



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO COMO MECANISMO DE EVALUACIÓN
DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**

Autor: Esp. Simón Alvarado
Tutor: Msc. Néstor Avilán

Valencia, Mayo de 2016.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO COMO MECANISMO DE EVALUACIÓN
DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**

Autor: Esp. Simón H. Alvarado M.

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, Mayo de 2016

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO COMO MECANISMO DE EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**, presentado por el ciudadano SIMON HERIBERTO ALVARADO MONTAÑEZ, titular de la cédula de identidad N° V-7.095.257, para optar al título de **MAGISTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **APROBADO**.

NOMBRE	APELLIDO	CÉDULA	FIRMA
---------------	-----------------	---------------	--------------

Dedicatoria

A todos los docentes de Venezuela por su valentía y coraje.

A todos los que se esfuerzan por hacer de Venezuela un país decente, honesto y laborioso.

A todos los que trabajan en favor de la paz y la justicia.

Agradecimiento

A Dios Padre, origen y fundamento de todo bien.

A mi esposa Anilda, el amor de mi vida.

A mis hijos, por su paciencia y cercanía.

A mis compañeros del Departamento de Filosofía.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO COMO MECANISMO DE EVALUACIÓN
DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**

Autor: Esp. Simón H. Alvarado
Tutor: Msc. Néstor Avilán
Año: 2016

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito evaluar el desempeño gerencial en el Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo mediante un diagnóstico participativo. Se aborda bajo una Investigación Descriptiva Evaluativa de campo con carácter exploratorio, con datos reales aportados por los docentes, referentes a los procesos gerenciales que se llevan a cabo dentro del Departamento de Filosofía, aplicando una muestra tipo censal a la totalidad de los docentes ordinarios adscritos al Departamento. Para calcular la confiabilidad se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach arrojando una confiabilidad de 0,93 considerado "Muy Alto". La información se recolectó a través de un instrumento de corte policotómico con cuatro opciones validado por expertos. El análisis de los resultados se hizo de tipo descriptivo y porcentual para evaluar los procesos gerenciales aplicados en el Departamento de Filosofía de la FaCE. La investigación se fundamentó en la teoría humanista de Maslow y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo por estar ambas relacionadas con el paradigma humanista de la educación. Como conclusión general se determinó que los docentes encuestados consideran que en el Departamento de Filosofía se cumplen con las normas y procedimientos establecidos en las leyes y normativas para el logro de las labores de docencia, investigación y extensión, siendo perfectibles o mejorables algunos elementos gerenciales de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico participativo realizado por los propios docentes.

Palabras Claves: Evaluación, Desempeño Gerencial, procesos gerenciales.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

Temática: Evaluación de los Procesos Educativos.

Subtemática: Evaluación del Desempeño por Competencias: Docentes y Directivos.

Área Prioritaria de la UC: Educación

Área Prioritaria de la FaCE: Gerencia Educativa



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



THE PARTICIPATORY DIAGNOSIS AS A MECHANISM FOR EVALUATION OF MANAGEMENT PROCESSES IN UNIVERSITY EDUCATION

Autor: Esp. Simón H. Alvarado
Tutor: Msc. Néstor Avilán
Año: 2016

ABSTRACT

This study aims to evaluate managerial performance in the Department of Philosophy at the Faculty of Education at the University of Carabobo through a participatory diagnosis. It is addressed under Evaluative Descriptive Field research with exploratory, with actual data provided by teachers concerning managerial processes carried out within the Department of Philosophy, applying a type sample census of all the assigned ordinary teachers the Department. To calculate the reliability Cronbach Alfa Coefficient throwing a reliability of 0.93 considered "Very High" was applied. The information was collected through a cutting instrument polychotomous four options validated by experts. The analysis of the results was descriptive and percentage rate to evaluate management processes applied in the Department of Philosophy of the face. The research was based on the humanistic theory of Maslow and the Theory of Human Relations of Elton Mayo for being both related to the humanistic paradigm of education. As a general conclusion was determined that teachers of the Department of Philosophy considered being in compliance with the rules and procedures established in the regulations for the achievement of the tasks of teaching, research and extension being perfectible or upgradable some management elements according to the participatory diagnosis made by teachers themselves.

Key words: Assessment, Performance Management, management processes, humanistic theories.

Line of research: Managerial Processes in thematic Education: Evaluation of the educational processes.

Thematic Education: Evaluation of the educational processes

Priority Area for the UC: Education

Priority Area of the FaCE: Education Management

vii

INDICE

	Pág.
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	1
Capítulo I.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Justificación.....	10
Capítulo II. Marco Teórico.....	12
Antecedentes.....	13
Bases teóricas.....	15
Funciones y Roles Gerenciales.....	18
Docencia, Investigación y Extensión.....	26
Fundamentación Teórica.....	28
Fundamentación Legal.....	30
Capítulo III. Marco Metodológico.....	35
Nivel, Diseño y Tipo de Investigación.....	35
El Instrumento de Evaluación.....	36
Población y Muestra.....	37
Validez.....	39
Capítulo IV. Análisis de Resultados.....	42
Conclusiones y Recomendaciones.....	82

Bibliografia.....	87
Anexos.....	90

Introducción

La gerencia educativa constituye uno de los campos de acción para que el proceso educativo se lleve a cabo con eficacia y eficiencia. Representa una valiosa herramienta que, aplicada a los procesos de enseñanza y aprendizaje, puede ser de gran utilidad para el logro de los objetivos propuestos en el campo de la educación. Todo esto sin olvidar que el fin último de la educación es humanizar y que la persona humana constituye el centro de todo proceso gerencial.

La educación es la más importante empresa social donde está en juego el futuro de una sociedad. El capital más importante de una nación es el capital humano bien educado y formado. Es una empresa que no puede ir a la quiebra ni puede dejar de funcionar porque de ella depende el conocimiento, los valores y la formación integral de los hombres y mujeres que protagonizan la vida de una nación. Hacer que la “empresa” educativa funcione bien es una tarea prioritaria y fundamental para el Estado y la sociedad en general.

De igual modo la educación debe ser evaluada con criterios que permitan mejorarla, perfeccionarla y conducirla hacia niveles de excelencia. Siendo la educación universitaria aquella que prepara a las personas para el ejercicio de una profesión con valores trascendentes y de compromiso social, es entonces pertinente evaluar el proceso de enseñanza/aprendizaje en este nivel del sistema educativo. A los profesionales se les pide no sólo pericia y conocimiento técnico sino también valores y virtudes que contribuyan a mejorar la sociedad.

El presente trabajo de investigación presenta una evaluación de los procesos gerenciales en el Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias de la Educación (FaCE) de la Universidad de Carabobo. Desde la visión de una gerencia humanista se pretende realizar un diagnóstico participativo sobre los procesos gerenciales de uno de los departamentos que conforman la FaCE, en este caso el Departamento de Filosofía, con la finalidad

de formular sugerencias y recomendaciones para un desempeño gerencial más acorde a las nuevas realidades.

Se evalúan no sólo los procesos gerenciales como tales sino también las funciones inherentes a los Departamentos y las Cátedras como son la Docencia, la Investigación y la Extensión, así como el cumplimiento de las normativas y los procedimientos establecidos en la Ley de Universidades y en los estatutos y reglamentos de la Universidad de Carabobo y de la Facultad de Ciencias de la Educación.

El Capítulo I es el planteamiento del problema. La situación problemática presentada amerita una aproximación filosófica. La gerencia es una actividad humana que tiene como finalidad el crecimiento personal y social en la búsqueda del bien común. El problema planteado es la evaluación del desempeño gerencial de un Departamento que se dedica a la enseñanza y la investigación del saber filosófico. Las diferentes cátedras, coordinaciones y servicios de extensión del Departamento de Filosofía se convierten en objeto de evaluación gerencial.

El Capítulo II es el marco teórico. Se presentan los conceptos fundamentales que constituyen el aporte teórico proveniente de las ciencias gerenciales. Se presenta, en primer lugar, las bases teóricas y luego la fundamentación teórica que son los diferentes paradigmas gerenciales o modelos de gerencia que hacen énfasis en diversos aspectos de la actividad humana y luego, la fundamentación legal.

El Capítulo III es el marco metodológico. Para esta investigación se utilizan las técnicas de investigación de campo, descriptivas, evaluativas. Estas técnicas se aplican a unos sujetos para obtener una información que luego fue sometida a los análisis estadísticos y documentales pertinentes. Los resultados obtenidos, después de haber aplicado los instrumentos de evaluación, sirven como insumos para posteriores conclusiones.

El capítulo IV es el análisis de los resultados obtenidos. Se analizan cada una de las dimensiones, variables e ítems para establecer juicios de valor

en torno al desempeño gerencial en el Departamento de Filosofía de la FaCE. Se utilizaron cuadros y gráficos para mostrar en forma confiable y válida los resultados de la evaluación del desempeño gerencial. Estos datos van acompañados de sus respectivos análisis e interpretación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones frutos de la presente investigación. Al margen de la filosofía, la gerencia se mantiene en el plano de la inmanencia. Considerándola desde la perspectiva filosófica ella adquiere un valor y un significado. En el plano de la visión trascendente, la gerencia se presenta como una vía para que los seres humanos encuentren un sentido y una motivación de orden ético y existencial.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento y Formulación del Problema

Vivimos en una sociedad marcada por la competitividad y el pragmatismo. El modelo occidental capitalista privilegia el lucro, la ganancia y el progreso ilimitado dejando a un lado el bien común y valores como la solidaridad y la participación. El mundo de los negocios se presenta como un escenario competitivo donde el fin parece justificar los medios utilizados. Una gerencia sin valores se deshumaniza y pierde su razón de ser. La gerencia educativa no puede entrar en esa dinámica competitiva y pragmática porque ella responde a intereses más sublimes y trascendentes.

Los procesos gerenciales aplicados a la educación tienen como fin último no la ganancia y el lucro sino el pleno desarrollo de la personalidad humana. Una gerencia educativa se fundamenta en la ética porque la educación va dirigida a las personas. Desde el campo de la ética se afirma con mucha sabiduría que el hombre es un ser imperfecto, pero perfectible. La condición humana es limitada, finita, imperfecta, contingente y relativa. El hombre aprende de sus errores y desaciertos y los asume como un proceso de aprendizaje. Evaluarse no es pues algo ajeno o extraño a la misma naturaleza humana. Al contrario, es una tarea importante en la búsqueda de la excelencia y la virtud.

Dentro del campo de la gerencia educativa, la evaluación de los procesos gerenciales es un fenómeno recurrente y ordinario. Las personas y las instituciones que no son evaluados periódicamente tienden a repetir los mismos errores y por ello no logran alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación es un procedimiento positivo porque permite tener una visión real de la gerencia y porque responde al principio ético de la imperfección del hombre pero a la vez de su capacidad de autoevaluarse y trascender sus propias limitaciones. Las empresas e instituciones están conformadas por seres humanos que son su principal capital y por ello toda evaluación debe estar centrada en las personas.

Dentro del vasto mundo de la gerencia se destaca la gerencia educativa por su trasfondo humanista y emancipador. La empresa educativa ofrece como productos a la sociedad seres humanos educados, formados y capacitados para desarrollarse plenamente como personas. En el marco de una sociedad liberal signada por el lucro y la ganancia, uno de los riesgos más visibles en el campo de la gerencia educativa es caer en la rutina y el aislamiento.

Otro riesgo del cual no está exenta la gerencia educativa es perder su misión y visión que les son propias y caer en una maraña de procedimientos administrativos donde se invierten muchos recursos sin un resultado tangible. Este estancamiento, que se hace evidente en las dinámicas de las organizaciones educativas, puede conducir a la inercia y al agotamiento. A la educación se le exige mucho y por ello es necesario estar a la altura de esas exigencias y expectativas que la sociedad pone sobre ella para que sea una educación de calidad y con pertinencia social.

El subsistema de educación universitaria posee una gran complejidad y un alto nivel de exigencia y por ello es necesario una gerencia universitaria que esté a la altura de esos retos y dificultades. La universidad como estructura académica compuesta por facultades, escuelas, departamentos, cátedras, centros de investigación y servicios de extensión a la comunidad, posee unas normas y unos procedimientos enmarcados en una gerencia en constante innovación y adaptación.

Esta investigación se propone precisamente evaluar los procesos gerenciales en el Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo mediante la aplicación de un diagnóstico participativo realizado a los docentes. Este Departamento es uno de los diecisiete (17) Departamentos que conforman la FaCE. Como Departamento no administra mención pero sus asignaturas son básicas y deben ser cursadas por todos los estudiantes que cursan la licenciatura en educación.

Es evidente que detrás de los procesos gerenciales están los hombres y las mujeres que los llevan a cabo y son ellos los responsables en el cumplimiento de las normativas establecidas y la toma de decisiones. En realidad se evalúa es al ser humano que en este caso ejerce funciones de gerencia educativa. Esta evaluación no se hace solamente con una finalidad académica sino también con una finalidad ética. Elevando al ser humano, reconociéndole su dignidad y su trascendencia, se mejora su actuación y su relación con los demás.

Evaluar los procesos gerenciales en este importante Departamento tiene un doble propósito. El primero, es aplicar unos instrumentos de evaluación para recabar una información sobre cómo se realizan los procesos gerenciales y establecer unas conclusiones y recomendaciones. El segundo, es pasar del diagnóstico a las correcciones y actualizaciones que permitan unos procesos gerenciales más pertinentes y adecuados a la nueva realidad de la FaCE y a la problemática educativa que existe en su entorno de influencia.

La gerencia con sus métodos y modelos teóricos, aplicada en este caso a la educación universitaria, será el trasfondo conceptual, teórico y metodológico sobre el cual se fundamenta esta investigación. Pero esto no es suficiente. La educación es un hecho más amplio donde están en juego valores y principios que superan los parámetros de una gerencia. En esta investigación la gerencia es considerada como un medio y la educación es el fin. No se puede olvidar el horizonte, la meta de la educación, que es humanizar. En tal sentido la gerencia educativa debe ser también una gerencia humanizadora que ponga a las personas y no a los procesos como centro de su preocupación e interés.

Por las razones antes expuestas, este trabajo se inscribe dentro de la perspectiva del humanismo integral y del paradigma humanista de la educación. En definitiva, se pretende resaltar la dimensión ética de la gerencia educativa dentro de un marco axiológico que configure el ser docente desde el compromiso, la vocación y la donación a los demás. La filosofía ofrece competencias básicas de orden reflexivo, argumentativo y deliberativo que son imprescindibles para el futuro egresado.

Realizar una investigación sobre la evaluación del desempeño gerencial en el Departamento de Filosofía de la FaCE, significa hacer una revisión sobre los procedimientos académicos, administrativos, normativos y de evaluación de desempeño que se llevan a cabo en esta importante instancia académica que tiene la función de la enseñanza y la investigación del saber filosófico aplicado a las ciencias de la educación.

En este punto es necesario destacar que el objetivo último de toda evaluación es el de corregir y enmendar las debilidades detectadas, potenciar y optimizar otros procedimientos, sin olvidar que el fin último de toda gerencia educativa que es humanizar. La evaluación es siempre un medio para alcanzar un fin que es volver a la letra y el espíritu de lo establecido en las normas y los procedimientos con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y alcanzar las metas trazadas.

Tal como lo expresa Tobar (2010), “la dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los gerentes deben tomar en cuenta al tomar decisiones”. (p.99). La gerencia educativa es una gerencia orientada a las personas, el principal capital de cualquier tipo de organización y que no debe olvidar, tal como lo expresa el autor citado, la dignidad de la persona humana y su autoestima.

Se trata de contrastar la teoría con la práctica en un Departamento que ofrece a los estudiantes de educación la posibilidad de conocer y reflexionar sobre los grandes problemas humanos y educativos a través de una visión filosófica y humanista. De este modo, la enseñanza de la filosofía, que es vista como una actividad teórica y abstracta, tendrá la oportunidad de ser contrastada y evaluada por los propios docentes con la finalidad de mejorar, corregir y optimizar las funciones de gerencia educativa.

Cabe destacar que el Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias de la Educación está conformado por un Jefe de Departamento; tres jefes de Cátedra que corresponden a las siguientes áreas de conocimiento: Teoría del Conocimiento, Filosofía de la Educación y Ética del Docente; tres coordinadores académicos: uno de investigación, uno de extensión y otro de desarrollo curricular; un coordinador de la Cátedra Libre de Filosofía y un

coordinador del Diplomado en Filosofía, que son los proyectos de extensión docente. La máxima instancia de decisión es la Asamblea Departamental conformada por todos los profesores y que se reúne, previa convocatoria del Jefe del Departamento, para tratar asuntos de relevancia académica e institucional.

En el Departamento de Filosofía se manejan procesos académicos y administrativos que requieren ciertamente de una gerencia adecuada bajo unos parámetros de excelencia y de innovación. No hay antecedentes de evaluaciones a los procesos gerenciales dentro del Departamento desde los años de su existencia. Esta investigación constituye pues una novedad y un instrumento de evaluación que debe servir para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este caso se trata de una evaluación diagnóstica de los procesos gerenciales que deben cumplir este y todos los Departamentos para el logro de sus objetivos, desde la perspectiva de los profesores adscritos a cada Cátedra, con la finalidad de medir, entre otras variables, las labores de docencia, investigación y extensión, así como el clima organizacional existente y el cumplimiento de normas y procedimientos.

De acuerdo a un diagnóstico preliminar realizado por el investigador de manera informal mediante conversaciones sostenidas con los Jefes de Departamento para pedirles información sobre los procesos gerenciales, se observa que los Departamentos que conforman la Facultad de Ciencias de la Educación no están cumpliendo cabalmente con las funciones establecidas en las normas y reglamentos que los rigen. A simple vista se observan como carencias a nivel de los Departamentos, en cuanto a los procesos básicos de toda gerencia como lo son la planificación, la ejecución, la evaluación y el control. La preocupación genuina y necesaria sobre asuntos de orden reivindicativo y de política universitaria parece desplazar los asuntos académicos y gerenciales a un segundo lugar.

Como consecuencia del diagnóstico preliminar se concluye que la ausencia de una adecuada evaluación de los procesos gerenciales en los Departamentos de la FaCE hace que muchos docentes caigan en la improvisación a la hora de la planificación y la evaluación. Cuando los docentes planifican sus lecciones y evalúan de acuerdo a un plan presentado y aprobado, los estudiantes participan con mayor interés porque conocen los objetivos y los contenidos.

La evaluación es un proceso indispensable para cualquier tipo de organización, especialmente la educativa y adquiere mayor interés en estos momentos donde la academia está llamada a jugar un rol protagónico para la vida del país. La universidad como institución al servicio del país debe rendir cuentas periódicamente de los recursos administrados y los logros que ha obtenido. Para ello es indispensable evaluarse constantemente como una política gerencial abierta y transparente.

En definitiva, esta investigación aborda como problema fundamental, mediante un diagnóstico participativo, en qué situación concreta se encuentran los procesos gerenciales en el Departamento de Filosofía, sus Cátedras y Coordinaciones Académicas y evaluar su desempeño gerencial, sin olvidar las funciones de docencia, investigación y extensión dentro del paradigma de una gerencia humanista que coloca a la persona humana como el capital más importante de toda organización.

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General

Evaluar los procesos gerenciales del Departamento de Filosofía de la FaCE-UC a través del diagnóstico participativo de sus docentes adscritos.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar los procesos gerenciales actualmente utilizados en los procesos gerenciales en el Departamento de Filosofía de la FaCE, a través del diagnóstico participativo de los docentes.

- Describir los procedimientos gerenciales inherentes al Departamento de Filosofía.
- Contrastar el cumplimiento de los procesos gerenciales con las normas y procedimientos establecidos para tal fin.

Justificación de la Investigación

En concordancia con el objetivo general de la presente investigación de realizar una evaluación del desempeño gerencial en el Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, se propone como finalidad la obtención de unos datos que permitan tener un diagnóstico claro de la situación y elaborar unas conclusiones y recomendaciones.

En este sentido, la Ley de Universidades (1970) en su artículo 69 establece lo siguiente:

Las Escuelas estarán constituidas por Departamentos y Cátedras. La Cátedra es la unidad académica primordial integrada por uno o más profesores que tienen a su cargo la enseñanza o la investigación de una determinada asignatura. El Departamento es el conjunto de Cátedras que se integran en la unidad de una disciplina.

La evaluación de los procesos gerenciales corresponde en primer lugar a los profesores que integran las Cátedras. Del buen funcionamiento de las Cátedras depende que los Departamentos cumplan su función de integrar los saberes de una disciplina o área de conocimiento.

El problema planteado en la presente investigación está centrado en evaluar el desempeño gerencial en el Departamento de Filosofía de la FaCE de acuerdo a una serie de parámetros de medición tanto cualitativo como cuantitativo. La evaluación es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar y valorar que efectivamente se

estén observando las normas y procedimientos establecidos para el funcionamiento de las Cátedras y que conforman el Departamento.

Dentro de esta investigación se evalúan los siguientes procesos gerenciales:

1.- La Planificación. Consiste en un proceso racional para alcanzar los objetivos del modo más eficiente siguiendo determinados cursos de acción.

2.-La Organización. Se emplea para distribuir las responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo, para establecer y reconocer las relaciones y vínculos necesarios.

3.-La Ejecución. Se realiza por parte de los miembros del equipo para llevar a cabo las tareas establecidas.

4.-El Control. Verificar que las actividades se ajusten lo más correctamente posible a lo planificado.

La justificación del presente trabajo de investigación está en ofrecer elementos de carácter teórico y estadístico que permitan evaluar, diagnosticar y medir los procesos gerenciales en el Departamento de Filosofía de la FaCE. Supone también la posibilidad que los profesores puedan evaluar a su Jefe de Departamento y Jefes de Cátedra y de esta manera sentirse responsables y copartícipes en las actividades del Departamento al cual pertenecen.

La aplicación de los instrumentos de evaluación y su posterior análisis estadístico, permitirá al Departamento y las Cátedras contar con una serie de datos y de informaciones importantes a la hora de la planificación y la evaluación académica. Otro elemento relevante es poder contrastar y verificar con todos los profesores la manera cómo perciben el quehacer docente, el contenido impartido y el efecto que produce en ellos la acción pedagógica y educativa.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

El marco teórico, también denominado conceptual, es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación porque consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Esta fundamentación teórica es importante porque aporta el marco de referencia conceptual necesario para delimitar el problema, formular definiciones, fundamentar las hipótesis o las afirmaciones que más tarde tendrán que verificarse e interpretar los resultados de estudio.

Este capítulo se refiere a las bases conceptuales, teóricas y legales que fundamentan la presente investigación. Se presenta, en primer lugar, los antecedentes de trabajos recientes que abordan el tema del desempeño gerencial en el campo educativo para luego presentar las bases conceptuales con las dimensiones en estudio. Se concluye este capítulo con las bases legales como marco de referencia que permite una fundamentación en normativas legales vigentes tales como la Constitución Nacional, la Ley Orgánica de Educación, La Ley de Universidades y los Reglamentos de la Universidad de Carabobo y de la Facultad de Ciencias de la educación.

Antecedentes.

Sobre los procesos gerenciales aplicados al campo educativo existen gran cantidad de investigaciones que han arrojado como resultado la elaboración de diagnósticos con sus respectivas propuestas de mejoramiento y adecuación de los métodos gerenciales en instituciones educativas. La “empresa” educativa es de carácter humanista y en razón de su naturaleza los diferentes métodos gerenciales se convierten en medios adecuados para lograr como finalidad el desarrollo de una comunidad con intereses académicos y educativos bajo el paradigma humanista de la educación.

Rodríguez (2011) realizó una investigación titulada: **Evaluación del Desempeño Gerencial del Director Educativo del Municipio Escolar 6.1 del Estado Carabobo**. El objetivo general del estudio fue evaluar el desempeño gerencial del director educativo en el municipio escolar N° 6.1., del Estado Carabobo. Como principal soporte utilizó las teorías de la Motivación de Maslow y las de Liderazgo de Robbins. La misma estuvo enmarcada en una investigación de campo y la población estuvo conformada por 180 docentes del municipio escolar 6.1 del Estado Carabobo.

La principal conclusión es que la evaluación del desempeño gerencial del director educativo debe ser objetiva para los cambio de paradigma, y dirigir la organización educativa y adquirir los conocimientos necesarios a fin de lograr una gerencia eficaz desde diferentes perspectivas, en decir, se recomienda que las diversas instituciones educativas promueva una actitud gerencial optimizada que asegure el permanente desarrollo de los docentes de aula dentro de las mismas.

La investigación de Rodríguez (2011) se vincula a la presente en que ambas tienen como trasfondo la gerencia educativa y el rol que juegan los docentes en funciones de gerencia. De las decisiones de los gerentes educativos depende en gran medida el desenvolvimiento de la institución educativa. Para que exista una buena gerencia debe existir la participación de todos los que conforman una organización, no solamente en el diagnóstico de los problemas sino también en la propuesta de posibles soluciones.

Por su parte Daza (2012) realizó una investigación titulada: **Estrategias de Gestión para el Proceso de Evaluación del Desempeño Docente del Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño**. La investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de gestión para el proceso de evaluación del desempeño docente en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño, extensión Valencia. Fue una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo y enmarcado en la modalidad de proyecto factible.

Del análisis e interpretación de los resultados se concluyó el diseño de estrategias de perfeccionamiento ya que la formación del personal docente debería consistir en desarrollar sus conocimientos generales y su cultura personal; su aptitud para enseñar y educar. También, se presentaron las conclusiones y recomendaciones de dicho análisis. En base a todo lo anterior, se elaboró una propuesta para aquellos docentes que posean aspectos a mejorar una vez realizada la evaluación.

El trabajo de Daza (2012) tiene una estrecha vinculación con esta investigación en cuanto a la visión humanista que ambas tienen de la gerencia educativa. La dimensión ética de la gerencia, que la presente investigación subraya como fundamental, se manifiesta en las aptitudes y actitudes de los gerentes educativos junto a su cultura personal. Sin esta dimensión ética la gerencia es solo un procedimiento administrativo que no desarrolla a las personas en su sentido pleno y existencial.

Finalmente, Flores (2012), realizó un trabajo sobre la: **Actitud del Equipo Directivo en el Desempeño del Personal Docente de la Unidad Educativa “Creación San Diego Norte**. Los resultados de esa investigación evidencian, según la percepción de los docentes encuestados, que el equipo directivo actúa con escaso conocimiento de las funciones del supervisor nato del plantel, específicamente el conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol. Igualmente para las competencias gerenciales en los roles de director, mentor y facilitador muestra limitaciones, cuando ante un conflicto institucional actúan en contra del personal, además, para el rol de innovador con los indicadores convivir con el cambio y pensamiento creativo se ubican en muy bajo dominio.

Entre las conclusiones del trabajo arriba citado se destaca como elemento importante la existencia una predisposición individual de conocimientos, afectividad, comportamiento y forma de actuar de los directivos de manera negativa, que afecta el comportamiento y que repercute en la insatisfacción del personal docente de la institución; además, se concluyó que

está comprometido con las actividades a cumplir en su rol docente, ajustadas a las normativas legales educativas vigentes, lo que permite su desempeño.

De la investigación realizada por Flores (2012) se evidencia la importancia de las personas en la gerencia educativa. Los manuales de procedimientos pueden estar claramente establecidos pero si faltan los valores y las actitudes personales esa teoría gerencial carece de sentido. Se requiere una teoría humanista que fundamente la gerencia educativa en una axiología trascendente que ponga como centro a la persona humana. En pocas palabras, una gerencia educativa personalista que considere a la educación como una empresa humana donde los fines son más importantes que los medios y las personas más importantes que los procedimientos.

Bases Teóricas

Se presentan a continuación los principales enfoques teóricos que sustentan la presente investigación con el propósito de indagar sobre sus fundamentos. Las bases teóricas constituyen el andamiaje conceptual indispensable para que la investigación tenga la solidez y la sustentación necesaria.

Evaluación del Desempeño

La Evaluación de Desempeño se define como una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo desde el punto de vista de la organización en que trabaja. Tiene como finalidad mejorar los resultados obtenidos y desarrollar competencias teniendo en cuenta la mejora del desempeño. Se evalúa con la finalidad de mejorar y de corregir los procesos y los procedimientos y obtener así resultados cada vez más óptimos. La evaluación es pues un proceso continuo y sistemático porque siempre hay posibilidad de potenciar, mejorar y alcanzar niveles de excelencia.

Dessler (2010) hace referencia a una nueva forma de evaluación:

Los especialistas de personal están subrayando, cada vez más, la función de la evaluación como actor central en lo que han dado en llamar administración del desempeño. La administración de desempeño se definiría como el proceso entero que tiene repercusiones en el grado de desempeño de un empleado. (p. 350).

Esta concepción de la evaluación como un proceso entero que tiene repercusiones en el evaluado a veces no se aprecia bien en el ámbito de la gerencia educativa. La evaluación se hace como un acto aislado, formal, rutinario, sin tomar en cuenta la perspectiva del evaluado. Me pregunto junto con Dessler (2010) si en realidad la evaluación sirve para mejorar el desempeño, o al contrario, es una simple formalidad, un requisito que se debe cumplir. Las evaluaciones deben servir para corregir, motivar y guiar el desarrollo personal y profesional de los miembros de una organización.

Inclusive, algunos teóricos como Edwards Deming, son partidarios de eliminar las evaluaciones de desempeño. Piensan que el desempeño de un empleado está más en factores como la capacitación, la comunicación, los instrumentos y la supervisión que en función de su motivación. Sostienen que las evaluaciones de desempeño pueden tener consecuencias inesperadas. Otras personas sugieren adoptar un enfoque para evaluar basado en los programas de administración de la calidad total (ACT).

Fleitman (2008) se refiere a una evaluación integral como:

Una metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas; sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de un organismo, su base legal, organización, estructura, políticas, planes, programas, sistemas, procesos y controles; además proporciona recomendaciones

para implantar procesos de mejora continua y modelos de calidad. (p. 104).

Quiere decir que no se evalúa solamente a los individuos sino que es necesario evaluar a toda la organización en su conjunto. Una evaluación integral significa tomar en cuenta el entorno, análisis de coyuntura, para situarse en el momento correspondiente respondiendo a los desafíos y adaptándose a las nuevas realidades.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de una determinada organización. Exista o no un programa formal de evaluación en la organización, es saludable evaluar el desempeño de las personas que la conforman. A los superiores jerárquicos les interesa observar y evaluar la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y de esta manera se forman juicios valorativos sobre la organización.

Según Byars & Rue (1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora. Para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Diagnóstico Participativo.

El diagnóstico participativo se define como un método para determinar la situación en que se encuentra una organización. Es realizada por los miembros de la organización desde sus propias percepciones e intereses. El diagnóstico

es la primera fase de todo proyecto porque se parte de una realidad que luego se busca cambiar o transformar. El diagnóstico permite identificar, ordenar y jerarquizar los problemas desde la visión de todos los que están involucrados.

El diagnóstico, además de evidenciar problemas y necesidades, hace referencia a las causas y consecuencias. Es una construcción no individual sino colectiva. Consiste en comprender para luego tomar decisiones que mejoren las prácticas institucionales.

Desempeño Gerencial

Dentro de la evaluación de desempeño en general, se destaca en esta investigación el desempeño gerencial. Este desempeño gerencial se realiza desde un enfoque ético, tal como lo plantea Rodríguez (2011):

El comportamiento ético está en el centro del comportamiento organizacional. La ética permea todos los aspectos de la vida humana porque está relacionada con las acciones que las personas prefieren de acuerdo con su juicio de lo que es correcto e incorrecto. Por lo tanto, los comportamientos de las personas involucran, consciente o inconscientemente, procesos éticos. (p. 15).

La dimensión ética se convierte entonces en un elemento importante a la hora de evaluar el desempeño gerencial porque permea todos los aspectos de la vida humana, incluyendo la función que una persona desempeña como gerente dentro de una organización, es este caso la educativa. Cuando se olvida esta dimensión ética se utilizan otros criterios de orden técnico que no logran expresar por sí solos la complejidad del comportamiento humano dentro de una organización.

Una organización conducida de acuerdo a un enfoque gerencial, está ligada a los conceptos de eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, calidad y liderazgo. En el caso de las instituciones educativas han tendido a desarrollar los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación en términos de eficacia más que de eficiencia. La administración

educativa está más ligada a la definición de eficacia, ya que el fin último del sistema es que se logren los objetivos y metas, no siendo primordial el coste humano y material. En tanto que, una organización educativa basada en un enfoque gerencial se encamina eficientemente, al logro de las aspiraciones de todos los componentes del sistema con la menor inversión y de los mejores beneficios.

Se puede decir que la gerencia educativa es el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesaria para alcanzar la eficiencia pedagógica, administrativa, comunitaria y por ende, la trascendencia cultural.

El desempeño gerencial evalúa todas aquellas personas que ocupan un puesto gerencial, es decir, que tienen una responsabilidad de dirección, jefatura o coordinación dentro de una organización. El desempeño gerencial se evalúa de acuerdo a si las personas evaluadas logran cumplir los objetivos y metas previamente establecidos y en qué medida se logran.

Las personas que asumen por designación de su superior jerárquico o por elección popular el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas .La base fundamental para medir el desempeño de un buen gerente es la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Funciones y Roles Gerenciales

Según Mintzberg (1990), la gerencia posee las siguientes funciones: planificación, organización, dirección y control. Igualmente explica que los roles

gerenciales se clasifican en interpersonal, de información y de decisiones. En este sentido, se espera que los gerentes, en mayor o menor grado, cumplan con éstas para afirmar que los mismos actúan adecuadamente como tales. En tal sentido se hace necesario disponer de un conocimiento preciso acerca de qué les corresponde hacer a los gerentes y esto podría significar la diferencia entre el éxito o fracaso de las organizaciones.

Planificación

Planificar significa estudiar anticipadamente los objetivos y acciones, y sustentarlos con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Stoner (1996) define la planificación como "el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas". (p. 18). Por su parte Murdick (1994) afirma que la planificación "consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (p. 28). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

Se puede decir que la gerencia educativa es el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesaria para alcanzar la eficiencia pedagógica, administrativa, comunitaria y por ende, la trascendencia cultural.

Planificar es prever el futuro de una organización, construirlo en base a unas estrategias, metas y acciones. Lo contrario de la planificación es el azar, el caos, la improvisación. Cuando se planifica se establecen las vías para llegar al punto donde se quiere arribar. Se parte de un punto inicial para luego visualizar el punto donde se quiere llegar. Planificar es acortar la distancia entre estos dos puntos tratando de anticiparse a cualquier eventualidad o posible riesgo.

Según Stoner (1996), los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. La planificación estratégica es planificación a largo plazo tratando de alcanzar un objetivo terminal. En cambio, la planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo para alcanzar objetivos intermedios. Tanto la planificación estratégica como la operativa deben ir en concordancia y acopladas en el tiempo y en el espacio para producir los efectos deseados. Esta sincronización permite medir los resultados, corregir las deficiencias y tomar en cuenta elementos no previstos.

Organización

El Diccionario de la Real Academia Española define la organización como el efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada. Organizar es definido como 'ordenar', pero no se dice qué es ese ordenar. Otras identifican organización con "sistema de acción conscientemente coordinado". Es una de las fases del proceso administrativo que establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. La clase de organización que se haya establecido, determina en buena medida, el que los planes sean apropiados. A su vez, los objetivos de una organización educativa y los planes que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la institución.

Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. Melinkoff (1987), la define como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la

institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación y elaboración del nivel corporativo estratégico (misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación).

Dirección

Dirigir es sinónimo de mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales para la realización de los objetivos estratégicos de una empresa. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el cumplimiento de las metas propuestas. Surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Al respecto, Robbins (2002) explica que la dirección incluye la motivación de subordinados, liderar a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos. De manera que los conceptos de motivación, liderazgo, guía, clima organizacional y actuación; son nociones ligadas a la dirección de una organización educativa.

Etimológicamente, la palabra Dirección, viene del verbo *dirigere*; éste se forma a su vez del prefijo *di*, intensivo, y *regere*: regir, gobernar. En este sentido, Villasmil (2006) señala que la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del gerente, ejercida con base en decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad.

La Dirección se define como la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones. Es guiar, conducir, gerenciar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de una empresa. Según Douglas McGregor (2006) tres teorías justifican la tarea de dirigir y la fundamenta en las siguientes razones:

Teoría X: La mayoría de las personas no le gusta el trabajo y no asume responsabilidades. Y es necesario que estén vigiladas, controladas para lograr los objetivos.

Teoría Y: Las personas que le gusta el trabajo y que se desempeñan buscan responsabilidades y se muestran muy críticos en sus labores.

Teoría Z: Está teoría se basa en la cultura de la región en donde se encuentra la empresa y en la organización de la misma, es decir, que toma la productividad como una cuestión de organización social.

Control y Evaluación

Lusthaus (2013) define la evaluación en los siguientes términos:

La evaluación de la organización examina por qué y cómo los resultados globales se lograron o no. Vincula actividades específicas con los resultados generales, incluye resultados más amplios que no se prestan fácilmente a la cuantificación, explora los resultados inesperados, y ofrece lecciones generales que pueden servir a la organización a rectificar programas y políticas para mejorar los resultados. (p. 109).

El control es una práctica permanente en cualquier institución y consiste fundamentalmente 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.

El control es una etapa primordial en la administración, pues es evidente que, aunque una empresa cuente con magníficos planes a corto mediano y largo plazo, y cuente además con una estructura organizacional adecuada y

una dirección eficiente, no se podrá verificar cuál es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Para llevar a cabo las funciones gerenciales del control y la evaluación, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas; todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos, en términos del rendimiento de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a lo planeado.

El control y la evaluación son procesos complementarios e inseparables, no se puede hablar de control sin hablar de evaluación y viceversa; pues ambas funciones suponen un constante seguimiento con el fin de constatar las fortalezas y debilidades para realizar los ajustes necesarios. En este sentido, Valenzuela (2004) afirma que la evaluación institucional constituye un proceso dinámico, continuo, permanente e inminente a toda institución. Evaluar el centro educativo significa elaborar un juicio crítico del funcionamiento organizacional y administrativo de la misma, va dirigida a proporcionar un perfil general que arroje el “deber ser institucional”.

Clima Organizacional

Una de las dimensiones a evaluar en esta investigación es el clima organizacional definido por diversos autores como el ambiente causado por las emociones de los miembros de un grupo. Está relacionado con la motivación que tengan las personas para desarrollar con entusiasmo las labores encomendadas o, por el contrario, con la desmotivación y el desinterés por un clima adverso.

En el clima organizacional influyen factores psicosociales, laborales, ambientales y organizacionales que tienen su repercusión sobre el comportamiento de las personas y su rendimiento laboral. Para Chiavenato

(2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Para medir el clima organizacional se toman como indicadores la integración, la comunicación y la motivación como valores gerenciales educativos que miden el clima de una organización en este caso educativa. La **integración** se considera como un proceso dinámico en el que todos los miembros de una organización están implicados. Cuando el grupo está integrado, unido, cohesionado, es entonces más fácil conseguir los objetivos propuestos. Otro valor importante para crear un clima organizacional adecuado es la **comunicación** es definida como el proceso de intercambio de información. Es un valor que ayuda a intercambiar de una forma más efectiva los pensamientos, ideas y sentimientos de las personas que conforman un grupo u organización. Otro valor es la **motivación** que consiste en los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta lograr su cumplimiento.

Docencia, Investigación y Extensión bajo el enfoque gerencial universitario.

La docencia, la investigación y la extensión son los pilares fundamentales de la labor que realizan los educadores como gerentes. Son tres funciones que se complementan y se relacionan de modo inseparable en el ejercicio de la profesión docente. Al evaluar el desempeño gerencial en el Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, es imprescindible indagar con todo el rigor metodológico cómo se desarrollan estas tres funciones que son inherentes a la labor que desempeñan los docentes. Son los tres pilares en los que se fundamenta la razón de ser del Departamento. Relacionar estos roles del docentes con la gerencia educativa significa estudiarlos en su conjunto. Cada uno de ellos forma parte de un proceso integral y continuo cuyo fin último es la gestión del conocimiento y el desarrollo personal y social de los involucrados.

Docencia

La docencia se inscribe dentro del campo educativo como actividad que promueve conocimientos, que sitúa al docente como factor especial, tanto con referencia a los conocimientos mismos, como con respecto a las condiciones específicas en que éstos son producidos. La enseñanza en el nivel universitario posee unas características que la definen como un proceso de ayuda para la búsqueda, adquisición y construcción del saber científico, así como un proceso intelectual que critica estos conocimientos.

A nivel universitario la docencia es vista como un proceso complejo y multidimensional que debe adaptarse a las nuevas tecnologías de información y comunicación. Si llevamos esta reflexión al plano del contenido académico, encontramos una idea muy extendida que la universidad no se adecua a las necesidades educativas y sociales del sistema social. La docencia con pertinencia social es una demanda todavía no satisfecha.

Investigación

La investigación se considera como una actividad humana, orientada no solo a la obtención de nuevos conocimientos sino también a su aplicación para la solución a problemas o interrogantes de carácter científico y humanístico. La investigación es parte esencial del quehacer docente. Se investiga para generar conocimientos y aplicarlos a una realidad determinada. Sin investigación la acción docente está incompleta y se convierte en una actividad repetitiva sin ningún interés social.

La investigación es una función esencialmente personal y realizada en forma libre dependiendo de la línea de investigación de las Cátedras y los Departamentos. Los artículos publicados que resultan del proceso de investigación son productos tangibles fácilmente identificables. Aunque no hay una política institucional para su evaluación si hay una valoración externa y obligada hecha por los pares de los investigadores.

Extensión

La extensión es una función esencial de la Universidad, que se sustenta en sus relaciones con la comunidad intra y extra universitaria. La extensión genera mecanismos que promueven la investigación y docencia al servicio de la comunidad con el objetivo de buscar soluciones a problemas de la sociedad, contribuyendo a su transformación y a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Fundamentación Teórica

Teorías que determinan la orientación de la presente investigación:

Teoría Humanista.

Teoría Humanística o Teoría de Motivación de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (citado por Woolfolk, 1999), la cual comprende necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de amor y pertenencia, necesidades de estima, necesidades de saber y entender, necesidades estéticas y necesidades de autorrealización. Abraham Maslow citado por Robbins (2005) (p.156), postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes: Fisiológicas: Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico. De seguridad: Defensa y protección de daños físicos y emocionales. Afecto: Sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad. De estima: Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realización, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención. Autorrealización, el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

El enfoque humanístico desencadena una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el interés se centraba en la tarea

(por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. Es una teoría que se centra en las personas que en definitiva son el capital humano más importante de una organización.

Esta teoría realiza un viraje en la concepción de los procedimientos administrativos. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico surge con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX.

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Esta teoría surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne y que fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de compensar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. La educación no está exenta de esta deshumanización y por ello la gerencia educativa debe ser necesariamente una gerencia humanista y humanizadora.

En este sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas, según Mayo y Colaboradores (citado por Chiavenato, 2009), expresa que las relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos, en la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos.

Se establecen como principales causas del surgimiento de esta teoría las siguientes: La necesidad de humanizar y democratizar la administración; El desarrollo de las llamadas ciencias humanas; Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin y las conclusiones del experimento de Hawthorne. Asimismo, la Teoría "X" y Teoría "Y" de Douglas Mc Gregor, citado por Chiavenato (2009) de la conducta humana sustentó esta investigación, están basados en los trabajos de Taylor, Hawthorne y el modelo para estudiar las necesidades humanas de Maslow. Esta teoría postula que el principio fundamental de una organización está centrado en la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad, siendo precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos y permitiendo así dar solución a los problemas de la organización.

Fundamentación Legal

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 102 del capítulo VI que se refiere a los Derechos Culturales y Educativos establece que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental. La educación tiene como finalidad desarrollar el potencial creativo de cada ser humano.

Artículo 102. 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. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

El artículo 104 establece, en cambio, el perfil de las personas que se encargan de la docencia, es decir los educadores. El primer requisito no es de orden académico sino moral: reconocida moralidad y luego la idoneidad académica.

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Ley Orgánica de Educación (2009).

Por su parte, la Ley Orgánica de Educación define también a la educación como un derecho humano y un deber social fundamental asumida por el Estado para promover los valores culturales.

Artículo 4: La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad. El Estado asume la educación como proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad.

En el siguiente artículo se refiere a la educación universitaria y establece como su finalidad la formación de profesionales e investigadores de la más alta calidad.

Artículo 32: La educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos y ciudadanas críticas, reflexivas o reflexivas, sensibles y comprometidas o comprometidas, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciado en los niveles educativos precedente. Su finalidad es formar profesionales e investigadores o investigadoras de la más alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos que, en lo humanístico, científico y tecnológico, sean soporte para el progreso autónomo, independiente y soberano del país en todas las áreas.

La formación permanente de los docentes es una prioridad que asume el Estado para actualizar y mejorar el nivel de conocimientos y desempeño de los profesionales de la docencia.

Artículo 38: La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Ley de Universidades (1970).

Otro instrumento jurídico que fundamenta en el plano legal la presente investigación es la Ley de Universidades (1970). Se establece que la enseñanza y la investigación están encomendadas al personal docente y de investigación:

Artículo 3: Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

Artículo 83. La enseñanza y la investigación, así como a orientación moral y cívica que la Universidad debe impartir a sus estudiantes, están encomendadas a los miembros del personal docente y de investigación.

En el presente artículo se presentan los requisitos fundamentales para ser miembro del personal docente y de investigación.

Artículo 85: Para ser miembro del personal docente y de investigación se requiere: a) Poseer condiciones morales y cívicas que lo hagan apto para tal función; b) Haberse distinguido en sus estudios universitarios o en su especialidad o ser autor de trabajos valiosos en la materia que aspire enseñar; y c) Llenar los demás requisitos establecidos en la presente Ley y los reglamentos.

El siguiente artículo establece la autonomía de los docentes para elaborar los programas de estudio y la función primordial de la Cátedra como unidad generadora de conocimiento.

Artículo 106. Los miembros del personal docente y de *investigación* deben elaborar los programas de sus asignaturas, o los planes de sus trabajos de investigación, y someterlos para su aprobación a las respectivas autoridades universitarias, pero conservan completa independencia en la exposición de la materia que enseñan y en la orientación y realización de sus trabajos. En el caso de que la enseñanza de una asignatura estuviera encomendada a varios Profesores, el Jefe de Cátedra coordinará la unidad de la enseñanza. Cuando existan cátedras paralelas, los Profesores coordinarán sus actividades con vista de la coherencia y unidad de la labor universitaria.

Reglamento de Departamento y Cátedras para la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. (Aprobado por el Consejo de la Facultad de Ciencias de la Educación de fecha 7-11-86. Aprobado por el Consejo Universitario de fecha 11-5-87).

El **artículo 1** define que es un Departamento y como está conformado:

El Departamento es una estructura académica administrativa organizada en un conjunto de Cátedras que se integran en la unidad de cada disciplina. Cada departamento coordinará el funcionamiento de las diversas Cátedras integradas a su estructura. Cada Departamento podrá prestar sus servicios a otras facultades a través de sus respectivas Cátedras, cumplidos los requisitos legales correspondientes.

El **artículo 2** establece las competencias esenciales de los Departamentos:

Los Departamentos son el nivel ejecutivo de todas las actividades de Docencia, investigación y Extensión, salvo aquellas que dependen de otras estructuras de la Facultad.

El **artículo 14** se refiere al Jefe de Departamento:

Cada departamento está bajo la responsabilidad de un Jefe de Departamento, el cual es su máxima autoridad ejecutiva; durará tres (3) años en sus funciones y podrá ser ratificado por un período igual. Podrá ser designado nuevamente una vez transcurrido un período después de su última actuación.

Finalmente, el **artículo 25** señala las funciones principales de la Cátedra:

Cada una de las áreas menores del conocimiento que definen el campo departamental constituye una cátedra, la cual está bajo la responsabilidad de un profesor denominado Jefe de Cátedra. Son funciones primordiales de la Cátedra la promoción de la enseñanza de un campo del saber, la investigación relacionada con áreas problemáticas del mismo y la extensión o difusión de los avances logrados por la investigación.

TABLA DE ESPECIFICACIONES

Objetivo General: Evaluar los procesos gerenciales del Departamento de Filosofía de la FaCE-UC a través del diagnóstico participativo de sus docentes adscritos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
1.-Diagnosticar los procesos gerenciales actualmente utilizados en el departamento de filosofía, a través del diagnóstico participativo de sus docentes.	Planificación	Planificación institucional	1
		Estructura Departamental	2
	Dirección	Coordinaciones	3
		Descripción de funciones	4
	Control y Evaluación	Instrumentos de Evaluación del Desempeño Docente	5
	Clima organizacional	Integración	6
		Comunicación	7
		Motivación	8
2.-Describir los procedimientos gerenciales inherentes al Departamento de Filosofía.	Docencia	Docencia efectiva	9
		Atención a los alumnos	10
		Preparación clases	11
	Investigación	Líneas de Investigación	12
		Proyectos de Investigación	13
		Publicaciones	14

	Extensión	Proyectos de Extensión Servicios a la comunidad	15 16
3.-Contrastar el cumplimiento de los procesos gerenciales con las normas y procedimientos establecidos.	Normativas	Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la UC Reglamento de Departamentos y Cátedras de la FaCE	17 18

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Diseño de la investigación:

Se presenta como una investigación de campo y transeccional descriptivo por cuanto permitió indagar y obtener información a través de un proceso sistemático de investigación acerca de la evaluación del desempeño gerencial en el Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias de la Educación (FaCE) de la Universidad de Carabobo desde la óptica de los docentes que integran el estudio censal aplicado.

Los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento único en el tiempo. La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin controlar variable alguna. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.60) expresan “las investigaciones descriptivas pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno”.

Tipo de Investigación:

Esta investigación se concibe como un estudio no experimental evaluativo y descriptivo. Arias (2012) la define como “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna”. (p. 28). Se define como una investigación que se limita a describir lo observado mediante la aplicación de instrumentos estandarizados que miden habilidades y destrezas. Se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Para Hurtado (2010, p.101) en la investigación descriptiva “el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características”. El carácter evaluativo de la presente investigación se debe a su interés por evaluar procesos gerenciales con la intencionalidad de valorar

como se llevan a cabo esos procesos en contraste con lo establecido en normas y procedimientos.

Nivel de Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacionado. Se señala cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno o evento buscando medir y evaluar aspectos y dimensiones de la gerencia educativa. Según Méndez (2001), “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba y analiza las variables de investigación”. (p. 137).

El Instrumento para la Recolección de Datos

Un instrumento de recolección de datos se define como un recurso utilizado por el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados.

Es el medio material a través del cual se hace posible la obtención de la información requerida para la investigación. Arias (2012) define los instrumentos como: “Los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.” Los instrumentos de recolección son las distintas formas o maneras de obtener la información.

Sabino (1996) expone que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información. Los datos secundarios, por otra parte son registros escritos que proceden también de un

contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesados, por otros investigadores (.....) suelen estar diseminados, ya que el material escrito corrientemente se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información.

El instrumento utilizado para la recolección de los datos fue un cuestionario de escala tipo Lickert, el cual estuvo conformado por 18 ítems o preguntas de selección con cuatro alternativas de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces y Nunca. Cada respuesta tiene un valor o puntaje que luego son sumados para determinar su validez de acuerdo a criterios estadísticos.

El cuestionario fue elaborado por el autor de este trabajo con la asesoría de expertos en el área de recolección e interpretación de datos y fue aplicado a la totalidad de los docentes que conforman el Departamento de Filosofía de la FaCE para medir el desempeño gerencial.

Las dimensiones a evaluar fueron las siguientes: Planificación, Dirección, Control y Evaluación, Clima Organizacional, Docencia, Investigación, Extensión y las normativas que regulan el funcionamiento de los Departamentos y Cátedras de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Los indicadores y los ítems se corresponden según las dimensiones a evaluar.

Una vez obtenidos los datos se sometieron al análisis para obtener las conclusiones pertinentes. Este trabajo de análisis de los resultados estuvo a cargo de personas con conocimientos comprobados en estadística quienes garantizan la confiabilidad y la objetividad de los datos recogidos. De los análisis surgen conclusiones, datos, hallazgos que sirvieron como insumos valiosos al investigador para hacer las conclusiones y recomendaciones.

Población:

La población puede ser definida, según Palella y Martins (2006), como “el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p. 93). La población objeto de la presente investigación estuvo compuesta por los 26 docentes que conforman el Departamento de Filosofía, todos docentes ordinarios de diferentes dedicación (medio tiempo, tiempo completo y dedicación exclusiva) y escalafón (instructor, asistente, agregado, asociado y titular) entre los cuales están los docentes que ejercen funciones de gerencia dentro del Departamento tales como el Jefe del Departamento, los Jefes de Cátedra, los Coordinadores de Investigación, Extensión, Desarrollo Curricular y los Coordinadores de los Proyectos de Extensión.

Muestra:

La muestra es definida según Palella y Martins (2006) como, “un subconjunto de la población accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población” (pp. 93-94).

Para la realización de esta investigación la muestra que se seleccionó es de tipo censal porque considera a toda la población como objeto de estudio, conformada por los 26 docentes que conforman el Departamento de Filosofía de la FaCE. Según Ramírez (2008) la muestra censal es aquella donde todas las unidades de estudio son consideradas como muestra, o donde el subconjunto representa a la población entera. En esta investigación la muestra es el mismo número de sujetos que conforman la población, es decir, 26 docentes.

Validez

Ruiz (1998) expone que la validez es la “medición que se realiza a una serie de ítems y que varía de acuerdo al propósito con que se usen para un fin”. (p. 58).

Luego de elaborado el instrumento se verificó que realmente éste contenía los ítems necesarios y adaptados a los objetivos que se propone cumplir el investigador. De allí que Hurtado (2006), expresa que “la construcción del instrumento se generará de la operacionalización de las variables, aspectos u objetivos”. (p. 216). Después de elaborada la revisión preliminar, se realizó la validez del contenido por medio del juicio de tres expertos, todos ellos especialistas en el área donde se desarrolló la investigación los cuales determinaron que el cuestionario cumple con las características siguientes: coherencia, pertinencia, claridad de redacción y ubicación.

Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento se tomó en cuenta lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010), que definen la confiabilidad como “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen los mismos resultados”. (p. 212). Este procedimiento debe efectuarse por un experto y es validado cuando se afirma la validez del instrumento.

Criterios de Interpretación para el Coeficiente de Confiabilidad

ESCALA	CATEGORIA
+ 1	PERFECTA
0,81 -- 0,99	MUY ALTA
0,61 -- 0,80	ALTA
0,41 -- 0,60	MODERADA
0,21 -- 0,40	BAJA
0,1 -- 0,20	MUY BAJA
0	NULA

Esto se determina mediante la aplicación del instrumento para evaluar el desempeño gerencial a 26 sujetos (la totalidad de los docentes pertenecientes al Departamento de Filosofía) cuyos resultados fueron procesados utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya fórmula es la siguiente:

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

Donde:

α = Coeficiente alfa de Cronbach

K = número de ítems del instrumento

$\sum s^2$ = Sumatoria de las varianzas por ítems.

St^2 = Varianza total del instrumento

Sustituyendo los valores en el instrumento aplicado a los docentes, se obtuvo los siguientes resultados:

$$\alpha = \frac{18}{18-1} \left[1 - \frac{105,9}{st^2} \right] = 0,937436455$$

Según los resultados obtenidos a través de la aplicación del Coeficiente Alfa de Cronbach la confiabilidad del cuestionario fue de 0,93 lo cual señala un nivel de confiabilidad de 93%, considerado “Muy Alto” o “Elevado” dentro de la escala de criterios de valoración del coeficiente. Por lo tanto se puede afirmar que el instrumento es confiable. La evidencia estadística es suficiente para sostener que el instrumento tiene estabilidad en las repuestas al ser aplicado en diferentes ocasiones a muestras similares.

Análisis de los Resultados

Se realizó un análisis porcentual atendiendo a la frecuencia de respuestas a cada uno de los ítems del cuestionario aplicado a los docentes para evaluar el desempeño gerencial del Departamento de Filosofía de la FaCE, según la escala de respuesta del cuestionario.

A cada opción se le asignó un valor, siendo éstos los siguientes: Siempre: 4 puntos, Casi Siempre: 3 puntos, Algunas Veces: 2 puntos, Nunca: 1 punto. De tal manera, que se analizaron cada una de las dimensiones que conforman el desempeño gerencial a través de los datos obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario.

Posteriormente se realizó el correspondiente análisis sujeto a la frecuencia de las alternativas de respuestas presentes en el cuestionario, y expresadas en tablas para la frecuencia de cada ítem y en gráficos para los indicadores y dimensiones. Se analizaron las tablas y gráficos que presentan la distribución porcentual de los ítems y de las dimensiones en estudio con el análisis respectivo en concordancia con los objetivos planteados en la tabla de especificaciones.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realiza un análisis y una interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de Diagnóstico Participativo a todos los docentes pertenecientes al Departamento de Filosofía. Se ofrecen las evidencias estadísticas de los hallazgos encontrados en la aplicación del instrumento ítem por ítem.

Los resultados fueron sometidos a un proceso técnico y estadístico con la finalidad de ser presentados en tablas de frecuencia y gráficos de porcentajes. Este proceso se lleva a cabo por cada ítem en particular, indicadores y dimensiones del estudio para facilitar el respectivo análisis e interpretación de los mismos.

Cabe destacar que desde el paradigma humanista, desde el cual basamos esta investigación, el análisis y la interpretación no se queda en el simple hecho objetivo reflejado en números, estadísticas y porcentajes, sino que trasciende esos datos para una interpretación más integral que tome en cuenta al educador como persona y su acción educativa dentro de los procesos gerenciales.

A continuación se presentan las tablas y los gráficos correspondientes a los ítems, indicadores y dimensiones de estudio y se ofrecen los resultados del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en el Departamento de Filosofía y se hace un análisis y una interpretación de esos resultados:

Tabla N° 1

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

**Indicador: Planificación Institucional
Dimensión: Planificación**

Ítems 1 “Las actividades de su Departamento: Docencia, investigación y extensión, se enmarcan dentro de un proceso de planificación institucional de acuerdo a un modelo de gerencia”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	0	0	0%	0%
Algunas Veces (2)	8	8	30,7%	30,7%
Casi Siempre (3)	11	19	42,3%	73%
Siempre (4)	7	26	27%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 1 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 1 que se refiere a “las actividades de su Departamento: Docencia, investigación y extensión, se enmarcan dentro de un proceso de planificación institucional de acuerdo a un modelo de gerencia”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 0/26 para un porcentaje de 0%. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 8/26 para un porcentaje de 30,7%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 11/26 para un porcentaje de 42,3%. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 7/26 para un porcentaje de 27%. La frecuencia acumulada de las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” fue de 69,3% lo cual señala que para los profesores del Departamento de Filosofía las actividades de su Departamento: Docencia, investigación y extensión, se enmarcan dentro de un proceso de planificación institucional de acuerdo a un modelo de gerencia.

Tabla Nº 2

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

**Indicador: Estructura Departamental
Dimensión: Planificación**

Ítems 2: “La estructura organizativa de su Departamento es revisada y actualizada de manera periódica de acuerdo a criterios gerenciales ya establecidos.”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	1	1	3,8%	3,8%
Algunas Veces (2)	8	9	30,9%	34,7%
Casi Siempre (3)	11	20	42,3%	77%
Siempre (4)	6	26	23%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

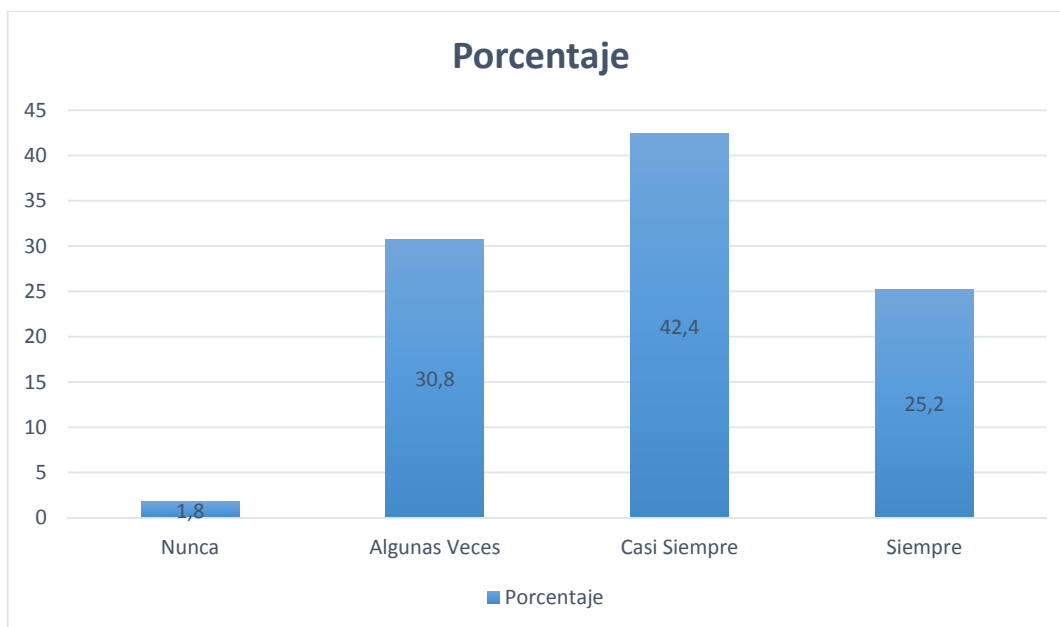
Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 2 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 8 que se refiere a “La estructura organizativa de su Departamento es revisada y actualizada de manera periódica de acuerdo a criterios gerenciales ya establecidos”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 1/26 para un porcentaje de 3,8%. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 8/26 para un porcentaje de 26,9%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 11/26 para un porcentaje de 42,3%. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 6/26 para un porcentaje de 23%. La frecuencia acumulada de las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” fue de 65,3 % lo cual señala que la mayoría de los profesores del Departamento de Filosofía consideran que la estructura organizativa de su Departamento es

revisada y actualizada de manera periódica de acuerdo a criterios gerenciales ya establecidos.

Gráfico N° 1

Primera Dimensión: “Planificación”



El gráfico número 1 presenta los resultados de los porcentajes de la distribución de respuestas de los alumnos correspondiente a los ítems 1 y 2 que conforman la dimensión “Planificación”. La alternativa “Nunca” obtuvo el 1,8%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo el 30,8%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo el 42,2%, siendo la de mayor frecuencia y mayor porcentaje. Finalmente, la alternativa “Siempre” obtuvo el 25,2%. Los datos arrojados señalan un porcentaje acumulado entre las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” de 67,6% lo que indica que el 67,2% de los docentes, considera que en cuanto a la dimensión Planificación, por parte de del Departamento de Filosofía es una dimensión de la gerencia que dominan con un alto nivel de eficiencia y en consecuencia las actividades dentro del Departamento son planificadas.

La Planificación, es definida por Stoner (1996) como el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. La planificación

como elemento esencial dentro de una gerencia universitaria, debe revisarse continuamente a fin de actualizarla a las nuevas tendencias e innovaciones. Todo evento, aun el más pequeño, debe entrar dentro de un proceso de planificación que sea expresión de una gerencia universitaria enmarcada en los valores de la excelencia y la calidad.

Esta dimensión es una práctica recurrente en el Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias de la Educación, según la opinión de los encuestados. Esto es muy importante para el logro de las metas y propuestas establecidas en los planes y proyectos que tiene el Departamento para un mejor desempeño gerencial.

Según el resultado de este diagnóstico participativo, en el Departamento de Filosofía las actividades de docencia, investigación y extensión se enmarcan dentro de un proceso de planificación y la estructura organizativa del Departamento es revisada y actualizada de manera periódica.

Tabla Nº 3

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

Indicador: Coordinaciones

Dimensión: Dirección

Ítems 3: “Las coordinaciones académicas que funcionan en su Departamento planifican sus actividades y las evalúan de acuerdo a criterios gerenciales.”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	0	0	0%	0%
Algunas Veces (2)	6	6	23%	23%
Casi Siempre (3)	13	19	50%	73%
Siempre (4)	7	26	27%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 3 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 3 que se refiere a “las coordinaciones académicas que funcionan en su Departamento planifican sus actividades y las evalúan de acuerdo a criterios gerenciales”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 0/26 para un porcentaje de 0%. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 6/26 para un porcentaje de 23%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 13/26 para un porcentaje de 50%, siendo esta la alternativa con mayor frecuencia y mayor porcentaje. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 7/26 para un porcentaje de 27%. La frecuencia acumulada de las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” fue de 77% lo cual señala que los profesores del Departamento de Filosofía consideran de manera mayoritaria

que las coordinaciones académicas que funcionan en su Departamento planifican sus actividades y las evalúan de acuerdo a criterios gerenciales.

Tabla N° 4

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

**Indicador: Descripción de Funciones
Dimensión: Dirección**

Ítems 4: “En su Departamento son conocidas y evaluadas las funciones gerenciales del Jefe del Departamento, Jefes de Cátedra y Coordinadores”.				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	5	5	19,2%	19,2%
Algunas Veces (2)	6	11	23,1%	42,3%
Casi Siempre (3)	10	21	38,5%	80,8%
Siempre (4)	5	26	19,2%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

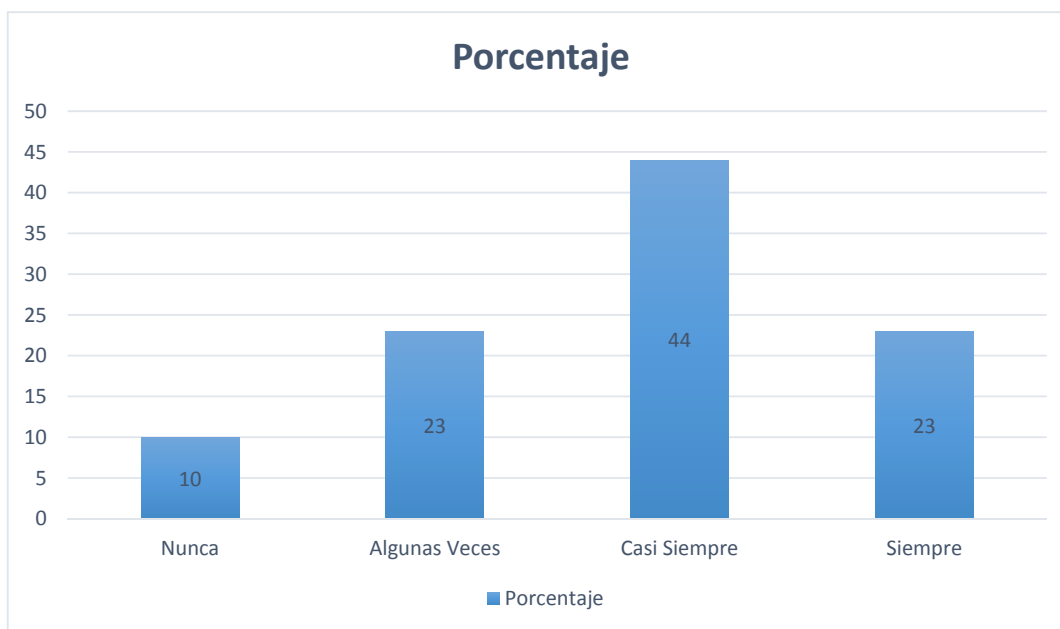
Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 4 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 4: “En su Departamento son conocidas y evaluadas las funciones gerenciales del Jefe del Departamento, Jefes de Cátedra y Coordinadores”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 5/26 para un porcentaje de 19,2%. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 6/26 para un porcentaje de 23,1%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 10/26 para un porcentaje de 38,5%, siendo esta la alternativa con mayor frecuencia y mayor porcentaje. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 5/26 para un porcentaje de 19,2%. La frecuencia acumulada de las

alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” fue de 57,7% lo cual señala que son conocidas y evaluadas las funciones gerenciales del Jefe del Departamento, Jefes de Cátedra y Coordinadores.

Gráfico N° 2

Segunda Dimensión: “Dirección”



El gráfico número 2 presenta los resultados de los porcentajes de la distribución de respuestas de los alumnos correspondiente a los ítems 3 y 4 que conforman la dimensión “Dirección”. La alternativa “Nunca” obtuvo el 10%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo el 23%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo el 44%, siendo la de mayor frecuencia y mayor porcentaje. Finalmente, la alternativa “Siempre” obtuvo el 23%. Los datos arrojados señalan un porcentaje acumulado entre las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” de 67%, cifra medianamente alta y representativa desde el punto de vista estadístico. Es importante resaltar que el 67% de los encuestados considera que en cuanto a la dimensión de Dirección por parte del Departamento de Filosofía, es una dimensión del desempeño gerencial que dominan con un alto nivel de eficiencia y de aceptación. En consecuencia, los docentes tienen una buena percepción del Departamento de

Filosofía en cuanto a la dimensión de Dirección, uno de los elementos más importantes en la gerencia universitaria.

La dimensión Dirección es una de las más importantes dentro del proceso de gerencia universitaria. Según Villasmil (2006) la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del gerente, que en este caso es el Jefe del Departamento, los Jefe de Cátedra y los Coordinadores Académicos.

La valoración positiva por parte de los Profesores del Departamento de Filosofía de este elemento de la Gerencia Universitaria es una muestra de la importancia que tiene la toma de decisiones para el logro de todo lo planificado. El gerente educativo es una figura que debe actuar con criterios éticos y profesionales para que posea la autoridad suficiente y se convierta también el en líder del equipo.

Un componente esencial del liderazgo universitario es su carácter ético. Dentro de la estructura departamental los cargos ejercidos no deben convertirse en un elemento burocrático sino de servicio. El *ethos* de un liderazgo universitario es la conducción hacia la excelencia que en términos académicos se mide por la calidad.

Tabla Nº 5

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

**Indicador: Instrumentos de Evaluación Desempeño Docente
Dimensión: Control y Evaluación**

Ítems 5: “En su Departamento se hace una evaluación periódica del desempeño docente y se discuten los resultados en reuniones de Cátedra o Asamblea Departamental”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	3	3	11,5%	11,5%
Algunas Veces (2)	7	10	26,9%	38,4%
Casi Siempre (3)	11	21	42,3%	80,7%
Siempre (4)	5	26	19,3%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

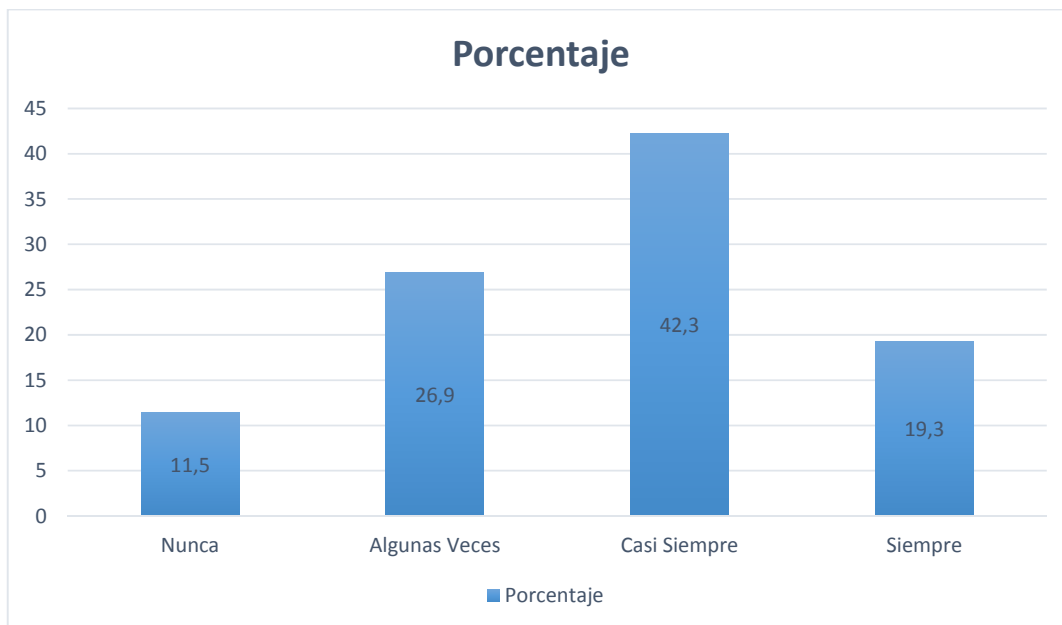
Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 5 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 9 que se refiere a “Emplea Recursos Audiovisuales para Explicar el Contenido de la Clase”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 3/26 para un porcentaje de 11,5% siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 7/26 para un porcentaje de 26,9%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 11/26 para un porcentaje de 42,3%. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 5/26 para un porcentaje de 19,3%, siendo esta la alternativa con mayor frecuencia y mayor porcentaje. La frecuencia acumulada de las alternativas “Nunca” y “Algunas veces” fue de 10/26 lo cual señala que

los profesores de la Cátedra de Ética no emplean recursos audiovisuales para explicar sus clases lo que constituye un divorcio con las tecnologías de información y comunicación, herramienta indispensable en el aula de clase.

Gráfico N° 3

Tercera Dimensión: “Control y Evaluación”



El gráfico número 3 presenta los resultados de los porcentajes de la distribución de respuestas de los docentes correspondiente al ítem número 5 que conforma la dimensión “Control y Evaluación”. La alternativa “Nunca” obtuvo el 11,5%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo el 26,9%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo el 42,3%, siendo la de mayor frecuencia y mayor porcentaje. Finalmente, la alternativa “Siempre” obtuvo el 19,3%. Los datos arrojados señalan un porcentaje acumulado entre las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” es de 61,6%, cifra bastante moderada desde el punto de vista estadístico. Es importante resaltar que solo el 61,6% de los encuestados considera que en cuanto a la dimensión Control y Evaluación, por parte del Departamento de Filosofía, es una dimensión del desempeño gerencial que dominan con un nivel moderado de eficiencia y de aplicación. En consecuencia, los docentes tienen

una percepción de desempeño gerencial a un nivel medio que coloca esta dimensión como la menos valorada en comparación a las otras dimensiones.

El Control y la Evaluación son pasos importantes dentro de la gerencia universitaria. Tal como lo afirma Lusthaus (2013) la evaluación vincula actividades específicas con los resultados generales. El control y la evaluación son pues procesos complementarios e inseparables. Por esta razón, dentro de la una gerencia universitaria deben convertirse en una práctica recurrente.

Es importante resaltar que profesores del Departamento de Filosofía le otorgaron una valoración moderada a esta dimensión, de acuerdo a los resultados del Diagnóstico Participativo. Este dato indica que no se le está dando a estos procesos gerenciales la importancia que merecen. Controlar y evaluar no deben confundirse con intromisión en asuntos que violan la libertad de Cátedra o la autonomía del docente sino como prácticas normales dentro de un proceso de gerencia que debe corregir, enmendar y ajustar para que lo planificado sea realizado, controlado y evaluado.

Tabla Nº 6

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

**Indicador: Integración
Dimensión: Clima Organizacional**

Ítems 6: “En su Departamento se realizan actividades que sirven para crear un clima de integración, diálogo y cooperación entre todos los docentes”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	2	2	7,7%	7,7%
Algunas Veces (2)	5	7	19,2%	26,9%
Casi Siempre (3)	8	15	30,8%	57,7%
Siempre (4)	11	26	42,3%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 6 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 6 que se refiere a “En su Departamento se realizan actividades que sirven para crear un clima de integración, diálogo y cooperación entre todos los docentes”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 2/26 para un porcentaje de 7,7%, siendo esta la alternativa con menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 5/26 para un porcentaje de 19,2%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 8/26 para un porcentaje de 30,8%. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 11/26 para un porcentaje de 42,3%, siendo la de mayor frecuencia y mayor porcentaje. La frecuencia acumulada de las alternativas

“Siempre” y “Casi Siempre” fue de 73,1% lo cual señala que en el Departamento de Filosofía se realizan actividades que sirven para crear un clima de integración, diálogo y cooperación entre todos los docentes.

Tabla N° 7

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

Indicador: Comunicación
Dimensión: Clima Organizacional

Ítems 7: “En su Departamento se propicia una comunicación asertiva entre todos sus miembros favoreciendo un clima de entendimiento y de trabajo”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	1	1	3,8%	3,8%
Algunas Veces (2)	6	7	23,1%	26,9%
Casi Siempre (3)	7	14	26,9%	53,8%
Siempre (4)	12	26	46,2%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 7 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 7: “En su Departamento se propicia una comunicación asertiva entre todos sus miembros favoreciendo un clima de entendimiento y de trabajo”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 1/26 para un porcentaje de 3,8% siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 6/26 para un porcentaje de 23,1%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 7/26 para un porcentaje de 26,9%. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 12/26 para un porcentaje de 46,2%, siendo esta la alternativa con mayor frecuencia y mayor porcentaje. La frecuencia acumulada de las alternativas “Siempre” y “Casi

Siempre” fue de 73,1% lo cual señala que en el Departamento de Filosofía se propicia una comunicación asertiva entre todos sus miembros favoreciendo un clima de entendimiento y de trabajo.

Tabla Nº 8

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

Indicador: Motivación

Dimensión: Clima Organizacional

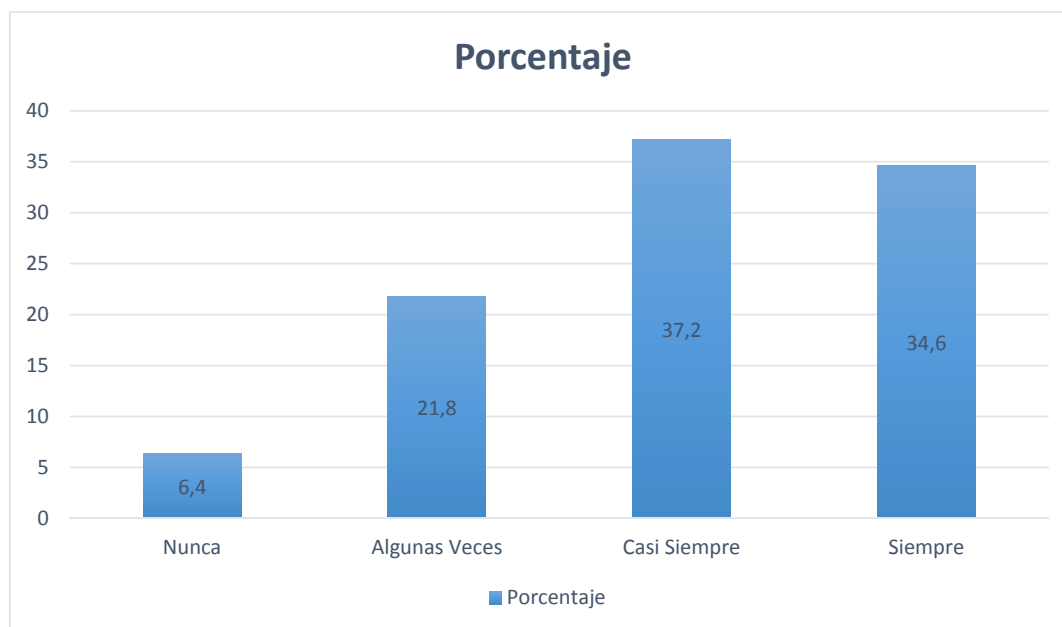
Ítems 8: “El Jefe del Departamento y los Jefes de Cátedra establecen estrategias de motivación hacia todos los docentes para estimular el trabajo académico y lograr mejores resultados ”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	2	2	7,7%	7,7%
Algunas Veces (2)	6	8	23,1%	30,8%
Casi Siempre (3)	14	22	53,8%	84,6%
Siempre (4)	4	26	15,4%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 8 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 8: “El Jefe del Departamento y los Jefes de Cátedra establecen estrategias de motivación hacia todos los docentes para estimular el trabajo académico y lograr mejores resultados”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 2/26 para un porcentaje de 7,7% siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 6/126 para un porcentaje de 23,1%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 14/26 para un porcentaje de 53,8%, siendo esta la alternativa con mayor frecuencia y mayor porcentaje. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 4/26 para un porcentaje de 15,4%. La frecuencia acumulada de las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” fue de 69,2% lo cual señala que el

Jefe del Departamento y los Jefes de Cátedra establecen estrategias de motivación hacia todos los docentes para estimular el trabajo académico y lograr mejores resultados.

Gráfico N° 4
Cuarta Dimensión: “Clima Organizacional”



El gráfico número 4 presenta los resultados de los porcentajes de la distribución de respuestas de los alumnos correspondiente a los ítems números 6,7 y 8 que conforman la dimensión “Clima Organizacional”. La alternativa “Nunca” obtuvo el 6,4%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo el 21,8%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo el 37,2%, siendo la de mayor frecuencia y mayor porcentaje. Finalmente, la alternativa “Siempre” obtuvo el 34,6%. Los datos arrojados señalan un porcentaje acumulado entre las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” de 71,8%, cifra bastante alta desde el punto de vista estadístico. Es importante resaltar que el 71,8% de los encuestados considera que en cuanto a la dimensión clima organizacional, por parte del Departamento de Filosofía, es una dimensión del desempeño gerencial que es valorada con un nivel alto de eficiencia y de aceptación. En consecuencia, los docentes tienen una percepción de desempeño gerencial a un nivel alto que coloca esta dimensión como una de las más valoradas en comparación con las otras dimensiones

evaluadas. Esto significa que los docentes encuestados perciben un buen clima organizacional en el Departamento de Filosofía.

En este sentido, Chiavenato (2009) define la cultura organizacional como un sistema de creencias y de valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones. Una organización académica como lo es el Departamento de Filosofía privilegia y favorece las relaciones interpersonales.

En efecto, el clima organizacional está relacionado con conceptos como el ambiente adecuado, las emociones, la motivación y las necesidades personales. Está vinculado con el buen desenvolvimiento de las personas dentro de una organización determinada, en este caso el Departamento de Filosofía. Es entonces un elemento clave para el logro de los objetivos propuestos y para un mejor desenvolvimiento en las labores de docencia, investigación y extensión.

Este aspecto de la gerencia universitaria fue bien valorado por parte de los profesores del Departamento de Filosofía, confirmando una vez más la vocación humanista y la sensibilidad de los docentes. Si educar es humanizar, entonces tenemos que comenzar por crear los espacios adecuados donde se cultiven los valores de la amistad, la tolerancia y el respeto mutuo.

Tabla Nº 9

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

Indicador: Docencia Efectiva

Dimensión: Docencia

Ítems 9: “La docencia efectiva se realiza de acuerdo a la planificación establecida en las Cátedras y es discutida y avalada por los estudiantes”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	4	4	15,4%	15,4%
Algunas Veces (2)	13	17	50%	65,4%
Casi Siempre (3)	4	21	15,4%	80,8%
Siempre (4)	5	26	19,2%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 9 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 9: “La docencia efectiva se realiza de acuerdo a la planificación establecida en las Cátedras y es discutida y avalada por los estudiantes”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 4/26 para un porcentaje de 15,4% siendo. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 13/26 para un porcentaje de 50%, siendo esta la alternativa con mayor frecuencia y mayor porcentaje La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 4/26 para un porcentaje de 15,4%. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 5/26

para un porcentaje de 19,2%. La frecuencia acumulada de las alternativas “Algunas Veces” y “Nunca” fue de 65,4% lo cual señala que los Profesores del Departamento de Filosofía consideran que la docencia efectiva no se está realizando de acuerdo a la planificación establecida en las Cátedras ni es discutida y avalada por los estudiantes.

Tabla Nº 10

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

Indicador: Atención a los Estudiantes

Dimensión: Docencia

Ítems 10: “Los estudiantes que cursan las asignaturas que ofrece su Departamento son atendidos fuera del horario de clase por sus profesores para asesorarlos y motivarlos”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	4	4	15,4%	15,4%
Algunas Veces (2)	12	16	46,2%	61,6%
Casi Siempre (3)	5	21	19,2%	80,8%
Siempre (4)	5	26	19,2%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 10 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 10: “Los estudiantes que cursan las asignaturas que ofrece su Departamento son atendidos fuera del horario de clase por sus profesores para asesorarlos y motivarlos”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 4/26 para un porcentaje de 15,4% siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 12/26 para un porcentaje de 46,2%, siendo esta la alternativa con mayor frecuencia y mayor porcentaje. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 5/26 para un porcentaje de 19,2%. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia

de 5/26 para un porcentaje de 19,2%. La frecuencia acumulada de las alternativas “Algunas Veces” y “Nunca” fue de 61,6% lo cual señala que los estudiantes que cursan las asignaturas que ofrece el Departamento de Filosofía no son atendidos fuera del horario de clase por sus profesores para asesorarlos y motivarlos.

Tabla N° 11

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

**Indicador: Preparación de Clases
Dimensión: Docencia**

Ítems 11: “En su Departamento las Cátedras ofrecen bibliografía actualizada para que los docentes preparen sus clases de acuerdo a lo planificado”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	2	2	7,7%	7,7%
Algunas Veces (2)	12	14	46,3%	54%
Casi Siempre (3)	6	20	23%	77%
Siempre (4)	6	26	23%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

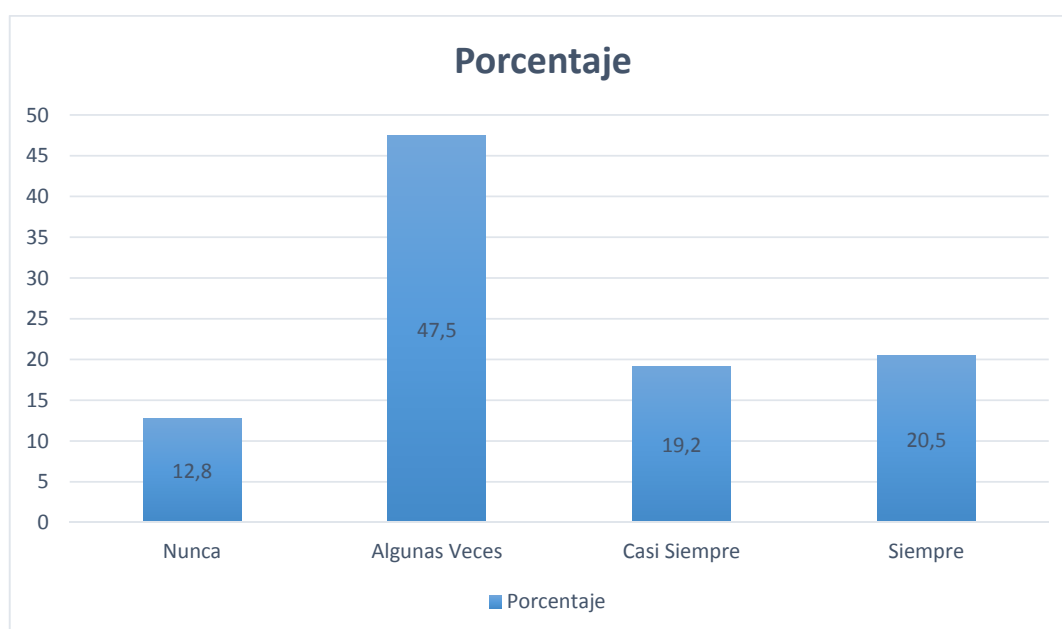
Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 11 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 11: “En su Departamento las Cátedras ofrecen bibliografía actualizada para que los docentes preparen sus clases de acuerdo a lo planificado”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 2/26 para un porcentaje de 7,7% siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 12/26 para un porcentaje de 46,3%, siendo esta la alternativa con mayor frecuencia y mayor porcentaje La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 6/26 para un porcentaje de 23%. La

alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 6/26 para un porcentaje de 23%. La frecuencia acumulada de las alternativas “Algunas Veces” y “Nunca” fue de 53% lo cual señala que un poco más de la mitad de los encuestados considera que en el Departamento de Filosofía las Cátedras no ofrecen bibliografía actualizada para que los docentes preparen sus clases de acuerdo a lo planificado.

Gráfico N° 5

Quinta Dimensión: “Docencia”



El gráfico número 5 presenta los resultados de los porcentajes de la distribución de respuestas de los alumnos correspondiente a los ítems números 9,10 y 11 que conforman la dimensión “Docencia”. La alternativa “Nunca” obtuvo el 12,8%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo el 47,5%, siendo la de mayor frecuencia y mayor porcentaje. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo el 19,2%. Finalmente, la alternativa “Siempre” obtuvo el 20,5%. Los datos arrojados señalan un porcentaje acumulado entre las alternativas “Algunas Veces” y “Nunca” de 60,3%, cifra bastante moderada desde el punto de vista estadístico. Es importante resaltar que solo el 60,3% de los encuestados considera que en cuanto a la dimensión de docencia, por parte del Departamento de Filosofía, es

una dimensión del desempeño gerencial que dominan con un nivel moderado de eficiencia y de aceptación. En consecuencia, los docentes tienen una percepción de desempeño a un nivel medio que coloca esta dimensión como una de las menos valorada en comparación con las otras dimensiones. Que los mismos docentes consideren que su ejercicio docente, evaluado como una dimensión gerencial, esté en un nivel moderado, significa que no están plenamente satisfechos con la labor que realizan.

Para Giroux (1997) debemos ver al docente como un trabajador cultural o un intelectual transformativo que ejerce el liderazgo público de un proceso pedagógico de emancipación cultural y política. El docente es un gerente en su aula porque interactúa con otras personas para el logro de unos objetivos y para que los estudiantes adquieran, mediante un proceso de enseñanza y aprendizaje, unas competencias actitudinales, procedimentales y teóricas.

Es un hecho preocupante que los propios docentes del Departamento de Filosofía no consideren en su justa proporción la dimensión gerencial de la docencia ni le otorguen la categoría que efectivamente tiene como un acto humano. La profesión docente es una actividad que forma en primer lugar personas, pero que también prepara a hombres y mujeres para que asuman la gerencia de sus propias vidas y se realicen plenamente desarrollando todas sus capacidades y potencialidades.

En el contexto de una sociedad pragmática y utilitarista, la docencia es vista como una profesión carente de interés para muchos jóvenes. En tal sentido, la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo como formadora de formadores, debe generar estrategias que favorezcan el aprecio y la estima por la profesión docente. Por ello, la gran tarea pendiente consiste en presentar la docencia como algo grande y hermoso.

Tabla N° 12

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

**Indicador: Líneas de Investigación
Dimensión: Investigación**

Ítems 12: “La Coordinación de Investigación y Producción Intelectual de su Departamento presenta de manera regular las líneas de investigación con sus respectivas temáticas y las actualiza”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	3	3	11,5%	7,7%
Algunas Veces (2)	13	16	50%	57,7%
Casi Siempre (3)	8	24	30,8%	88,5%
Siempre (4)	2	26	7,7%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 12 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 12: “La Coordinación de Investigación y Producción Intelectual de su Departamento presenta de manera regular las líneas de investigación con sus respectivas temáticas y las actualiza”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 3/26 para un porcentaje de 11,5%. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 13/26 para un porcentaje de 50%, siendo

esta la alternativa con mayor frecuencia y mayor porcentaje La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 8/26 para un porcentaje de 30,8%. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 2/26 para un porcentaje de 7,7%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La frecuencia acumulada de las alternativas “Algunas Veces” y “Nunca” fue de 61,5% lo cual señala que la mayoría de los encuestados considera que la Coordinación de Investigación y Producción Intelectual no presenta de manera regular las líneas de investigación con sus respectivas temáticas y su actualización.

Tabla N° 13

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

Indicador: Proyectos de Investigación
Dimensión: Investigación

Ítems 13: “Los proyectos de investigación de su Departamento responden a las necesidades del entorno y ofrecen soluciones a una problemática detectada mediante un diagnóstico.”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	4	4	15,3%	11,5%
Algunas Veces (2)	12	16	46,3%	47,8%
Casi Siempre (3)	7	23	26,9%	84,7%
Siempre (4)	3	26	11,5%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 13 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 13: “Los proyectos de investigación de su Departamento responden a las necesidades del entorno y ofrecen soluciones a una problemática detectada mediante un diagnóstico”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 4/26 para un porcentaje de 15,3%. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 12/26 para un porcentaje de 46,3%, siendo la de mayor

frecuencia y mayor porcentaje. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 7/26 para un porcentaje de 26,9%. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 3/26 para un porcentaje de 11,5%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La frecuencia acumulada de las alternativas “Algunas Veces” y “Nunca” fue de 61,6% lo cual señala que para la mayoría de los profesores encuestados los proyectos de investigación del Departamento de Filosofía no están respondiendo a las necesidades del entorno.

Tabla N° 14

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

Indicador: Publicaciones
Dimensión: Investigación

Ítems 14: “Los trabajos de investigación de los docentes de su Departamento son publicados en forma regular a través de libros y revistas elevando el conocimiento y la producción intelectual.”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	1	1	3,8%	3,8%
Algunas Veces (2)	6	7	23,1%	53,8%
Casi Siempre (3)	13	20	50%	76,4%
Siempre (4)	6	26	23,1%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

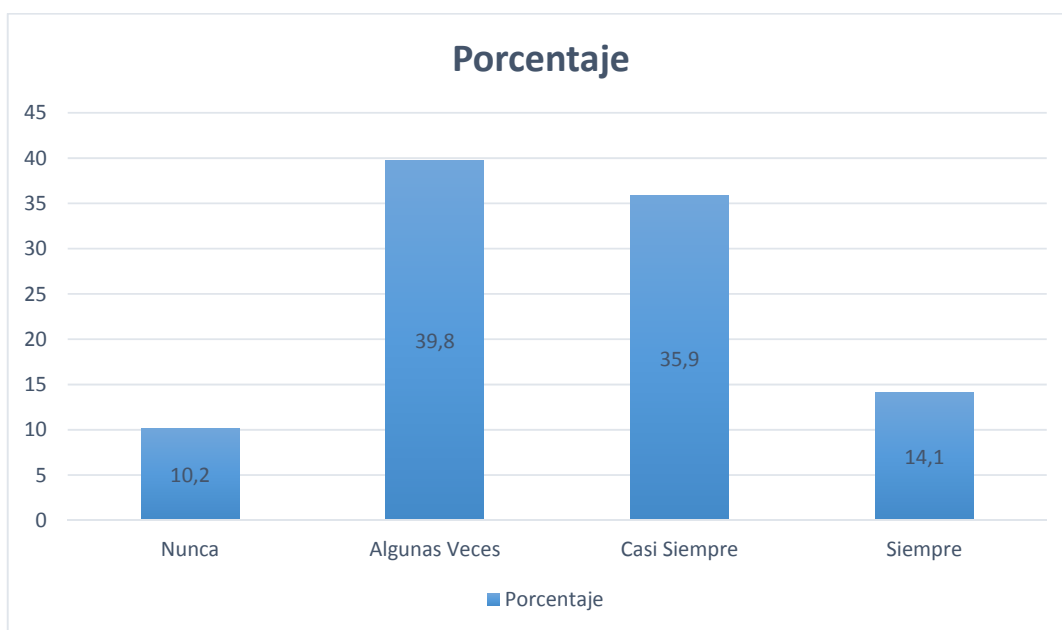
Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 14 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 14: “Los trabajos de investigación de los docentes de su Departamento son publicados en forma regular a través de libros y revistas elevando el conocimiento y la producción intelectual”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 1/26 para un porcentaje de 3,8% siendo la de menor frecuencia y

menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 6/24 para un porcentaje de 23,1%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 13/26 para un porcentaje de 50%, siendo esta la alternativa con mayor frecuencia y mayor porcentaje. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 6/26 para un porcentaje de 23,1%. La frecuencia acumulada de las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” fue de 73,1% lo cual señala que los trabajos de investigación de los docentes del Departamento de Filosofía son publicados en forma regular a través de libros y revistas elevando el conocimiento y la producción intelectual.

Gráfico N° 6

Sexta Dimensión: “Investigación”



El gráfico número 6 presenta los resultados de los porcentajes de la distribución de respuestas de los alumnos correspondiente a los ítems números 12,13 y 14 que conforman la dimensión “Investigación”. La alternativa “Nunca” obtuvo el 10,2%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo el 39,8%, siendo la de mayor frecuencia y mayor porcentaje. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo el 35,9%. Finalmente, la alternativa “Siempre” obtuvo el 14,1%. Los datos arrojados señalan un porcentaje acumulado entre las alternativas “Algunas Veces” y “Nunca” de 50%, cifra bastante moderada desde el punto de vista estadístico. Es

importante resaltar que solo el 50% de los encuestados considera que en cuanto a la dimensión Investigación, por parte del Departamento de Filosofía, es una dimensión del desempeño gerencial percibido con un nivel moderado de eficiencia y de aceptación. En consecuencia, docentes tienen una percepción de desempeño gerencial en cuanto a la dimensión investigación a un nivel medio que coloca esta dimensión como una de las menos valoradas en comparación a otras dimensiones.

La investigación es un quehacer esencial para la educación universitaria porque conecta a los investigadores con el mundo de la ciencia y del conocimiento. Sin investigación no hay hallazgos y por lo tanto tampoco habría innovaciones y descubrimientos. En tal sentido, Reveco (2012) manifiesta lo siguiente:

La investigación nutre el saber disciplinario permitiendo una mejor docencia. En la medida que el quehacer investigativo se mantiene, la docencia estará siempre nutriéndose de aquellos hallazgos surgidos de la generación de conocimientos (p. 16).

La investigación como una dimensión de la gerencia universitaria y como una continua reflexión teórica sobre los aspectos fundamentales del conocimiento humano no puede ser soslayada ni menospreciada. El docente que investiga hace también gerencia porque no puede haber docencia y extensión sin investigación.

La poca valoración recibida por esta dimensión de la gerencia educativa por parte de los Profesores del Departamento de Filosofía, a través del Diagnóstico Participativo, indica una debilidad y una deficiencia. El fruto de la investigación es siempre una contribución para la solución de un problema o para la divulgación de temas con aportes significativos para la educación.

Tabla N° 15

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

**Indicador: Proyectos de Extensión
Dimensión: Extensión**

Ítems 15: “En su Departamento se conocen los proyectos de extensión docente y sus actividades son evaluadas para verificar el cumplimiento de sus objetivos.”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	1	1	3,8%	3,8%
Algunas Veces (2)	6	13	23,1%	50%
Casi Siempre (3)	12	19	46,2%	73,1%
Siempre (4)	7	26	26,9%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 15 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 15: “En su Departamento se conocen los proyectos de extensión docente y sus actividades son evaluadas para verificar el cumplimiento de sus objetivos”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 1/26 para un porcentaje de 3,8% siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La

alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 6/26 para un porcentaje de 23,1%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 12/26 para un porcentaje de 46,2%, siendo esta la alternativa con mayor frecuencia y mayor porcentaje. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 7/26 para un porcentaje de 26,9%. La frecuencia acumulada de las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” fue de 73,1% lo cual señala que en el Departamento de Filosofía se conocen los proyectos de extensión docente y sus actividades son evaluadas para verificar el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla N° 16

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

Indicador: Servicios a la Comunidad
Dimensión: Extensión

Ítems 16: “Los docentes de su Departamento participan en proyectos comunitarios en calidad de tutores o asesores.”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	3	3	11,5%	11,5%
Algunas Veces (2)	8	11	30,8%	42,3%
Casi Siempre (3)	11	22	42,3%	84,6%
Siempre (4)	4	26	15,4%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

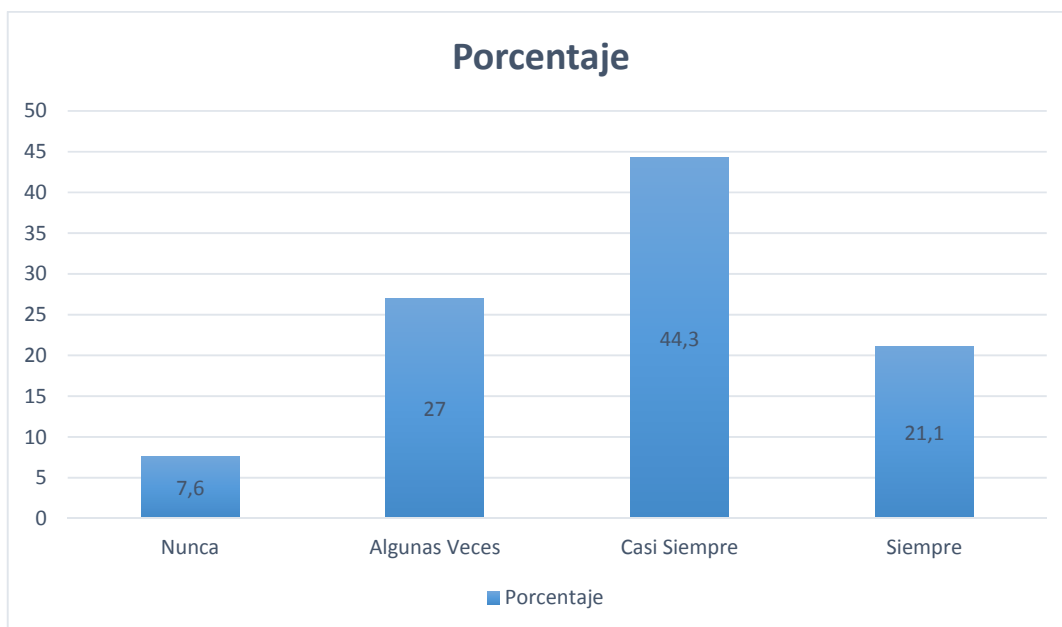
Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 16 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 16: “Los docentes de su Departamento participan en proyectos comunitarios en calidad de tutores o asesores.” La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 3/26 para un porcentaje de 11,5% siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de

8/26 para un porcentaje de 30,8%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 11/26 para un porcentaje de 42,3%. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 4/26 para un porcentaje de 15,4%. La frecuencia acumulada de las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” fue de 57,7% lo cual señala que los docentes del Departamento de Filosofía participan en proyectos comunitarios en calidad de tutores o asesores.

Gráfico N° 7

Séptima Dimensión: “Extensión”



El gráfico número 7 presenta los resultados de los porcentajes de la distribución de respuestas de los alumnos correspondiente a los ítems números 15 y 16 que conforman la dimensión “Extensión”. La alternativa “Nunca” obtuvo el 7,6%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo el 27%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo el 44,3%, siendo la de mayor frecuencia y mayor porcentaje. Finalmente, la alternativa “Siempre” obtuvo el 21,1%. Los datos arrojados señalan un porcentaje acumulado entre las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” de 65,4%, cifra relativamente alta desde el punto de vista estadístico. Es importante resaltar que solo el 65,4% de los encuestados considera que en cuanto a la dimensión

de extensión, por parte del Departamento de Filosofía, es una dimensión del desempeño gerencial que dominan con un nivel relativamente alto de eficiencia y de aceptación. En consecuencia, los docentes tienen una percepción de desempeño a un nivel aceptable que coloca esta dimensión con una valoración importante.

La extensión universitaria ha crecido en los últimos años debido a, entre otros factores, la aprobación de instrumentos jurídicos que favorecen la presencia de estudiantes y profesores en las comunidades con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos en la solución de problemas sociales, económicos y educativos.

La extensión es reconocida como una de las principales funciones de las instituciones de educación superior, según la Declaración Final de la Conferencia Mundial de Educación Superior realizada en la ciudad de Paris por Unesco en el año 2009.

Al realizar los docentes del Departamento de Filosofía sus labores de extensión están dando cumplimiento a una exigencia que demanda la sociedad como lo es la responsabilidad social. La extensión docente se realiza a través de diversas modalidades como los cursos avanzados, cátedras libres y los diplomados.

Tabla N° 17

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”
Indicador: Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la UC
Dimensión: Normativas**

Ítems 17: “En su Departamento se conocen y se aplican las normativas para el personal docente y de investigación contenidas en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Carabobo.”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	1	1	3,8%	3,8%
Algunas Veces (2)	9	10	34,6%	38,4%
Casi Siempre (3)	12	22	46,2%	84,6%
Siempre (4)	4	26	15,4%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 17 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 17: “En su Departamento se conocen y se aplican las normativas para el personal docente y de investigación contenidas en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Carabobo”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 1/26 para un porcentaje de 3,8%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de 9/26 para un porcentaje de 34,6%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 12/26 para un porcentaje de 46,2%,

siendo la de mayor frecuencia y mayor porcentaje. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 4/26 para un porcentaje de 15,4%. La frecuencia acumulada de las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” fue de 61,6% lo cual señala que en el Departamento de Filosofía se conocen y se aplican las normativas para el personal docente y de investigación contenidas en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Carabobo.

Tabla N° 18

**Distribución de los resultados según la opinión de los Docentes.
Instrumento de “Diagnóstico Participativo”**

**Indicador: Reglamento de Departamentos y Cátedras de la FaCE
Dimensión: Normativas**

Ítems 18: “En su Departamento se conocen y se aplican las normativas para Departamentos y Cátedras establecidas por la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo.”				
Alternativas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca (1)	2	2	7,7%	7,7%
Algunas Veces (2)	6	8	23,1%	30,8%
Casi Siempre (3)	8	16	30,8%	61,5%
Siempre (4)	10	26	38,5%	100%
TOTAL	26	26	100%	100%

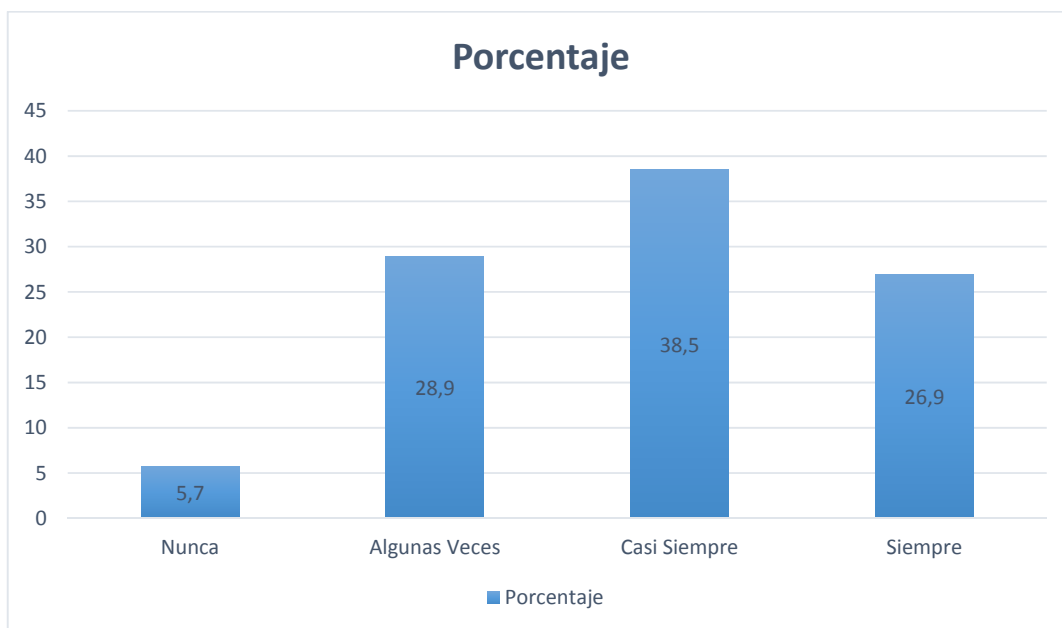
Fuente: Cuestionario Aplicado; Alvarado (2015)

La tabla número 18 muestra los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico participativo para la evaluación de los procesos gerenciales en educación universitaria a 26 docentes del Departamento de Filosofía, en cuanto al ítem número 18: “En su Departamento se conocen y se aplican las normativas para Departamentos y Cátedras establecidas por la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo”. La distribución de las repuestas fue la siguiente: La alternativa “Nunca” obtuvo una frecuencia de 2/26 para un porcentaje de 7,7%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo una frecuencia de

6/26 para un porcentaje de 23,1%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo una frecuencia de 8/26 para un porcentaje de 30,8%. La alternativa “Siempre” obtuvo una frecuencia de 10/26 para un porcentaje de 38,6%, siendo la de mayor frecuencia y mayor porcentaje. La frecuencia acumulada de las alternativas “Siempre” y “Casi Siempre” fue de 69,3% lo cual señala que en el Departamento de Filosofía se conocen y se aplican las normativas para Departamentos y Cátedras establecidas por la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo.

Gráfico N° 8

Octava Dimensión: “Normativas”



El gráfico número 7 presenta los resultados de los porcentajes de la distribución de respuestas de los alumnos correspondiente a los ítems números 17 y 18 que conforman la dimensión “Normativas”. La alternativa “Nunca” obtuvo el 5,7%, siendo la de menor frecuencia y menor porcentaje. La alternativa “Algunas Veces” obtuvo el 28,9%. La alternativa “Casi Siempre” obtuvo el 38,5%, siendo la de mayor frecuencia y mayor porcentaje. Finalmente, la alternativa “Siempre” obtuvo el 26,9%. Los datos arrojados señalan un porcentaje acumulado entre las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” de 65,4%, cifra bastante representativa desde el punto de vista

estadístico. Es importante resaltar que el 65,4% de los encuestados considera que en cuanto a la dimensión del cumplimiento de normativas, por parte del Departamento de Filosofía, es una dimensión del desempeño gerencial que es bien percibida y valorada por parte de los docentes encuestados. En consecuencia, los docentes tienen una percepción positiva respecto al cumplimiento de normativas por parte del Departamento de Filosofía.

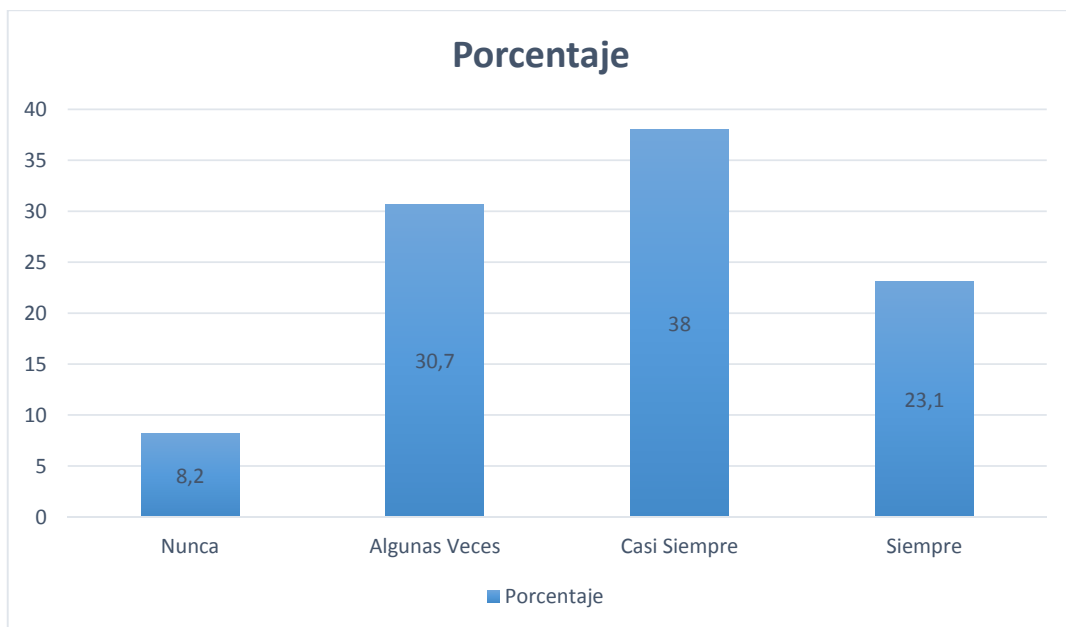
En su artículo 1 el *Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Carabobo* establece que el personal Docente y de Investigación es un recurso humano al servicio de la Institución y del país. Los miembros del personal Docente y de Investigación prestarán sus servicios a la Universidad de Carabobo en las áreas de docencia, investigación, producción y extensión, en los términos y condiciones establecidos en ese Estatuto.

Otro instrumento importante, *El Reglamento de Departamento y Cátedras para la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo*, norma el funcionamiento de los Departamentos y las Cátedras estableciendo las diversas instancias que los conforman y las atribuciones de sus miembros.

El Departamento de Filosofía, de acuerdo a los resultados del Diagnóstico Participativo, valora y aprecia estas normativas entendiéndolas como instrumentos jurídicos que expresan el deber ser en las funciones de docencia, investigación y extensión. Estos instrumentos contienen los procedimientos indispensables para el funcionamiento de los Departamentos y Cátedras.

Gráfico N° 9

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN EL
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**



En la gráfica número 9 se muestran los resultados de los porcentajes de la distribución de repuestas de los docentes correspondiente a la evaluación de los procesos gerenciales en el Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. La alternativa “Nunca” obtuvo un 8,2%, resultando ser la opción con menor porcentaje de frecuencia de repuestas obtenidas. La opción “Algunas Veces” obtuvo el 30,7% de frecuencia. La opción “Casi Siempre” fue seleccionada por el 38% de los encuestados, siendo la de mayor porcentaje de frecuencia. Finalmente, la

opción “Siempre” obtuvo el 23,1 % de aceptación. El porcentaje acumulado entre las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” es de 61,1% lo que indica que el 61,1% de los docentes consideran que el Departamento de Filosofía muestra un desempeño gerencial satisfactorio y aceptable.

Cabe destacar que este tipo de gerencia es de orden institucional ejercido por un Departamento dentro de una institución universitaria que establece las pautas de acuerdo a un plan estratégico. En consecuencia, los Departamentos son parte de una estructura universitaria que tiene un código ya establecido.

Pero la institución universitaria requiere de un liderazgo transformador que la conduzca hacia una superación de la crisis mediante la sustentabilidad y la autogestión de sus programas y proyectos, haciéndola menos vulnerable. Todos los miembros de la comunidad universitaria, docentes y estudiantes, deben contribuir con su esfuerzo y dedicación a elevar la calidad de la docencia, su pertinencia social y su contribución académica en la solución de los graves problemas de nuestra sociedad.

Interpretación de los Resultados

Los datos suministrada por los docentes pertenecientes al Departamento de Filosofía y que conformaron la población del presente estudio, permitió llegar a conclusiones resaltantes, que pueden ser de utilidad para la toma de decisiones y para futuras investigaciones dentro del área de la investigación educativa. En esta investigación la opinión de los docentes resulta esencial para el estudio del desempeño de los procesos gerenciales, porque permite la evaluación desde una perspectiva privilegiada, ya que los docentes son los encargados no solo de llevar adelante el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino también de conducir los procesos gerenciales en la educación universitaria.

Cabe destacar, en primer lugar, que la evaluación del desempeño gerencial en el Departamento de Filosofía de la FaCE, a través de la aplicación de un diagnóstico participativo, según los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario a los 26 docentes sujetos de la muestra de estudio, mostró que un 61% de los encuestados consideran que hay un desempeño gerencial satisfactorio y aceptable. Este dato estadístico permite inferir que la evaluación del desempeño gerencial mostrado por el Departamento de Filosofía, visto desde la perspectiva de los docentes, puede ser considerado como aceptable en su integridad.

Es un hecho sumamente positivo que, dentro de una situación laboral muy precaria y llena de dificultades que actualmente enfrentan los profesores universitarios, los docentes muestren interés por diagnosticar los procesos gerenciales y además de ello constatar que, pese a las carencias presentadas, se esfuerzan por cumplir sus deberes y obligaciones como gerentes educativos. Este dato es interesante porque nos permite constatar que efectivamente en nuestros Departamentos y Cátedras existe un capital humano no solo bien formado y capacitado sino también comprometido con una educación universitaria de pertinencia social y de calidad. Este personal docente y de investigación conoce sus responsabilidades y las ejerce en concordancia con las normativas vigentes.

Las alternativas utilizadas a lo largo de todo el cuestionario para medir el gerencial en el Departamento de Filosofía fueron: “Nunca”, “Algunas Veces”, “Casi siempre”, y “Siempre”, con una escala de valoración entre el 1 y el 4, siendo la alternativa “Nunca” la de menor valor, y la alternativa “Siempre” la de mayor valor dentro de la escala. Después de un estudio porcentual y numérico de acuerdo a los estándares utilizados para este tipo de investigación, resultó que la alternativa de mayor porcentaje obtenido fue la de “Casi Siempre” con un 38 por ciento, la de “Algunas Veces” obtuvo un 30,7 por ciento, la de “Siempre” obtuvo un 23,1 por ciento y la de “Nunca” solamente 8,2 por ciento.

Este resultado indica que el 61,1 % de las alternativas seleccionadas para evaluar el desempeño gerencial del Departamento de Filosofía se

encuentra entre “Casi Siempre” y “Siempre”, lo que demuestra la coherencia de la evaluación realizada por docentes del Departamento de Filosofía, quienes desde el punto de vista integral ven aceptable el desempeño gerencial en el Departamento al cual están adscritos como docentes e investigadores.

Los ítems mejor valorados fueron los siguientes:

1) Ítem 3: “Las coordinaciones académicas que funcionan en su Departamento planifican sus actividades y las evalúan de acuerdo a criterios gerenciales”. La frecuencia acumulada de las alternativas “Casi Siempre” y “Siempre” fue de 77%, lo cual indica un nivel muy alto de apreciación positiva.

2) Ítem 6: “En su Departamento se realizan actividades que sirven para crear un clima de integración, diálogo y cooperación entre todos los docentes”. Es este ítem la frecuencia acumulada de las alternativas “casi Siempre y “Siempre” fue de 73,1%. Este dato indica que los docentes en su mayoría perciben un clima favorable para el trabajo académico.

3) Ítem 7: “En su Departamento se propicia una comunicación asertiva entre todos sus miembros favoreciendo un clima de entendimiento y de trabajo”. La frecuencia acumulada de las alternativas “Siempre” y “Casi Siempre” fue de 73,1%. Este ítem se relaciona con el anterior y demuestra la valoración positiva que existe en el Departamento de Filosofía respecto al clima organizacional haciendo énfasis en la buena comunicación que favorece un clima de entendimiento y de trabajo.

Los ítems con menos valoración y que demuestran las debilidades existentes en el Departamento de Filosofía respecto a los procesos gerenciales fueron los siguientes:

1) Ítem 9: “La docencia efectiva se realiza de acuerdo a la planificación establecida en las Cátedras y es discutida y avalada por los estudiantes”. La frecuencia acumulada de las alternativas “Algunas Veces” y “Nunca” fue de 65,4%. Este dato es revelador pues los mismos docentes reconocen que las clases no se planifican ni se toma en cuenta la opinión de los estudiantes a la hora de planificar.

2) Ítem 10: “Los estudiantes que cursan las asignaturas que ofrece su Departamento son atendidos fuera del horario de clase por sus profesores para asesorarlos y motivarlos”. La frecuencia acumulada de las alternativas “Algunas Veces” y “Nunca” fue de 61,6%. Esta evidencia en cuanto a la poca atención que reciben los estudiantes en asesoría y motivación por parte de sus docentes es un hecho que no puede pasar inadvertido.

3) Ítem 13: “Los proyectos de investigación de su Departamento responden a las necesidades del entorno y ofrecen soluciones a una problemática detectada mediante un diagnóstico.” La frecuencia acumulada de las alternativas “Algunas Veces” y “Nunca” fue de 61,6%. Este dato indica que los proyectos de investigación del Departamento de Filosofía no están respondiendo plenamente a la realidad social y política que vive nuestro país. La filosofía no puede ser un conocimiento abstracto desconectado de la realidad. Al contrario, el pensamiento filosófico debe recuperar su función crítica y liberadora.

Los resultados de las dimensiones del desempeño gerencial evaluadas: planificación, dirección, control y evaluación, clima organizacional, docencia, investigación, extensión y normativas, son los siguientes:

En cuanto a la evaluación de las dimensiones que conformaron el desempeño gerencial evaluado, resultó que la dimensión clima organizacional obtuvo el más alto porcentaje (71,8%), siendo la dimensión con la más alta evaluación.

La dimensión Planificación fue la segunda mejor evaluada con 67,6%, seguida por las dimensión Dirección con 67%. Las otras dimensiones fueron Extensión y Normativas con 65,4% cada una y por último la dimensión Control y Evaluación con 61,6%.

En cambio, la dimensión de investigación obtuvo el más bajo porcentaje (50%) siendo la dimensión evaluada con la más baja calificación. La segunda dimensión evaluada con bajo porcentaje, después de Investigación, fue Docencia con el 60,3%.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

En términos generales la evaluación del desempeño gerencial del Departamento de Filosofía, según los resultados obtenidos a través de la aplicación del diagnóstico participativo a los 26 docentes sujetos de la muestra de estudio, quienes evaluaron las dimensiones de planificación, dirección, control y evaluación, clima organizacional, docencia, investigación, extensión y normativas del Departamento de filosofía mostró unos resultados positivos en la mayoría de las dimensiones según los resultado obtenidos.

Estos resultados permiten inferir que la evaluación del desempeño gerencial del Departamento de Filosofía, realizado por sus docentes adscritos, visto desde la perspectiva de los mismos docentes se consideran como aceptables y buenos en su integridad, según las conclusiones que arroja la presente investigación y que se explican a continuación en base al análisis de los resultados.

En relación a la evaluación de la dimensión de planificación, el 67,2% de los docentes, considera que es una dimensión de la gerencia que dominan con un alto nivel de eficiencia y en consecuencia los docentes consideran que todas las actividades dentro del Departamento son planificadas. Es importante resaltar que una buena planificación de las actividades permite que se cumplan los objetivos propuestos y se alcancen las metas programadas.

La dimensión Dirección obtuvo una aceptación favorable del 67% de los docentes consultados mediante el diagnóstico participativo, lo que indica que es igualmente una dimensión bien valorada. La Dirección es parte de la planificación y se mide a través del trabajo que realizan las coordinaciones académicas que funcionan en el Departamento y las funciones gerenciales del Jefe del Departamento y los Jefes de Cátedra. La docencia universitaria es inseparable de la gerencia. El docente es por antonomasia un gerente porque su acción educativa influye en un grupo de personas con quienes interactúa.

La dimensión Control y Evaluación fue valorada positivamente por el 61,6% de los docentes encuestados. Esto indica que los docentes perciben que en su Departamento hay efectivamente mecanismos para el control y la evaluación de las actividades. Este dato es muy positivo porque dentro de la gerencia universitaria los procesos deben ser evaluados continuamente a fin de mejorarlos y adecuarlos a las nuevas realidades. Caso contrario se cae en la inercia y la rutina, prácticas alejadas de una verdadera gerencia con sentido humanista.

La dimensión Clima Organizacional obtuvo una puntuación bastante alta por parte de los encuestados alcanzando un 71, 8% de valoración positiva. Este dato indica que los docentes perciben que en el Departamento de Filosofía hay una integración entre sus miembros, una comunicación asertiva y una motivación al logro. Estos datos son importantes porque manifiestan que a pesar de las dificultades por las que atraviesa las universidades sus docentes se mantienen unidos, integrados y en comunicación para enfrentar los retos que se plantean. Un clima organizacional favorable crea vínculos de comunicación y de entendimiento mutuo propiciando la sinergia y el trabajo en equipo.

La dimensión Docencia Efectiva, visto como parte de una gerencia universitaria, solo el 60% de los encuestados la valoró positivamente. Este resultado es bajo en comparación a las otras dimensiones. Los mismos docentes reconocen que es necesario mejorar ciertos indicadores de esta dimensión como por ejemplo la necesidad de planificar las clases, la atención a los estudiantes fuera del horario de clases y la debilidad en ofrecer una bibliografía actualizada sobre los temas filosóficos que imparten. Este dato indica la necesidad de mejorar la relación del docente con los estudiantes mediante una atención más personalizada.

La dimensión Investigación fue valorada positivamente solo por el 50% de los encuestados, convirtiéndose en la dimensión menos valorada. De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, los docentes del Departamento de Filosofía consideran como una necesidad inaplazable actualizar las líneas de investigación para que tengan pertinencia social,

elaborar proyectos de investigación cónsonos con la realidad del país y publicar lo investigado como un aporte a la sociedad. La investigación, junto con la docencia y la extensión, son los pilares fundamentales que sustentan la labor docente. Si una de ellas no funciona bien, esto repercute en las demás. Es necesario pues que funcionen de manera imbricada y óptima para garantizar la calidad del proceso educativo.

La dimensión Extensión obtuvo un nivel de aceptación por parte del 65,4% de los docentes consultados. Este nivel de aceptación indica la importancia que tiene para la gerencia universitaria la elaboración de proyectos de extensión docente que contribuyan a generar conocimientos a un nivel más amplio mediante la autogestión del conocimiento y en contacto con las comunidades involucradas. La extensión se hace solamente participando como tutores en los proyectos socio comunitarios que deben cumplir los estudiantes, sino también mediante el ofrecimiento de cursos avanzados, diplomados y cátedras libres. En este punto ha habido un avance respecto a años anteriores donde el Departamento de Filosofía estaba al margen de los proyectos de extensión.

Finalmente, la dimensión Normativas obtuvo un 65,4 % de aceptación por parte de los docentes pertenecientes al Departamento de Filosofía. Este dato implica que la mayoría de los docentes consultados consideran que en el Departamento de Filosofía se conocen y aplican las normativas contenidas en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Carabobo y las normativas establecidas por la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo que rigen el funcionamiento de los Departamentos y Cátedras. Estas normativas implican a todo el personal docente y de investigación y su cumplimiento o inobservancia depende en gran medida que el Departamento y las Cátedras desarrollen sus actividades de acuerdo a las normativas establecidas.

Recomendaciones.

Tomando en consideración la evaluación del desempeño gerencial como un elemento esencial, que facilita la obtención de datos objetivos alcanzados a través de un proceso sistemático de investigación y haciendo una lectura crítica y reflexiva de los resultados obtenidos, valorando sus puntos positivos y negativos, se considera pertinente, para elevar el nivel del desempeño gerencial del Departamento de Filosofía de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, las recomendaciones siguientes:

1) Hacer de la evaluación del desempeño gerencial a nivel universitario una práctica continua y permanente y no un hecho esporádico. Los datos obtenidos a través de este trabajo de investigación deben considerarse como un recurso que mejore el nivel del desempeño gerencial del Departamento de Filosofía, en cuanto que es fruto de un esfuerzo serio y sistemático, siguiendo los pasos del método científico aplicado a las ciencias sociales, para obtener la perspectiva de los docentes mediante un diagnóstico participativo. Esta práctica constituye una referencia de suma importancia, porque permite indagar la perspectiva y la opinión de los docentes acerca de los procesos gerenciales que se realizan en sus respectivos Departamentos.

2) Realizar diversos tipos de evaluación de desempeño gerencial que tome en consideración los aportes de una ciencia como lo es la gerencia educativa. Los datos obtenidos en este trabajo de investigación son un punto de partida, que facilita otras investigaciones desde otras perspectivas, como pueden ser, desde los directivos, estudiantes y egresados, entre otros, con la finalidad de complementar los datos de esta investigación.

3) Ofrecer la oportunidad a los profesores del Departamento de Filosofía de actualizar sus conocimientos mediante su participación en foros, conferencias, seminarios y otro tipo de eventos científicos que tengan como punto de interés la gerencia universitaria. La Facultad de Ciencias de la

Educación de la Universidad de Carabobo debe reconocer el empeño de los profesores de filosofía en cuanto al dominio del contenido de las asignaturas que imparten, y ofrecer la oportunidad, a través de estudios de postgrados en gerencia educativa de profundizar en los mismos, con la finalidad de actualización en los nuevos horizontes y retos que ofrece la gerencia.

4) Incentivar y motivar en el uso de las tecnologías de información y comunicación e incorporarlas en el proceso de gerencia universitaria como un recurso indispensable y útil para el logro de los objetivos propuestos. En tal sentido, se recomienda la actualización y motivación hacia los profesores del Departamento de Filosofía en cuanto a la utilización de recursos audio-visuales y de la Internet como herramientas propias del proceso de enseñanza del nuevo milenio.

Por último, se considera importante que la evaluación del desempeño gerencial se convierta en una actividad filosófica y ética. Desde una perspectiva filosófica, la existencia humana es una constante reflexión sobre lo que somos y hacemos. Aplicado a la docencia es entonces una continua revisión sobre nuestra vocación y misión. Una interpelación sobre nuestro ser docente para aspirar a alcanzar el deber ser o la excelencia (*areté*) en aquello que hacemos. La evaluación de los procesos gerenciales es entonces un hecho cotidiano porque es la revisión de lo hecho con lo planificado, del ser con el deber ser.

Desde la perspectiva filosófica, la evaluación del desempeño gerencial es una invitación a mejorar continuamente el ejercicio de nuestra profesión. El hombre es imperfecto, pero perfectible. Evaluar significa corregir esos elementos que nos desvían en el camino de lo perfectible. Es la deliberación sobre nuestro ser docente a la luz de las aspiraciones y expectativas de nuestros estudiantes, la comunidad universitaria y la sociedad en general.

El fin último de toda gerencia es la excelencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos. En el caso de la gerencia universitaria es el desarrollo pleno de capacidades, aptitudes y destrezas que permitan una educación de calidad, con pertinencia social y que responda a los retos y desafíos que plantea el mundo contemporáneo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 6ª. Edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Balestrini, M. (1998). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Consultores Asociados BL Servicio editorial. Caracas, Venezuela.
- Byars, Ll. y Rue, L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Irwin. Madrid, España.
- Castillo, L. (1992). *Planificación Estratégica*. Revista de planificación Estratégica. Editorial Fundación Altadir. Caracas.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 5453 del 24 de marzo del 2000. Caracas.
- Daza, E. (2012) *Estrategias de Gestión para el Proceso de Evaluación del Desempeño Docente en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Valencia*. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo.
- Dessler, G. (2010) *Administración de Personal*. Pearson Prentice Hall Octava Edición. México.
- Fayol, H. (1972). *Administración Industrial y General*. Editorial Universitaria. Santiago de Chile.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación Integral para Implantar Modelos de Calidad*. Editorial Pax. México. Primera Edición.
- Flores, A. (2012). *Actitud del Equipo Directivo en el Desempeño del Personal Docente de la Unidad Educativa Creación San Diego Norte*. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo
- Harper & Lynch (1992). *Motivación personal y Clima Laboral*. Ed. Harper & Lynch, Reino Unido.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.

- Hurtado, J. (2006). *"Cómo Formular Objetivos de Investigación"*. Ediciones Quirón, Sypal. 2da edición. Caracas.
- Izurreta, F. (1997). *En qué Consiste el Proceso de Planificación Estratégica*. UCV. Caracas.
- Koontz, O. (1972). *Curso de Administración Moderna*. Mc Graw Hill. México.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial N 5.929 Extraordinaria del 15 de agosto de 2009.
- Ley de Universidades (1970). Gaceta Oficial N° 1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970.
- Lusthaus, Ch.y Otros (2013). *Mejorando el Desempeño de las Organizaciones*. Ed. Tecnológica de Costa Rica. Primera Edición en Español.
- Matus, C. (1990). *Política, Planificación y Gobierno*. Editores Miguel Angel García e Hijos. Caracas.
- Méndez, C. (2001). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Tercera Edición. Santafé de Bogota: McGraw-Hill Interamericana, C.A.
- McGregor, D. (2006). *El Lado Humano de las Empresas*. Editorial McGraw-Hill. Interamericana de México.
- Melinkoff, R. (1987). *Los Procesos Administrativos*. Caracas. Editorial Contexto.
- Mintzberg, H. (1990) *.La Estructuración de las Organizaciones* Editorial Ariel, Barcelona.
- Moyer, H. (1989). *Planificación Estratégica Situacional*. LUZ, Maracaibo.
- Muñoz, L. (1981). *Notas de Planificación*. ULA. Mérida.
- Murdick, R. (1994). *Sistemas de Información Administrativa*. Prentice-Hall Hispanoamérica. México.
- Palella, S. y Martins F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Editorial FEDEUPEL. Caracas.

- Ramirez, T. (2008). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Ed. Panapo. Caracas.
- Reveco, O. (2012). *Más Allá de los Dicho: Hallazgos Desde la Investigación*. Ril Editores. Universidad Central. Chile.
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de Administración*. Pearson Educación Tercera Edición. México.
- Ruiz, T. (1998) *Instrumentos de Investigación. Procedimientos para su Diseño y Validación*. Ediciones CIDEG, C.A. Venezuela.
- Rodríguez, M. (2012). *Comportamiento Ético Gerencial* Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Primera Edición.
- Rodríguez, S. (2011). *Evaluación del Desempeño Gerencial del Director Educativo en el Municipio Escolar 6.1 del Estado Carabobo*. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo.
- Sabino. C. (1996). *El Proceso de Investigación*. Ed. Panapo. Caracas
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.
- Taylor, F. y Fayol, H. (1972). *Principios de la Administración Científica*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.
- Tobar, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Valenzuela, G. (2004) *Evaluación de Instituciones Educativas*. Ed. Trillas. México.
- Villasmil, J. (2006) *Gerencia y Liderazgo*. En S. Nube y M. Sánchez (Comps.) Cuadernos Monográficos Candidus Nro. 8. La Gerencia de la Calidad Educativa 2da parte. (p. 79-86), Acarigua.
- Woolfolck, A. (1999). *Psicología Educativa*. Prentice Hall. México.

ANEXOS

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

Entrevista	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	Total
E1	3	2	3	1	1	3	3	2	1	2	2	3	3	2	4	4	3	4	46
E2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	58
E3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	43
E4	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	34
E5	3	3	4	4	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	46
E6	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	64
E7	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	48
E8	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	1	3	3	3	2	2	4	4	56
E9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
E10	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	63
E11	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	61
E12	2	3	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	41
E13	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	35
E14	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	42
E15	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	46
E16	2	2	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	42
E17	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	2	4	2	3	2	3	42
E18	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	1	61
E19	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	40
E20	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	58
E21	2	3	3	1	3	3	4	3	2	1	3	4	3	2	4	3	3	3	50
E22	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	61
E23	2	3	3	1	3	3	4	3	2	2	1	3	4	3	2	3	2	2	46
E24	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	49
E25	3	2	3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	39
E26	2	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	36
Vantanza	0.59846154	0.5338462	0.43846154	1.22	0.82461538	0.72	0.6415385	0.34615385	0.72615385	0.886153846	1.06	0.4246154	0.795384615	0.886153846	0.824615385	0.738461538	0.733846154	0.80153846	105,921538

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH = 0,937436455

Habría una consistencia interna de la escala elevada