

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO DE EDUCACIÓN FÍSICA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL DEPORTE**

**UBICACIÓN DE LA TENDENCIA GERENCIAL APLICADA EN EL
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA DEL INSTITUTO
TECNOLÓGICO DE EJIDO, EN LAS TENDENCIAS
GERENCIALES ACTUALES.**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al
Título de Especialista en Educación Física Mención
Gerencia del Deporte.**

S E R B I U L A
Tulio Febres Cordero

**AUTOR:
Lic. MYRIAM GONZÁLEZ.
TUTOR:
Esp. NANCY R. DE PRADO.**

MÉRIDA, NOVIEMBRE DE 2005.

DONACION

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, a mis Padres que me dieron la vida.

A mis hermanos y sobrinos por ayudarme siempre y motivarme a seguir adelante.

A todos mis seres queridos por alentarme siempre en los momentos difíciles y en los buenos.

A la Profesora Asesor Nancy de Prado quien como orientador, supo guiarme para superar todas las dificultades.

A Todos Mil Gracias.

Myriam

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|--|------|
| DEDICATORIA | ii |
| ÍNDICE GENERAL..... | iii |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | v |
| RESUMEN..... | vii |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 3 |
| Definición del problema..... | 3 |
| Sistema de objetivos..... | 8 |
| Justificación..... | 9 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 10 |
| Antecedentes..... | 11 |
| Fundamentación teórica..... | 15 |
| - La Educación Superior en Venezuela..... | 15 |
| - El Instituto Universitario Tecnológico de Ejido y su Proyección Social..... | 16 |
| - La Finalidad del Sector de la Educación Superior..... | 17 |
| - Los Modelos Gerenciales..... | 17 |
| - Gerencia y Liderazgo Organizacional..... | 21 |
| - La Comunicación en la Gerencia..... | 24 |

| | |
|---|-----------|
| - Enfoques y Técnicas Gerenciales en la Actualidad..... | 26 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | 35 |
| Tipo de Investigación y Método..... | 35 |
| Diseño de la Investigación..... | 35 |
| Población y Muestra..... | 36 |
| Descripción de la Unidad de Aplicación..... | 36 |
| Condiciones y Características de los Sujetos..... | 37 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | 37 |
| Validez y confiabilidad..... | 39 |
| Procedimiento de la Investigación..... | 41 |
| CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 43 |
| Resultados Obtenidos..... | 43 |
| Análisis de Resultados..... | 50 |
| CAPITULO V: CONSIDERACIONES FINALES | 54 |
| Conclusiones..... | 54 |
| Recomendaciones..... | 58 |
| REFERENCIAS..... | 60 |
| ANEXOS | |
| Anexo A: Instrumento de Evaluación Aplicado | |
| Anexo B: El Procedimiento de Investigación | |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 1: Visión Integral Epistemológico..... | 18 |
| Cuadro 2: Los momentos de la Teoría Organizacional del Siglo XX..... | 19 |
| Cuadro 3: Resumen de los modelos gerenciales en la actualidad..... | 27 |
| Cuadro 4: Equilibrio entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral - CMI. | 29 |
| Cuadro 5: El Método..... | 30 |
| Cuadro 6: Sistema de Variables, Definición Conceptual..... | 33 |
| Cuadro 7: Definición Operacional. Operacionalización de la Variable.. | 34 |
| Cuadro 8. La estructura del Instrumento, Objetivos Específicos..... | 41 |
| Cuadro 9: Contextualización de la investigación. | 42 |
| Cuadro 10: Gestión de la gerencia del Departamento de Educación Física. | 43 |
| Cuadro 11: Elementos claves de la planificación estratégica..... | 44 |
| Cuadro 12: Fuerzas que influyen en mayor grado la gerencia..... | 45 |
| Cuadro 13: Principios que aplican para el control de calidad..... | 45 |
| Cuadro 14: Criterios referentes a la gerencia deseable..... | 46 |
| Cuadro 15: Jerarquización de criterios..... | 47 |
| Cuadro 16: Uso de herramientas tecnológicas..... | 47 |

| | |
|---|----|
| Cuadro 17: Conocimiento de técnicas gerenciales contemporáneas..... | 48 |
| Cuadro 18: La comunicación que aplica la gerencia del departamento es: | 48 |
| Cuadro 19: Usted considera que la gerencia aplicada, se corresponde con la búsqueda de: | 49 |

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO DE EDUCACIÓN FÍSICA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

UBICACIÓN DE LA TENDENCIA GERENCIAL APLICADA EN EL
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA DEL INSTITUTO
TECNOLÓGICO DE EJIDO, EN LAS TENDENCIAS
GERENCIALES ACTUALES.

Autor: Lic. Myriam González.

Tutor: Prof. Nancy R. de Prado

Año: 2005.

RESUMEN

El propósito del siguiente trabajo consistió en ubicar, según las tendencias gerenciales actuales, el modelo gerencial aplicado en el Departamento de Educación Física del Instituto Tecnológico de Ejido. Para ello se aplicó un Marco Metodológico no experimental, descriptivo, en la modalidad de Estudio de Caso. La situación se analizó en su propio ambiente y los datos se recogieron en el mismo momento. La unidad de análisis la conformaron dieciséis (16) Docentes en roles de Coordinadores, Jefes de Cátedra y Jefe del Departamento de Educación Física del Instituto Tecnológico de Ejido, del Estado Mérida. Para recoger la información se aplicó un instrumento de dieciséis (16) Ítems, y para su análisis se aplicó un estadístico simple de sumatoria de frecuencias de respuestas. La organización de la información se hizo en tablas elaboradas para el efecto que plasman las citadas frecuencias de respuestas emitidas por los docentes. Los resultados reflejaron, que el modelo usado con mayor frecuencia en el Departamento, fue la planificación estratégica, y los resultados muestran que esta puede ser una herramienta válida para implantar estrategias, control y evaluación para garantizar el cumplimiento de la misión. Asimismo muestra que la gerencia cuida la calidad profesional de sus personal docente, por lo cual existe una plantilla de alta calificación, entre los miembros de las distintas especialidades académicas requeridas para alcanzar su propósito.

Descriptor: Tendencias gerenciales actuales.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio, se realizó con el propósito de ubicar el modelo gerencial que aplica el Departamento de Educación Física del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, en los modelos, enfoques y técnicas gerenciales aplicados en la gerencia actual.

Se estima que la universidad como institución social, está llamada a responder el desafío planteado por lo nuevos paradigmas, cuyo centro en el desarrollo de la persona humana. Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, tal exigencia se orienta a solicitar de las instituciones adecuar sus tareas para alcanzar mayor productividad en el menor tiempo y menos costo. De la experiencia empírica se obtiene, que pareciera que las instituciones educativas en general y en particular las universidades no hubieran recogido el reto.

Se orientó el estudio en el ánimo de contribuir al desarrollo de competencias gerenciales de los docentes en cargos de autoridad, para los cuales se plantean los siguientes tres objetivos. Ubicar la gestión gerencial aplicada en el Departamento de Educación Física del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, en las tendencias gerenciales actuales. De este objetivo gerencial se derivaron los siguientes: (a) Analizar la tendencia

gerencial aplicada en el departamento para ejecutar sus funciones. (b) Detectar los componentes que corresponden a un enfoque determinado que sean aplicado en el Departamento y (c) Establecer criterios definitivos para formular lineamientos de un modelo gerencial deseable.

Para desarrollar el estudio, se aplicó un marco metodológico no experimental, transeccional descriptivo, debido a que la situación se analizó en su propio ambiente y los datos se recogieron en el mismo momento. La unidad de análisis la conformaron dieciséis (16) Docentes en roles de Coordinadores, Jefes de Cátedra y Jefe del Departamento de Educación Física del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, del Estado Mérida quienes conformaron un estudio de caso.

El presente estudio, se estructuró de la siguiente manera; Capítulo I: El Problema; Capítulo II: Marco Teórico; Capítulo III: El Marco Metodológico; Capítulo IV: El Análisis; Capítulo V: Las Consideraciones Finales. Se cierra el trabajo con las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Definición del Problema

En el marco de los cambios y retos tecnológicos planteados por los científicos sociales a mediados del siglo XX y lo que va del siglo XXI, se espera que las Instituciones Universitarias se adecuen al paradigma humanístico, centrado en fomentar principios y valores, donde la libertad y el hombre son lo esencial. De allí que, la educación superior tendría que orientarse al desarrollo integral de las personas. Tal desafío está en consonancia con el Artículo 102 de la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), en ella se define la educación superior como un derecho humano y un deber social, razón por la cual el Estado la asume como el instrumento de conocimiento científico humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

Al respecto, Mina (2004, p. 7) se refiere a este nuevo paradigma educativo y expone que: *"El nuevo énfasis educativo, estaría en las competencias"*.

De tal afirmación se asume la competencia como: *"El saber hacer en el ámbito de un contexto determinado"*, (ob.cit. p. 7). Ante esta exigencia se plantea la interrogante; ¿Si las Universidades estarían en condiciones de responder efectivamente, para lograr estos cambios acordes con los nuevos retos científicos, políticos, económicos, sociales e informativos planteados como retos de la globalización y la humanización, lo cual implicaría un cambio de visión, de misión y de conducción del sistema universitario?

Según las investigaciones publicadas y la literatura referida al tema universitario, se recoge la opinión de autores como Soto (1998), quien argumenta que: *"Las universidades se mantienen restringidas por enfoques gerenciales tradicionales, regidos por estructuras lucrativas rígidas, las cuales no les permiten explotar las nuevas tecnologías, debido a la inversión y al impacto que puede ocasionar a sus procesos y su operatividad"*. (p. 4).

Si bien las instituciones de educación superior parecieran estar orientadas por las solicitudes académicas de transformación más allá del currículo, pasando por la reestructuración organizacional, la interacción docente-alumno; el desempeño profesional y su pertinencia social, *"Estas manifestaciones no parecieran tener repercusión en los gerentes, toda vez que los indicadores de gestión señalados por las autoridades de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) en el año 2002 reflejan en estas instituciones no hay equidad"*. (Fuenmayor 2002, p.51).

Sin embargo, Molina (1996), destaca como resultado de una investigación referida a determinar las estrategias gerenciales para lograr eficiencia administrativa en una dependencia universitaria, que efectivamente existían carencias en este aspecto, por lo cual planteó la necesidad de implantar un modelo administrativo efectivo, mediante la aplicación de procesos gerenciales con enfoque humanista.

Por otra parte, la experiencia empírica de algunos docentes del instituto universitario, como Ramírez R. (1995), en un estudio realizado al personal docente del Departamento de Educación Física del Tecnológico de Ejido mediante una investigación descriptiva de campo, encontró que ellos aplicaban patrones de comunicación disfuncionales, lo cual afectaba las relaciones interpersonales y por ende la calidad de su trabajo; además de encontrar bajo nivel de compromiso para cumplir sus labores y baja autoestima y satisfacción laboral.

Asimismo, según se aprecia en otras publicaciones autorizadas, en el Estado Mérida, el Vicerrectorado Académico de la ULA en un intento de abordar estrategias para elevar la calidad de la educación y el cumplimiento a cabalidad de su misión, propuso reformular el currículo a fin de lograr la esperada transformación. (Educere. 2002. N° 8, p. 48-51).

De lo expuesto, según opinión de Oliveros (2002), quien señala:

“Se deriva la necesidad de indagar respecto a estilos de gerencia que contribuyan al logro del conocimiento productivo, la competitividad y el manejo acertado de herramientas como soporte para la implantación de estrategias organizacionales en la Educación Superior, que faculten el cambio solicitado por la sociedad y la propia comunidad universitaria”.(p.45).

Esta búsqueda conduce al por qué y para qué de la gerencia, si se acepta que la gerencia: *“Es un proceso de formular, efectuar y evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización y que estas actividades se orientan al cambio y a su estabilidad a través del rompimiento de la burocracia y de los hábitos de la manipulación y el poder,* como afirma Machado (1998), entonces, requeriría evaluar como gerencian en las instituciones correspondientes al sub sistema de educación superior, con el propósito de determinar sus debilidades y fortalezas en los procesos de comunicación asertiva y toma de decisiones acertadas en las acciones orientadas a la gestión de calidad, tanto en su producto, que es la educación, como en los procesos establecidos para la gestión de los servicios.

Al aceptar que un modelo gerencial adecuado, apunta al cambio de estilos rígidos y autoritarios para lograr acciones efectivas, mediante el crecimiento y desarrollo personal de la gente y el compromiso de optimizar la gestión, para responder al mandato del Estado expuesto en la Constitución Bolivariana de Venezuela, se impone la búsqueda de soluciones concretas, a partir de la selección del modelo gerencial, que se ajuste a las necesidades

de la gerencia en las instancias universitarias, considerando su misión, estructura y funciones específicas, para hacerla más competitiva con un producto de calidad.

En base a estas consideraciones se derivan interrogantes tales como:

- ¿La estructura organizacional del Departamento de Educación Física, del Instituto Tecnológico en referencia, responde al reto de la realidad académica, extensión e investigación, en un marco de toma de decisiones acertadas, basadas en líneas de gestión contemporáneas?
- ¿Los procesos establecidos en el Departamento citado facilitan la aplicación de patrones comunicacionales y de información efectiva?

Las interrogantes se resumen en la siguiente, aceptada como problema de investigación.

- ¿En cuál de las tendencias gerenciales actuales, se ubica la tendencia gerencial del Departamento de Educación Física del Instituto Tecnológico de Ejido, en el Estado Mérida?

Sistema de Objetivos

Objetivo General

Ubicar el modelo gerencial aplicado en el Departamento de Educación Física del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, dentro de las tendencias gerenciales actuales.

Objetivos Específicos

1. Analizar la tendencia gerencial aplicada en el Departamento de Educación Física del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido.
2. Detectar los componentes gerenciales que correspondan a enfoques actuales, aplicados en el Departamento de Educación Física del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido.
3. Establecer los criterios para formular lineamientos de un modelo gerencial deseable, para el Departamento de Educación Física del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido.

Justificación

Desde el punto de vista teórico

Según el marco referencial se estima que, el desafío de los institutos de educación superior para cumplir la misión exigida por el Estado demanda aplicar modelos gerenciales acordes a los nuevos paradigmas, educativos, establecidos en este siglo y recogidos en la Constitución Bolivariana de Venezuela y la Ley de Universidades vigente.

Por su parte, la humanización de los procesos educativos, impone un enfoque gerencial orientado a ofrecer un producto de calidad, en este caso la educación, la cual responderá a la satisfacción de las necesidades del individuo y de la sociedad, con una visión centrada en el desarrollo integral de la persona humana, como ente intelectual, afectivo, físico y social.

Desde el punto de vista gerencial

Se estima que un estudio de esta naturaleza coopera con el desarrollo del comportamiento organizacional, lo cual genera el uso adecuado y oportuno de estrategias orientadas a aumentar valores sociales, lo cual se traduce en fomentar relaciones interpersonales, generar un clima favorable a la práctica laboral y a elevación de la autoestima de la membresía, lo cual se corresponde con el paradigma organizacional, donde el centro es el hombre.

Desde el punto de vista social

Se espera que los resultados del estudio, contribuyan al proceso de transformación del Departamento en particular y también de la Institución, mediante el conocimiento de herramientas estratégicas, dinámicas que les permitan organizar eficientemente sus planes y programas, de forma tal que la Institución se convierta en soporte para el desarrollo social del Estado con apertura y flexibilidad, valores intrínsecos de la venezolanidad.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Los estudios seleccionados en la fase exploratoria de la investigación, reflejan la preocupación de los docentes respecto a la gestión gerencial aplicada en distintas dependencias de la universidad, desde hace más o menos una década y algunos de ellos se citan, en cuanto se estima que la problemática tratada, persistiría hoy día.

En efecto, Machado (1993) se refirió específicamente a la gerencia deportiva, como un modelo orientado a destacar las condiciones y características del gerente deportivo. El estudio fue de tipo descriptivo, basado en la experiencia empírica del desempeño como Director de Conefide, organismo adscrito al Ministerio de Educación Cultura y Deportes e Instituto Nacional de Deporte (IND), respectivamente con acción nacional, le permitió resumir las debilidades y fortalezas del líder deportivo. Sus conclusiones se reflejaron en un modelo organizacional para gerenciar el deporte.

Igualmente Machado (1993), realizó una investigación de campo en el Estado de Carabobo, auspiciada por Flor Isava y Fundadeporte, relativa al nivel de capacitación de líderes deportivos del Estado. Los resultados reflejaron que los líderes deportivos carecían de herramientas gerenciales para su desempeño, así mismo indujeron a la publicación de un modelo de gerencia participativa, publicado por Fundadeporte.

En 1995, Prado, Escobar y Zambrano, aplicaron un modelo de planificación estratégica, en una investigación descriptiva de campo, con el propósito de detectar las debilidades de la planificación deportiva en la Dirección de Deportes del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, los resultados reflejaron ausencia de planificación en esa institución universitaria.

En 1996, Ramírez, R. aplicó una investigación cualitativa, descriptiva de campo, orientada a aplicar un Programa de Comunicación Asertiva en las relaciones interpersonales de los docentes de la Unidad Deportiva del Instituto Universitario Tecnológicos de Ejido. Los resultados reflejaron que existía un patrón de comunicación disfuncional entre los docentes, lo cual afectaba negativamente la membresía, así mismo, el clima organizacional afectaba el nivel de compromiso y de realización de tareas en estos docentes.

El estudio realizado por Soto (1998), referido a las necesidades de crear una estructura académica administrativa para la Universidad Nacional Abierta ante la presencia de nuevas tecnologías, con una metodología exploratoria de campo en la modalidad cualitativa / cuantitativa, reflejó que la estructura organizacional de dicha universidad es altamente centralizada, carece de equipamiento tecnológico, su estilo gerencial burocrático. En sus conclusiones recomienda un enfoque gerencial de reingeniería para aperturar la estructura y facilitar el cambio.

Los casos citados, constituyen antecedentes para esta investigación, por cuanto reflejan debilidades en el perfil del gerente, en el modelo gerencial y necesidades del cambio del Instituto Tecnológico para hacerla más flexible y dinámica.

Estos mismos planteamientos se encuentran en Ontiveros (2002), en su obra *"Razones y Pasiones: La Universidad como Tema"*, en donde se refiere a la carencia de gerencia en el Deporte del Instituto Tecnológico de Ejido.

Ybermon, Giraux, Gimeno, Macedo, Laren, Tartajada (2002), se refirieron a la Educación en el Siglo XXI. En su análisis teórico exponen que los Institutos Tecnológicos tendría que atender las competencias, para atender la calidad que se imparta, por cuanto existe vinculación entre ellas.

Primera (2000), realizó una investigación referida a la gestión de tecnologías de informática en bibliotecas universitarias. La metodología descriptiva de campo, comparativa, permitió concluir que, aún cuando las autoridades rectorales y directoras de bibliotecas, estas se encuentran desvinculadas como medios generadores de ventajas competitivas. Según tal resultado plantea que la gestión tecnológica debe ser eficiente para responder a la explosión de información y avances tecnológicos.

Se considera útil este aporte para este estudio, por cuanto constituye la tecnología de información una herramienta de gestión que contribuye a lograr calidad de servicio,

Por su parte Fernández (2002), aplicó una investigación referida a las técnicas gerenciales en la gestión de servicios de bibliotecas en la Universidad del Zulia, a cuarenta gerentes responsables de unidades operativas. La metodología aplicada fue descriptiva de campo. Sus resultados reflejaron que la técnica gerencial mayormente utilizada es la calidad total, seguida de la reingeniería. Su aporte para el estudio consiste en la validación de técnicas gerenciales mediante su aplicación a la población gerencial precitada.

Fundamentación Teórica

La Educación Superior en Venezuela

La educación venezolana está regida por lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que le otorga la cualidad de instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. En la actualidad y según el nuevo paradigma, la universidad venezolana está llamada a replantearse objetivos, métodos y estrategias para estar acorde con este reto.

Soto (1988), expone que: *“La universidad constituye una representación fiel de las organizaciones sociales, por lo cual fortalece los procesos para instalar una nueva utopía volcada hacia la libertad y la autorrealización del ser humano”*. (p.15).

Esta postura coincide con el compromiso universitario de generar conductas de cambio, para desmontar la estructura jerárquica tradicional, con la participación de todos los miembros de esa comunidad, a objeto de crear organizaciones sociales educativas, flexibles y dinámicas. Y en tal contexto, abordar una visión prospectiva de la educación con el hombre como centro de transformación social.

***El Instituto Universitario Tecnológico de Ejido
y su Proyección Social***

Esta institución de Educación Superior de la Región Andina, orienta su institucionalidad a ser reconocida como fuente propulsora del desarrollo económico local, derivado de las actividades académicas realizadas.

En lo que corresponde a su desarrollo y crecimiento organizacional, conforma una vía válida para contribuir al logro de la misión de la Educación superior Venezolana, para con la sociedad, con lo cual daría pertinencia a su existencia.

***El Desarrollo del Personal Docente en la Gerencia de la
Educación Superior.***

Se acepta que la gerencia es: *"El proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harían posibles alcanzar los objetivos"*. (Machado de M. 2004, p.38), tales actividades desencadenan proceso y funciones básicas como, planificar, ejecutar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar, entonces tales acciones implicarían conocer el recurso humano, los recursos materiales y equipos, así como conocer a profundidad el plantear objetivos, desarrollar estrategias y acciones, la comunicación efectiva para plantear políticas y resolver conflictos; así como analizar situaciones problemáticas y tomar decisiones. La Universidad como factor social tendría la urgencia de aplicar técnicas gerenciales afines a su misión y trascendencia.

La Finalidad del Sector de la Educación Superior

Se entiende que en este sector es necesario generar respuestas acordes al desarrollo del conocimiento y la competitividad. Asimismo y según el fin de formar profesionales, tendría que garantizar que estos profesionales tuvieran exacta valoración de su realidad capaz de sustentarse en un mundo competitivo, globalizado, integrado, regionalizado, en proceso acelerado de cambio.

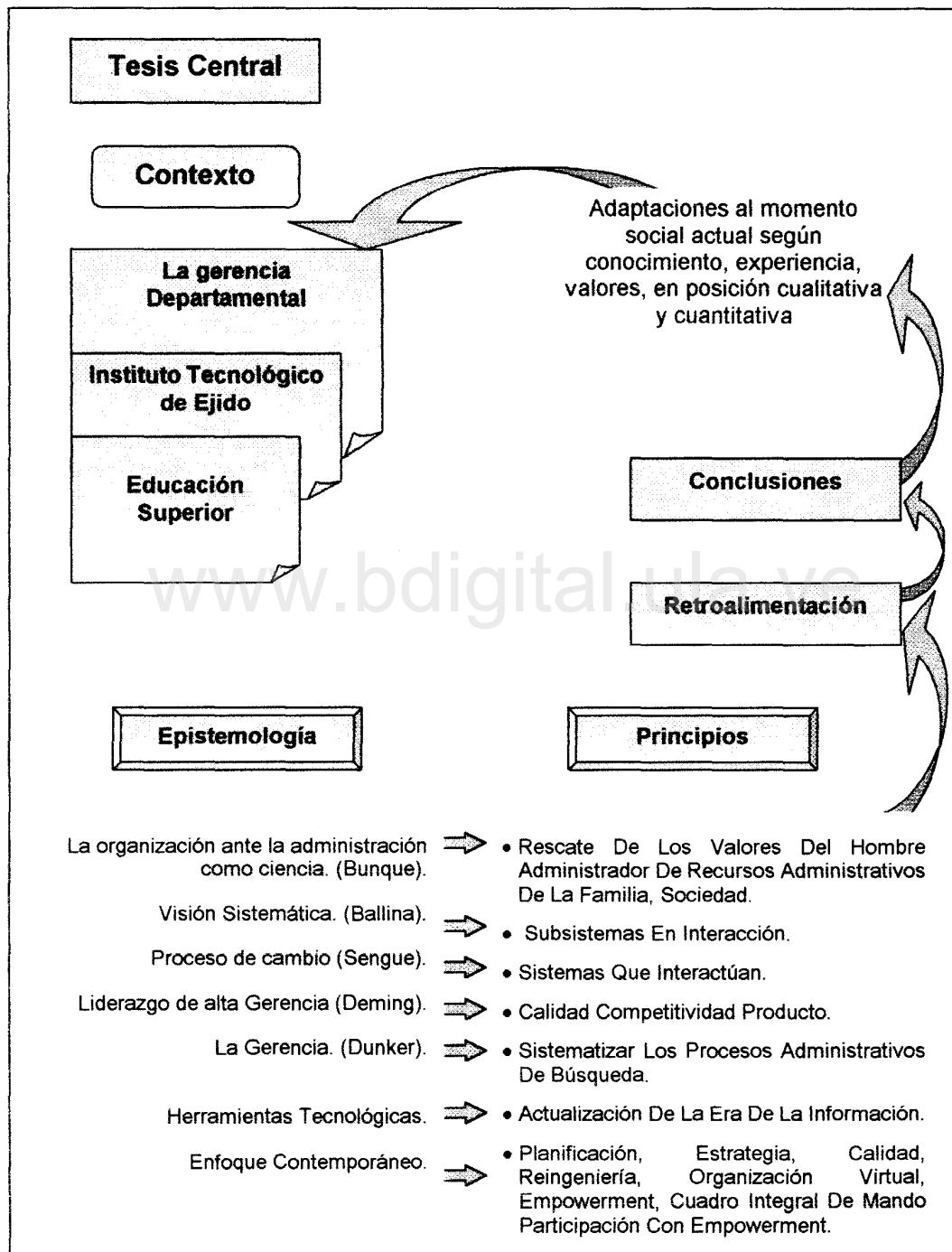
En consecuencia, también: *“Se requiere adecuar la Gerencia del sector al paradigma centrado en la gente, en aquellos procesos en aras de la actualización de la Organización”*. (Cuaderno Bitácora 2000. ULA .2000).

www.bdigital.ula.ve

Los Modelos Gerenciales

La gerencia como proceso humano, ha cambiado su propósito según la cultura del momento histórico. Según tal expresión Molero (2003), resume estas adaptaciones en el cuadro N° 1, que se muestra a continuación el cual se presenta con algunas variables.

Cuadro 1: Visión Integral Epistemológico

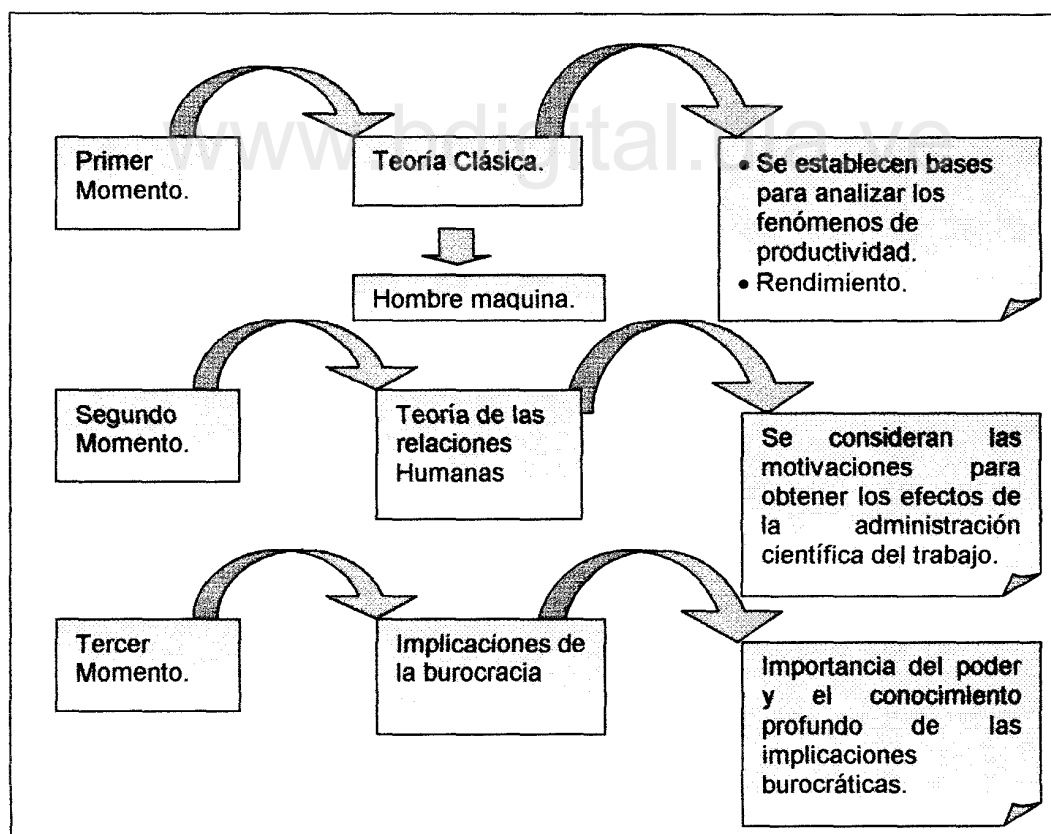


Fuente: Tomado de Molero (2003).

La tesis central referida a la gerencia departamental, cuyo contexto institucional es la educación superior; se soporta en los paradigmas organizacionales asociados a los conceptos teóricos de cada tesis.

Para Bunge (1996), la administración como ciencia ofrece oportunidades por cuanto ella, es un arte. Además los factores de su funcionamiento son: el conocimiento, la experiencia, la visión, el valor y el carácter de la administración. Se resume así. (Ver cuadro 2).

Cuadro 2: Los momentos de la Teoría Organizacional del Siglo XX.



Fuente: Tomado de Machado (2004).

Referente al estilo de medición y evaluación de las variables, se estableció una discusión entre el paradigma positivista estructural y el cualitativo respecto a la forma de evaluar e interpretar los significados contextuales e históricos de los procesos ocurridos en la sociedad.

Pero además del proceso administrativo, a mediados del siglo pasado, se rescata el recurso humano como un factor de la gerencia. Esta postura se asume como una vía para enfrentar la burocracia, como afirma Senge (1998), *“El principio se basa en que las organizaciones están conformadas por personas”*.

El citado concepto administrativo, evolucionó y al respecto se pronunció Ballina (2000) citado por Ferrer (2002), cuando expuso que las teorías administrativas más recientes tienen el objeto de: *“Estudiar la organización como un sistema, compuesto por subsistemas, que actúan entre sí, con el ambiente externo”* (p.34). Y agrega que, las características de estas organizaciones son contentivas de los siguientes elementos:

1. Un sistema abierto que se relaciona con el ambiente.
2. Se concibe como un sistema multifuncional con el propósito de integrar y coordinar.
3. Visto como subsistemas éstos son recíprocamente dependientes y sus cambios en consecuencia, se afectan mutuamente.

4. Son concebidas como estructuras ordenadas.
5. Su funcionamiento favorece al funcionamiento y el positivismo.
6. Conforman la base institucional al poder burocrático. (Ferrer ob cit).

En las teorías contemporáneas de la administración se percibe un enfoque operacional. Y la evolución de la teoría de sistemas en la actualidad, prevalece la tolerancia (enfoque de la contingencia). Dentro de este contexto se entiende que, las organizaciones son entidades sociales, caracterizadas por el comportamiento profundo, la especialización, y la estructura centradas en un fin común.

www.bdigital.ula.ve

Gerencia y Liderazgo Organizacional

Las nuevas tendencias gerenciales influenciadas por el Modelo Deming, cuyo paradigma emulaba la calidad total, se basó en el liderazgo y la integración de valores tales como productividad, competitividad y calidad, mediante la aplicación de técnicas del mejoramiento continuo. Es un enfoque positivista.

Posterior al modelo de Deming, las tendencias contemporáneas, también se centran en el liderazgo compartido para estimular la competitividad.

Estas tendencias, ubican al líder, centrado en el cómo. Es decir, un liderazgo basado en valores orientados a responder cómo ser y cómo llegar a ser. En consecuencia, sería un líder con base filosófica más que técnica. Respecto a las estrategias que asuma para abordar la visión, sería un líder con rasgos políticos.

De forma que el liderazgo actual dentro de las organizaciones en el marco de la globalización asume la comunicación como factor importante. Asimismo se entiende que la dimensión humana del líder se ubica en la ética con el propósito de compartir valores que permitan alcanzar logros organizacionales. Se acepta que con esta visión el líder promueve la innovación y la credibilidad, por ende, también la creatividad.

Tales atributos en el líder se corresponden con los objetivos que se proponen para alcanzar la calidad ó cómo afirman Handescombe y Norman (1999): *"una base firme en el éxito competitivo"* y ellos son:

1. Lograr estándares de crecimiento.
2. Lograr relaciones estratégicas comprometidas.
3. Aplicar tecnología.
4. Desarrollar y mantener una acción dinámica y favorable.
5. Desarrollar las personas efectivamente, para su empleo.

Para cumplir tal desafío, el liderazgo representado en la gerencia, requeriría atender las siguientes situaciones situacionales:

1. Atender la gestión corporativa.
2. Crear de forma participativa una visión real para la institución.
3. Liderizar las acciones para desarrollar las estrategias.
4. Participar activamente en la evaluación estratégica de las necesidades del usuario.
5. Aplicar la tecnología de forma efectiva.
6. Liderar la aplicación de las estrategias.
7. Establecer una interacción que favorezca a flexibilidad en la estructuración de los consejos.
8. Desarrollar estrategias de control en las relaciones interesadas.
9. Participar en las actividades directivas.
10. Establecer un estilo directivo para tomar decisiones.

Según lo expuesto, la gerencia es elegible, por ende, no se evalúan los perfiles de personalidad. De allí que, estaría en sus capacidades y condiciones personales, seleccionar el estilo centralizado o descentralizado de la acción directiva.

La Comunicación en la Gerencia

Las instituciones educativas requieren comunicarse interna y externamente a los fines de tener presencia en el medio local, regional y global. Al cumplir con este requerimiento estaría en condiciones de liderar la sociedad mediante la visión acertada del futuro, de forma ágil, participativa, creativa y productiva.

Una herramienta estratégica para alcanzar su propósito es la tecnología de la comunicación, especialmente en el uso de Internet. La base de datos y los sistemas que te faciliten la aplicación de los procesos y la fase operativa en general para compilar teorías del conocimiento y aplicarlas oportunamente como sugiere Pérez (2001). En este orden de ideas, el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, ofrece servicios internos mediante sistemas operativos de información.

Machado de M, (1993), refiriéndose a la comunicación expuso que para centrar la comunicación en la gerencia, *"es relevante atender algunos elementos específicos de la planificación, tomando en consideración que a través suyo es donde se generan baches y puentes par atascar los procedimientos organizativos"* (p.143).

Según tal advertencia se asume que identificar estas fases: planificación y comunicación, permite coherencia organizacional.

Dado que se asume la comunicación como un proceso que favorece las relaciones interpersonales en un enfoque humanístico, basado en el respeto al otro, el liderazgo tendría que analizar como se comunican los miembros de la organización, factor éste considerado para efectos del presente estudio como determinante.

Chiavenato (2000), expresa que la organización es un sistema de actividades coordinadas entre dos o más personas, por tanto ésta sólo existe cuando existen personas capaces de comunicarse y están dispuestas a contribuir con acción, lo cual significa sacrificar la conducta individual en beneficio del grupo con el fin de cumplir un propósito común.

Cuando la organización no cumple este cometido, surge el conflicto, el cual puede originarse entre las personas ó bien entre las dependencias, ya sean gerencias, departamentos o secciones, según el sistema de enlace que se establece entre quienes planifican o efectúan acciones.

Según lo expuesto se extrae que según la tendencia gerencial, el tipo de liderazgo, las técnicas empleadas para desarrollar los procesos, las formas de comunicarse y de tomar decisiones es posible evaluar los aspectos atinentes al proceso gerencial y su rendimiento.

De allí que, habría que revisar la unidad que se pretenda estudiar, esté o pueda ser incluida dentro del concepto gerencial o tradicional ó si

responde a las técnicas y enfoques gerenciales contemporáneos, cuya teoría se revisa a continuación, según el criterio de la investigadora, como útiles para el estudio.

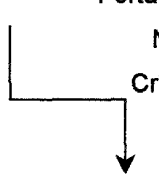
Enfoques y Técnicas Gerenciales en la Actualidad

Dentro de tal concepto se aceptan como enfoques y técnicas gerenciales las siguientes:

1. La planificación estratégica.
2. La calidad total.
3. La reingeniería.
4. Cuadro de mando integral.
5. Empowerment.

A continuación se presenta el cuadro N° 3, el cual resume los modelos gerenciales en la actualidad.

Cuadro 3: Resumen de los modelos gerenciales en la actualidad.

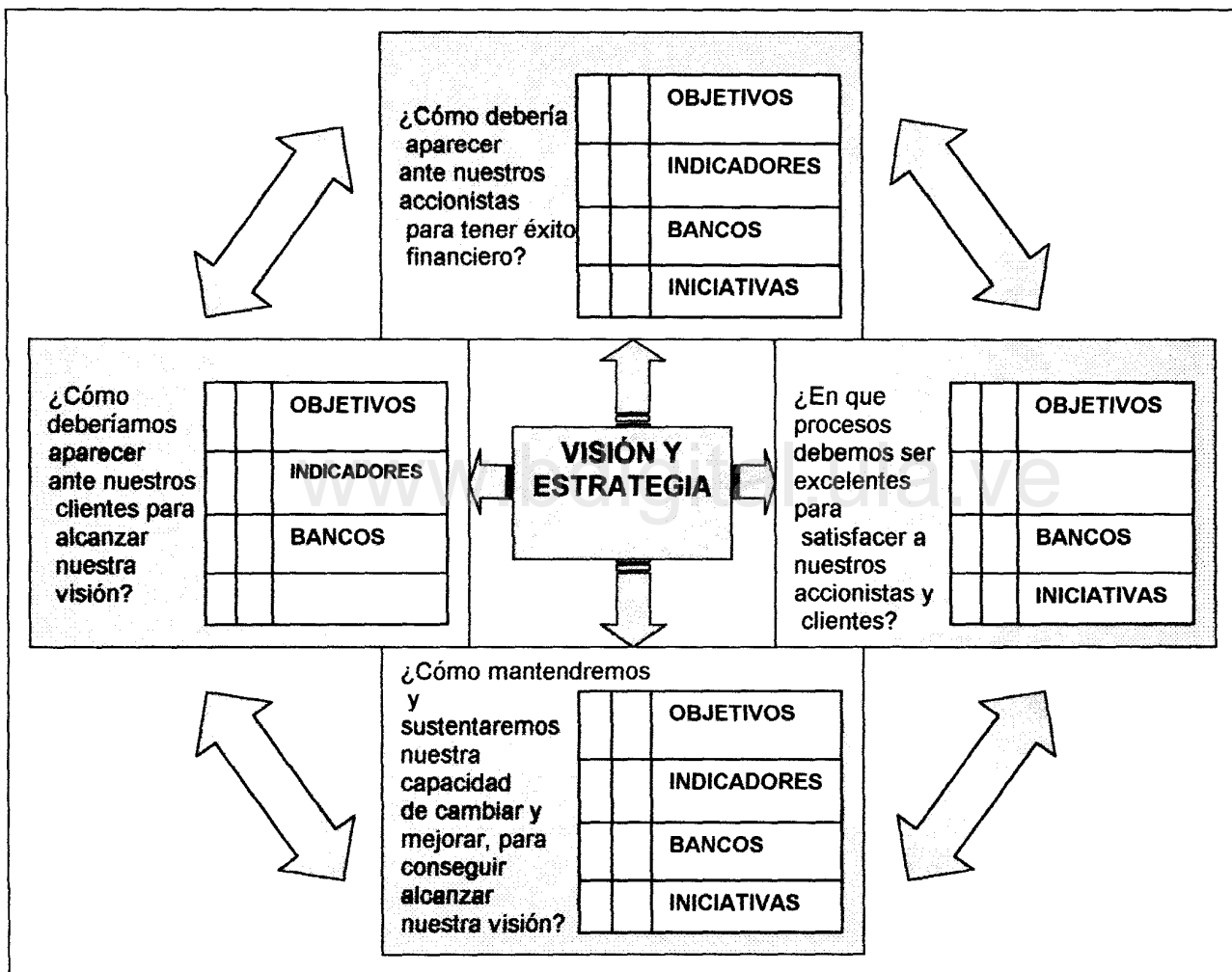
| TIPO O MODELO | DEFINICIÓN | CARACTERÍSTICAS TAREAS | CRITERIOS |
|---|--|---|--|
| <p>1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>Representantes David (1994). Matus (1984).</p> | <p>Consiste en formar Y ejecutar acciones en forma articulada y coherente con el proceso de tomar decisiones.</p> <p>(Matus 1984).</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar concepto de organización. 2. Definir misión y visión. 3. Transformar la misión en objetivos específicos por resultados. 4. Elaborar estrategia. 5. Ejecutar acción. 6. Evaluar el resultado. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir La Misión. 2. Detectar Debilidades Y Fortalezas, Nudos Críticos.  <ol style="list-style-type: none"> 3. Establecer Políticas. 4. Definir Objetivos. |
| <p>2. EL EMPOWERMENT</p> | <p>Compartir el poder a todo nivel.</p> <p>Se desplaza el poder a la oposición, al poder a la gente. (Ferrer).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Son de formación plana. • Alta tecnología y redes de comunicación. • Cultura participativa. • Liderazgo descentralizado. • Es: <ul style="list-style-type: none"> * Compromiso. * Participación. * Conocimiento compartido. * Decisiones compartidas. * Alta motivación al logro. | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos. • Actividades. • Descentralización del poder. |

Continuación de Cuadro 3.

| TIPO O MODELO | DEFINICIÓN | CARACTERÍSTICAS TAREAS |
|--|---|---|
| <p>CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI). (Kaplan y Norton)</p> | <p>Medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.</p> <p>Es la representación de una estructura coherente de la estrategia mediante objetivos encadenados entre sí, medido en indicadores de desempeño sujetos a metas determinadas de un proyecto.</p> <p>(Ferrer, ob cit)</p> | <p>Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las finanzas. 2. Los clientes. 3. Los procesos. 4. El crecimiento de la organización. <p>Se implantan en fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto Estratégico: Misión./ Visión./ Oportunidades./ Orientación./ Valores./ Proyecto. 2. Objetivos Rectores y Medidas Estratégicas: Objetivos./ Modelo Causa-Efecto./ Preliminares./ Indicadores Estratégicos./ Vectores Estratégicos./ Palancas de Valor. 3. Vectores Metas e Iniciativas Estratégicas. 4. Comunicación, Implantación y Sistematización Incluye Agenda Gerencial. |

Cuadro 4: Equilibrio entre las perspectivas del Cuadro de Mando

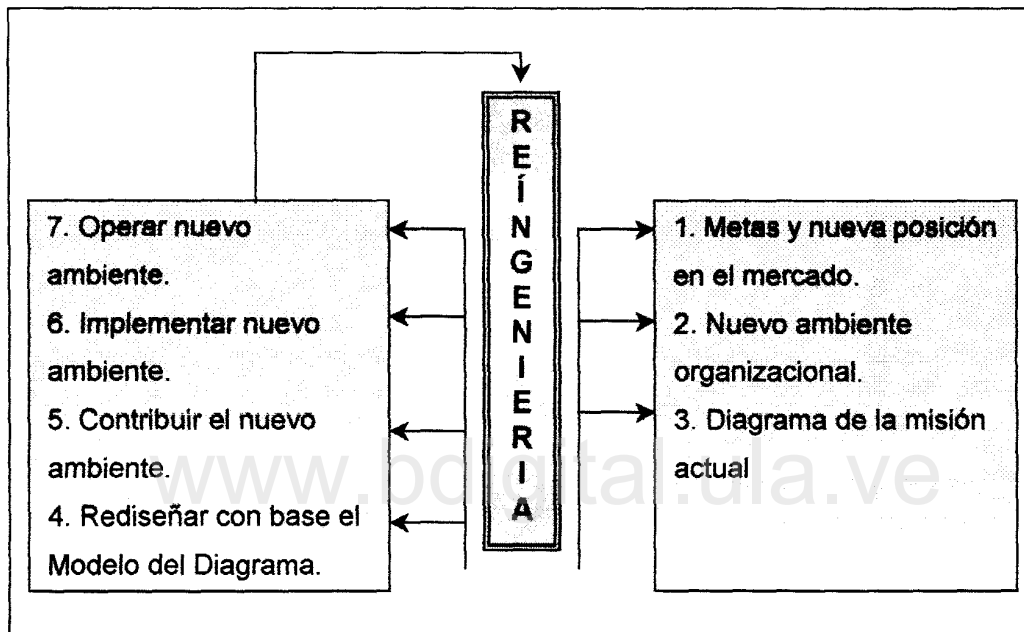
Integral - CMI.



Fuente: Tomado de Kaplan y Norton (1997, p.22).

Ferrer (2002), presenta el esquema que muestra las cuatro perspectivas señaladas por Kaplan y Norton (1997). Y es como sigue:

Cuadro 5: El Método



Fuente: Tomado de Ferrer (2002)

Los enfoques gerenciales presentados como modelos contemporáneos presentan algunas coincidencias y ellas son:

- **Coincidencias: En relación con los objetivos:**
 - a) Aplicación de los objetivos en la Planificación Estratégica.
 - b) Para la Calidad Total, los objetivos definidos claramente, en la organización orientan el valor agregado de los productos,

- c) En el caso del Empowerment, la definición de los objetivos conforma la guía para establecer la visión, estrategia y prioridades mediante un proceso de trabajo en equipo.
- d) En Mando Integral, el objetivo de la organización, se traduce igualmente en La orientación de las acciones para cumplir la misión.

- ***El Rol del Líder:***

- a) En la planificación estratégica, el liderazgo se compromete en los procesos para planificar, diseñar, aplicar y monitorear-el plan estratégico, orientado a cumplir metas de calidad y los Indicadores de gestión.
- b) En la reingeniería, el liderazgo se ejerce desde el compromiso de su aplicación para garantizar los resultados positivos.
- c) En el cuadro de mando integral proporciona un sistema de gestión y medición estratégica a cargo del líder.

Las diferencias se centran en:

- ***El Método de Aplicación:***

- a) Para la planificación estratégica, establece conexión en circuito de definiciones, análisis, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas,

políticas. En la calidad total, la aplicación se dirige a los procesos, servicios, productos y clientes.

- b) En la reingeniería, cuando se aplica el método, se incluyen los recursos de tecnología, finanzas, mercadeo.

- ***En el uso de Recursos Tecnológicos:***

También tienen diferencias; así como en los procesos para el cumplimiento de metas.

La aplicación de cualquiera de estos métodos es válida para las organizaciones sociales y por ende, educativas, públicas ó privadas.

En el caso del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, se reconoce como una organización social, educativa, pública, por lo cual, la aplicación de la selección de estos enfoques, es válida.

Una vez tratados los antecedentes y bases teóricas referidas a las tendencias organizacionales actuales, las cuales, las cuales fundamentan la variable, se procede a continuación su definición conceptual y operacional.

Sistema de Variables

Cuadro 6: Sistema de Variables, Definición Conceptual.

| OBJETIVO ESPECIFICO | VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL |
|---|--|--|
| 1. Analizar las tendencias gerenciales aplicadas en la gestión del Departamento de Educación Física del Instituto Tecnológico de Ejido. | Gestión del Departamento de Educación Física del Instituto Tecnológico de Ejido. | Acciones que realiza la Gerencia del Departamento para lograr sus metas. |
| 2. Detectar los componentes gerenciales que correspondan a enfoques actuales aplicados en el departamento. | Enfoques Gerenciales Actuales. | Mecanismos sistemáticos que introducen cambios en la productividad de forma sistemática, planificada, controlada y evaluada de forma permanente. |
| 3. Determinar criterios definitorios para formular lineamientos de un modelo deseable. | Criterios definitorios del Modelo Viable. | Razones para seleccionar un Modelo Gerencial aplicable a la estructura organizacional del Instituto Tecnológico de Ejido. |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación y Método

Por la naturaleza de la investigación, se aplicó un estudio descriptivo en cuanto se entiende que las variables son susceptibles de ser medidas y descritas las situaciones, en el momento de la recolección de información, sin que ello implique la comprobación de hipótesis. Asimismo, se realizó el estudio recolectando información precisa para integrar las mediciones de las variables, en términos de decir cómo es y cómo se mantiene cada una de ellas. (Hernández, 2003).

Diseño de la Investigación

Se entiende como tal, la planificación para cumplir el objetivo. *“En consecuencia este es útil para diseñar el esquema con las fases y acciones previstas por el investigador”*. (Cerde, 2000. p.21).

Según lo expuesto la presente investigación se describe como no experimental, transeccional descriptiva, debido a que se analizan las

situaciones en el lugar donde ocurren, esto es en su ambiente natural. Se acepta como transversal porque los datos se recogen en un mismo tiempo y es descriptiva, según lo expuesto, respecto a la indagación sobre la incidencia y los valores manifestados. (Hernández, 2003).

Población y Muestra

Entendida como el equipo humano objeto de estudio. Para efectos del mismo, la población estuvo conformada por 1 Jefe del Departamento; 7 Coordinadores y 8 Jefes de Cátedra. Es decir, 16 miembros del personal del Departamento.

Dentro de la estructura jerárquica departamental, estos miembros conformarán la máxima representación del órgano docente departamental por lo cual se infiere, es allí donde se toman decisiones. En consecuencia a ellos les compete emitir respuestas referentes a las actividades institucionales mediante las cuales se evalúa la gestión.

Descripción de la Unidad de Aplicación

Para aplicar la experiencia se seleccionó la unidad académica deportiva, adscrita al Instituto Tecnológico de Ejido.

Condiciones y Características de los Sujetos

- Hispano parlantes.
- Mayores de edad.
- Profesionales universitarios que ocupen cargos de liderazgo (ambos sexos).
- Decididos a participar en el estudio.

Por las características del estudio, se incluyeron los docentes vinculados con acciones gerenciales, fuera del ejercicio docente en el aula. Es decir, con los miembros del personal antes enunciado.

En consecuencia, la selección es intencional. (Machado de M, 2000). La población estuvo conformada por los Jefes de Cátedra: El Jefe del Departamento; el Secretario del Consejo; un Coordinador docente; un Coordinador de pruebas, Un miembro Directivo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para efectos del estudio se previó la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección de información, contentivo de un conjunto de preguntas organizadas y estandarizadas, cuyas respuestas fueron escritas por los sujetos de investigación. A continuación se describe:

Seguendo a Ferrer (2002) en el diseño de instrumento se consideraron los siguientes aspectos:

1. Operacionalizar las variables objetos de estudio.
2. Elaborar ítems.
3. Definir las opciones del sujeto para responder.
4. Preliminar del cuestionario.
5. Aplicar validación.
6. Corregir y ponderar los ítems.
7. Determinar los puntajes.
8. Discriminar los ítems.
9. Elaborar el instrumento final.

El cuestionario diseñado se estructuró siguiendo el modelo de Ferrer (ob cit) es contentivo de dieciséis (16) ítems. Con alternativa de respuesta cerrada, en una escala tipo Likert con las opciones: si, no, no sabe, no responde.

El instrumento le fue presentado al sujeto, una vez realizada la entrevista con el personal que accedió a participar. Asimismo, se le entregó una correspondencia donde se le expuso en forma precisa el fin de la investigación, se le garantizó confidencialidad, se le advirtió que puede responder en forma anónima y a la vez se agradeció su honesta participación.

Validez y Confiabilidad

Validez

Mediante la validación se evaluó la pertinencia de la redacción de los ítems, con la variable que se pretende medir y los indicadores respectivos. La validez de contenido se realizó mediante la prueba de expertos, quienes confirmaron la pertinencia del instrumento.

Para el efecto, se presentó a tres profesionales de la Gerencia: Dra. Migdalia de Machado. Dr. Rafael Ramírez y Especialista Nancy de Prado quienes hicieron la revisión del instrumento y aceptaron que el mismo es coherente con la información que se pretendía recabar.

Confiabilidad

Se aplicó considerando que la población es finita, dirigida e intencional y coincide con la muestra, es no aleatoria con confiabilidad del 100%. (Hernández, 2003).

Para determinar la confiabilidad se siguió a Ferrer (2002).

1. ***Los datos:***

- N = Muestra.
- N = Número de encuestas realmente aplicadas.

- Población total =16
- P y Q == Probabilidad de éxito y Fracaso.
- P = 50%,
- Q = 50%.
- 4 = Factor utilizado para la muestra.

2. **Pertinencia:** Se estableció mediante la coincidencia entre la población, la muestra seleccionada y el resultado obtenido al aplicar la ecuación, lo cual reitera la pertinencia en su aplicación práctica.

En el caso estudiado, se procesó la ecuación para determinar la confiabilidad, la cual debía coincidir con el 100%. Se muestra enseguida:

$$N = \frac{4 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(n-l) + 4 \cdot P \cdot Q} = \frac{4 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 16}{(0.045)^2 (15) + 4 \cdot 0.5 \cdot 0.5} =$$

$$N = \frac{64}{0.38475 + 4} = \frac{64}{4.038475} = 15,94 = 99.98\%$$

El resultado obtenido muestra la pertinencia del instrumento en su aplicación práctica. Para la elaboración del instrumento como se explicó oportunamente se tomó en cuenta la coherencia entre las preguntas elaboradas y los objetivos específicos, los cuales coinciden con las variables

expuestas en el capítulo II del presente documento. A continuación se muestra el cuadro correspondiente.

Cuadro 8. La estructura del Instrumento, Objetivos Específicos

| | VARIABLE | INDICADOR | ÍTEMS |
|-------------------|---|------------------|--------------|
| Objetivo 1 | Gestión en la gerencia del Departamento de Educación Física | | 1.1. a 1.8. |
| Objetivo 2 | Enfoques gerenciales actuales | | 2.1. a 2.5. |
| Objetivo 3 | Criterios definitorios | | 2.6. a 2.8. |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

El instrumento se muestra como anexo A, el mismo consistió en un cuestionario que midió los componentes teóricos de los enfoques gerenciales actuales. Dadas las características de la investigación, el cuestionario se concibió como una prueba que suministrara información como señala Picón. Por tal razón se aplicó un estadístico simple de sumatoria de frecuencias.

Procedimiento de la Investigación

El estudio se realizó en distintos momentos, desde el diseño de investigación y la selección de los participantes, aplicación de la recolección de información, análisis de los datos y elaboración de las conclusiones y recomendaciones, las cuales se recogen en la tabla que se muestra seguidamente, que permite mostrar la distribución de tareas en el tiempo.

Cuadro 9: Contextualización de la investigación.

| MESES | PLANIFICACIÓN AÑO 2003 | DESARROLLO 2004 | INVESTIGACIÓN AÑO 2004 |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| Enero / Marzo | I | II | III |
| Abril / Julio | II | II | III IV |
| Septiembre / Diciembre | III III - A | II | IV V |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

- Fase I: Selección del problema
- Fase II: Compilación y arqueo de documentos bibliográficos.
- Fase III: diseño de la investigación.
- Fase III-A: selección de participantes.
- Fase IV: Análisis de información.
- Fase V: Elaboración de conclusiones.
- Fase VI: Elaboración de informe.

Siguiendo el diseño se procedió a utilizar las técnicas del método seleccionado para desarrollar la investigación, desde la selección del problema, de los participantes, la elaboración y aplicación del instrumento, hasta el análisis y elaboración de conclusiones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Resultados Obtenidos

A continuación se detallan los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento y su respectivo análisis que permitió medir los indicadores correspondientes al enfoque gerencial que asume la Dirección del Departamento de Educación Física del Instituto Tecnológico de Ejido en su gestión rutinaria. Los resultados se presentan en tablas y se corresponden con las variables y sus dimensiones. Se muestra a continuación.

Cuadro 10: Gestión de la gerencia del Departamento de Educación Física.

| CATEGORÍA | Fr. | % de Fr. |
|-------------------------------|-----|----------|
| 1. Planificación Estratégica. | 12 | 75,00 |
| 2. Calidad Total. | 0 | 0 |
| 3. Empowerment. | 0 | 0 |
| 4. Cuadro de Mando Integral. | 0 | 0 |
| 5. Participativa. | 3 | 18,75 |
| 6. Otra. | 0 | 0 |
| 7. Ninguna. | 0 | 0 |
| 8. Técnicas Convencionales. | 2 | 12,50 |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

Según los resultados obtenidos y que se muestran en el cuadro 10, la tendencia mayor que los directivos encuestados aplican corresponde con un 75% a la gerencia estratégica como la tendencia de mayor vigencia; en segundo término, el 18,75% a la gerencia participativa y 12,5% a las técnicas convencionales.

Las respuestas de la aplicación por parte de la alta gerencia referente a la planificación estratégica, se muestran en el cuadro 11.

Cuadro 11: Elementos claves de la planificación estratégica.

| CATEGORÍA | Fr. | % de Fr. |
|------------|-----|----------|
| Misión. | 12 | 75,00 |
| Visión. | 12 | 75,00 |
| Políticas. | 11 | 68,78 |
| Objetivos. | 11 | 68,75 |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

Los resultados muestran correspondencia porcentual entre la aplicación de la planificación estratégica y la aplicación de sus elementos claves.

Seguidamente se muestran los resultados de las respuestas obtenidas respecto al conocimiento para la aplicación de los principios y fundamentos gerenciales, basados en el análisis de las fortalezas y debilidades, las amenazas y las oportunidades de gestionar con éxito.

Cuadro 12: Fuerzas que influncian en mayor grado la gerencia.

| CATEGORÍA | Fr. | % de Fr. |
|------------------|------------|-----------------|
| Fortalezas | 12 | 75,00 |
| Oportunidades | 12 | 75,00 |
| Debilidades | 12 | 75,00 |
| Amenazas | 8 | 5,25 |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

Los encuestados reconocieron en un porcentaje significativo, los principios que afectan su gerencia. Sin embargo, la mayoría no reconoce las fuerzas externas o amenazas.

Cuadro 13: Principios que aplican para el control de calidad.

| CATEGORÍA | Fr. | % de Fr. |
|------------------------------------|------------|-----------------|
| Procesos | 4 | 25,00 |
| Servicios | 0 | 0 |
| Producto (Calidad en la Educación) | 12 | 75,00 |
| Los Usuarios | 12 | 75 |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

Los docentes coinciden en una mayoría significativa que centran su atención en la calidad de la educación que imparten y en el bienestar de los estudiantes. Respecto a los ítems 1.5; 1.6, 1.7 referidos a las tendencias de reingeniería, empowerment, y el cuadro de mando integral, los encuestados no se expresaron, lo cual coincide con sus respuestas dadas en el ítem 1, en donde exponen el modelo gerencial que mayormente aplican.

Criterios para Formular Lineamientos (Parte II de Cuestionario)

Respecto a la segunda parte del cuestionario, los docentes expresaron lo siguiente:

Cuadro 14: Criterios referentes a la gerencia deseable.

| CATEGORÍA | Fr. | % de Fr. |
|----------------------|------------|-----------------|
| Comunicación | 16 | 100,00 |
| Liderazgo | 16 | 100,00 |
| Valores | 16 | 100,00 |
| Capacitación Docente | 14 | 87,50 |
| Credibilidad | 13 | 81,50 |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

Los criterios expuestos referentes a la gerencia deseable muestran que, el total de los participantes coincide con que la comunicación, el liderazgo y los valores institucionales, constituyen los principios que comparte el 100% de los directivos, seguidos por la capacitación docente y en más baja aceptación la credibilidad. Ello evidencia la presencia de estos tres principios gerenciales con niveles de significación en la gerencia estudiada.

Respecto a la preferencia de los docentes encuestados relativa al orden de importancia deben estar: Los valores la comunicación y el liderazgo, los resultados anteriores ratificaron la respuesta correspondiente al

ítem 2.2., toda vez que el 100% de los encuestados atribuyó el mismo nivel de importancia a los tres componentes gerenciales, jerarquizándolos así el 100% estimó que la comunicación tendría el primer lugar, seguido por los valores y el liderazgo. Estos resultados se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 15: Jerarquización de criterios.

| CATEGORÍA | Fr. | % de Fr. |
|------------------|------------|-----------------|
| Comunicación | 16 | 100,00 |
| Valores | 16 | 100,00 |
| Liderazgo | 16 | 100,00 |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

Cuadro 16: Uso de herramientas tecnológicas.

| CATEGORÍA | Fr. Si | Fr. No | Fr. No sabe | Fr. No Respondió | %Fr. | %Fr. | %Fr. | % Fr. |
|--|---------------|---------------|--------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Uso de herramientas tecnológicas de punta. | 12 | 0 | 1 | 3 | 75 | 0 | 6,25 | 18,75 |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

La mayoría significativa respondió estar de acuerdo con el uso de herramientas tecnológicas de punta, para lograr calidad en el trabajo gerencial, lo cual coincide con los elementos teóricos expuestos en este trabajo.

Cuadro 17: Conocimiento de técnicas gerenciales contemporáneas.

| CATEGORÍA | Fr. Si | Fr. No | Fr. No sabe | Fr. No Respondió | %Fr. | %Fr. | %Fr. | % Fr. |
|---|--------|--------|-------------|------------------|-------|------|------|-------|
| Conocimiento de técnicas gerenciales contemporáneas | 12 | 2 | 0 | 2 | 18,75 | 12,0 | 0 | 12,5 |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

El cuadro arriba descrito, muestra que la mayoría de los docentes expresaron conocer a cabalidad los elementos para aplicar técnicas gerenciales contemporáneas, las cuales se relacionan con la gerencia estratégica en primer lugar, la gerencia participativa en segundo lugar y en tercer lugar con los modelos gerenciales tradicionales.

El próximo aspecto que se midió estuvo orientado a determinar el tipo de comunicación empleado por la gerencia del Departamento, así como otros elementos vinculados con la gerencia participativa. Se muestra la el cuadro correspondiente a continuación:

Cuadro 18: La comunicación que aplica la gerencia del departamento es:

| CATEGORÍA | Si | No | No sabe | No Respondió | %Fr. | %Fr. | %Fr. | % Fr. |
|---|----|----|---------|--------------|-------|-------|------|-------|
| Efectiva | 6 | 10 | 0 | 0 | 37,50 | 62,50 | 0 | 0 |
| La gerencia decide por si misma | 12 | 4 | 0 | 0 | 75,00 | 25,00 | 0 | 0 |
| La gerencia se inhibe de compartir o delegar tareas | 3 | 9 | 0 | 0 | 18,75 | 56,25 | 0 | 0 |
| La gerencia planifica y evalúa las metas | 6 | 9 | 0 | 0 | 37,50 | 56,25 | 0 | 0 |
| Solo atiende a las acciones que se efectúan en el aula. | 12 | 2 | 0 | 2 | 75,00 | 12,50 | 0 | 12,50 |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

Los resultados muestran que la mayoría pareciera no relacionar la importancia de la comunicación con el proceso gerencial; asimismo, muestran que no tienen preferencia por delegar tareas ni hacen énfasis en la planificación gerencial, marcando el 75% de su actividad en la planificación de la clase.

A continuación se presenta la consideración del de gerencia aplicada y en su tipo de búsqueda.

Cuadro 19: Usted considera que la gerencia aplicada, se corresponde con la búsqueda de:

| CATEGORÍA | Si | %Fr. | No | %Fr. |
|--|----|------|----|------|
| Calidad de Educación | 16 | 100 | 0 | 0 |
| Mejoras sustanciales en medidas críticas de rendimiento. | 16 | 100 | 0 | 0 |
| Cumplimiento de la Misión. | 16 | 100 | 0 | 0 |
| Cumplimiento de la Visión. | 16 | 100 | 0 | 0 |
| Cumplimiento de Objetivos. | 12 | 2 | 0 | 2 |

Fuente: Diseño del Autor (2005).

La mayoría significativa de los encuestados, el 75%, seleccionó las respuestas que coinciden con la planificación estratégica. Dichos resultados son coherentes con los expuestos en las ítems anteriores.

Análisis de Resultados

El análisis de los resultados, se realizó integrando los datos cuantitativos antes señalados, con los criterios cualitativos recogidos en preguntas abiertas. Al plantear la coincidencia de las respuestas a las preguntas, con los objetivos de investigación, se encontró que respecto al primer objetivo relacionado con el análisis de las tendencias gerenciales aplicadas con mayor frecuencia por la Dirección del Departamento de Educación Física, en las cuales se identificaron distintas tendencias, la que obtuvo mayor preferencia fue la planificación estratégica y sus dimensiones claves, tales como la misión y la visión.

En consonancia con lo expuesto, cuando se detectaron las fortalezas y las debilidades, así como las oportunidades y las amenazas, de la alta gerencia se obtuvo lo siguiente:

- **Fortalezas:**
 1. El Departamento, cuida la calidad profesional de su personal docente, por lo cual existe una plantilla de alta calificación, entre sus miembros de las distintas especialidades académicas requeridas para alcanzar su propósito.
 2. El personal tiene conocimiento de las carencias presentes en la actualidad.

3. Demuestran alta vocación y compromiso en el cumplimiento de sus funciones.

- **Oportunidades:**

1. Prestigio Institucional.
2. Apertura para promover cursos de ampliación y Postgrado nacional e internacional para el personal docente.
3. Difusión de las investigaciones en el contexto nacional e internacional.

- **Debilidades:**

1. La crisis económica de la Educación Superior en general.
2. Carencia de alianzas estratégicas con otras facultades y universidades.
3. Carencias de comunicación que reflejan inexistencia de trabajos en grupo.

- **Amenazas:**

1. No utilizan tendencias gerenciales, solo aplican la planificación estratégica para cumplir sus metas organizacionales.
2. Se requiere abordar nuevos enfoques gerenciales, que se ajusten a los procesos administrativos que cumple la Institución.

Del análisis de estos elementos se deriva como reflexión que la situación presentada por el Departamento, podría ser un reflejo de la situación global de la Institución Universitaria. Sin embargo, también muestra que los docentes concientizan la responsabilidad del Departamento para liderizar otros procesos que generen cambios más allá de su instancia.

De otro lado, la planificación estratégica utilizada por los líderes de forma mayoritaria, muestra que ésta puede ser una herramienta válida para implantar estrategias, control y evaluación para garantizar el cumplimiento de la misión. Existe coincidencia entre el resultado de este estudio y el presentado por Ferrer (2002), respecto a que la planificación estratégica tiene alta aplicabilidad en la gestión universitaria, cuando pretende alcanzar objetivos organizacionales.

Sin embargo, al contrastar los resultados de la presente investigación con otras investigaciones sobre el tópico, se encuentran diferencias referentes a la predilección de los otros modelos o tendencias gerenciales y la respuesta encontrada en este estudio. Por ejemplo, la reingeniería y la calidad total también tendrían preferencias en las instituciones universitarias como aplicables en su gestión gerencial. En el Departamento investigado, la tendencia seleccionada además de la estratégica, como tendencia gerencial actual, fue la participativa.

Los resultados muestran el requerimiento de abordar nuevos enfoques gerenciales, que se ajusten a los procesos administrativos que cumple la Institución.

Con base en los resultados obtenidos los lineamientos de gestión deseable para la gerencia del Departamento y por extensión a la Institución estudiada, quedaron establecidos mediante los criterios siguientes: comunicación, valores personales e institucionales y liderazgo, lo cual corresponde a la gerencia estratégica, que a su vez se incluye en la tendencia actual gerencial. Aun cuando se incluyeron otras dimensiones, las respuestas al respecto no fueron significativas.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONSIDERACIONES FINALES

Conclusiones

Las conclusiones que se presentan a continuación se agrupan según fueran derivadas de los resultados del análisis y de las bases teóricas que sustentaron el estudio. El cumplimiento de cada fase de investigación, permitió el cumplimiento de los objetivos propuestos. A continuación lo expresado.

- ***Derivadas del Análisis:***

1. La tendencia mayormente aprobada fue la planificación estratégica, seguida de la participativa, ambas tendencias se orientan a destacar la comunicación, el liderazgo y los valores; la planificación, estrategias y recursos que utilizan se inscriben en las tendencias actuales, basadas en que el centro de la gerencia es la persona.
2. Dada su preferencia, el liderazgo se espera que promueva actividades para reforzar esta nueva tendencia y eliminar la forma tradicional, basada en la autoridad, que fue la tercera opción seleccionada.

3. Si el Departamento aplica esta tendencia basada en la misión y la visión, ello les permitirá planificar objetivos y estrategias que les permitan alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo, lo cual favorece la calidad educativa que constituye su punto central.
4. Respecto a los conocimientos de los docentes en las nuevas tendencias, se evidencia bajo conocimiento de la reingeniería, por lo cual se acepta que estos deberían capacitarse al respecto a los fines de que puedan según la necesidad que surja en el Departamento, aplicar otras tendencias.

Finalmente, se acepta que la investigación contribuyó a conocer las limitaciones y las fortalezas en el departamento estudiado, respecto a la aplicación de tendencias gerenciales actuales, que les permitirá en el futuro, hacer ajustes que permitan desarrollar exitosamente su misión.

- ***Desde el Punto de Vista Teórico:***

En este ámbito se encontró coincidencia entre los elementos señalados por los autores correspondientes a los lineamientos de aplicación en las distintas tendencias y las utilizadas por los directivos que participaron de la experiencia, esto permitió determinar que la dimensión gerencial en la cual muestran mayor dominio, corresponde a la planificación estratégica.

Según las características de la planificación estratégica, basada en la misión, visión, comunicación efectiva, los valores personales y organizacionales y la toma de decisiones acertadas, su punto principal es, la gente que conforma la organización; en consecuencia se acepta que desde este enfoque teórico, esta tendencia favorece generar alternativas a nivel funcional, lo cual a su vez facilita la evaluación. También se acepta la postura de Ferrer (Ob. cit) al referirse a esta tendencia y exponer la flexibilidad para adaptarla, según la naturaleza de la organización.

Respecto a las otras tendencias se entiende que, en el caso de la Calidad Total, como tendencia, dado que sus resultados son a largo plazo, es posible que ello incida en la baja preferencia de los docentes hacia esta tendencia gerencial.

En cuanto a la reingeniería, aun cuando es una tendencia de cierta preferencia por parte de algunas universidades, este modelo se hace difícil de administrar, por cuanto se restringe a disponer solamente de una pequeña fracción de beneficios.

Por su parte el Empowerment, podría ser una tendencia aplicable en instituciones educativas, en cuanto moviliza a las personas al trabajo en equipo. Sin embargo, por la condición de las instituciones de Educación Superior, desde el punto de vista organizacional, como instituciones

jerárquicas, tal estructura se contradice con la filosofía de esta tendencia, basada en organizaciones planas.

El Cuadro de Mando Integrado, coincide con la estratégica, en tanto se basa en la estrategia de negocio, se ve impulsado por la unidad de la organización. Sin embargo es igualmente un modelo basado en estrategias a largo plazo.

Por último se encuentra coincidencia entre el modelo estratégico y el modelo participativo, por lo cual se aceptan las coincidencias de preferencia de los docentes investigados por la aplicación de ambos modelos.

Se considera que el presente estudio constituye una vía para derivar otras investigaciones sobre el mismo tema que ayuden a detectar el lineamiento gerencial asumido mayoritariamente, por lo cual se considera que es un trabajo orientado a la motivación de la investigación en las nuevas tendencias gerenciales que a la vez se corresponden con el nuevo paradigma educativo, centrado en el hombre, como recurso fundamental de la organización.

Finalmente de las conclusiones del estudio se derivan algunas recomendaciones, las cuales se describen seguidamente:

Recomendaciones

1. Propiciar cursos de ampliación a los docentes en situación de liderazgo, que les permita abordar otras tendencias gerenciales, aplicables a su realidad.
2. Proveer a los docentes del Departamento de información referente a la utilidad de la aplicación de lineamientos gerenciales actuales para aplicarlos en el aula y en su labor docente.
3. Propiciar líneas de investigación en el Departamento de Educación Física que le permitan al participante vincular el éxito de la misión donde se desempeña profesionalmente, con la aplicación de técnicas gerenciales, basadas en las tendencias actuales, las cuales contribuyen a ejercer un liderazgo, dinámico y participativo.
4. Aplicar el modelo estratégico, conjuntamente con otras tendencias de forma sistemática en el Departamento contribuiría a lograr calidad en la educación, para ello los líderes podrían acordar la planificación anual, mensual o por lapso académico, tomando en cuenta los siguientes elementos:
 - a) Establecer la misión y la visión de cada cátedra o coordinación, basados en la misión departamental.
 - b) Clarificar los valores organizacionales.

- c) Desarrollar objetivos y metas que le permitan cumplir su misión, en concordancia con la misión departamental.
- d) Establecer estrategias viables y factibles.
- e) Establecer correajes de comunicación efectiva.
- f) Aplicar estrategias válidas para tomar decisiones acertadas.
- g) Evaluar el proceso gerencial en forma continua.
- h) Establecer procesos integrados de planificación educativa que facilite la labor de enseñanza - aprendizaje, mediante la flexibilidad que le ofrece la planificación montada sobre la base de modelos gerenciales actuales.

REFERENCIAS

BALLINA, F. (2000). *Teoría de la Administración, un enfoque alternativo*. Caracas: Editorial McGraw – Hill, Interamericana.

BUNGE, M. (1996). *Buscar la Filosofía de las Ciencias Sociales*. México: Editorial Siglo XXI.

CERDA, H. (2000). *Los Elementos de la Investigación*. Bogotá: Editorial El Búho LTDA.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.
Gaceta Oficial extraordinaria N° 5453 del 24 de marzo de 2000.
Caracas: Ediciones de la Presidencia de la República.

CUADERNOS PARA LA REFORMA EDUCATIVA VENEZOLANA. (1998).
Proyecto

CHIAVENATO, I (2000). *Introducción a la Nueva Teoría de la Administración*.
Mexico: Editorial McGraw – Hill, Interamericana. (5° edición)

DEMING (1982). *Calidad de la Organización*. México: Editorial Prentice Hall.

DRUKER, P. (1998). *La Administración*. Colombia: Editorial Norma.

FERRER, T. (2002). *La gestión de la Alta Gerencia Universitaria y su inserción en las Tendencias Gerenciales Contemporáneas*. Tesis Doctoral. Maracaibo: Universidad Rafael Beloso. Sin publicar.

GARCÍA, A. G., (2002) *Análisis de situación y Lineamientos de Estrategia de una Política para el Desarrollo Académico del Personal Docente y de Investigación de la ULA*. (Trabajo de grado, sin publicar para optar al grado de Magíster). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.

HANDSCOMBE, R. Y NORMAN (1999). *Liderazgo Estratégico. Los Eslabones Perdidos*. España. Editorial McGraw – Hill, Interamericana.

HERNÁNDEZ S. Roberto y Otros (2003). *Metodología de la Investigación*. (3^a Edición). México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.

MACHADO de, M. (1993). *Gerencia Participativa*. Valencia – Venezuela: Editorial Hermanos Clemente, 3ra. Impresión.

MACHADO de, M. (2004) *La Gerencia Deportiva Escolar*. Caracas: Editorial Federación Venezolana de Deporte Escolar.

MACHADO de, M. (2000). *Análisis crítico a la Teoría de Acción de Chrys Argyris en su dimensión de Teoría en Uso, Modelo I Modelo II*. Caracas. Tesis de Doctorado. Sin publicar.

MACHADO, R. (1993). *Gerencia deportiva*. Caracas: Editorial Miranda.

MINA, P.A. (2000). *Humanidades un acto académico para reflexionar*. Calí. Disponible en red: www.resaca.ed.com. [Consulta: 2005, febrero 30].

- MOLINA M. Dacio. (1996). *Propuesta de estrategias gerenciales para la eficiencia administrativa de la Dirección de Deporte de una Universidad Venezolana*. (Trabajo de grado, sin publicar para optar al grado de especialista en gerencia). Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes.
- OLIVEROS, R. (2002). *El comportamiento de las Organizaciones*. Caracas: Fundación Polar. Centro de Investigaciones Educativas.
- RAMÍREZ, R. (1995) *Patrones de Comunicación que utilizan los docentes del Departamento de Educación Física de la Universidad de Los Andes*. UPEL. (Trabajo de grado, sin publicar para optar al grado de magister).
- RAMÍREZ, R. (2004). *La Teoría Deportiva como estrategia pedagógica para educar con alta calidad*. (Trabajo de grado, sin publicar para optar al grado de Doctorado). Panamá: Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá.
- RINCÓN, M. (2001) *La Educación Superior en el Siglo XXI*. UNESCO. Caracas
- SILICEO A., CACERES D., GONZÁLEZ, J. L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- SENGE, P. (1998). *La Quinta Disciplina. El Arte de la práctica de la Organización*. España: Editorial Granica.

SOTO, A. (1998). *Necesidad de crear una Estructura Académica Administrativa para la UNA*. (Trabajo de grado, sin publicar para optar al grado de Doctorado). Maracaibo: Universidad Rafael Beloso.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR – UPEL. (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: UPEL – Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS
www.bdigital.ula.ve

ANEXO A:
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN APLICADO

CUESTIONARIO

PARTE I

A continuación se presenta una lista de las Tendencias Gerenciales Actuales.

Marque con una X la (s) opción (es).

1.1 ¿Cuáles de ellas aplica (n) en la Gerencia del Departamento se Educación Física?

1. Planificación Estratégica _____
2. Calidad Total _____
3. Empowerment _____
4. Cuadro integral de mando _____
5. Participativa _____
6. Otra _____
7. Ninguna _____
8. Técnicas Convencionales _____

1.2 ¿Cuáles son los elementos, de los que se mencionan a continuación, que utiliza la gerencia del Departamento, siguiendo los lineamientos de la Planificación Estratégica?

| | SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|--------------------|----|----|---------|-------------|
| 1. Misión. | | | | |
| 2. Visión. | | | | |
| 3. Políticas. | | | | |
| 4. Objetivos. | | | | |

1.3 ¿Cuáles son a su juicio, las fuerzas que influncian en mayor grado su gerencia?.

1. Fortalezas
2. Debilidades
3. Oportunidades
4. Amenazas

Exponga un ejemplo de cada caso.

1.4. La Gerencia para aplicar Control de Calidad, la Organización centra su evaluación en qué?

| | SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|---|----|----|---------|-------------|
| 1. Los Procesos | | | | |
| 2. Los Servicios | | | | |
| 3. Los Productos (Calidad de Educación) | | | | |
| 4. Los usuarios (estudiantes) | | | | |

1.5 La Gerencia aplica el Modelo de reingeniería basando su Enfoque en:

| | SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|--------------------------|----|----|---------|-------------|
| 1. Los Procesos. | | | | |
| 2. Las Actividades. | | | | |
| 3. Los Tipos. | | | | |

**1.6 La Gerencia centra su atención desplazar la posición de poder.
Con este enfoque atiende:**

| | SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|---|----|----|---------|-------------|
| 1. Los Procesos. | | | | |
| 2. Las Acciones. | | | | |
| 3. Descentralización del poder. | | | | |

1.7 El Cuadro de Mando Integral (CMI) se orienta en su aplicación en:

| | SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|------------------------|----|----|---------|-------------|
| 1. Los Procesos. | | | | |
| 2. Lo Financiero. | | | | |
| 3. Los Clientes. | | | | |
| 4. Las Mejoras. | | | | |

1.8 Usted considera que el Modelo Gerencial que se aplica en la Gerencia es:

| | SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|------------------------------------|----|----|---------|-------------|
| 1. Planificación Estratégica. | | | | |
| 2. Calidad Total. | | | | |
| 3. Reingeniería. | | | | |
| 4. Empowerment. | | | | |
| 5. CMI. | | | | |
| 6. Ninguno. | | | | |

PARTE II

Criterios para formular lineamientos de gestión

A continuación se presentan distintas opciones de respuesta, seleccione y marque con una X la que mejor se adapte a su opinión.

2.1 Según su experiencia, usted considera que el Modelo deseable de aplicar en la Gerencia tendría en cuenta los siguientes elementos:

| | SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|-------------------------------|----|----|---------|-------------|
| 1. Comunicación. | | | | |
| 2. Liderazgo. | | | | |
| 3. Valores. | | | | |
| 4. Capacitación docente. | | | | |
| 5. Credibilidad. | | | | |

2.2 De los Criterio expuestos él, indique en qué orden de importancia deben estar en la Gerencia.

| | |
|--------------|--|
| Valores | |
| Comunicación | |
| Liderazgo | |

2.3 Indique si la Gerencia debe utilizar herramientas Tecnológicas de punta, como producto de trabajar con calidad.

| SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|----|----|---------|-------------|
| | | | |

2.4 La Gerencia de Departamento conoce a cabalidad los elementos para aplicar técnicas gerenciales contemporáneas.

| SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|----|----|---------|-------------|
| | | | |

2.5 Los componentes gerenciales que aplica la Gerencia se relacionan con:

| | SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|--------------------------------------|----|----|---------|-------------|
| 1. La Calidad Total. | | | | |
| 2. El Empowerment. | | | | |
| 3. La Planificación. Estratégica. | | | | |
| 5. Otros. | | | | |

2.6 Los procesos aplicados en el departamento se corresponden con Modelos o enfoques Gerenciales Tradicionales.

| SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|----|----|---------|-------------|
| | | | |

2.6 La comunicación que utiliza la Gerencia del Departamento es:

| | SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|------------|----|----|---------|-------------|
| - Efectiva | | | | |

- La Gerencia decide por sí misma.

| | SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|--|----|----|---------|-------------|
| | | | | |

- La Gerencia se inhibe de compartir o delegar tareas.

| SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|----|----|---------|-------------|
| | | | |

- La Gerencia Planifica y evalúa las metas.

| SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|----|----|---------|-------------|
| | | | |

- Sólo atiende a las acciones que se efectúan en el aula.

| SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|----|----|---------|-------------|
| | | | |

2.8 Usted considera que la Gerencia aplicada, se corresponde con la búsqueda de:

- Calidad de Educación

| SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|----|----|---------|-------------|
| | | | |

- Mejoras sustanciales en medidas críticas de rendimiento.

| SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|----|----|---------|-------------|
| | | | |

- Cumplimiento de la Misión.

| SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|----|----|---------|-------------|
| | | | |

- Cumplimiento de la Visión.

| SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|----|----|---------|-------------|
| | | | |

- Cumplimiento de Objetivos.

| SI | NO | NO SABE | NO RESPONDE |
|----|----|---------|-------------|
| | | | |

El tratamiento de los resultados se hará mediante la aplicación de un estadístico simple de distribución de frecuencias.

El análisis se realizará con la interpretación de los resultados expuestos mediante tablas que orientan las conclusiones.

ANEXO B:

EL PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

www.bdigital.ula.ve

El Procedimiento de Investigación

Fase I. Selección del Problema.

Objetivo: Selección de una situación problemática del área de Gerencia.

Duración: Una (1) semana.

Frecuencia: Tres (3) horas semanales.

Fase II. Selección de la población y muestra.

Objetivo: Indagar las posibilidades de aplicar la investigación.

Dirigido a: Departamento de Educación Física de la Universidad de los Andes.

Duración: Dos (2) semanas.

Frecuencia: Seis(6) horas semanales.

Fase III. Elaboración de Instrumento de Recolección de Información.

Objetivo: Elaborar un cuestionario para compilar información válida para evaluar y medir variables.

Dirigido a: Docentes en cargos gerenciales del Departamento de Educación Física.

Duración: Tres (3) semanas.

Frecuencia: Tres (3) horas semanales.

Fase IV. Analizar Resultados.

Objetivo: Analizar los resultados obtenidos con la aplicación del Instrumento.

Fase V. Elaborar conclusiones de la investigación.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento