

Efectividad de la Gestión Administrativa en Cargos Gerenciales de la Universidad del Zulia. Caso Escuela de Educación*

Mineira Finol de Franco, María Cristina García de Hurtado y Hermelinda Camacho

Doctoras en Ciencias de la Educación. Profesoras Titulares de la Universidad del Zulia. Escuela de Educación. Investigadoras activas del Centro de Documentación e Investigación Pedagógica (CEDIP) y Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES).

E-mail: mineiradefranco@hotmail.com

Resumen

Esta investigación se centró en evaluar la efectividad de la gestión administrativa en cargos gerenciales de la Universidad del Zulia. Caso: Escuela de Educación. Teóricamente se sustentó en los aportes de Mendivil Zuñiga (2000), Flórez Ochoa (2000), Romero Díaz (2002), Arenas (2007), entre otros. El estudio se tipificó de tipo descriptivo-evaluativo, con un diseño de campo, no experimental, transversal. Los informantes fueron 131 estudiantes, cursantes del último semestre del Plan de Profesionalización Docente. La técnica fue la encuesta, y el instrumento un cuestionario contentivo de 29 ítems, con alternativas de respuesta siempre, algunas veces y nunca. Validado por 10 expertos y confiabilizado mediante la fórmula Alfa de Cronbach (0,89). Los datos se analizaron utilizando estadística descriptiva frecuencial, promedio por indicador, dimensión y variable. Igualmente se construyó un baremo de interpretación. Para los informantes, las funciones de planificación, organización, y dirección son desarrolladas por quienes gerencian el

* Artículo derivado del proyecto intitulado: Efectividad de la Gestión Administrativa en Cargos Gerenciales de la Facultad de Humanidades y Educación. Caso: Escuela de Educación. Financiado por el CONDES N°VAC-CH-0018-09.

Plan con alta efectividad, no así para la supervisión y control, cuyos promedios (2,15 y 1,37), indican media y baja efectividad respectivamente. En general, la dimensión procesos administrativo con un promedio de 2,17 denota moderado cumplimiento, por ende, la gestión es evaluada como medianamente efectiva. En razón de ello, se desprende la existencia de debilidades y fortalezas en dicha gestión.

Palabras clave: Efectividad, gestión administrativa, cargos gerenciales, evaluación, Dirección de Escuela.

Administrative Management Effectiveness in Management Positions at the University of Zulia. Case School of Education

Abstract

This research focused on evaluating the effectiveness of administrative management in management positions at the University of Zulia. Case: School of Education. Theory was based on input from Mendivil Zuñiga (2000), Flórez Ochoa (2000), Romero Diaz (2002), Arenas (2007), among others. The study was typified descriptive-evaluative, with a field design, non experimental cross. The respondents were 131 students, who is in last semester of Teacher Professionalization Plan. The technique was the survey instrument and a questionnaire, which contains 29 items, with response alternatives always, sometimes and never. Validated by 10 experts and by the Cronbach's Alpha formula (0.89). Data were analyzed using descriptive statistics frequency, average indicator, dimension and variable. Also built a scale of interpretation. For the informants, the functions of planning, organizing, and leadership are developed by those who manage the plan with high effectiveness, but not for the supervision and control, whose average (2.15 and 1.37) indicate respectively medium and low effectiveness. In general, the dimension administrative processes with an average of 2.17 denotes moderate compliance, therefore, management is assessed as moderately effective. Because of this, it follows the existence of weaknesses and strengths in such management.

Key words: Effectiveness, administrative, managerial positions, evaluation, Management School.

1. Introducción

En la actualidad existe preocupación por garantizar la calidad de la educación, y en especial, a nivel de las instituciones de Educación Superior. En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2006), ha establecido dentro de sus políticas y estrategias de desarrollo, algunas acciones tendentes a elevar la calidad académica y mejorar su eficiencia institucional mediante el diseño e implantación de un sistema de evaluación y acreditación que garantice el cumplimiento en las instituciones de los requisitos para la realización de sus objetivos y propósitos como prestadoras de un servicio, conocer su estado de calidad e introducir los cambios necesarios para su mejoramiento dentro de un marco de atención a las particularidades de cada organización.

Estos planteamientos expresados en las políticas y estrategias de desarrollo de la Educación Superior, implican en primera instancia una revisión desde el interior de las Universidades, lo cual conduce a la necesidad de evaluarlas, partiendo de que la evaluación es un proceso sustentado teóricamente y en su relación de interdependencia socio-cultural, puede contribuir en forma efectiva a asegurar la relevancia, correspondencia y pertinencia tanto académica como social de las instituciones respecto a un contexto determinado.

Dentro de este marco, cabe destacar, que en Venezuela la evaluación de las instituciones educativas está contemplada en el artículo 63 de la Ley Orgánica de Educación (1980), en el artículo 91 de la Reforma Parcial de la misma Ley, en el artículo 44 de la Ley Orgánica de Educación (2009), de igual forma, en la creación del Sistema de Evaluación y Acreditación de las Universidades por el Consejo Nacional de universidades (CNU, 1983), la creación del Sistema de Evaluación y Acreditación de las Universidades (SEA) por parte de OPSU-CNU (2001), y en el Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación Superior (2003) donde se insiste en:

- Planificar, coordinar y dirigir la elaboración de planes, proyectos a fin de ejecutar las políticas académicas formuladas en materia de educación superior en concordancia con las políticas del Estado
- Supervisar y evaluar el desarrollo, ejecución e impacto de las políticas académicas dirigidas a fortalecer la calidad, equidad y pertinencia social de la educación superior.
- Tramitar, evaluar y acreditar los proyectos de creación de programas e instituciones de educación superior, así como el seguimiento y rendición de cuentas.

De lo antes expuesto, se desprende la manifiesta intervención por parte del Estado, representado

por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, de diseñar, ejecutar y evaluar planes, programas y/o proyectos orientados a la concreción de un subsistema de educación superior que responda a los principios de calidad, equidad y pertinencia social, en función de los requerimientos de la sociedad venezolana.

Con base a lo expresado en documentos, reuniones, conferencias acerca de la necesidad de producir desde el interior de las instituciones, procesos profundos de revisión, análisis y evaluación, se plantea la evaluación institucional concebida como un proceso sistemático, participativo que permita detectar fallas y aciertos, debilidades y fortalezas de toda la organización o parte de los procesos, áreas, actividades o programas desarrolladas o por desarrollar en ella, tendentes a promover, continuar con acciones que aseguren la eficiencia, eficacia y efectividad organizacional o en su defecto, tomar decisiones, para reorientar los procesos, si así son requeridos.

En este sentido, diversos expertos en materia evaluativa destacan la importancia y beneficios de la evaluación institucional y dentro de ésta la referida a la gestión. Entre estos autores, se encuentran Pozo Muñoz y otros (2004), para quienes la utilidad de la evaluación institucional radica en que a través de ella, se puede recoger de manera sistemática y científica información sobre

programas, hechos y procesos, así como el problema que lo origina, tomar decisiones por parte de los responsables directos de cualquier organización, unidos a los problemas sociales, conduce a mejorar y promover el bienestar y calidad de vida de las personas.

Unidos a estos planteamientos, Mendivil Zuñiga (2000) considera que la evaluación institucional debe ser tomada en cuenta por la responsable de un establecimiento educativo para detectar errores y aciertos en la gestión administrativa ejecutada.

Las posiciones de los autores antes mencionados indican que quienes gerencian las instituciones, deberán asumir como una actividad inherente al ejercicio de sus funciones, procesos evaluativos al interior de éstas, con la participación de los actores sociales que hacen vida académica en dichos recintos. Para ello existen propuestas de modelos, criterios y áreas de evaluación.

Uno de los modelos mayormente utilizados, es el aportado por el Centro de Desarrollo Interuniversitario (CINDA, 2006), el cual identifica una serie de criterios como parámetros para la emisión de juicios evaluativos, estos son: criterio de pertinencia, impacto, adecuación, oportunidad, eficiencia, eficacia, de interacción de factores de tipo institucional y pedagógico, así como el criterio de efectividad, éste último da cuentas de la relación entre los resultados logrados y los propues-

tos, determinando el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cualquiera de los criterios mencionados, deben ser conocidos por quienes participan en el proceso evaluativo. Aunado a la especificación de criterios para el abordaje de la evaluación, en específico de la gestión administrativa, se hace de igual manera pertinente y necesario la definición de estrategias de participación; en relación a ello, autores como Mendivil Zuñiga (2000), Rosales (1999) y Cruz (1999) establecen tres tipos de estrategias, las cuales son consideradas como formas de participación en actos evaluativos, es decir autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación o evaluación externa.

La autoevaluación a juicio de Cruz (1999) persigue dos propósitos centrales:

- Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros. En síntesis detectar sus fortalezas y debilidades.
- Proponer correctivos y comprometerse en la revisión y ajustes para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo.

Indudablemente, estas ideas sirven de marco referencial para señalar que las instituciones educativas que brindan servicio en los diferentes niveles y modalidades deben abocarse a una revisión y análisis exhaustivo de los procesos, áreas y

actividades para hacer los ajustes pertinentes, de forma tal, el producto o servicio, sea de calidad.

En consecuencia, cada centro educativo y entre ellas, la Universidad del Zulia busque mecanismos dirigidos a elevar la calidad académica y mejorar su eficiencia institucional. A esto no escapa la Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Educación, la cual tiene como propósitos:

- Distribuir equitativamente los conocimientos y el dominio de los códigos en los cuales circula la información socialmente necesaria, y formar a las personas en los valores, principios éticos y habilidades para desempeñarse en los diferentes ámbitos de la vida social.
- Formar a las personas para que puedan responder a los nuevos requerimientos del proceso productivo y a las formas de organización del trabajo, resultantes de la resolución tecnológica.
- Desarrollar capacidades de anticipación del futuro y de actualización permanente para seleccionar información, orientarse frente a los cambios y generar nuevos cambios con creatividad, en el abordaje y resolución de los problemas.

Para lograr los propósitos antes mencionados, los gerentes de dicha Escuela diseñan e implementan estrategias gerenciales que coadyuvan

a la operativización de los procesos administrativos, llamados a cumplir en su rol de conductores de una organización con compromiso y responsabilidad ante la sociedad. Es así como gestores, por ende garantes de una gestión de calidad y de su efectividad, deben evaluar los procesos, áreas y actividades administrativas-académicas sucedidas en el entorno educativo inmediato; es decir, evaluar cómo se ejecutan los procesos administrativos, y con ello la gestión.

Partiendo de lo descrito, se formula el objetivo de investigación, el cual está dirigido a:

- Evaluar la efectividad de la gestión administrativa en los cargos gerenciales, a través de la percepción de los estudiantes cursantes del Plan de Profesionalización Docente de la Escuela de Educación.

2. Fundamentación Teórica

En relación a la temática objeto de investigación, se puede afirmar que existen diversas posturas teóricas entre los autores que han estudiado, analizado e interpretado lo relativo a categorías como evaluación, gestión, procesos administrativos, que de manera sucinta se exponen a continuación:

Evaluación

Uno de los ámbitos, dentro de la educación, que ha sido objeto de atención durante los últimos años,

es la evaluación, considerando como piedra angular la evaluación de los aprendizajes, la cual sigue siendo aún la más analizada, sin embargo se han ido incorporando paulatinamente otros componentes, tales como: docentes, recursos, metodologías, gestión y la propia institución educativa, observándose una renovación conceptual y operativa de la misma.

Para Weiss (2004) la evaluación es una palabra elástica, extendida a diferentes campos y abarca muchas clases de juicios, la gente habla de evaluación cualitativa, de aprendizajes, cuantitativa, de desempeño, de gestión entre otras, pero todas tienen en común, la noción de juzgar el valor o méritos de las cosas. Alguien está examinando y sopesando un fenómeno (una persona, una cosa, una idea) valiéndose de algún patrón explícito o implícito.

Mendivil Zuñiga (2000) expresa que la evaluación es el proceso mediante el cual se determina hasta que punto se están logrando los objetivos educativos por medio de los programas, currículo e institución. Es establecer qué grado de congruencia existe entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

En lo referente a la evaluación institucional, el mismo autor asevera que ésta debe ser tomada en consideración por los responsables de un establecimiento educativo para detectar errores y aciertos en su gestión administrativa. Esta evaluación debe

realizarse en cualquier momento o período determinado, al inicio, durante o al finalizar el año escolar, lo que serviría como punto de referencia para retroalimentar la planificación, constituye el diagnóstico o estado real de la institución.

Unido a estos planteamientos, Flórez Ochoa (2000) afirma que la evaluación institucional tiene como propósito la presentación de propuestas de intervención que permita construir por consenso un nuevo modelo que responda a las necesidades percibidas y a las aspiraciones de la comunidad educativa. Sin lugar a dudas, existe una visión compartida entre los autores reseñados sobre el significado y relevancia que guarda la evaluación, y en especial la institucional, unido por supuesto a la evaluación de gestión.

Gestión Administrativa

Desarrollar una gestión administrativa de calidad ha sido siempre una preocupación por parte de quienes asumen la gerencia de una organización, independientemente del producto o servicio que ofrece; tal es el caso de los centros educativos, estos buscan generar una formación con las competencias requeridas y necesarias para los puestos de trabajos. Para ello, las personas que ocupan cargos gerenciales desean en aras de su gestión desarrollar los procesos administrativos con efectividad. Asumiendo como gestión administrativa, el conjunto de acciones, estrategias que diseñan

y ejecutan los directivos de una organización en pro de lograr los objetivos y metas institucionales, con la asunción de un liderazgo y por ende, una toma de decisiones que garantice la calidad.

En toda organización educativa, afirma Ramírez Cavassa (2003) deben fijarse dos tipos de actividades:

1. La actividad educativa propiamente dicha, la cual constituye la esencia y razón de ser de las instituciones.
2. La actividad administrativa, de apoyo y servicio a la primera para facilitar el alcance de sus objetivos con la mayor calidad posible.

En aras de garantizar el desarrollo de la actividad administrativa, el gerente deberá ejecutar una serie de procesos, actividades y tareas tales como: planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar, cada uno de éstas funciones inherentes al cargo gerencial que ocupa, se encuentran interrelacionadas, generando insumo para la otra.

Con base a lo expuesto, se presentan algunas consideraciones relacionadas con la planificación, organización, dirección, supervisión y control como funciones del gerente y fases del proceso administrativo.

Planificación: Ramírez Cavassa (2003) explica que la planificación constituye una de las funciones básicas de la administración y la primera fase del proceso administrativo. La conducción de una organización educativa requiere, partiendo

de una política general, estructurar un plan estratégico, el cual a su vez necesita de la participación de todos los niveles jerárquicos de la institución: directivos, docentes, alumnos, empleados entre otros. La formulación del plan indica qué se va hacer, cuándo, dónde, cómo, con qué, quiénes lo van a hacer.

Argumenta el autor que ésta planificación, comprende dos fases: una dirigida al desarrollo de la estrategia, tomando en cuenta, las características de la institución, el entorno educativo y sus oportunidades, las posibilidades y limitaciones, los componentes estratégicos, tales como: alcance educativo, dinámica pedagógica, probabilidades de éxitos, utilización de recursos. La otra fase implica el desarrollo del plan propiamente dicho; para ello debe definirse los objetivos y metas, recursos, tiempo, costos.

Destaca Ramírez Cavassa (2003) la importancia de la contrastación de opiniones de todos los niveles de la organización, ello, lograría un plan realista y adecuado a las necesidades de todos, y su conocimiento no es ajeno a los demás; por el contrario, directivos, docentes, estudiantes, obreros, empleados estarían conscientes del mismo, y su aplicación resulta más fácil y los resultados probablemente serían más exitosos.

Organización: En relación a esta función, Arenas (2007) considera que es tarea del gerente determinar y establecer la estructura y los procedi-

mientos adecuados para realizar las actividades planificadas. En tal sentido, una buena organización es indispensable en cualquier nivel administrativo; por cuanto permite lograr los objetivos prefijados con menor esfuerzo y gasto, ahorra energía, reduce la improvisación y contratiempos. De igual manera, hace posible que cada miembro de la organización conozca con precisión las actividades a desarrollar.

Para la organización de una institución educativa independientemente del nivel o modalidad se debe tomar en cuenta, según la Universidad Nacional Abierta (2000), los siguientes aspectos:

- Los objetivos y metas de la organización, surgidos a partir del diagnóstico institucional
- Los actores sociales, éstos son: docentes, alumnos, comunidad en general
- Los recursos con que cuentan
- El conjunto de actividades necesarias para el logro de los objetivos
- El sistema de información y comunicación
- Las relaciones humanas
- Las relaciones con la comunidad

Teniendo como base los resultados de la puesta en marcha de la planificación, se organizan: actividades curriculares, manuales de funciones y tareas, reglamentos, distribución de los estudiantes por secciones, calendarios de clases, recur-

son humanos, materiales, y financieros en correspondencia con los lineamientos emanados de instancias superiores.

Dirección: La dirección es la función que a su vez, sintetiza las otras funciones del proceso administrativo; es decir, después de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es hacer que tanto lo planificado como organizado, se ponga en marcha. Esta función a su vez, se operativiza mediante la coordinación y ejecución. Por lo tanto, el gerente como conductor de los procesos académicos-administrativos, debe poner en práctica un conjunto de acciones concretas así como las medidas previstas en la planificación institucional, combinando los recursos programados y organizados, relacionados con las características del equipo de trabajo.

En este sentido, García (2007) considera que si una organización educativa establece de una manera clara los lineamientos por los cuales se regirán las acciones del proceso administrativo, la ejecución la hará realidad, tal es la importancia de ésta, que con frecuencia se afirma lo siguiente "Administrar es ejecutar". Por otra parte, es de hacer notar que dentro de la ejecución, uno de los aspectos relevantes es la participación de los miembros del equipo de trabajo. El conocimiento de las capacidades y potencialidades de ese equipo y las relaciones humanas que se fomentan, resultan indispen-

sables en la materialización de las acciones conducentes a la obtención de los objetivos y metas propuestas.

Por esta razón se requiere de un gerente-líder, capaz de orientar, relacionar, motivar a las diferentes personas, quienes desde su posición dentro de la estructura organizativa, contribuirán al cumplimiento de la misión de la organización.

Supervisión y Control: Continuando con la descripción de las funciones del proceso administrativos, destaca la supervisión, la cual es una de las funciones vinculadas a las demás, garantizando el desarrollo de las mismas en las mejores condiciones.

Al respecto, García (2007) señala que la supervisión implica, a su vez, actividades de planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión propiamente dicha. Se traduce en acciones o cursos de acciones destinadas a enseñar u orientar a personas o grupos de ellas para hacer posible el logro de objetivos y metas institucionales.

Concebida de esta manera, la supervisión se caracteriza según la Universidad Nacional Abierta (2000) por lo siguiente:

- Proporcionar asistencia sistemática al trabajador, para que su actuación se corresponda con los objetivos propuestos
- Mejorar las condiciones técnicas, físicas y humanas en las cuales se realiza el trabajo, con

el fin de lograr los objetivos con eficiencia y efectividad, es decir, alcanzar dichos objetivos con el menor esfuerzo, tiempo y recursos posibles.

- Promover y realizar acciones tendientes a cubrir las necesidades de mejoramiento profesional de los trabajadores, a objeto de que su rendimiento sea el requerido por la organización.

Igualmente subraya, la Universidad Nacional Abierta (2000) que la supervisión debe desarrollarse bajo los principios de cooperación, científica, y democrática. Es así como el gerente deberá hacer uso de diferentes técnicas tales como: visitas al aula, talleres, reuniones, seminarios, cursos, para conocer problemas, necesidades, puntos de vistas de quienes son supervisados.

En cuanto al control, Daft y Steers (1999) afirman que es la regulación de las actividades de la organización para alcanzar sus metas. Es un proceso constante donde se incluye la definición de las metas, la identificación de las vías para su alcance y los procedimientos para limitar las actividades de la organización para que sean acordes a las metas. A esta definición se suma la propuesta por Reyes Ponce (2001, p.335) quien considera que el control "es la etapa de verificación de los resultados actuales y pasados en relación a los esperados, ya sea total o parcial, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

Para el autor, se debe aplicar el control en cada una de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección, y supervisión, a esta última se encuentra estrechamente ligado, por cuanto se requiere de una supervisión activa y permanente de cada proceso, tarea o actividad con el propósito de detectar qué se está realizando, cómo, de qué manera, para retroalimentar o tomar las decisiones a las cuales hubiere lugar. Existen diferentes formas e instrumentos para la aplicación del control dentro de un centro educativo; entre estas se encuentran: observaciones personales, reportes escritos, informes estadísticos, libros reglamentarios entre otros.

3. Metodología

El presente estudio se caracteriza por ser de tipo descriptiva-evaluativa. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006) plantean que son aquellas donde se busca describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y se manifiestan determinados fenómenos. Igualmente, es evaluativa en razón de que busca emitir juicios valorativos relacionados con la efectividad de la gestión administrativa en cargos gerenciales de la Universidad del Zulia. Caso: Escuela de Educación, partiendo de la comparación de los resultados obtenidos de la aplicación de un instrumento a los informantes, para luego contrastarlos

con un baremo de interpretación. Para Rodríguez y Pineda (2003), los estudios evaluativos se apoyan en la valoración o ponderación de situaciones o ambientes de análisis, partiendo de un patrón o criterio.

Diseño de Investigación. Dentro de los estudios de campo, el diseño es no experimental, transversal, descriptivo, debido a que en ningún momento se manipuló la variable efectividad de la gestión administrativa. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), la investigación no experimental es aquella donde no se manipula deliberadamente la variable, se estudian los hechos o eventos tal como se dan en su contexto natural.

Para efecto de esta investigación, como población se seleccionó a 131 estudiantes del Plan de Profesionalización Docente, cursantes del último semestre, quienes se encontraban desarrollando su práctica profesional, durante el primer período de 2009.

Su inclusión como informantes para el estudio obedeció a los siguientes criterios: En primer término, se planteó como parte de un proyecto de investigación dentro de la Facultad de Humanidades y Educación dirigido a evaluar la gestión en la Escuela de Educación, conocer la percepción que tienen estos participantes (docentes en ejercicio, sin el título de Licenciados en Educación) en relación a la gestión administrativa desarrollada en la Escue-

la, ya que este programa ha cobrado relevancia en los últimos años en materia de formación docente a nivel regional y nacional, en consecuencia, se requirió la opinión de estos usuarios, para tomar decisiones. En segundo término, se trató de cursantes del último semestre, con experiencias y vivencias de cinco semestres y seis en algunas menciones. En tercer término, por contar con la colaboración de los profesores que facilitan la práctica profesional para la aplicación del instrumento a dichos pasantes.

La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario contentivo de 29 ítems, con tres alternativas de respuestas: siempre, algunas veces y nunca. Dicho instrumento fue sometido a un proceso de validez de contenido a través del juicio de diez expertos, con grado académico de magíster y doctor, investigadores y docentes de diferentes universidades, quienes revisaron entre otros aspectos: la pertinencia de la variable con las dimensiones e indicadores, así como con los objetivos y redacción. Los expertos sugirieron una serie de recomendaciones, tales como: revisar la redacción de los ítems N° 5, 6, 9, 15, 19. Evitar preguntas negativas. Atendidas las recomendaciones de los expertos, se rediseñó el cuestionario y se calculó la confiabilidad, utilizando para ello la fórmula Alfa de Cronbach, en una prueba piloto aplicada a veinte estudiante del

Plan de Profesionalización Docente (cursantes del cuarto semestre) para un resultado de 0,89.

Para conocer los resultados en la presente investigación, se siguió como procedimiento: Corrección manual del instrumento, análisis de los datos aplicándose estadística descriptiva a través de las frecuencias y porcentajes así como medidas de tendencia central. A su vez se construyeron baremos de interpretación con la finalidad de contrastar los hallazgos, así determinar el comportamiento de los indicadores, dimensiones y variable que coadyuvaron a demostrar el logro de los objetivos.

Estos baremos tuvieron un carácter arbitrario en cuanto su construcción con respecto al número y valores de los rubros que los componen, sustentado en los postulados de Briones (2001), para quien la categorización de la escala suele hacerse en forma arbitraria en tanto se refiere al número de categorías, significado como a los límites numéricos de cada uno de ellos (Cuadro 1).

4. Resultados de la Investigación

La variable objeto de investigación se centra en la efectividad de la gestión administrativa, estructurada en a través de la dimensión procesos administrativos con los siguientes indicadores planificación institucional, organización, dirección (coordinación y ejecución), supervisión y control en los siguientes términos (Tabla 1).

En cuanto a la dimensión *procesos administrativos* la tabla 1 muestra la frecuencia obtenida en las respuestas para los ítems 1, 9, 14 y 24 dirigidos a medir el indicador *planificación institucional*; al respecto, se observa el mayor porcentaje, con un 68,70% los estudiantes seleccionaron la alternativa 3, correspondiente a siempre seguido de un 27,48% en la alternativa 2, es decir algunas veces, es importante resaltar que sólo un 3,82% seleccionó la alternativa nunca. Es decir, en la Escuela de Educación se planifican las actividades a desarrollar durante el semes-

Cuadro 1.
Baremo de Medición

Alternativa	Concepto	Límites	Categoría	Significado
3	Siempre	2,4 - 3	Buen cumplimiento	Alta efectividad
2	A veces	1,7 - 2,3	Moderado cumplimiento	Medianamente efectivo
1	Nunca	1 - 1,6	Inadecuado cumplimiento	Poca o nula efectividad

Fuente: Equipo investigador (2009).

Tabla 1
Estadísticos Globales de la Dimensión: Procesos Administrativos
Indicador: Planificación Institucional

Alternativas	Estudiantes Facultad de Humanidades y Educación Escuela de Educación Plan de Profesionalización Docente	
	Fr	%
Siempre	90	68,70
Algunas veces	36	27,48
Nunca	5	3,82
Total	131	100
\bar{X} del Indicador	2,58	

Fuente: Equipo investigador (2009).

tre, además ellos perciben que de alguna manera, toman en cuenta las necesidades y problemas manifestados de manera verbal a quienes coordinan el plan. Así mismo, permiten que los estudiantes opinen acerca de las actividades propuestas por parte de la escuela, se reúnen con ellos a fin de tratar asuntos de interés institucional e identifica junto al cuerpo docente y estudiantes las situaciones problemáticas.

Esta situación también se evidenció en el promedio arrojado por el indicador cuya media aritmética fue de 2,58 que al ser ubicada en el baremo de interpretación, situó a los sujetos en la categoría alta, significativo de un buen cumplimiento de la planificación institucional, lo cual traduce que según la perspectiva de encuestados, se cumplen con las actividades inherentes a esta función, llegando casi al máximo de su efectividad.

Al respecto, Ramírez Cavassa (2003) resalta la importancia que tiene la planificación como función básica del gerente, subrayando además que la conducción de una organización educativa requiere, partiendo de una política general, estructurar un plan estratégico, el cual a su vez necesita de la participación de todos los niveles jerárquicos de la institución: directivos, docentes, alumnos, empleados, entre otros. En el caso de esta investigación, debe escucharse la opinión de los estudiantes del Plan de Profesionalización Docente, por cuanto ellos constituyen la piedra angular del proceso de aprendizaje, usuarios directos del servicio que presta la Escuela de Educación.

Para el indicador: *Organización*, la Tabla 2 presenta la información de los ítems 2, 3 y 4. De acuerdo a ello, el 61,07% de los estudiantes encuestados optaron por la alterna-

Tabla 2
Estadísticos Globales de la Dimensión: Procesos Administrativos
Indicador: Organización

Alternativas	Estudiantes Facultad de Humanidades y Educación Escuela de Educación Programa de Formación Docente	
	Fr	%
Siempre	80	61,07
Algunas veces	37	27,99
Nunca	14	10,94
Total	131	100
\bar{X} del Indicador	2,50	

Fuente: Equipo investigador (2009).

tiva siempre seguido de un 27,99% en algunas veces; sin embargo, de manera muy inferior, un 10,94% coincidió con nunca, indicando así que en la Escuela de Educación siempre emprenden acciones para mejorar la organización dando a conocer las normas de funcionamiento, realizando la distribución de la planta física y el establecimiento del horario con base a las necesidades del participante del plan de profesionalización.

Al ubicar la media aritmética de 2,50 en el baremo respectivo, se observa que ésta se colocó por encima de la mediana en la categoría Alta demostrándose como significado un buen cumplimiento de la función organización, esto evidencia que en la Dirección de Escuela a través de la Directora y Coordinadores del plan se generan y aplican acciones para el logro eficaz de resultados. Estos hallazgos coinciden

con lo expuesto por Arenas (2007) quien explica que es tarea del gerente determinar y establecer la estructura y procedimientos adecuados para realizar las actividades planificadas. En este caso, los informantes perciben que siempre se cumple de manera efectiva esta función, constituyendo una fortaleza en la gestión administrativa (Tabla 3).

En cuanto al indicador *Dirección (coordinación, ejecución)*, conformado por los ítems 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 21, 23, 25 y 26 en la tabla 3 se puede observar el mayor puntaje, se ubicado en la alternativa siempre con 46,66%, seguido de 34,86 y 18,58% respectivamente para las alternativas algunas veces y nunca, indicando con ello que, para un gran número de estudiantes, desde su óptica consideran que la Escuela de Educación cumple con las actividades inherentes al significado de esta función, a través de la

Tabla 3
Estadísticos de la Dimensión: Procesos Administrativos
Indicador: Dirección (Coordinación, Ejecución)

Alternativas	Estudiantes Facultad de Humanidades y Educación Escuela de Educación Plan de Profesionalización Docente	
	Fr	%
Siempre	61	46,66
Algunas veces	46	34,86
Nunca	24	18,58
Total	131	100
\bar{X} del Indicador	2,28	

Fuente: Equipo investigador (2009).

coordinación y ejecución conjunta con docentes y alumnos de las actividades planificadas. Al igual que el indicador anterior, el promedio calculado se ubicó en la categoría Alta con 2,28 indicativo de que los informantes perciben un buen cumplimiento por parte del personal en cargos gerenciales.

Estos resultados presentan relevancia para la evaluación de la gestión administrativa de quienes ocupan cargos gerenciales en la Dirección de Escuela de la Facultad de Humanidades y Educación, cuando 61 estudiantes (46,66%) perciben una alta efectividad en la gestión.

Sobre este particular, García (2007) afirma que si en una institución educativa, se establece de una manera clara los lineamientos por los cuales se registrarán las acciones del proceso administrativo, la ejecución se hará realidad; es decir, las barreras y/o factores que pudieran

intervenir en la realización de las actividades generarían menos impactos negativos.

En la Tabla 4 se exponen los resultados para el indicador *Supervisión* a través de los ítems 16, 17, 19, 20 y 22, cuyo mayor puntaje fue de 41,22% de estudiantes que seleccionaron la opción algunas veces, seguido de un 32,37% en siempre, en tanto el 26,41% ubicó la alternativa nunca, reflejando que en la Escuela de Educación en ocasiones se aplican acciones inherentes a la supervisión, es decir se evalúa el cumplimiento de las actividades académicas desarrolladas por profesores y estudiantes, utiliza la entrevista con estos últimos para analizar puntos de interés, y adopta medidas de tipo práctico para mejorar las tareas. Sin embargo, el hecho de seleccionar algunas veces evidencia una debilidad en relación a esta función, la cual debe ser superada, ya que no

Tabla 4
Estadísticos de la Dimensión: Procesos Administrativos
Indicador: Supervisión

Alternativas	Estudiantes Facultad de Humanidades y Educación Escuela de Educación. Programa de Formación Docente	
	Fr	%
Siempre	42	32,37
Algunas veces	54	41,22
Nunca	35	26,41
Total	131	100
\bar{X} del Indicador	2,15	

Fuente: Equipo investigador (2009).

sólo es importante planificar, organizar, coordinar y ejecutar, sino también supervisar, monitorear cada proceso, área, y/o actividad que se ejecuta.

Al contrastar la media aritmética obtenida de 2,15 con el baremo de interpretación, se haya en la categoría media, reflejando así, según los encuestados que este proceso es medianamente efectivo, es decir, moderadamente de acuerdo con el cumplimiento de las actividades de supervisión desarrolladas en la Escuela de Educación.

La Tabla 5 muestra los resultados para el indicador *Control*, medido mediante los ítems 15 y 18; en ese sentido, se encontró que el 33,59% de los estudiantes eligieron la alternativa algunas veces, un 64,89% nunca y un 1,53% siempre, indicando así que en la Escuela de Educación durante la ejecución de las actividades y tareas al inicio del

semestre y durante el transcurrir de este nunca y algunas veces se establecen mecanismos de control para profesores y alumnos, sólo registran la asistencia de profesores en el control diario. Para este indicador, el promedio se ubicó en la categoría inadecuado cumplimiento, con un valor de 1,37 es decir, las actividades inherentes al control como parte del proceso administrativo no se cumplen, dejando aspectos de índole académico-administrativo sin el seguimiento, monitoreo y control necesario.

En este sentido, cobra vigencia lo expuesto por Reyes Ponce (2001) quien asevera que el control debe ser aplicado en cada una de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección, supervisión, a ésta última está ligada íntimamente, ya que se requiere de una supervisión activa, permanente de cada actividad con la fina-

Tabla 5
Estadísticos de la Dimensión: Procesos Administrativos
Indicador: Control

Alternativas	Estudiantes Facultad de Humanidades y Educación Escuela de Educación. Plan de Profesionalización Docente	
	Fr	%
Siempre	2	1,53
Algunas veces	44	33,59
Nunca	85	64,89
Total	131	100
\bar{X} del Indicador	1,37	

Fuente: Equipo investigador (2009).

lidad de verificar los resultados, compararlos, y tomar las decisiones pertinentes, y así poder corregir las desviaciones detectadas. Una vez analizados los cinco indicadores que conforman la dimensión *Procesos Administrativos*, se presenta la Tabla 6, donde se resumen los promedios por los indicadores y dimensión.

Como puede evidenciarse, para la dimensión *Procesos Administrativos* se obtuvo un promedio de 2,17 igualmente para la variable. Al contrastar estos valores con el baremo, se observa que ambos se sitúan en moderado cumplimiento de algunas funciones, tareas y/o actividades que son competencia de quienes gerencian en la Dirección de la Escuela de Educación el Plan de Profesionalización Docente, haciendo que la gestión administrativa sea evaluada como medianamente efectiva.

Consideraciones Finales

Con base a los resultados obtenidos en esta investigación, se puede afirmar que desde la percepción de los estudiantes cursantes del Plan de Profesionalización Docente de la Escuela de Educación, la gestión administrativa desarrollada por quienes administran dicho Plan es medianamente efectiva; es decir existe un moderado cumplimiento de algunas de las funciones que están llamados a ejecutar. En consecuencia, se evidencian ciertas debilidades en relación a la supervisión y control, las cuales constituyen funciones realmente importantes a nivel organizacional, ya no basta solo con planificar, organizar, dirigir, sino también supervisar, monitorear y controlar aquellas actividades inherentes a la práctica gerencial, de allí la necesidad de analizar junto al equipo de trabajo las debilidades

Tabla 6
Resumen de la Dimensión Procesos Administrativos

Estudiantes Facultad de Humanidades y Educación Escuela de Educación Plan de Profesionalización Docente				
Indicador	Alternativa	X Ind.	Categoría	Significado
Planificación Institucional	Siempre	2,58	Alta Efectividad	Buen Cumplimiento
Organización	Siempre	2,50	Alta Efectividad	Buen Cumplimiento
Dirección (Coordinación, Ejecución)	Siempre	2,28	Alta Efectividad	Buen Cumplimiento
Supervisión	Algunas veces	2,15	Mediana Efectividad	Moderado cumplimiento
Control	Algunas veces Nunca	1,37	Baja Efectividad	Inadecuado cumplimiento
X Dimensión / Variable		2,17	Mediana Efectividad	Moderado cumplimiento

Fuente: Equipo Investigador (2009).

encontradas, y optimizar las fortalezas a nivel de planificación, organización y dirección.

Unido a lo anterior, igualmente resalta la relevancia del acto evaluativo, ya que a través de la autoevaluación (evaluación interna), y desde la percepción de los usuarios directos del servicio educativo, se puede constatar los aciertos, errores, fortalezas y debilidades al interior de las organizaciones educativas, que en este caso fue la Escuela de Educación. Facultad de Humanidades y Educación. Además, se cumple con lo establecido en materia evaluativa consagrado en los artículos 44 y 45 de la reciente Ley Orgánica de Educación (2009).

Para finalizar, se recomienda continuar profundizando el proceso evaluativo, mediante la aplicación de otras técnicas e instrumentos a diferentes actores sociales que hacen vida laboral y estudiantil en la Escuela de Educación.

Referencias Bibliográficas

- ARENAS, N. (2007). *El Proceso Administrativo en La Empresa Educativa*. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín. Colombia.
- ASAMBLEA NACIONAL (2003). *Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.662.

- Miércoles 24 de Septiembre de 2003.
- ASAMBLEA NACIONAL (2009). Ley Orgánica de Educación. www. Portal del Ministerio del Poder Popular para la Educación. 13 de Agosto de 2009.
- BRIONES, G. (2001). **Evaluación Educacional**. 3^o edición. Editorial Trillas. México.
- CENTRO DE DESARROLLO INTERUNIVERSITARIO (CINDA). (2006). Manual de Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior. Pautas y Procedimientos. Santiago de Chile.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA (1980). **Ley Orgánica de Educación**. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 2.635. Lunes 28 de Julio de 1980.
- CRUZ CARDONA, V. (1999). **Guía de Evaluación**. Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado. España.
- DAFT, R. y STEERS, R. (1999). **Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos**. Limusa Noriega Editores. México.
- FLÓREZ OCHOA, R. (2000). **Evaluación Pedagógica y Cognición**. Editorial Mac Graw Hill. Colombia.
- GARCÍA, S. (2007). **Gerencia en Instituciones Educativas**. Editorial Universitaria. Ediciones Granica. S.A.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- MENDIVIL ZUÑIGA, T. (2000). **Cómo Administrar Mejor una Institución Educativa**. Colombia.
- POZO MUÑOZ, C.; MORILEJOS, E. y HERNÁNDEZ PLAZA, S. (2004). **Teoría, Modelos y Métodos en Evaluación de Programas**. Grupo Editorial Universitario. España.
- RAMÍREZ CAVASSA, C. (2003). **La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas**. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Noriega Editores.
- REYES PONCE, A. (2001). **Administración de Personal**. Editorial Limusa. México.
- RIVAS HERNÁNDEZ, S. (2006). **La Gestión Directiva en la Escuela**. Revista Digital. Educar. Octubre Diciembre.
- RODRÍGUEZ, Y. y PINEDA, M. (2003). **La Experiencia de Investigar**. Segunda Edición. Fondo Editorial Predios. Caracas.
- ROMERO DÍAZ, A. (2000). **Administración de la Educación. Introducción al Estudio de la Gestión Administrativa en las Instituciones**. Universidad Santo Tomás de Aquino. Colombia.
- ROSALES, C. (1999). **Reflexiones sobre la Enseñanza**. Narcea, S.A. España. Universidad Nacional Abierta (2007). **Proceso Administrativo**. Caracas.
- WEISS, C. (2004). **Investigación Evaluativa: Métodos para determinar la eficiencia de los programas**. Editorial Trillas. México.