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer sus estructuras o comportamiento” (p. 24). Se tiene entonces que, la investigación descriptiva se utiliza con la intención de tomar decisiones acerca de la aplicación o continuación de ciertas actividades en determinados contextos sociales. En este sentido, el estudio permitirá describir el desempeño gerencial de los coordinadores de municipios, así como los coordinadores de ambiente, en el marco de la gestión gerencial como punto clave en la investigación. Asimismo, se sondeará la opinión de los profesores que trabajan en los diferentes municipios con respecto al papel gerencial de los coordinadores que son el objeto de estudio.

Fase I: Diagnóstico

Población y Muestra.

La población es la totalidad de los fenómenos a estudiar donde sus miembros poseen características en común, de allí se extrae los datos de la información obtenida, situación que esta evidenciada en el presente estudio. En este sentido, Balestrini (2006), señala: “cualquier conjunto de elemento de lo que se quiere conocer o investigar algunas características” (p. 42). La población objeto de estudio está conformada por 03 coordinadores de municipio, 02 coordinadores de ambiente y 229 docentes que, en promedio, conforman la planta profesoral de las parroquias; Pedraza, Socopó y Abejales, adscritos al Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social del Municipio Ezequiel Zamora-Programa Santa Bárbara.

Cuadro N° 3: Distribución de la población

Municipio	Parroquia	Coordinador de municipio	Coordinador de ambiente	Docentes	Total
Pedraza	Pedraza	01	02	81	84
Antonio J, Sucre	Socopó	01	02	67	70
Libertador	Abejales	01	02	81	84
Total		03	06	229	238

Fuente: Paredes (2014)

De igual manera, Balestrini (Ob. Cit), señala que: “la muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p. 42). En el caso de los coordinadores de municipio y ambiente no se tiene muestra porque se considera toda la población, debido a que la misma es finita, pequeña y medible. Según Arias (2006), explica que una población finita es una “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran” (p. 82). Sin embargo, de la población de profesores no coordinadores, para facilitar la recolección de la información se

determinará el tamaño de la muestra, según criterios de Donald y otros (1992), quienes recomiendan “seleccionar entre 10 y 20% de la población en estudio” (p. 141). Por lo tanto, se consideran 48 docentes que constituyen el 20 % de la misma, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 4: Discriminación de la muestra.

Coordinadores	Municipio	03
	Ambiente	06
Docentes	Pedraza	13
	Socopó	13
	Abejales	13
Total		48

Fuente: Paredes (2014)

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.

Se entiende por técnica un conjunto de procedimientos destinados a recoger, procesar y analizar información que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado. Según Hurtado de Barrera (2007), señala que: “la técnica indica cómo se va a recoger la información y el instrumento indica cual información seleccionar” (p. 429). Es por ello que para darle sentido práctico a la investigación se utilizará la Encuesta, esta técnica permitirá la elaboración de dos (02) instrumentos de medición con las características de cuestionario, considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, según Fassio y otros (2006), “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 87).

Definido el objetivo de los cuestionarios, las dimensiones y los indicadores que permitirán medir las variables, se elaboró preguntas cerradas con alternativas policotómicas; a cada una de estas preguntas se les asignó un código, que en este caso fue un número en cada una de las alternativas de respuestas; la codificación de estos

instrumentos, facilitará el manejo de los datos con relación a su posterior tabulación, presentación y análisis. Se elaboraron dos (02) instrumentos, uno dirigido al grupo de coordinadores de municipio y de ambiente que permitirá evaluar su conocimiento y manejo en la gestión gerencial, y el otro dirigido a la planta profesoral de los municipios en estudio.

Validez y Confiabilidad del Instrumento.

Elaborado el instrumento por el proceso de operacionalización de variables el mismo será sometido a validez de contenido, según Hurtado de Barrera (ob cit), expresa que un instrumento es válido si “se mide lo que realmente quiere medir” (p. 107). En este estudio se aplicará la técnica de validez por el “juicio de expertos”, y se llevará a cabo de la manera siguiente: a) Se selecciona los jueces o expertos en la materia, quienes juzgaron los ítems que integran los cuestionarios en función del objetivo de la investigación, b) Cada experto recibe los objetivos, tabla de especificaciones e instrumento, c) Se tomaran las decisiones con relación a la congruencia, claridad, ubicación y otros aspectos de los ítems de cada cuestionario.

En cuanto a la confiabilidad se expresa el grado de exactitud, consistencia y precisión que posee cualquier instrumento de medición. A través del análisis de confiabilidad se aprecia que tan exactas o estables son las medición es sobre el nivel de conocimiento de teoría de gerencia y su nivel de ejecución al aplicar el instrumento final. Se deduce que, la confiabilidad es una instancia básica para validar el instrumento evaluador de nuestro estudio, por ello asumiéndola, según Ruíz (2006), las...”condiciones que permanecen en los rangos estudiados” (p. 105).

Con los resultados obtenidos en la prueba piloto se determinará la confiabilidad mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual sugerido por Chávez (1994), para los instrumentos con preguntas policotómicas cerradas según la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} = \left[1 - \frac{\sum SP^2}{\sum S_1^2} \right]$$

Fase II: Factibilidad de la propuesta.

Con referencia a la factibilidad se especifica la posibilidad de desarrollar un proyecto, al considerar la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, legales, y beneficiarios. En referencia a la factibilidad se especificó los elementos de oferta, demanda, financiamiento y los elementos del estudio descrito por Jiménez (2002), quien establece:

Se determina de manera científica la viabilidad del proyecto, se mide, cuantifica y se relacionan los resultados parciales de los estudios de mercado, técnico y financiero. Se pueden incluir otros estudios complementarios como los jurídicos, sociales, económicos, curriculares, etc., pero los tres primeros son de absoluta obligatoriedad. (p. 59).

Lo descrito permite argumentar, la importancia de establecer el estudio de mercado, técnico, la estructura organizacional, la localización del espacio, requerimiento de los recursos humanos, el estudio financiero y la factibilidad legal para diseñar un modelo teórico de gestión gerencial para los gerentes universitarios.

Estudio de Mercado

El estudio de mercado según Jiménez (ob cit) consiste en “probar que existe un número suficiente de personas, instituciones, empresas u otras entidades, que dada ciertas condiciones demuestran una demanda que justifica la puesta en marcha en cierto periodo de tiempo” (p.61). Lo citado permite apuntar la relevancia que posee ejecutar la presente investigación, debido a que el mercado está representado de manera específica por los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada que requieren de un modelo a seguir para llevar una mejor gestión gerencial y así poder alcanzar los objetivos y metas que se hayan propuestos en beneficio de la institución y de toda la comunidad universitaria.

Análisis de la Oferta

Con referencia a este aspecto, en la realidad estudiada se percibe que los coordinadores no tienen un modelo a seguir sobre cómo debería ser un buen gerente, muchos de ellos creen que el ocupar estos cargos es solo supervisar y dar órdenes a sus subordinados, no toman en cuenta el trabajo en equipo que les permita una mayor eficacia y eficiencia en la organización. Del mismo modo, se apreció desde la encuesta realizada a los docentes de aula, la falta de conocimientos en cuanto a la labor de los directivos, dejando claro que no hay comunicación entre los jefes de subprogramas con las personas a su cargo.

Análisis de la Demanda

La creación de la Misión Sucre sin duda dio paso a una nueva etapa en la educación universitaria, por esto, la UNELLEZ se vio en la obligación de dar paso a la municipalización, cuyo desarrollo debía estar bajo una supervisión directa, es allí donde surge la necesidad de colocar a cargo de esta labor a los coordinadores de municipio y de ambiente. Esto trae como consecuencia que personas sin ninguna experiencia en la gerencia ocuparan un cargo de alta importancia, alguno de ellos con diferencia con los subalternos que hacen que el trabajo para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas no se lleven a cabo con exactitud. Aunado a esto los profundos cambios sociales, económicos y culturales a los cuales está sometido toda empresa y que requiere de una buena atención de una labor en equipo para su efectivo funcionamiento y adaptación a las nuevas tendencias.

Por todo ello, es necesaria la presente investigación por proponer un modelo teórico para fortalecer la gestión gerencial de los gerentes de la UNELLEZ municipalizada en el Municipio Ezequiel Zamora. Este modelo teórico permitirá que los docentes que ocupen estos cargos de coordinadores moldeen un perfil hacia gerente eficaz y eficiente, que sea considerado una persona confiable donde tome a sus compañeros de trabajo como un solo equipo con un fin común en bienestar de una organización.

Conclusión del Estudio de Mercado

El estudio de mercado permitió generalizar que entre la oferta y la demanda se constituye un aporte significativo ante la implantación de la presente propuesta, donde se determinó la necesidad de diseñar un modelo teórico de gestión gerencial para fortalecer a los gerentes universitarios de la UNELLEZ en el municipio Ezequiel Zamora. Es pertinente señalar, para poder llevar una buena gestión se necesita de la disponibilidad del docente que vaya ejercer el rol de gerente, además debe tener un espíritu de liderazgo y una actitud crítica y reflexiva al afrontar cualquier situación que se le presente.

No cabe duda, la labor de un docente universitario y más de un coordinador es el de orientar hacia el cumplimiento de actividades, formación de valores, el fomento de compañerismo, tomar decisiones, trabajar en equipo, ser gestor de cambio, promover la planificación y dar mérito a quien lo merece. En definitiva, al considerar el enfoque de los actores, se plantea entonces la necesidad de promover una gestión gerencial eficiente y eficaz que conciba la construcción y el logro de metas y objetivos cuyo contexto estará enmarcado en la educación universitaria.

Estudio Técnico

Estructura Organizacional

El proceso organizacional del estudio técnico está enmarcado bajo los parámetros del diseño de un modelo teórico de gestión gerencial para fortalecer a los gerentes universitarios de la UNELLEZ en el Municipio Ezequiel Zamora. A través de este modelo los coordinadores de ambiente y de municipio podrán conocer y adoptar un perfil de gerente ideal para el desarrollo de las actividades de la universidad, ayudándolos en la administración y todo lo referente al campo académico que incorpora nuevas perspectivas y posturas para llevar una de educación de calidad.

Disponibilidad de Insumos

Respecto a la disposición de los insumos que se utilizan en la propuesta, tienen que ver con el desarrollo un modelo teórico, se parte de la idea de la gestión gerencial de la municipalización a nivel universitario. Para ellos se pudo contar con apoyos adicionales como bibliotecas, recursos humanos, sitios web, libros electrónicos, entre otros.

Conclusión del Estudio Técnico

De acuerdo a la factibilidad técnica, se logró concluir que posee una viabilidad operativa de recursos disponibles para obtener el diseño deseado.

Estudio Financiero.

El desarrollo de un modelo teórico no requiere de un gasto significativo, basta con tener disposición en investigar y adquirir los conocimientos necesarios para su elaboración. Sin embargo, puede que para su implementación si requiera de un gasto monetario, ya que esto depende de las actividades que se quieran llevar a cabo en la institución. No obstante, la manera en que sea ejecutado depende del docente coordinador y la efectividad del proceso dependerá de los recursos que allí intervengan.

Factibilidad Legal

En el contexto legal, la propuesta está fundamentada en el Decreto N° 37.772 del 09 de septiembre de 2003, donde se autoriza la creación de la Misión Sucre. **Artículo 1** se autoriza la creación de la Fundación Misión Sucre, la cual estará adscrita al Ministerio de Educación Superior y tendrá como domicilio la ciudad de Caracas, pudiendo establecer oficinas en cualquier otra ciudad del país, previa aprobación del Ministerio de Educación Superior. A lo anterior se adiciona los artículos 2, 34, 141, 145 de esta Gaceta. Artículo 3, 102 y 168 de la Constitución y los artículos 1, 8, 12 y 18 de la Ley Orgánica de la Administración Pública. La

fundamentación legal expuesta en el capítulo II del marco teórico de la presente investigación, refirma aún más la factibilidad legal de la presente propuesta.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Al considerar los aspectos del marco metodológico, es necesario hacer énfasis en la comparación de los resultados encontrados y la realidad conceptual de la temática en estudio, en la búsqueda de diseñar un modelo teórico para fortalecer la gestión gerencial de los gerentes de la UNELLEZ municipalizada en el Municipio Ezequiel Zamora, fortaleciendo recursos humanos de alto nivel académico, mediante el enriquecimiento continuo de conocimiento y la práctica gerencial.

Es por ello que, la presentación y análisis de resultados es el conjunto de procedimientos interpretativos que provienen de procesos previamente registrados, considerado como la conceptualización realizada a partir de la conjunción de elementos concretos, que más adelante se organizarán mediante datos para efectuar la tabulación de la información obtenida con el fin de extraer los datos más exactos. Según Parra (1998) tabular significa “comparar y constatar la consistencia de la información derivada de la misma fuente, pero en tiempo variado a través de diferentes métodos cualitativos” (p. 62).

Es desde esta perspectiva que se ubican la información, derivados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, a fin de comprender la gestión gerencial empleadas por los coordinadores de la UNELLEZ municipalizada del Subprograma Santa Bárbara. A continuación se describe en primer lugar, los resultados provenientes del cuestionario aplicado a los docentes coordinadores y posteriormente los resultados del cuestionario aplicado 39 docentes activos de los municipios que conforman el municipio Ezequiel Zamora donde hace vida activa la universidad como son: Pedraza, Socopó y Abejales.

Cuadro N° 5: Distribución de frecuencia de docentes coordinadores.

Item 1: ¿Construye fácilmente autoconfianza para actuar positivamente como gerente?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	6	67%
A menudo	2	22%
Ocasional	0	0%
Rara vez	1	11%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 1



Fuente: Paredes (2015)

Con relación al gráfico 1, se visualiza que el 67% correspondiente a seis (6) docente coordinadores siempre construyen autoconfianza en los gerentes, que según el Instituto Educativo Gabriel García Márquez la define como “la capacidad para realizar una labor con seguridad y ánimo, gracias al conocimiento de las propias habilidades y a la actitud de confianza para enfrentar situaciones nuevas”. Es por ello que esta competencia personal es imprescindible para llevar una buena gestión gerencial ya que permitirá el buen desempeño del gerente al tomar decisiones y llevar un buen funcionamiento de la institución.

Cuadro N° 6

Ítem 2: ¿Programar y controlar el desarrollo de las actividades garantiza un control de cambio eficiente de acuerdo a las normas institucionales?

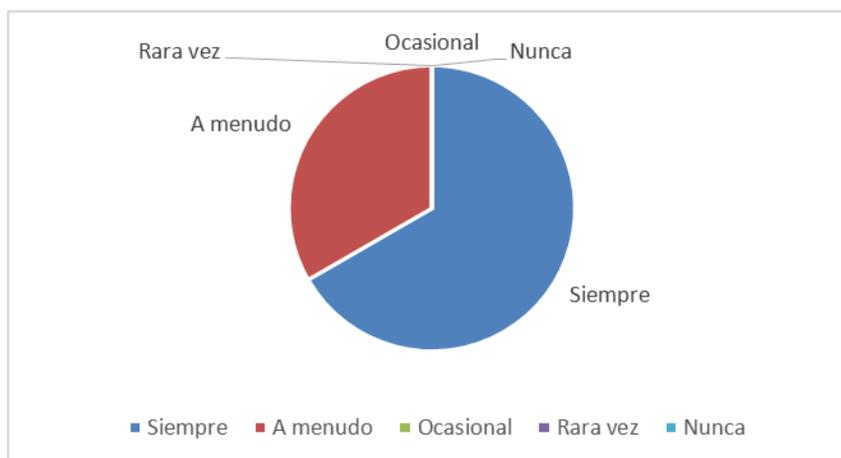
Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	6	67%
A menudo	3	33%
Ocasional	0	0%
Rara vez	0	0%

Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 2



Fuente: Paredes (2015)

De acuerdo con los resultados obtenidos en cuanto al ítem 2 del cuestionario 1, se pudo notar que el 67% de los docentes coordinadores siempre programan y controlan el desarrollo de actividades que garantice un control de cambio mientras que el 33% referente a tres (3) coordinadores señalan que a menudo programan y controlan esas actividades, siendo esto un factor importante para cualquier corrección o medidas de perfección que se tomen ante cualquier ámbito.

Cuadro N° 7

Ítem 3: ¿Comprender las emociones positivas y negativas permite aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	4	45%

A menudo	3	33%
Ocasional	2	22%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 3



Fuente: Paredes (2015)

En observación al gráfico, se tiene que mayormente siempre los docentes coordinadores comprenden las emociones positivas y negativas permitiéndoles aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo, sin embargo el 33% a menudo lo hacen. Según Goleman, D (1996) “una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene cargado de cambios orgánicos de origen innato, influidos por la experiencia”, por consiguiente, es importante el manifestar y aceptar las distintas opiniones que son expresadas mediante las diferentes emociones, esto permite un trabajo más ameno, cordial y lleno de ímpetu por cumplir las actividades trazadas.

Cuadro N° 8

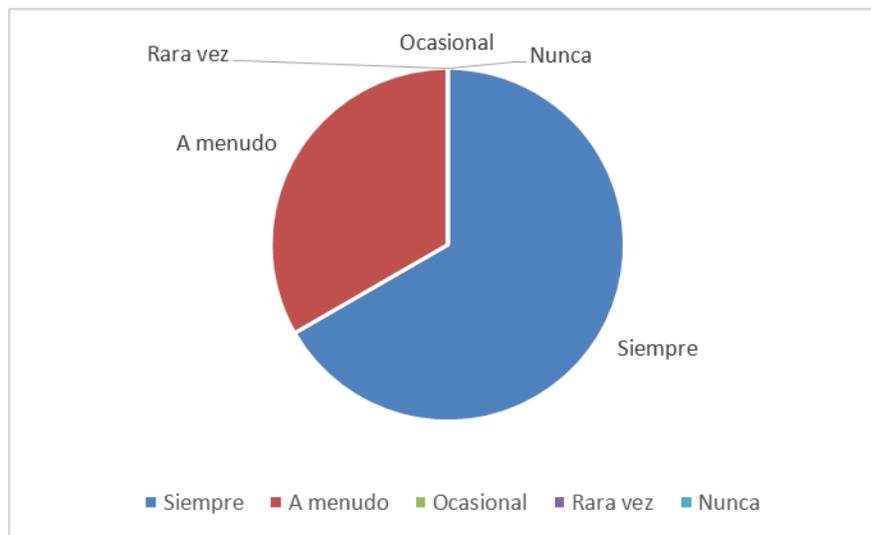
Ítem 4: ¿La creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	6	67%
A menudo	3	33%
Ocasional	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 4



Fuente: Paredes (2015)

Con respecto al ítem 4, se obtuvo que el 67% de los docentes coordinadores consideran que la creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones mientras que un 33% respondió que a menudo la creatividad es importante en la toma de decisiones. Sin duda que para llevar una buena gerencia en cualquier institución es

esencial la toma de decisiones pero es necesario el uso de la creatividad que permita crear soluciones originales adaptables al acontecimiento suscitado.

Cuadro N° 9

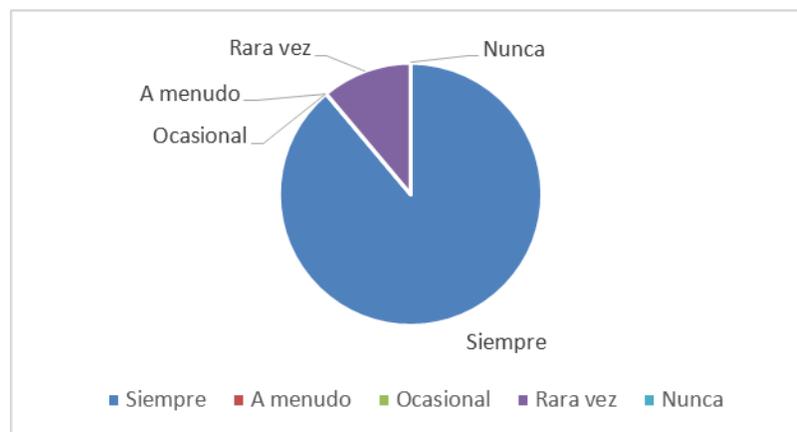
Ítem 5: ¿El trabajo en equipo es importante en la función que realizan los líderes?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	8	89%
A menudo	0	0%
Ocasional	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	1	11%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 5



Fuente: Paredes (2015)

De la gráfica anterior se concluye que, el 89% que hace a 8 docentes coordinadores afirman que el trabajo en equipo siempre es importante en la función

que realizan los líderes, según Chiavenato (2000) “los equipos de trabajo es un grupo reducido de personas que alinean sus esfuerzos y compromisos mutuos hacia el logro de un objetivo retado de la institución a la cual forma parte” (p. 20). Dicho de otro modo, los líderes deben impulsar el trabajo en equipo entre sus empleados para que de esta forma se cree una responsabilidad compartida, se amplíe la creatividad entre sus miembros para la formación de una estructura innovadora y de cambio en la institución.

Cuadro N° 10

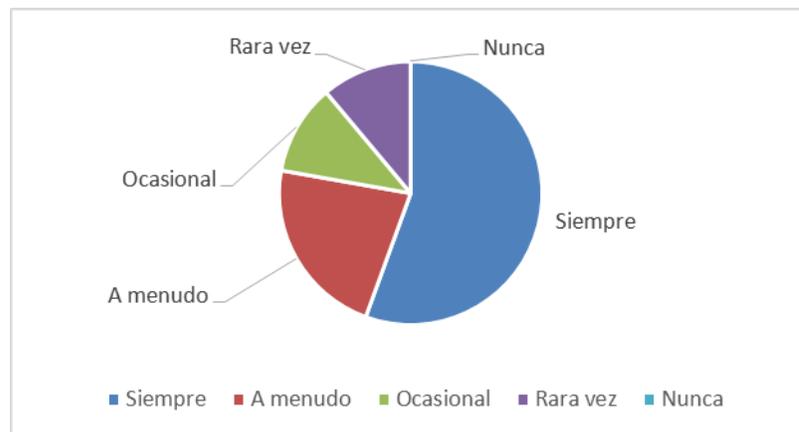
Ítem 6: ¿Cómo gerente influye en su personal para que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos propuestos?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	5	56%
A menudo	2	22%
Ocasional	1	11%
Rara vez	1	11%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 6



Fuente: Paredes (2015)

Como se puede observar, se tiene una variedad en cuanto a este ítem, el 56% que hace referencia a cinco (5) docentes coordinadores manifiestan que siempre influyen como gerente en su personal para que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos propuestos, quedando un 22% que a menudo lo hacen, y un 11% que ocasional y rara vez influyen en su personal. La influencia del gerente en su personal es muy importante ya que les ayuda a tener un buen desempeño laboral, fortaleciendo el proceso comunicativo, valorando el trabajo y recompensando sus esfuerzos.

Cuadro N° 11

Ítem 7: ¿Está comprometido (a) a trabajar con calidad en la institución?

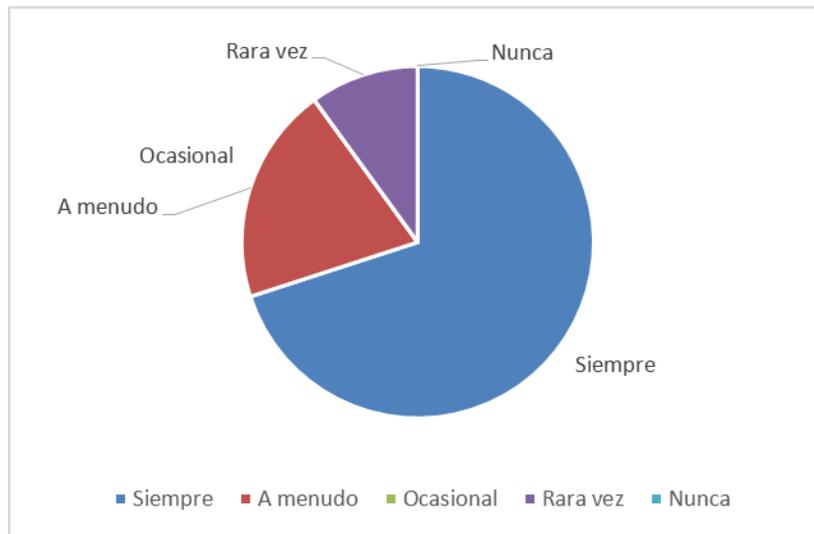
Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	7	78%
A menudo	2	22%
Ocasional	0	0%
Rara vez	0	0%

Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 7



Fuente: Paredes (2015)

Con relación al gráfico 7 se concluye que el 78% que corresponde a siete (7) coordinadores, siempre están comprometidos a trabajar por la calidad de la institución mientras que el 22% a menudo lo hacen. Para que una institución funcione con eficacia y eficiencia es necesario que el gerente se comprometa al 100% con su trabajo ya que ese individuo que ocupa el mencionado papel representa un medio por el cual se canalizan las oportunidades y necesidades de todo su ambiente de trabajo.

Cuadro N° 12

Ítem 8: ¿Conocer la organización institucional te permite realizar exitosamente su gestión?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
--------------------	-------------------	-----------------------

Siempre	8	89%
A menudo	1	11%
Ocasional	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 8



Fuente: Paredes (2015)

En la gráfica anterior, se visualiza que el 89% de los coordinadores consideran que conocer la organización institucional les permite realizar exitosamente su gestión. Encontrándose solo un 11% que cree que a menudo es necesario conocer la organización para una buena gestión. Para Ferrell (2004) “la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos y otros, que son necesarios para lograr metas y hacer que las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito” (p. 215).

Cuadro N° 13

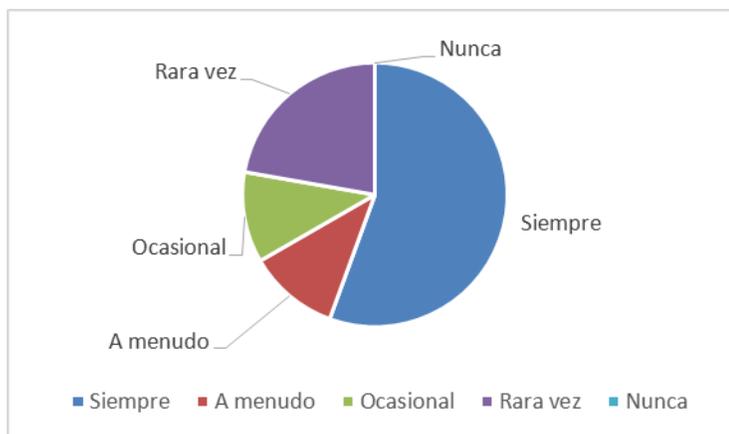
Ítem 9: ¿Considera que existen acciones para promover la Gestión del Cambio en su institución?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	5	56%
A menudo	1	11%
Ocasional	1	11%
Rara vez	2	22%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 9



Fuente: Paredes (2015)

Como se puede observar en el gráfico N° 9, los 56% referentes a cinco (5) docentes coordinadores consideran que existen acciones para promover la gestión del cambio en su institución. Mientras que un 11% afirma que a menudo y ocasional se considera la existencia de estas acciones y un 22% cree que rara vez promueven la

gestión del cambio mediante unas determinadas acciones. Al respecto Hernández Marín (2013) señala que “el cambio organizacional es la estrategia que hace referencia a la necesidad de un cambio para el mejor desempeño administrativo, social y técnico”

Cuadro N° 14

Ítem 10: ¿Establece un plan general de logros enfatizando el desarrollo organizacional para encontrar mejores medios de desempeñar sus funciones?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	2	22%
A menudo	5	56%
Ocasional	2	22%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 10



Fuente: Paredes (2015)

En relación al ítem 10, los docente coordinadores establecen que a menudo utilizan un plan general para el desarrollo organizacional que les permita mejorar el desempeño de sus funciones, en cambio un 22% afirma que siempre hacen uso de un plan general y otro 22% respondió que ocasionalmente. Es importante que todo gerente tenga un plan general y lo dé a conocer a su personal para que de esta forma en trabajo en equipo se pueda cumplir todas las actividades que se hayan planificado para el buen funcionamiento de la institución y así llevar un orden organizacional.

Cuadro N° 15

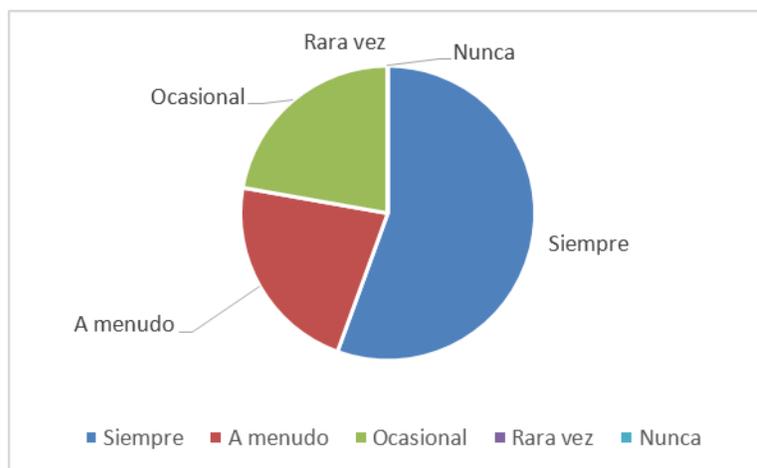
Ítem 11: ¿Promueve la planificación para elevar el nivel de éxito organizacional?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	5	56%
A menudo	2	22%
Ocasional	2	22%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 11



Fuente: Paredes (2015)

Como se puede observar, el 56% de las coordinadoras promueven la planificación para elevar el nivel de éxito organizacional, mientras que el 22% lo hace ocasional y a menudo. Ortiz (s/f) dice que la planificación “es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos” (p s/n). Es por esto que para alcanzar el éxito organizacional, los gerentes deben anticipar sus objetivos y acciones y sustentarlos con un plan o lógica para definir los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Cuadro N° 16

Ítem 12: ¿Logra que todo el personal se desempeñe, de acuerdo con los planes trazados procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos que dispone?

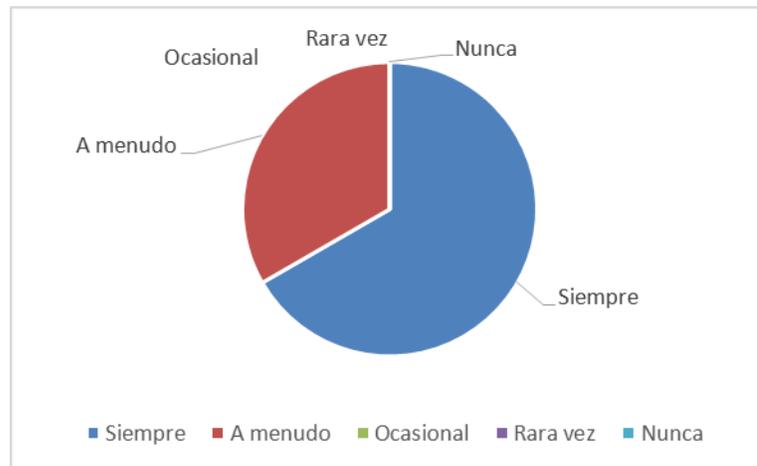
Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	6	67%
A menudo	3	33%
Ocasional	0	0%
Rara vez	0	0%

Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 12



Fuente: Paredes (2015)

De la gráfica anterior se puede deducir, que el 67% de los coordinadores logran que todo el personal se desempeñe de acuerdo con los planes trazados, mientras que 33% correspondiente a tres (3) docentes coordinadores afirman que a menudo alcanzan dicho logro en sus empleados. En una institución educativa “el desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal” Estrada (2010; p. 01).

Cuadro N° 17

Ítem 13: ¿Aplica medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que el personal ejecute tareas asignadas?

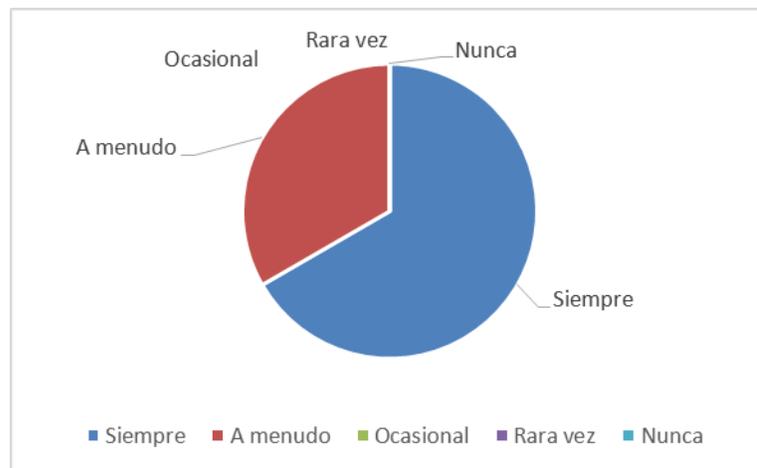
Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	8	89%

A menudo	1	11%
Ocasional	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 13



Fuente: Paredes (2015)

Con respecto al ítem 13, el 89% de los encuestados afirman que siempre aplican medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que el personal ejecute las tareas asignadas. Por otro lado, el 11% respondió que a menudo lo hacen. En toda institución se debe llevar un control y seguimiento de las actividades que realicen el personal para que las tareas asignadas se lleven a cabo como es debido y se logre la efectividad en los objetivos trazados.

Cuadro N° 18

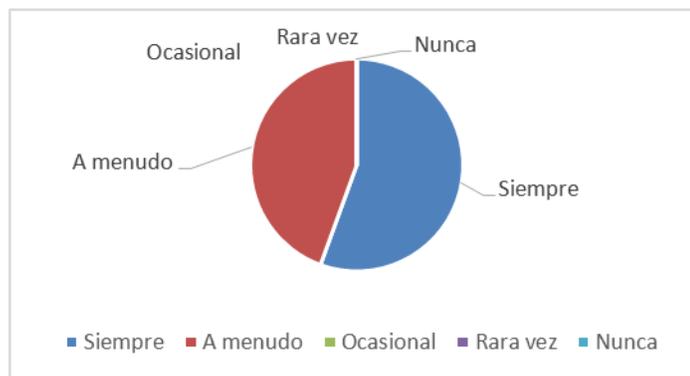
Ítem 14: ¿Verifica si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios institucionales establecidos?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	5	56%
A menudo	4	44%
Ocasional	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 14



Fuente: Paredes (2015)

En concordancia al gráfico 14, se logra ver que no existe gran diferencia en los resultados obtenidos; el 56% de los encuestados señalaron que siempre verifican si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, por su parte el 44% manifestó que lo realiza a menudo. Es importante destacar que en la pregunta 10 solo dos (2) docentes señalaron que si realizan un plan general por lo que como se puede observar no existe una coherencia en cuanto a las respuestas emitidas por los encuestados, ya

que si son muy pocos los que elaboran un plan general cómo la mayoría de ellos verifica las instrucciones de acuerdo a un plan adoptado.

Cuadro N° 19

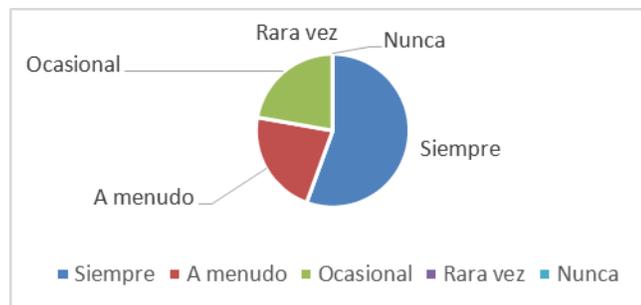
Ítem 15: ¿Considera que la administración de recursos humanos representa un aspecto importante para que una institución funcione de manera eficaz?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	5	56%
A menudo	2	22%
Ocasional	2	22%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 15



Fuente: Paredes (2015)

Para finalizar con el último ítem del cuestionario 1, se puede notar que el 56% de los docentes coordinadores consideran que la administración de recursos humanos representa un aspecto importante para que una institución funcione de manera eficaz.

Según Valencia (2006) “la administración de recursos humanos es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación que busca satisfacer las necesidades del personal de una institución y de las personas que reciben el servicio de dicha institución” (p. 75). Por tanto, para que una empresa funcione hay que considerar que los recursos humanos que hacen vida activa en ella son la columna vertebral para que las actividades se lleven a cabo.

Cuadro N° 20: Distribución de frecuencias de docentes.

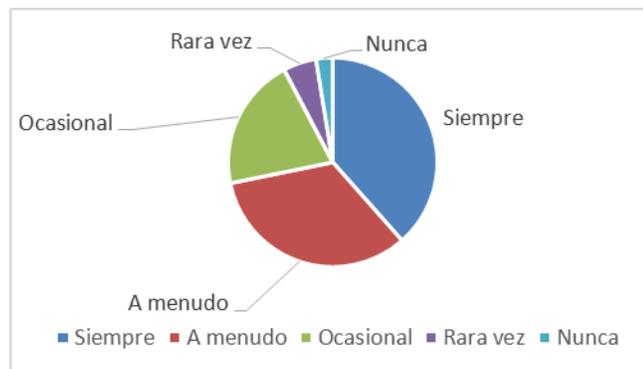
Ítem 1: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿construyen fácilmente autoconfianza para actuar positivamente como gerente?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	15	38%
A menudo	13	33%
Ocasional	8	21%
Rara vez	2	5%
Nunca	1	3%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 16



Fuente: Paredes (2015)

Como se observa en el gráfico anterior, el 38% de los docentes que laboran en la UNELLEZ municipalizada, consideran que los docentes coordinadores siempre construyen autoconfianza para actuar positivamente como gerente, mientras que un 33% correspondiente a trece (13) docentes señalaron que esa autoconfianza es notoria a menudo. Es importante que todo personal se sienta seguro que el gerente que los dirige es seguro de sí mismo para tomar cualquier decisión importante en bienestar de la institución y su personal, de lo contrario el gerente estaría fallando como líder y no generaría confianza entre sus empleados.

Cuadro N° 21

Ítem 2: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿programan y controlan el desarrollo de las actividades garantizando un control de cambio eficiente de acuerdo a las normas institucionales?

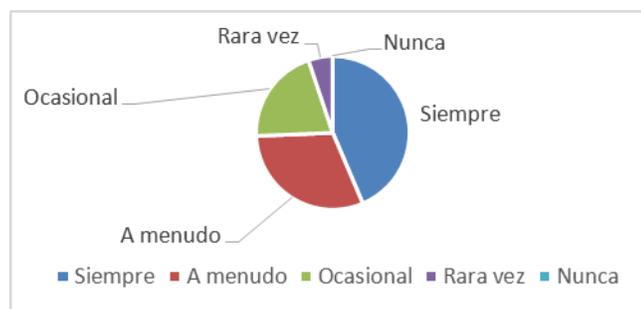
Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	17	44%
A menudo	12	31%
Ocasional	8	21%
Rara vez	2	4%

Nunca	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 17



Fuente: Paredes (2015)

Con respecto al ítem 2 del cuestionario 2, el 44% de los docentes opinan que los coordinadores siempre programan y controlan el desarrollo de las actividades garantizando un control de cambio eficiente de acuerdo a las normas institucionales. Por otro lado, doce (12) profesores respondieron que los coordinadores lo realizan a menudo y ocho (8) encuestados opinan que los mismos implementan un control de cambio ocasionalmente. Según Triepier, B (2002), se puede definir el cambio organizacional como “el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora” (p s/n).

Cuadro N° 22

Ítem 3: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada. ¿Comprenden las emociones positivas y negativas que permitan aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo?

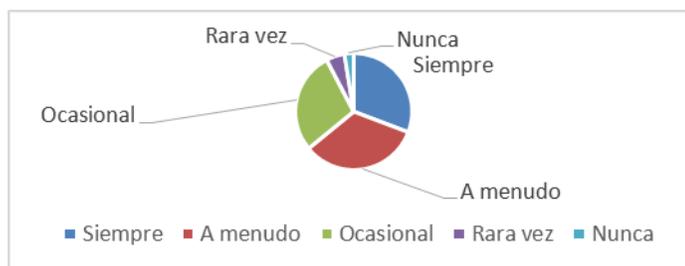
Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	12	31%

A menudo	13	33%
Ocasional	11	28%
Rara vez	2	5%
Nunca	1	3%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 18



Fuente: Paredes (2015)

De lo anterior se puede concluir que, el 33% que hacen trece (13) docentes opina que los coordinadores a menudo comprenden las emociones positivas y negativas que le permitan aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo. En este análisis, se constató que los docentes coordinadores respondieron que siempre comprenden dichas emociones, opinión contraria por lo expuesto por el personal a su cargo. En tal sentido, es necesario cumplir con dicha disponibilidad para llevar un ambiente de trabajo más afectivo, donde se respete las diferentes maneras de pensar y que a su vez sean tomadas en cuenta ante cualquier circunstancia donde todos se sientan importantes en la institución.

Cuadro N° 23

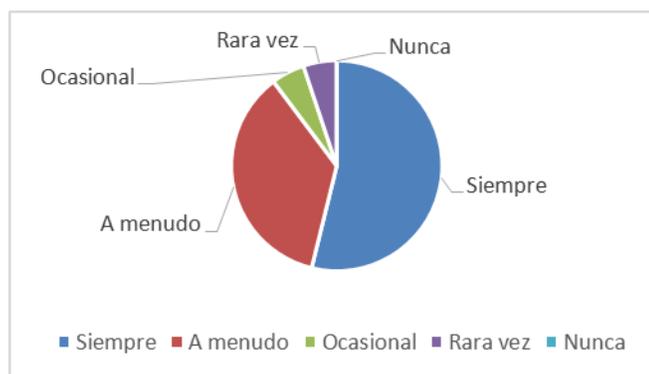
Ítem 4: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿creen que la creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	21	54%
A menudo	14	36%
Ocasional	2	5%
Rara vez	2	5%
Nunca	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 19



Fuente: Paredes (2015)

En cuanto al gráfico N° 19, se puede notar que el 54% referente a veintiún (21) docentes consideran que los docentes coordinadores si creen que la creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones, quedando un 36% de catorce (14) encuestados que señalaron que a menudo los gerentes cumplen con la pregunta realizada. La creatividad según Gagné (s/f) puede ser considerada “una forma de solucionar problemas, mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos

muy diferentes de conocimientos” (p. 07). Es por ello que esta facultad humana ocupa un papel importante en la labor de un gerente.

Cuadro N° 24

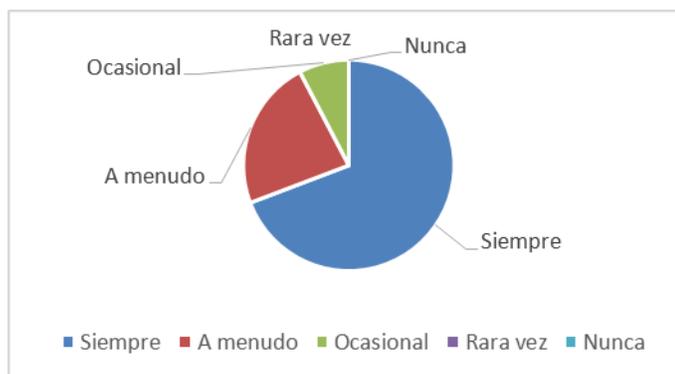
Ítem 5: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿consideran que el trabajo es importante en la función que realizan los líderes?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	27	69%
A menudo	9	23%
Ocasional	3	8%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 20



Fuente: Paredes (2015)

De lo anterior se concluye que, el 69% de los docentes creen que los gerentes de la UNELLEZ municipalizada consideran que el trabajo es importante en la función que realizan los líderes, mientras que un 23% afirman que los coordinadores a menudo consideran la opción del trabajo en equipo, quedando un 8% que opina que ocasionalmente contemplan esta medida. No cabe duda, que si hay un trabajo en equipo existe un buen funcionamiento dentro de una institución, pues para lograr los objetivos trazados se necesita de la cooperación de todo un personal dispuesto a dar toda su dedicación para un solo fin.

Cuadro N° 25

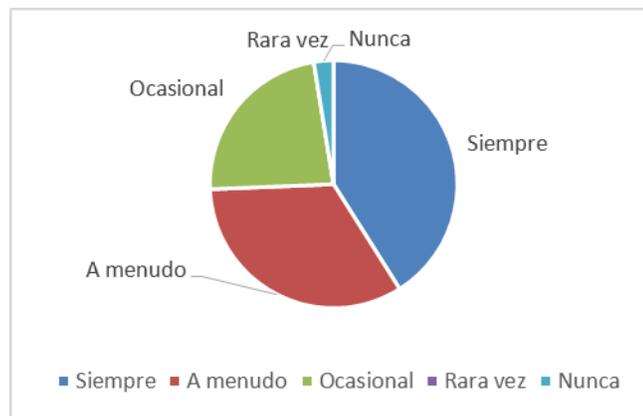
Ítem 6: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿influyen en su personal para que trabajen con entusiasmo en el logro de las metas y objetivos propuestos?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	16	41%
A menudo	13	33%
Ocasional	9	23%
Rara vez	0	0%
Nunca	1	3%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 21



Fuente: Paredes (2015)

Como se observa en el gráfico N° 21, el 41% de los profesores consideran que los gerentes influyen en su personal para que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos propuestos, en cambio un 33% opina que lo hacen a menudo, un 23% ocasionalmente y un 3% nunca. El modelo de un buen líder es muy importante para con sus empleados ya que despertará en ellos confianza y seguridad para trabajar por el bien de la institución y así lograr en conjunto los objetivos y metas trazadas.

Cuadro N° 26

Ítem 7: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿están comprometidos (as) a trabajar con calidad en la institución?

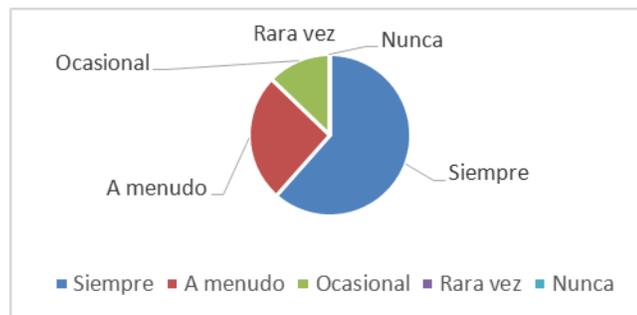
Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	24	62%
A menudo	10	26%
Ocasional	5	12%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%

Total	39	100%
--------------	----	------

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 22



Fuente: Paredes (2015)

Con respecto al ítem 7, los docentes que representan un 62% de treinta y nueve (39) encuestados, opinan que los coordinadores si están comprometidos a trabajar con calidad en la institución, quedando un 26% que consideran que los mismos se comprometen a menudo y un 12% que ocasionalmente lo hacen. Al respecto opina Robbins (1998) “el compromiso organizacional se define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia en la organización” (p. s/n). Dicho de otro modo, el gerente que se compromete a trabajar por la calidad de la institución, es aquel que se identifica con la organización, metas y deseos que esta ocupa.

Cuadro N° 27

Ítem 8: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿creen que al conocer la organización institucional les permite realizar exitosamente su gestión?

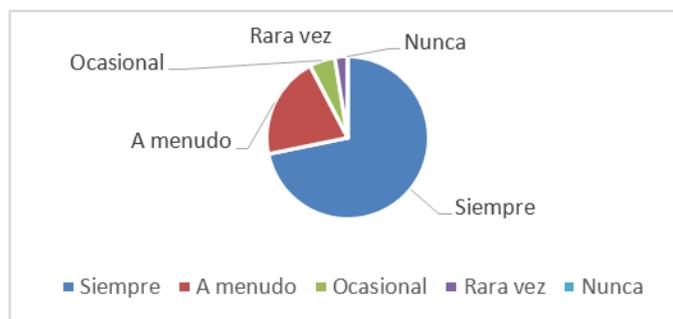
Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	28	72%

A menudo	8	21%
Ocasional	2	5%
Rara vez	1	2%
Nunca	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 23



Fuente: Paredes (2015)

Como se puede observar, veintiocho (28) docentes que corresponde al 72% de la muestra, consideran que los docentes coordinadores creen que al conocer la organización institucional les permite realizar exitosamente su gestión, un 21% opina que a menudo lo consideran. No cabe duda que para poder llevar una buena gestión es imprescindible tener conocimiento sobre la organización institucional, donde tenga conocimiento sobre las debilidades y fortalezas que posee el ámbito de trabajo donde se desempeña para así tener un visión clara sobre lo que se tiene y lo que se quiere lograr.

Cuadro N° 28

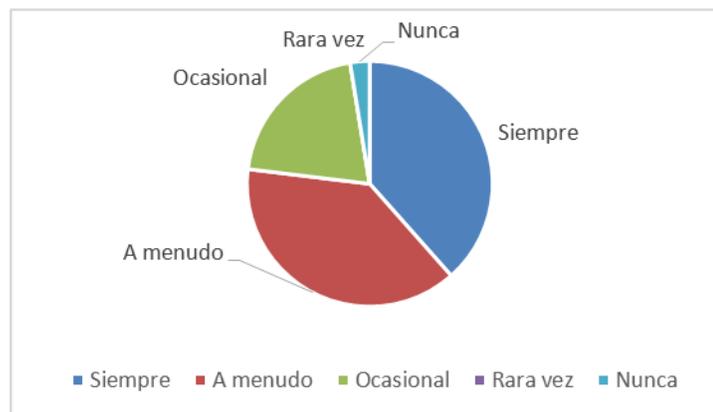
Ítem 9: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿consideran que existen acciones para promover la Gestión del Cambio en la institución?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	15	38%
A menudo	15	38%
Ocasional	8	21%
Rara vez	0	0%
Nunca	1	3%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 24



Fuente: Paredes (2015)

Como es notorio, se obtuvo una igualdad en dos respuestas, un 76% repartido para las opciones siempre y a menudo, donde los docentes señalan que los coordinadores consideran que existen acciones para promover la gestión del cambio en la institución. De acuerdo a esto, los gerentes deben tener presente acciones que les permita sobrellevar cualquier situación o problema que se presente en la institución, deben estar preparados ante cualquier gestión de cambio que se genere.

Cuadro N° 29

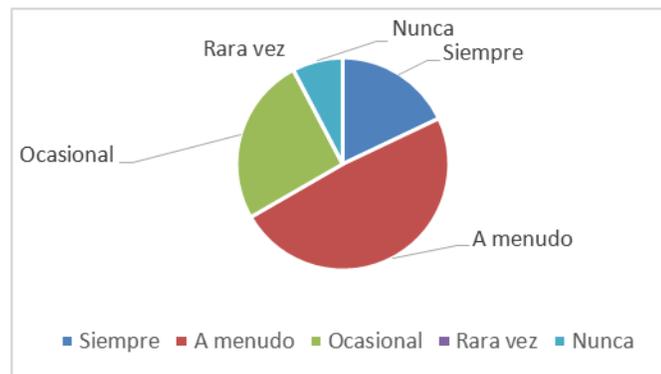
Ítem 10: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿establecen un plan general de logros enfatizando el desarrollo organizacional para encontrar mejores medios de desempeñar sus funciones?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	7	18%
A menudo	19	49%
Ocasional	10	26%
Rara vez	0	0%
Nunca	3	7%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 25



Fuente: Paredes (2015)

En cuanto al gráfico, se observa que el 49% de los encuestados señalaron que los docentes coordinadores a menudo establecen un plan general, mientras que el 26% opina que ocasionalmente lo realizan. Al respecto Sánchez (2006) define como plan de trabajo “el conjunto coherente de metas e instrumentos que tienen como fin

orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada” (p s/n). Por tal motivo, todo gerente debería establecer un plan general con el fin de desempeñar mejor sus funciones.

Cuadro N° 30

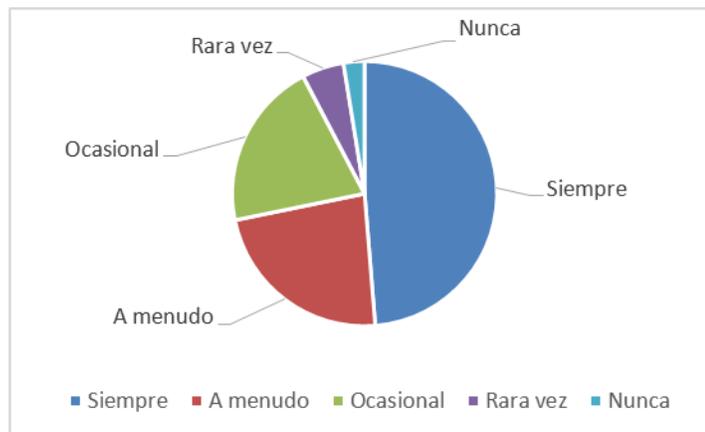
Ítem 11: Según su opinión lo docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿promueven la planificación para elevar el nivel de éxito organizacional?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	19	49%
A menudo	9	23%
Ocasional	8	21%
Rara vez	2	5%
Nunca	1	2%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 26



Fuente: Paredes (2015)

En la gráfica, se observa que el 49% de los profesores señalan que los docentes coordinadores siempre promueven la planificación, mientras que un 23% afirma que a menudo lo hacen, 21% ocasionalmente, 5% rara vez y un 2% nunca. Esto deja claro que el promover una planificación en cada uno sus empleados es vital para llevar un orden de las actividades a ejecutar en el aula, sin embargo el gerente es quien debe dar ejemplo, sí promueve la planificación, él como líder debe idear un plan general de su gestión.

Cuadro N° 31

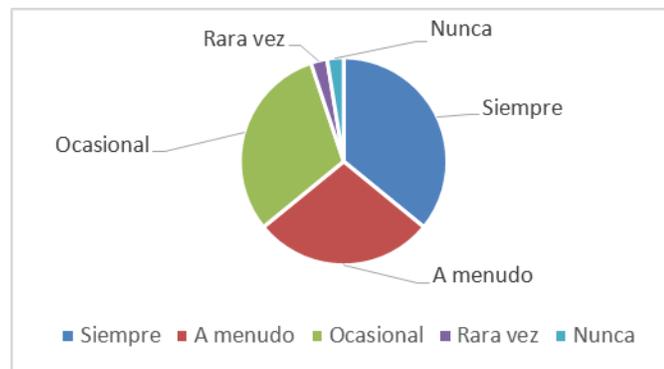
Ítem 12: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿logran que todo el personal se desempeñe de acuerdo con los planes trazados procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos de que dispone?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	14	36%
A menudo	11	28%
Ocasional	12	31%
Rara vez	1	3%
Nunca	1	2%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 27



Fuente: Paredes (2015)

De lo anterior se deduce que, el 36% de los encuestados consideran que los docentes coordinadores siempre logran que todo el personal se desempeñe de acuerdo con los planes trazados procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos de que dispone, mientras que 28% señala que este hecho lo realizan a menudo y un 31% señala que se hace de manera ocasional. Sucede pues que, todo gerente debe aprovechar los recursos que estén a su alcance sin desperdiciar el beneficio que estos les puedan brindar.

Cuadro N° 32

Ítem 13: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿aplican medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que el personal ejecute las tareas asignadas?

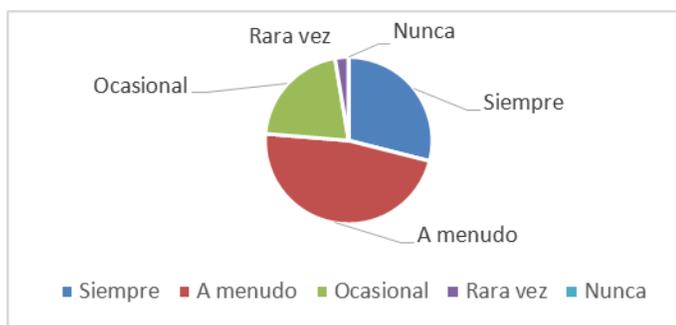
Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	11	28%
A menudo	18	46%
Ocasional	9	23%
Rara vez	1	3%

Nunca	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 28



Fuente: Paredes (2015)

En el gráfico N° 28, se visualiza que el 46% de los docentes opinan que los coordinadores a menudo aplican medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que el personal ejecute las tareas asignadas, por el contrario un 28% consideran que siempre son implementadas acciones, 23% creen que ocasionalmente los gerentes lo hacen y un 3% opina que rara vez. Se puede decir que, para que el personal cumpla con cada una de las actividades debe sentir que su trabajo es tomado en cuenta y es verificado por el gerente, sí esto no se hace, los subordinados optaran por no cumplir las actividades en su totalidad.

Cuadro N° 33

Ítem 14: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿verifican si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios institucionales establecidos?

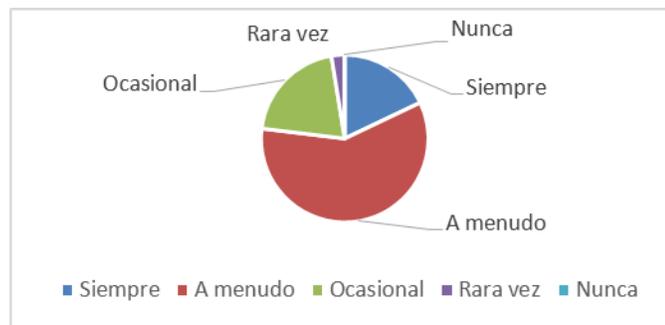
Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	7	18%

A menudo	23	59%
Ocasional	8	21%
Rara vez	1	2%
Nunca	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 29



Fuente: Paredes (2015)

En referencia al ítem anterior, el 56% de los docentes afirman que a menudo los gerentes de la UNELLEZ municipalizada verifican si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, mientras que 18% señala que siempre realizan esta obligación, un 21% respondió que lo hacen de manera ocasional y un 2% que rara vez. Si se quiere que todos los objetivos y metas trazadas sean cumplidas, es imprescindible que cualquier actividad planificada sea verificada por el gerente, donde se cerciore que sea llevada a cabo de acuerdo a las instrucciones emitidas, si esto no se da jamás se llegará a lo que se quiere.

Cuadro N° 34

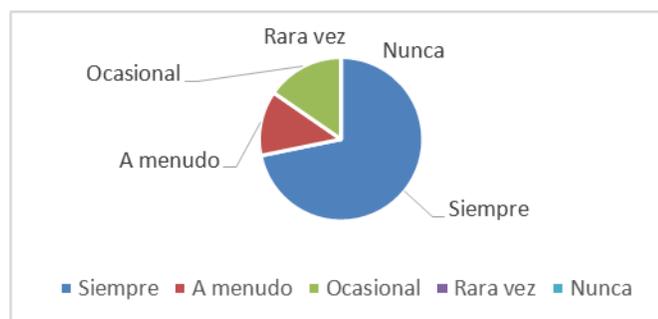
Ítem 15: Según su opinión los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada, ¿consideran que la administración de recursos humanos representa un aspecto importante para que una institución funcione de manera eficaz?

Tabla de frecuencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	28	72%
A menudo	5	13%
Ocasional	6	15%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	39	100%

Fuente: Paredes (2015)

GRÁFICO N° 30



Fuente: Paredes (2015)

Para finalizar con el último ítem del cuestionario 2, se concluye que el 72% opina que los docentes coordinadores consideran que la administración de recursos humanos siempre representa un aspecto importante para que una institución funcione de manera eficaz. Por otra parte, el 15% señala que ocasionalmente los gerentes ven de esa forma los recursos humanos y 13% afirma que a menudo lo hacen. No cabe duda que un aspecto principal para que cualquier institución funcione de manera eficaz y eficiente es tomar en cuenta a los empleados como parte importante para el cumplimiento de cualquier actividad.

Análisis de los Resultados Obtenidos

De los planteamientos anteriores deducidos del análisis y la interpretación de los datos recogidos a través de los instrumentos aplicados a los directivos universitarios y docentes de la municipalización, se puede concluir que ambos grupos coinciden que la autoconfianza es un factor importante que un gerente debe, pues esto genera confianza y seguridad en sus empleados, de ahí que los gerentes en estudio si poseen esta competencia personal.

Por otro lado se logró constatar, los gerentes pocas veces comprenden las emociones de cada uno de sus subalternos siendo un impedimento para el trabajo en equipo. Sin embargo, de acuerdo a lo expuesto, los encuestados consideran que el trabajo en equipo es esencial para hacer cumplir las actividades de la institución y de esta forma el gerente puede influir en su personal para que trabajen con entusiasmo en el logro de las metas y objetivos propuestos.

En este orden de ideas, cabe acotar que, no todos los gerentes directivos consideran que existen acciones para promover la Gestión del Cambio en su institución, esto pone en duda si en la UNELLEZ municipalizada se trabaja con tanta eficiencia y eficacia para no tener en cuenta esta opción, a esto se le suma la falta de tener un plan general donde se refleje las actividades, objetivos y metas que el docente directivo o gerente desea lograr. Sin embargo, los coordinadores promueven la planificación entre los profesores con el fin de elevar el éxito organizacional.

Finalmente se pudo observar, los docentes coordinadores afirmaron que verifican sí las actividades ocurren de conformidad con el plan adoptado, afirmación que contradice a la pregunta en donde ellos respondieron que no establecían un plan general, es decir, si no se tiene un plan general cómo verifican las actividades “que se estén realizando”. Es imprescindible para los directivos llevar una planificación adecuada permitiéndoles una gestión productiva; así mismo, deben considerar a la administración de recursos humanos como un factor importante para la vida activa de una institución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

De acuerdo al análisis de resultados obtenidos respecto al nivel de conocimiento y práctica de la teoría de gerencia de los directivos universitarios del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. Programa Santa Bárbara, se plantean las siguientes conclusiones:

Las opiniones dadas por los gerentes universitarios reflejan en su mayoría un conocimiento aceptable del modelo de gerencia presentado en este estudio. Sin embargo, existe la necesidad de incentivar cambios de actitudes en teoría y práctica del modelo de gerencia presentado, lo cual contribuirá: a) participar en las actividades programadas, b) delegar responsabilidades, c) valorar el trabajo, d) la toma de decisiones propias, e) apoyar con recursos, f) reconocer interacciones, y g) aplicar métodos adecuados de trabajo en equipo.

Es por ello, la investigación realizada permite deducir que el nivel de conocimiento en teoría de gerencia de un gerente universitario tiene profunda influencia en la práctica de sus tareas gerenciales. Esto implica, que la gerencia más que un cargo o función, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distingue a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio.

Toda persona tiene una responsabilidad importante en una organización, y con mayor razón los directivos universitarios, requieren ser siempre originales en sus planteamientos y en la solución de los problemas, desde el inicio hasta el final de sus acciones. Más allá de vencer competencias y de dar soluciones de rutina a las tareas, es un ingrediente que hace feliz todo el quehacer profesional, siendo un impulso de la innovación, que será de beneficio para todos en la institución universitaria.

Recomendaciones.

En la medida que se estimule y propicie la adquisición de conocimientos y desarrollo de actitudes del modelo de gerencia por parte de los gerentes universitarios, a través de un proceso permanente de mejoramiento, se alcanzará un mejor nivel de desempeño gerencial de quienes dirigen las instituciones educativas. En consecuencia se concretan las siguientes recomendaciones:

- i) Los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.
- ii) Diseñar programas destinados a la adquisición y actualización de conocimientos de gerencia para el personal no directivo, ya que ellos serán los futuros gerentes de la universidad.
- iii) Realizar cursos de sensibilización que permitan a los gerentes considerar la importancia que tiene el ser humano en el desarrollo de una organización.
- iv) Realizar talleres dirigidos a mejorar la aplicación de procedimientos de las actuales tendencias de gerencia.
- v) Promover encuentros de gerentes universitarios donde se promuevan experiencias con relación a las deficiencias presentadas desde la perspectiva de gerencia y crear correctivos que beneficien el desarrollo organizacional.
- vi) Los gerentes universitarios deben adoptar la práctica del desarrollo personal y profesional permanente para que lleven a cabo la delicada misión de gerenciar una organización educativa.
- vii) Las diversas organizaciones y toda entidad educativa tienen el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las

personas y las comunidades laborales con iniciativa, creatividad y trascendencia.

viii) En las organizaciones educativas y en toda empresa moderna, tanto el gerente como todas las personas tienen que entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar cada vez que sea necesario.

ix) Si hay un factor influyente en la fortaleza de las instituciones es la cultura y el clima que se vive cotidianamente, por lo tanto, los gerentes como las demás personas tienen la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Modelo Teórico De Gestión Gerencial Para Fortalecer A Los Gerentes Universitarios De La UNELLEZ En El Municipio Ezequiel Zamora

Un modelo teórico de gestión gerencial le permite a quien lo posea llevar una organización eficiente de acuerdo a intereses, debilidades que susciten en la institución que dirija; esto a la vez favorecerá a toda la comunidad estudiantil, vinculándolos con experiencias significativas que optimicen un desarrollo personal y social de cada uno de los entes que allí intervengan. Logrando la integración unitaria de cualquier organización educativa.

En la actividad humana el desarrollo de una buena gestión gerencial, permite enfrentar graves deficiencias académicas e institucionales en cuanto a la estructura y a la administración; y deficiencias interpersonales. Esto conlleva a que el trabajo no sea ejecutado de una forma productiva, eficaz y eficiente. Por tal motivo, para despertar el interés en los gerentes educativos por llevar una buena gestión gerencial se realizó una propuesta que le permita desarrollar habilidades y destrezas de un verdadero líder. Al respecto Ponce (1998) expresa “la propuesta es un informe técnico para lectores que conocen de investigación donde se presenta un problema a investigar, se justifica la necesidad de un estudio y solamente un plan para realizar el mismo” (p. 105).

De lo anteriormente planteado se tiene, una propuesta es una idea que se manifiesta y se ofrece a beneficiarios que la desean aceptar y tomar en cuenta, esto con la finalidad de mejorar el determinado problema o situación. Allí se encuentra la presentación de la misma, la situación con su posible solución, beneficiarios, justificación, propósito e intencionalidad y objetivos.

Fase III: Diseño de la propuesta.

Presentación de la propuesta.

La educación como proceso orientado a la formación de seres humanos, exige que las universidades sean reestructuradas con bases intelectuales sólidas, con competencias para dirigir, formar, organizar y sobretodo lograr que el proceso de enseñanza y aprendizaje se de en su totalidad. Se supone entonces que el gerente de una institución educativa tiene una ardua labor en impulsar la innovación, la excelente praxis pedagógica, la actualización del educador y la dirección del quehacer educativo.

Desde esta perspectiva, se concibe el diseño y objeto de esta propuesta titulada: Modelo teórico de gestión gerencial para fortalecer a los gerentes universitarios de la UNELLEZ en el Municipio Ezequiel Zamora. Cabe señalar, la razón de plantear la presente construcción teórica se orienta a propiciar un conocimiento a los gerentes universitarios de la parte municipalizada pertenecientes al subprograma Santa Bárbara. El área de la gerencia representa una parte importante y de atributos personales que hacen de un individuo capaz de resolver problemas junto con su personal en beneficio de la organización educativa. Esto convierte entonces, un equipo de trabajo que utiliza métodos innovadores, dinámicos, con actitudes y aptitudes fundamentales para el logro de los objetivos.

Dentro de este orden de ideas, se piensa que la mencionada propuesta constituye un aporte teórico necesario y oportuno en la gerencia a nivel de educación universitaria. Visto de esta forma la teorización presentada concibe disciplinas, modelos y comportamientos que debe tener un gerente educativo, enfocado en lo que deber ser y lo que realmente debe hacer. Dando sentido a una gestión de incentivos motivacionales y de aprovechamiento de las capacidades de las personas.

Situación o problema.

El problema suscita en la baja gestión gerencial en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social en el Municipio Ezequiel Zamora, donde existe entre lo que es y lo que debe ser la gerencia de una institución educativa universitaria.

Lo cual ha generado déficit en las ofertas académicas, pérdida de credibilidad en la institución, deserción estudiantil, situaciones conflictivas de carácter interpersonal y falta de equidad al tratar con el personal subalterno.

De allí, la institución presenta deficiencias en el logro de las metas, ya que en su mayoría las personas que ocupan los cargos de coordinadores no son competentes para llevar esta responsabilidad. Es por esto, los directivos deben ser personas con un perfil profesional apto y dispuesto a utilizar nuevas técnicas y metodologías de investigación, aplicadas diariamente en las organizaciones educativas, propiciando el desarrollo de relaciones interpersonales y tomando decisiones acertadas para el buen funcionamiento del espacio donde se desenvuelven.

Beneficiarios.

En primer lugar, los coordinadores de municipio y ambiente porque podrán adquirir conocimiento sobre cómo ser un buen gerente y que deben hacer para llevar una institución eficiente. En segundo lugar, los docentes porque serán tomados en cuenta para cualquier actividad a realizar en la universidad, además trabajar en equipo con sus directivos para el logro de los objetivos. En tercer lugar, estudiantes porque se llevará un mejor control, seguimiento y dirección de la actividades académicas enfocados siempre en hacer cumplir el proceso enseñanza-aprendizaje.

Justificación.

Este modelo viene dado por el hecho que la función gerencial representa un momento de fundamental significancia dentro del proceso educativo. Es importante destacar, la eficiencia no puede compensar la eficacia de manera tal que un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas trazadas, en pocas palabras, la eficiencia es la clave del éxito de una organización. Es por ello, el ser gerente no es solo dirigir actividades también implica ser un buen líder, saber cómo hacer que los miembros de un grupo trabajen en equipo.

La presente propuesta se fundamenta además en el sentido que, el gerente para poder lograr sus objetivos debe saber influir en la conducta de sus seguidores, sin

olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va. A esto se le suma la relación que existe entre gerenciar y liderizar, ambos elementos persiguen un fin común en pro del desarrollo de una entidad organizativa. Por tanto, el referido modelo también se justifica no solo por sus implicaciones teóricas sino por su aporte en la práctica educativa. Dejando claro la necesidad de búsqueda de nuevas estrategias para una buena gestión gerencial en la UNELLEZ municipalizada.

Propósito e intencionalidad de transformación.

- i) Integrar el capital humano e intelectual en las organizaciones educativas.
- ii) Promover el trabajo en equipo y cooperativo.
- iii) Suministrar de información especializada sobre la importancia de modelo teórico para la gerencia.
- iv) Asegurar la utilización del modelo teórico en la institución universitaria.
- v) Realizar talleres y charlas para mostrar las diferentes estrategias que se presenta en el modelo.
- vi) Incentivar a los directivos a que adopten el modelo correspondiente de un buen gerente.
- vii) Motivar a todo el personal al trabajo eficaz y eficiente para el logro de los objetivos.
- viii) Promover las reuniones entre los coordinadores y su personal para el compartir de ideas.

Objetivos de la Propuesta.

Objetivo general.

Atender las necesidades de capacitación de los gerentes universitarios de la UNELLEZ en el Municipio Ezequiel Zamora sobre estrategias gerenciales que propicien una gestión acorde con los requerimientos de la educación universitaria.

Objetivos específicos.

Sensibilizar a los gerentes de la UNELLEZ en el Municipio Ezequiel Zamora de la importancia de conocer la teoría de gerencia, para desempeñar un comportamiento que fortalezca su práctica organizativa.

Facilitar un modelo de gerencia que fomente actitudes positivas que influyan en la gestión universitaria.

Promover el uso de un modelo de gerencia que permita generar un clima de reflexión sobre el rol gerencial en el ámbito laboral.

**MODELO TEÓRICO PARA UNA BUENA GESTIÓN
GERENCIAL**

Competencias gerenciales.

1) Competencia en la comunicación.

La comunicación resulta esencial para el desempeño administrativo eficaz, ya que es un acto de transmisión de premisas decisorias, ideas, sentimientos o valores entre individuos y grupos, la misma comprende tres clasificaciones; formal, informal y la negociación.

Por una parte la comunicación formal está más relacionada con una organización, teniendo diferentes maneras de ser aplicable:

- i) Comunicación verbal: esta comunicación es puesta en práctica cuando un subordinado quiere hablar con su jefe.
- ii) Comunicación escrita: hace referencia a memorándums y cartas. Los memorándums se utilizan para transmitir información breve y concisa. Las cartas en cambio, se utilizan para la relación entre la organización y el medio ambiente.
- iii) Actas e informes: los informes contienen información estandarizada y preestablecida. Las actas se escriben en reuniones. Se transcribe el resultado de la reunión. Generalmente es firmada por los participantes al final de la misma.
- iv) Manuales: estos establecen los procedimientos a llevar en la organización ante una determinada situación. Son muy útiles cuando ingresa personal nuevo a la organización.
- v) Curso de documentos: se le conoce también como expediente. Es un documento que se le va adicionando información acerca de un tema determinado.

Por otra parte, la comunicación informal se define como el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, y expresa la tendencia

humana a interactuar, a establecer relaciones sociales que propician una comunicación más práctica. Las organizaciones consideran esta comunicación como un factor dinamizador en las relaciones de interdependencia debido a que estas son informaciones susceptibles a convertirse en ruido o rumor.

Otra clasificación de la comunicación es la negociación, en esta existen distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Un gerente debe comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, debilidades y fortalezas con el fin de apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo. Por esta razón, el negociar en equipo es la tendencia actual, ya que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberán fijarse pautas organizacionales. En resumen, lo complejo del proceso es concluir la negociación y esto constituye una de sus características más relevantes y que, en definitiva, determina que toda negociación es única.

2) Competencia para la planeación y administración.

Con la planeación, el gerente se aventaja a través de los siguientes aspectos:

- i) Contribuye al logro de las actividades en forma ordenada y con un propósito.
- ii) Señala la necesidad de cambios futuros, pues ayuda a visualizar las posibilidades futuras y a evaluar los nuevos campos futuros para una posible participación en ellos.
- iii) Responde a la pregunta, qué pasa si..., esto permite al gerente ver entre una complejidad de variables que afecten a la acción que decide emprender.
- iv) Proporciona una base para el control, paralelo a la planeación está el control, el cual se ejecuta para verificar que la planeación esté produciendo los resultados que se buscan. La planeación permite, determinar los límites de tiempo para la iniciación y término de cada actividad así como la fijación de estándares de desempeño.
- v) Fomenta el logro, el hecho de poner los pensamientos por escrito y formular un plan proporcional a la orientación y el impulso para el logro.

- vi) Obliga a la visualización de un todo, la forma de abarcar un todo es valiosa pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia y a obtener una comprensión más plena de cada actividad.
- vii) Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones, con la planeación se hace mejor uso de lo que se tiene, asimismo las actividades están equilibradas tanto en cantidad como en oportunidad.
- viii) Ayuda al gerente a ganar estatus, la planeación adecuada ayuda al gerente, a proporcionar una dirección confiada y asertiva, pues lo capacita para manejar sus asuntos, no permitiendo que estos se diluyan y nieguen sus esfuerzos.

En resumen, la planeación y la administración se dimensiona en la supervisión de la información, para identificar problemas o situaciones laborales, se toman decisiones oportunas y se corren riesgos anticipándose a las consecuencias. De igual manera, el gerente idea planes y programas para lograr los objetivos, establece prioridades en las tareas y delega autoridad, así como se define, se organiza y se obtienen los recursos necesarios para cumplir las actividades y tareas dentro de cada unidad. El gerente conoce presupuestos, lleva registros financieros precisos y completos.

3) Competencia para el trabajo en equipo.

Los grupos ofrecen un mecanismo para detener los viejos paradigmas administrativos individuales, induciendo a nuevos modelos y que hayan cambios duraderos. Esto permite lo siguiente:

- i) Facilita la generación de ideas y la creatividad.
- ii) La innovación y el cambio.
- iii) Las respuestas positivas a nuevas oportunidades y retos.

También se acota que pueden existir conflictos entre los equipos de la organización, siendo la misión del gerente orientar esas relaciones extrínsecas, para esto debe:

- i) Evitar situaciones de ganar o perder.
- ii) Rotar a la gente entre los grupos a fin de facilitar el entendimiento mutuo.
- iii) Dar interés en la total efectividad organizacional.
- iv) Aumentar la comunicación e interacción entre los grupos.
- v) Cada grupo puede generar una lista de impresiones negativas y positivas del otro grupo que sirven como un medio para estimular el análisis, el entendimiento y la solución de problemas.

4) Competencia en la acción estratégica.

El gerente ha de asegurarse que las acciones propias de la institución estén alineadas, lo cual exige entender a la institución, lo que significa conocer el sector en que se trabaja, el momento en que los cambios generen amenazas y oportunidades significativas, así como también mantenerse informado sobre las acciones de otras instituciones o direcciones competidoras o iguales, y de los socios estratégicos. Además, el gerente debe analizar las tendencias generales en las universidades y sus repercusiones a futuro, conocer las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias planteadas en el mismo seno de la institución, y por último entender las diferentes competencias que la conforman.

5) Competencia en el manejo personal.

Un buen líder tiene la disposición de aceptar los errores, aceptar la responsabilidad por las acciones propias. El gerente exige buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos, para ello, es necesario el trabajo duro, constante a fin de que las cosas se concreten. Perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos. Por esto, todo gerente debe encontrar un equilibrio entre las actividades laborales y personales, de tal manera que no descuide ningún aspecto de la vida ni relacione sus asuntos personales con el trabajo.

REFERENCIAS CONSULTADAS.

- Alfaro, G (2011). Coordinación Aldea Universitaria. Cabimas, estado Zulia.
- Alvarado, J (1990). El gerente de las Organizaciones del Futuro. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Alvarado (2000), Gestión Gerencial. Documento On line. Disponible en: www.monografias.com/trabajos12/accionage.shtm10 Consulta: 27/11/2013
- Aristimuño, P., Guaita, M. y otros (2008). Competencias del Gerente Universitario. Colombia.
- Arias. E (1997). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Segunda edición. Caracas: Episteme.
- Arias, F (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. (5ta e.d.). Caracas, Venezuela: EPISTEME.
- Arocha, M. (1989). Las Competencias del Gerente Educacional. La motivación y el conflicto en una organización: El caso del Instituto Pedagógico de Caracas. Universidad experimental Libertador. Caracas.
- Balestrini, A (2006). Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. España: Editorial Spersing.
- Bases de la Gerencia de la Calidad en el Mundo Occidental. Calidad y Productividad (1991).
- Brown, W.(1986). 13 Errores Fatales en que incurren los gerentes. Colombia. Norma
- Correa, C. (1990). La Efectividad y Eficiencia en el Desempeño Gerencial. Trabajo de grado. Caracas.

- Cova, A. y Hannot, T (1988). La Administración Pública. Caracas.
- Chávez, A (1994). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo, Venezuela. Sin Editorial.
- Chávez, H. (1978). Influencia del Líder Educativo en el Funcionamiento Administrativo del Instituto que Dirige. Universidad Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- Chiavenato, I. (1986). Introducción a la Administración. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Mac Graw-Hill. Caracas.
- Deming, W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Ediciones Diaz de Santos. Madrid.
- Distinciones entre los Enfoques Cualitativos y Cuantitativos. Documento On line. Disponible en: periplosenred.blogspot.com/2010/09/distinciones-entre-los-enfoques.html Consulta: 27/11/2013.
- Drucker, P. (1989). Las Nuevas Realidades. S.A. Colombia.
- El Gerente Educativo en los Procesos de Cambio. Documento On line: Disponible en: educacionfisicadeporteyrecreacion1.blogspot.com/p/el-gerente-educativo-en-los-procesos-de.html Consulta: 27/11/2013
- Estrada. L (2010). El Desempeño docente. Carabobo, Venezuela.
- Fassio, A (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo. Buenos Aires, Argentina. Ediciones: Cooperativas.
- Ferguson, M. (1988). La Conspiración de Acuario. Transformaciones Personales y Sociales en este Fin de Siglo. Editorial Kairós. Barcelona.
- Ferrell (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Fiedler, F. Y Chemer, M. (1989). Liderazgo y Administración Efectiva. Editorial Trillas. México.
- Figuro, N. (1987). La Gerencia de los Recursos Humanos. Propuesta de Investigación. UNELLEZ, San Fernando.

- García, M y Martín, F. (1981). Administración y Desarrollo Gerencial. México. Editorial Diana.
- Gerencia Educativa: Estructura, historia y prospectiva. Documento On line: Disponible en: www.monografias.com/trabajos94/gerencia-educativa-estructura-historica-y-prospectiva/gerencia-educativa-estructura-historica-y-prospectiva.shtml Consulta: 27/11/2013
- Gitlow, H. Y Gitlow, S. (1987). Como Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming. Editorial Norma. Bogota.
- Goleman, D (1996). La Inteligencia Emocional. Barcelona, Kairos.
- Hernández, M (2013). Cambio Organizacional en las Instituciones Educativas. Veracruz, México.
- Hernández, Sampieri Roberto (2004). Metodología de la Investigación. 2da edición Bogotá: Mesa Redonda.
- Hurtado, J (2004). Metodología de la investigación. Caracas: Panapo.
- Hurtado de Barrera, J (2007). El Proyecto de Investigación. Quinta edición. Caracas, Venezuela. Ediciones Quirón-Sypal.
- Imai, M. (1992). Kaizen. La Clave de la Ventaja Competitiva. Japonesa. Sexta Reimpresión. Editorial Continental.
- Kirby, T. (1991). El Gerente que si puede. Editorial Norma. Colombia.
- Llanos, S. (1989). Liderazgo Educativo y Comportamiento Organizacional. Ponencia presentada en el Congreso Nacional de Educación. Caracas.
- La Gestión Gerencial de las Organizaciones Culturales. Documento On line: Disponible en: www.monografias.com/trabajos55/gestion-cultural/gestion-cultural2.shtml Consulta: 27/11/2013
- Mc Gregor, D. (1982). El Aspecto Humano de la Empresa. México
- Ministerio de Educación (1999). Proyecto Educativo Nacional. Dirección Sectorial de Planificación y Presupuesto. Caracas, autor.
- Naranjo, L. (1989). Relación entre el nivel de Formación Académica y Profesional de los Directores y las Capacidades Gerenciales Desarrolladas en el Ejercicio del Cargo. Tesis de maestría no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

- Ouchi, W. (1982). Teoría z. España. Barcelona. Orbis.
- Owens, R. (1976). La Escuela como Organización. Tipos de Conducta y Práctica Organizativa. Santillana. Madrid.
- Parra, T. y Peña, F. (2009) Innovaciones de la Municipalización de la Educación Universitaria en la Gerencia Educativa. UNELLEZ.
- Pérez, L (2005). Gestión Gerencial de Docentes Directivos. UNELLEZ, Guanare.
- Sánchez, R. (2013). Estrategias de alta gerencia: una propuesta para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales. Universidad Militar Nueva Granada. Documento On line. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/handle/10654/11179>
- Scholtes, p. (1991) El Manual del Equipo. Como Mejorar Equipos para Mejorar la Calidad. Primera impresión.
- Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina. Como Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente.
- Small, J. (1986). Transformadores. Los Terapeutas del Futuro. Traductor: Manuel Vaquerizo.
- Socorro, F (2003). Gerencia y Psicología: desarrollar a la gente con base en la ciencia. Documento On line: Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/gerpsi.htm. Consulta: 29/11/2014.
- Tripier, B (2002, 18 de agosto). Resistencia al Cambio, un Peligro Manejable. El Nacional. P.E/5.
- Valdez, M. (1992) La Gerencia Efectiva. Setenta y Cinco Reflexiones en un Minuto. Editorial Planeta Venezolana, Segunda edición. Caracas.

ANEXOS

CUESTIONARIO N° 1
DOCENTES COORDINADORES

Estimado(a) profesor(a)

El presente cuestionario tiene el propósito de obtener información sobre la gestión gerencial que lleva a cabo en la institución donde usted labora. En tal sentido, se le ha sido escogido consciente que su participación aportará información objetiva y en función de la importante responsabilidad que tiene dentro del sistema educativo universitario municipalizado.

En tal sentido, el instrumento aportará información para determinar el grado de conocimiento que tienen los docentes coordinadores de municipio y de ambiente de la UNELLEZ adscrito al Programa Santa Bárbara sobre la teoría gerencial.

Las respuestas serán estrictamente confidenciales y solo servirán para los fines de la presente investigación, por lo que no se requieren sus datos de identificación.

Agradezco su valiosa colaboración.

Prof. Yesser Adelys Paredes Guerrero

Responsable del Proyecto

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un conjunto de enunciados relacionados con los elementos que caracterizan una gestión gerencial de calidad.

Responda marcando una “x” en cada una de las proposiciones. Seleccionando la que considere sea la respuesta correcta de acuerdo su criterio siguiente:

N°	GESTIÓN GERENCIAL	Siempre	A menudo	Ocasional	Rara vez	Nunca
		5	4	3	2	1
1	¿Construye fácilmente autoconfianza para actuar positivamente como gerente?					
2	¿Programar y controlar el desarrollo de las actividades garantiza un control de cambio eficiente de acuerdo a las normas					

	institucionales?					
3	¿Comprender las emociones positivas y negativas permite aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo?					
4	¿La creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones?					
5	¿El trabajo en equipo es importante en la función que realizan los líderes?					
6	¿Cómo gerente influye en su personal para que trabajen con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos propuestos?					
7	¿Está comprometido (a) a trabajar con calidad en la institución?					
8	¿Conocer la organización institucional te permite realizar exitosamente su gestión?					
9	¿Considera que existen acciones para promover la Gestión del Cambio en su institución?					
10	¿Establece un plan general de logros enfatizando el desarrollo organizacional para encontrar mejores medios de desempeñar sus funciones?					
11	¿Promueve la planificación para elevar el nivel de <u>éxito</u> organizacional?					
12	¿Logra que todo el personal se desempeñe, de acuerdo con los planes trazados procurando sacar					

	el mejor provecho posible de los recursos que dispone?					
13	¿Aplica medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que el personal ejecute las tareas asignadas?					
14	¿Verifica si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios institucionales establecidos?					
15	¿Considera que la administración de recursos humanos representa un aspecto importante para que una institución funcione de manera eficaz?					

CUESTIONARIO N° 2

**PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA
GESTIÓN GERENCIAL DE SUS COORDINADORES**

Estimado (a) Profesor (a)

El presente cuestionario tiene el propósito de obtener información sobre la aplicación del conocimiento de teoría gerencial. En tal sentido, usted ha sido escogido, consciente que su participación aportará información objetiva y en función de la importante responsabilidad que tiene dentro del sistema educativo universitario.

En tal sentido, el instrumento aportara información sobre la percepción que tienen los docentes acerca de la ejecución de gestión gerencial de los docentes coordinadores de la UNELLEZ municipalizada.

Las respuestas serán estrictamente confidenciales y solo servirán para los fines de la presente investigación, por lo que no se requieren sus datos de identificación.

Agradezco su valiosa colaboración

Prof. Yesser Adelys Paredes Guerrero
Responsable del Proyecto

INSTRUCCIONES

A continuación se le presenta un conjunto de enunciados relacionados con la ejecución de la gestión gerencial.

Señale con una “x” la escala de estimación en cada una de las proposiciones y seleccione de acuerdo a su criterio la respuesta que considere sea la correcta.

N°	Según su opinión los docentes coordinadores de UNELLEZ Municipalizada –VPDS:	Siempre 5	A menudo 4	Ocasional 3	Rara vez 2	Nunca 1
1	¿Construyen fácilmente autoconfianza para actuar positivamente como gerente?					
2	¿Programan y controlan el desarrollo de las actividades garantizando un control de cambio eficiente de acuerdo a las normas institucionales?					
3	¿Comprenden las emociones positivas y negativas que permitan aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo?					
4	¿Creen que la creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones?					
5	¿Consideran que el trabajo es importante en la función que realizan los líderes?					
6	¿Influyen en su personal para que trabajen con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos propuestos?					
7	¿Están comprometidos (as) a trabajar con calidad en la institución?					
8	¿Creen que al conocer la organización institucional les permite realizar exitosamente su gestión?					

9	¿Consideran que existen acciones para promover la Gestión del Cambio en su institución?					
10	¿Establecen un plan general de logros enfatizando el desarrollo organizacional para encontrar mejores medios de desempeñar sus funciones?					
11	¿Promueven la planificación para elevar el nivel de <u>éxito</u> organizacional?					
12	¿Logran que todo el personal se desempeñe, de acuerdo con los planes trazados procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos de que dispone?					
13	¿Aplican medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que el personal ejecute las tareas asignadas?					
14	¿Verifican si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios institucionales establecidos?					
15	¿Consideran que la administración de recursos humanos representa un aspecto importante para que una institución funcione de manera eficaz?					



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA ACADÉMICO SANTA BÁRBARA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
MENCIÓN: DOCENCIA UNIVERSITARIA

SOLICITUD DE VALIDACIÓN

Santa Bárbara, 23 de Mayo de 2015.

Ciudadano(a)

Jairo Ramírez
Presente.-

Tengo bien de dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en cuanto a la validación de los instrumentos anexos, que serán utilizados para recabar la información requerida en la elaboración del Informe final del Trabajo de Grado titulado: **Gestión Gerencial de la UNELLEZ Municipalizada en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social en el Municipio "Ezequiel Zamora"**, presentado por: Yesser Adelys Paredes Guerrero C.I.19.801.017, como requisito de Grado para optar al Título de Magister en Ciencias de la Educación Superior Mención: Docencia Universitaria. La validación podrá realizarla basándose en los siguientes criterios: **Dejar (A), Modificar (B), Eliminar (C) o Incluir otra pregunta (D).**

Anexo se le entrega la Operacionalización de Variables, Objetivos, Instrumento(s), Tabla de Validación y la Constancia de Validación.

Atentamente.

YMP
Licdo. Yesser Paredes
C.I. 19.801.017



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

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA ACADÉMICO SANTA BÁRBARA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
MENCIÓN: DOCENCIA UNIVERSITARIA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Jairo Ramírez titular de la Cédula de Identidad N° 17170597, Especialista en el área de Metodología de la Investigación hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación Titulada: Gestión gerencial de la Unellez Municipalizada, que está siendo desarrollada por: Yesser Paredes C.I. 19801017, como requisito de grado para optar al Título de Magíster En: Docencia Universitaria; considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a: Secuencia de ítems, indicadores y formulación de los ítems con relación a los objetivos y la variable de estudio.

En consecuencia, dicho instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Santa Bárbara, 23 de marzo del 2015.

...Jairo Ramírez.....

C.I. 17170597.....

Firma del validador.

TABLA DE VALIDACIÓN

FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO N° 1 A TRAVÉS DEL CRITERIO DE JUICIO DE EXPERTOS

A continuación se presenta una tabla de validación de instrumento donde deberá marcar con una X el criterio que considere pertinente para cada ítem.

Criterios:

Dejar: A

Modificar: B

Eliminar: C

Incluir otra pregunta: D

ITEMS	A	B	C	D	OBSERVACIÓN
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				
15	X				

.....
Steiro Ramirez

.....
C.I. 17.170.597

Firma del validador.

TABLA DE VALIDACIÓN

FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO Nº 2 A TRAVÉS DEL CRITERIO DE JUICIO DE EXPERTOS

A continuación se presenta una tabla de validación de instrumento donde deberá marcar con una X el criterio que considere pertinente para cada ítem.

Criterios:

Dejar: A

Modificar: B

Eliminar: C

Incluir otra pregunta: D

ITEMS	A	B	C	D	OBSERVACIÓN
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				
15	X				

.....Jairo Ramirez.....

C.I. 17/70597.....

Firma del validador.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA ACADÉMICO SANTA BÁRBARA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
MENCIÓN: DOCENCIA UNIVERSITARIA

SOLICITUD DE VALIDACIÓN

Santa Bárbara, 02 de abril de 2015.

Ciudadano(a)

Yesser Paredes
Presente.-

Tengo bien de dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en cuanto a la validación de los instrumentos anexos, que serán utilizados para recabar la información requerida en la elaboración del Informe final del Trabajo de Grado titulado: **Gestión Gerencial de la UNELLEZ Municipalizada en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social en el Municipio "Ezequiel Zamora"**, presentado por: Yesser Adelys Paredes Guerrero C.I.19.801.017, como requisito de Grado para optar al Título de Magister en Ciencias de la Educación Superior Mención: Docencia Universitaria. La validación podrá realizarla basándose en los siguientes criterios: **Dejar (A), Modificar (B), Eliminar (C) o Incluir otra pregunta (D).**

Anexo se le entrega la Operacionalización de Variables, Objetivos, Instrumento(s), Tabla de Validación y la Constancia de Validación.

Atentamente.

Yesser Paredes
Licdo. Yesser Paredes
C.I. 19.801.017.....



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA ACADÉMICO SANTA BÁRBARA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
MENCIÓN: DOCENCIA UNIVERSITARIA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, London B. Pampel D. titular de la Cédula de Identidad N° 11370968, Especialista en el área de Educación y Psicología, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación Titulada: gestión gerencial de la unellez mont-
drializada en el UPDS, que está siendo desarrollada por: Josser Tareder C.I. 1989079, como requisito de grado para optar al Título de Magíster En: Docencia universitaria; considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a: Secuencia de ítems, indicadores y formulación de los ítems con relación a los objetivos y la variable de estudio.

En consecuencia, dicho instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Santa Bárbara, 08 de abril del 2015.

C.I. 11370968

Firma del validador.

TABLA DE VALIDACIÓN

FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO N° 1 A TRAVÉS DEL CRITERIO DE JUICIO DE EXPERTOS

A continuación se presenta una tabla de validación de instrumento donde deberá marcar con una X el criterio que considere pertinente para cada ítem.

Criterios:

Dejar: A

Modificar: B

Eliminar: C

Incluir otra pregunta: D

ITEMS	A	B	C	D	OBSERVACIÓN
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				
15	X				



C.I. 11370968

Firma del validador.

TABLA DE VALIDACIÓN

FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO N° 2 A TRAVÉS DEL CRITERIO DE JUICIO DE EXPERTOS

A continuación se presenta una tabla de validación de instrumento donde deberá marcar con una X el criterio que considere pertinente para cada ítem.

Criterios:

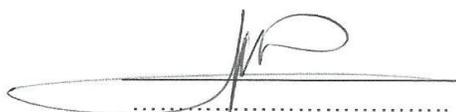
Dejar: A

Modificar: B

Eliminar: C

Incluir otra pregunta: D

ITEMS	A	B	C	D	OBSERVACIÓN
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				
15	X				



C.I. 11370968

Firma del validador.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA ACADÉMICO SANTA BÁRBARA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
MENCIÓN: DOCENCIA UNIVERSITARIA

SOLICITUD DE VALIDACIÓN

Santa Bárbara, 10 de abril de 2015.

Ciudadano(a)

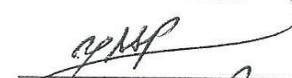
Ana María Díaz

Presente.-

Tengo bien de dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en cuanto a la validación de los instrumentos anexos, que serán utilizados para recabar la información requerida en la elaboración del Informe final del Trabajo de Grado titulado: **Gestión Gerencial de la UNELLEZ Municipalizada en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social en el Municipio "Ezequiel Zamora"**, presentado por: Yesser Adelys Paredes Guerrero C.I.19.801.017, como requisito de Grado para optar al Título de Magister en Ciencias de la Educación Superior Mención: Docencia Universitaria. La validación podrá realizarla basándose en los siguientes criterios: **Dejar (A), Modificar (B), Eliminar (C) o Incluir otra pregunta (D).**

Anexo se le entrega la Operacionalización de Variables, Objetivos, Instrumento(s), Tabla de Validación y la Constancia de Validación.

Atentamente.


Licdo. Yesser Paredes
C.I. 19.801.017



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

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA ACADÉMICO SANTA BÁRBARA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
MENCIÓN: DOCENCIA UNIVERSITARIA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Amelina Díaz titular
de la Cédula de Identidad N° 8899188, Especialista en el área de
Docencia Universitaria, hace constar por medio de la
presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de
recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos
de la investigación Titulada: Gestión Gerencial de la
Unidad Municipalizada, que está siendo
desarrollada por: _____ C.I. _____,
como requisito de grado para optar al Título de Magíster En:
_____; considero que el mismo reúne las
condiciones necesarias en cuanto a: Secuencia de ítems, indicadores y
formulación de los ítems con relación a los objetivos y la variable de estudio.

En consecuencia, dicho instrumento es válido para los fines
previamente establecidos.

Santa Bárbara, 12 de Abril del 2015.

C.I. 8899188

Firma del validador.

TABLA DE VALIDACION

FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO N° 1 A TRAVÉS DEL CRITERIO DE JUICIO DE EXPERTOS

A continuación se presenta una tabla de validación de instrumento donde deberá marcar con una X el criterio que considere pertinente para cada ítem.

Criterios:

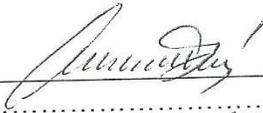
Dejar: A

Modificar: B

Eliminar: C

Incluir otra pregunta: D

ITEMS	A	B	C	D	OBSERVACIÓN
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				



C.I. 8849188

Firma del validador.

TABLA DE VALIDACIÓN

FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO N° 2 A TRAVÉS DEL CRITERIO DE JUICIO DE EXPERTOS

A continuación se presenta una tabla de validación de instrumento donde deberá marcar con una X el criterio que considere pertinente para cada ítem.

Criterios:

Dejar: A

Modificar: B

Eliminar: C

Incluir otra pregunta: D

ITEMS	A	B	C	D	OBSERVACIÓN
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				
14	✓				
15	✓				



C.I. 9899188

Firma del validador.

Alfa de Cronbach del cuestionario 1.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	5	100,0
	Excluidos(a)	0	,0
	Total	5	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,984	15

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Construye fácilmente autoconfianza para actuar positivamente como gerente?	25,00	1099,000	,978	,982
¿Programar y controlar el desarrollo de las actividades garantiza un control de cambio eficiente de acuerdo a las normas institucionales?	25,00	1085,500	,984	,982
¿Comprender las emociones positivas y negativas permite aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo?	25,00	1158,500	,862	,984
¿La creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones?	25,00	1085,500	,984	,982
¿El trabajo en equipo es importante en la función que realizan los líderes?	25,00	1053,000	,889	,984

¿Como gerente influye en su personal para que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos propuestos?	25,00	1135,000	,988	,983
¿Esta comprometido a trabajar con calidad en la institución?	25,00	1061,500	,992	,982
¿Conocer la organización institucional te permite realizar exitosamente su gestión?	25,00	1038,500	,959	,983
¿Considera que existen acciones para promover la Gestión del Cambio en su institución?	25,00	1149,500	,870	,984
¿Establece un plan general de logros enfatizando el desarrollo organizacional para encontrar mejores medios de desempeñar sus funciones?	25,00	1211,500	,357	,989
¿Promueve la planificación para elevar el nivel de éxito organizacional?	25,20	1124,700	,990	,982
¿Logra que todo el personal se desempeñe de acuerdo con los planes trazados procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos que dispone?	25,00	1085,500	,984	,982
¿Aplica medidas que inicien y continuen las acciones requeridas para que el personal ejecute las tareas asignadas?	25,00	1038,500	,959	,983
¿Verifica si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios institucionales establecidos?	25,00	1110,500	,904	,983

¿Considera que la administración de recursos humanos representa un aspecto importante para que una institución funcione de manera eficaz?	25,00	1133,500	,935	,983
---	-------	----------	------	------

Alfa de Cronbach del cuestionario 2.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	5	100,0
	Excluidos(a)	0	,0
	Total	5	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	15

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Construyen fácilmente autoconfianza para actuar positivamente como gerente?	108,20	10666,200	,988	,974
¿Programan y controlan el desarrollo de las actividades garantizando un control de cambio eficiente de acuerdo a las normas institucionales?	108,20	10512,700	,994	,973
¿Comprenden las emociones positivas y negativas que permitan aceptar las diferencias individuales del personal a su cargo?	108,20	10888,200	,883	,975
¿Creen que la creatividad permite un mejor análisis para la toma de decisiones?	108,20	10166,700	,935	,973

¿Consideran que el trabajo es importante en la función que realizan los líderes?	108,20	9854,200	,892	,975
¿Influyen en su personal para que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos propuestos?	108,20	10506,200	,983	,973
¿Están comprometidos (as) a trabajar con calidad en la institución?	108,20	10013,700	,943	,973
¿Creen que al conocer la organización permite realizar exitosamente su gestión?	108,20	9873,200	,851	,976
¿Consideran que existen acciones para promover la Gestión del Cambio en su institución?	108,20	10506,200	,963	,973
¿Establecen un plan general de logros enfatizando el desarrollo organizacional para encontrar mejores medios de desempeñar sus funciones?	108,20	11059,200	,570	,979
¿Promueven la planificación para elevar el nivel de éxito organizacional?	108,20	10530,200	,956	,973
¿Logran que todo el personal se desempeñe de acuerdo con los planes trazados procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos de que dispone?	108,20	10772,700	,902	,975
¿Aplican medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que el personal ejecute las tareas asignadas?	108,20	10693,700	,805	,975
¿Verifican si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado con las instrucciones emitidas y con los principios institucionales establecidos?	109,20	10976,200	,640	,978

¿Consideran que la administración de recursos humanos representa un aspecto importante para que una institución funciones de manera eficaz?	108,20	9940,700	,826	,976
---	--------	----------	------	------