



*La gestión del departamento e instituto de química y tecnología de la facultad de agronomía de la universidad central de Venezuela. Diagnóstico y estrategias para su mejoramiento*

Griselda Tamara Colmenares Lima  
Gilberto José Graffe  
Facultad de Agronomía. UCV  
griselda.tamara@gmail.com  
ggraffe@yahoo.com

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

Gestión  
universitaria,  
calidad,  
autoevaluación.

Como contribución al mejoramiento de la gestión y desarrollo de una cultura autoevaluativa del Departamento e Instituto de Química y Tecnología de la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela, se diagnosticó su gestión estratégica, académica y administrativa durante el periodo 2006 - 2008, según la percepción de sus principales actores; se determinó el nivel de satisfacción -laboral y con el servicio- y se caracterizó su clima organizacional. Es una investigación transversal, descriptiva, de campo y de tipo intensiva. Los datos fueron recolectados a través de cuestionarios y los resultados analizados mediante distribución de frecuencias. Se concluyó que existen oportunidades de mejoras, reflejadas en la necesidad de desarrollar una filosofía institucional compartida y un plan estratégico; así como en la necesidad de mejorar los niveles de satisfacción y propiciar un clima organizacional más participativo. Se propone un enfoque sistémico de gestión de los procesos académicos y administrativos, bajo un liderazgo que propicie la motivación, la comunicación y la participación; fundamentado en lineamientos de la UNESCO para la Educación Superior y algunas tendencias y modelos gerenciales aplicados en instituciones de ese sector, como la Calidad Total, la Gerencia Estratégica, las Normas ISO 9000 y el Cuadro de Mando Integral.



## INTRODUCCIÓN

El mejoramiento de la gestión de las instituciones educativas -en especial las de educación superior- y el desarrollo de una cultura de evaluación institucional como herramienta indispensable para dicho mejoramiento, son factores fundamentales para dar respuestas oportunas y de calidad a las necesidades y expectativas de la sociedad y contribuir con el desarrollo integral de la Nación.

Para que este propósito se haga realidad necesariamente se requiere mejorar el servicio que las universidades han de prestar a la(s) comunidad(es) y procurar una adecuada utilización de los recursos de que disponen para sus fines, lo cual obliga, y cada vez en mayor medida, a buscar fórmulas organizativas y de gestión que garanticen el éxito de tales instituciones. En ese sentido, aunque las instituciones de educación superior constituyen organizaciones con peculiaridad propia, en la actualidad parece extenderse el convencimiento de que el paradigma de la aplicación de la calidad total u otras teorías organizacionales orientadas a la búsqueda de la excelencia académica y administrativa, supone un aporte de gran utilidad para la mejora de las organizaciones, tal como se evidencia en algunas empresas del sector productivo e incluso, de algunos servicios.

Es así como el Departamento e Instituto de Química y Tecnología, objeto de estudio del presente trabajo, asumiendo el compromiso de la transformación universitaria para la mejora institucional contraído por la Facultad de Agronomía y alineado con el Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela, ha venido realizando esfuerzos para el mejoramiento de su gestión enfocándose básicamente en la revisión y cambio de los programas de estudio. No obstante, y reconociendo la importancia de los esfuerzos realizados, el mejoramiento de la gestión de cualquier organización debe ser el resultado de un proceso gerencial donde se diseñen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos y las estructuras de funcionamiento interno que permitan una



adecuada gestión de los procesos, recursos y talentos disponibles, en un ambiente de alta participación, capacitación, liderazgo, comunicación, motivación y compromiso con la cultura de seguimiento y evaluación para la mejora continua del funcionamiento de la organización.

Es por ello que hablar del mejoramiento de la gestión del Departamento e Instituto de Química y Tecnología en términos del Deber Ser, es hacer referencia al proceso de administración y dirección de su funcionamiento y desarrollo con un enfoque sistémico y participativo en la Planificación, Organización, Ejecución, Seguimiento y Mejora de las actividades académicas y administrativas que desempeña y sus relaciones con el entorno; con el propósito de alcanzar la excelencia académica y el fortalecimiento administrativo con el uso eficiente de los recursos y ofrecer un servicio de calidad que responda a las exigencias y necesidades de la comunidad a la cual pertenece, de la sociedad en general y muy especialmente de sus estudiantes, docentes y personal administrativo, técnico y de servicio; en un ambiente de solidaridad, trabajo en equipo, amistad, amor al trabajo, respeto, excelente comunicación, motivación al logro y desarrollo de una cultura de autoevaluación como herramienta insustituible para la mejora continua de su desempeño.

Bajo este enfoque surge la presente investigación donde, partiendo de un diagnóstico organizacional de la gestión del Departamento e Instituto de Química y Tecnología de la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela, se formula un conjunto de estrategias para su mejoramiento en términos del Deber Ser, de acuerdo con los lineamientos o tendencias de la educación superior y algunos principios de gerencia y teorías organizacionales.



## MARCO TEÓRICO

Las organizaciones en general, a pesar de tener sus propias particularidades, responden a algunas características básicas y comunes tales como: constituyen sistemas vivos dentro de otros mayores, están conformados por personas; tienen objetivos compartidos (carácter holístico) y previamente determinados; tienen sinergia; poseen una estructura organizativa que condiciona la administración de las relaciones de poder, el control, la división del trabajo, las comunicaciones; tienen normas que limitan su actuación; son sistemas abiertos en constante relación con el entorno económico, social, cultural y político de la región y del país. (Sisk y Sverdlik, 1987; Robbins, 1987; David, 1991; Deming, 1998; Guédez, 2001; Chiavenato, 2004; Prieto, 2004). Asimismo, tienen variables interdependientes como son la estrategia, conformada por la visión, misión y valores; una estructura organizativa cuya diferenciación, formalización, centralización e integración, condiciona los procesos de control, toma de decisiones, división y asignación del trabajo y conducta de sus integrantes, enmarcados dentro del contexto de las normas, reglamentos, políticas y objetivos institucionales. Realizan procesos que deben ser identificados, documentados y mejorados continuamente para, con el uso de los recursos disponibles alcanzar los resultados esperados. (Harrington, 1993; Peach, 1999; Vilorio, 2001; Chiavenato, 2004)

Las particularidades propias de la unidad estudiada son referidas por la UNESCO (citada por IICA, 2001), donde establece que en toda institución educativa y en especial las de nivel superior, deben cumplirse las cuatro funciones siguientes: *Investigación y Creación Cultural*, entendida como el conjunto de actividades institucionales destinadas a generar cultura o sistematizar información; la función *Docente*, entendida como toda acción destinada a reproducir cultura y transferir información a través de la formación y el desarrollo de recursos humanos; la función *Extensión, Comunicaciones y Servicios*, la cual comprende actividades destinadas a la reproducción cultural y a la transferencia de información, a través de relaciones interactivas con la comunidad y la



función Gestión, entendida como toda actividad institucional destinada a facilitar, articular, apoyar y coordinar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para el desarrollo de las otras funciones. Para ello se requiere del conocimiento y la experiencia que aporta la ciencia administrativa, en el sentido de orientar la concepción de la gestión universitaria como un conjunto ordenado de estructuras y procesos que deben ser diseñados para provocar las transformaciones que la realidad reclama, desarrollando en los sistemas de organización y gestión, las capacidades de adaptación, aprendizaje y crecimiento que le permitan funcionar con la debida eficiencia en el ambiente de cambio que se planifique.

Ante la situación planteada, Villarroel (2005) entendiendo el término de empresa como una acción ardua que se emprende con una intencionalidad, que tiene en su devenir autogestionario un constante ciclo de comienzo y fin y aceptando que el negocio de la universidad es la creación, transmisión y difusión del conocimiento, define la gestión universitaria como:

Una empresa cuyo negocio fundamental es la creación, transmisión y difusión del conocimiento para contribuir al desarrollo intelectual y social de su clientela. De ahí que su carácter de empresa obliga a quienes la “gerencian”, a que planifiquen los cambios y transformaciones que se conciban en su deber ser, es decir, en su Misión y Visión institucional. Y aquí ya se dibuja el marco de una gerencia universitaria: planificación, monitoreo, supervisión, verificación de lo alcanzado en atención a lo propuesto, y análisis de las condiciones que facilitaron (u obstaculizaron) la consecución de propósitos o fines. (p. 517).

En ese sentido, gerenciar o dirigir una organización educativa, según Graffe (2003) apoyándose en los aportes de Manes (1999), Amarate (2000), Álvarez (1988), implica la orientación y conducción de la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, con miras a “conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” a fin de ofrecer un servicio



de calidad y “coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (p. 33). Sin embargo, la aplicación de los principios gerenciales no garantiza el éxito de una gestión; todo ello está relacionado con el estado anímico de una organización. De allí la importancia de evaluar el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional; la satisfacción como “la actitud general de un individuo hacia su trabajo” (Robbins, 1987; p. 106); y el clima, como la personalidad de una organización, condiciona el comportamiento de los trabajadores; determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. (Robbins, 1987; Martin, 2001; Brunet, 2005).

A ese respecto y sobre la base de un proceso de transformación universitaria orientado a la búsqueda de una organización con un alto nivel de calidad, la gestión universitaria debe asumir estilos dinámicos de gerencia tomando en cuenta las tendencias actuales, la sistematización de los procesos y la adopción de herramientas de gestión contemporáneas, tales como: la Gerencia Estratégica, la Calidad Total, las Normas ISO y el Cuadro de Mando Integral.

En tal sentido, se concibe la *Gerencia Estratégica* como la formulación, ejecución y evaluación de estrategias que le permiten a una organización lograr sus objetivos. Incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades de su entorno, el establecimiento de su misión y visión, la fijación de sus objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuál escoger; así como la implementación de las acciones planificadas para llevar a cabo en forma exitosa las estrategias formuladas; establecimiento de metas, diseño de políticas, motivación a sus trabajadores y asignación de recursos y la comprobación de los resultados. (David, 1991). *La Calidad Total* como un enfoque de administración y gerencia que interpreta a la organización como un sistema abierto dirigido a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos, a través del control de procesos, eliminación del desperdicio,



optimización de recursos, uso de herramientas estadísticas para el monitoreo y control de los procesos y el compromiso de quienes lideran la organización para asumir el mejoramiento continuo como parte esencial de la cultura organizacional. (Harrington, 1997). Las Normas ISO 9000, como estrategia para asegurar la calidad de los resultados a través de la mejora continua de los procesos, lo cual pudiera traducirse en una permanente actualización de la oferta formativa, búsqueda de pertinencia con relación al contexto social y económico y mejoramiento de las oportunidades de acceso al conocimiento de todas las personas; su aplicación permite: a) contribuir con la sistematización y documentación de los procesos académicos y administrativos que se realizan en el Departamento e Instituto y con la promoción del establecimiento de una cultura evaluativa y de rendición de cuentas a la comunidad; b) promover la visión sistémica de la gestión a través de la identificación y mejoramiento de los proceso y de la comprensión de su interdependencia; y c) propiciar la existencia de un liderazgo comprometido con el establecimiento de una cultura centrada en la participación del personal, satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo. (FONDONORMA, 2005).

Con relación al Cuadro de Mando Integral, es un modelo de gestión estratégica y una valiosa herramienta de evaluación permanente que a través de objetivos, indicadores, metas y planes de acción, permite asegurar el éxito en la ejecución del plan estratégico de las organizaciones, corrigiendo oportunamente las desviaciones que puedan producirse. Su aplicación permite clarificar, comunicar, compartir y traducir la estrategia en términos operativos y además propicia el rediseño de la estructura organizacional en función de esa estrategia. (Kaplan y Norton, 2002)

Como puede observarse, el propósito de la adopción de alguna(s) de las herramientas descritas es garantizar la calidad, siendo ésta para la comisión técnica del Sistema de Evaluación y Acreditación de las Universidades Nacionales SEA “La adecuación del Ser y Quehacer de la educación superior a su Deber Ser” o lo que es lo mismo: “La adecuación de los resultados y funcionamiento con su misión”. (OPSU, 2001, p.



30). En dicha definición, el *Deber Ser* define y caracteriza a la institución, comprende la Misión y Visión de la institución en un momento dado; de ahí que sea el principal referente para evaluar la calidad de una universidad al compararla consigo misma. **El Quehacer**, permite enfatizar el papel del funcionamiento de la institución en la determinación y evaluación de su calidad y, el *Ser* se refiere a los resultados y logros actuales de la institución que, en términos de evaluación de calidad, deben ser juzgados en función de los propósitos que la propia institución se ha comprometido a lograr. (OPSU, 2001).

Por su parte, para la UNESCO (1995) la calidad es un concepto multidimensional que depende del marco contextual de un sistema determinado, de la misión institucional o de las condiciones de una disciplina dada. Sostiene que cuando se habla de calidad en el ámbito de la educación superior, se está hablando de la satisfacción de las necesidades de la sociedad y las expectativas que suscita, enmarcando sus respuestas en los criterios de Pertinencia, Calidad e Internacionalización. *Pertinencia*, en función de su cometido y su puesto en la sociedad, de sus funciones con respecto a la enseñanza, la investigación y los servicios conexos y de sus nexos con el mundo del trabajo; *la calidad*, fundamentada en: a) la participación, capacitación y desarrollo del personal docente y administrativo; b) en los estudiantes, aceptando que su calidad depende en gran medida, de las aptitudes y la motivación que tengan; c) en las infraestructuras materiales y académicas de la educación superior, por su importancia para la enseñanza, la investigación y las funciones de servicio, así como para la cultura institucional; d) en el mantenimiento de buenas relaciones con el Estado y la sociedad, basadas en los principios de libertad académica y autonomía institucional; y e) en una financiación pública limitada y uso ineficiente de los recursos, como restricciones principales que se oponen al proceso de cambio y desarrollo de la educación superior. Y la *Internacionalización*, fortalecida por los procesos de integración económica, política y la creciente necesidad de entendimiento intercultural.



## MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo es una investigación no experimental, transeccional, de campo, de tipo intensivo y descriptiva; cuyos datos se recolectaron en el período 2006-2008. (Balestrini, 2001; Hernández et al., 2006; Ramírez, 2006). La población estuvo conformada por cuatro (4) sub-poblaciones. La primera, los(as) *estudiantes* orientados por la mención Agroindustrial conformada por 256 estudiantes. La segunda, *el personal docente fijo* adscrito al Departamento e Instituto, conformada por 24 docentes. La tercera, por el *personal administrativo, técnico y de servicio* (ATS) del Departamento conformada por 11 trabajadores(as) y la cuarta, por *el personal ATS* del Instituto conformada por 16 trabajadores (as). En relación a las muestras, por razones de la logística y de la disponibilidad de recursos y tiempo, se decidió considerar a toda la población de cada tipo de personal. Con relación a los estudiantes, se procedió a escoger una muestra probabilística de acuerdo con Hernández et al. (2006).

Por ser el Departamento e Instituto de Química y Tecnología una organización cuyas variables fundamentales son la cultura organizacional, la estrategia organizacional, la estructura organizativa, los procesos y los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; el diagnóstico de su gestión implicó determinar a través de indicadores, el nivel de aplicación de las funciones gerenciales sobre sus variables para alcanzar la excelencia académica y administrativa. Es así que en función de su DEBER SER la gestión del Departamento e Instituto de Química y Tecnología fue analizada en términos de tres (3) dimensiones y nueve (9) sub-dimensiones, como se muestra en el cuadro 1.

La técnica empleada para la recolección de los datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Se utilizaron tres tipos de cuestionarios: para los Estudiantes con 43 preguntas, para el Personal Docente con 153 preguntas y para el Personal ATS del Departamento y del Instituto, con 81 preguntas. Las preguntas fueron cerradas con opciones de respuestas previamente delimitadas (Hernández et al., 2006) y de se-



lección simple (Arias, 2006); y se elaboraron a partir de los indicadores derivados de la operacionalización de variables. Se escogió una escala tipo Likert con cuatro opciones de respuestas. La validez de contenido del cuestionario se determinó a través de juicio de expertos y la confiabilidad, a través del método de “Medidas de consistencia interna”, Alfa de Cronbach, obteniendo los siguientes valores: para el de los(as) docentes, 0,9857; para el del personal ATS, 0,9701 y para el de los(as) estudiantes, 0,9268, lo cual indica que los resultados obtenidos fueron consistentes y coherentes. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, procesando matrices de datos para cada actor y para cada sub-dimensión diagnosticada con el programa InfoStat v. 1/P de la Universidad Nacional de Córdoba, República de Argentina.



**Cuadro 1. Operacionalización de Variables para el Diagnóstico de la Gestión del Departamento e Instituto de Química y Tecnología de la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela.**

Definición Nominal	Definición Real Dimensiones	Sub-Dimensiones	Definición Operacional Indicadores
<p>La Gestión del Departamento e Instituto de Química y Tecnología.</p> <p>Proceso de aplicación de las funciones gerenciales en la orientación y conducción de la labor docente y administrativa y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales bajo el liderazgo de un equipo directivo que propicie la participación y un clima de trabajo de alta motivación, comunicación y satisfacción.</p>	<p>Estratégica                      Gestión para el desarrollo e implementación de una Cultura o Filosofía Institucional y de un Plan Estratégico.</p> <p>Académica                      Referida a la gestión de los procesos de Docencia, Investigación y Extensión desarrollados por los(as) docentes.</p> <p>Administrativa                      Referida a la gestión de los recursos, servicio de apoyo a los(as) docentes, adecuación de la estructura organizativa y del talento humano.</p>	<p>Filosofía Institucional</p> <p>Plan Estratégico.</p> <p>Docencia                      Investigación                      Extensión</p> <p>Servicio de Apoyo Administrativo</p> <p>Estructura Organizativa</p> <p>Recursos</p> <p>Talento Humano</p>	<p>Existencia y Conocimiento de la Filosofía Institucional y del Plan Estratégico.                      Pertinencia de la Filosofía Institucional y del Plan Estratégico del Departamento e Instituto.                      Planificación, Revisión y Evaluación de la Filosofía y del Plan Estratégico del Departamento e Instituto.                      Participación, Comunicación y Compromiso de los actores o usuarios.</p> <p>Planificación, Seguimiento, Evaluación y Adecuación de los contenidos curriculares, proyectos de investigación y programas de extensión. Detección de necesidades y expectativas de estudiantes, mercado laboral, sociedad.                      Participación de los principales actores o usuarios en el diseño, desarrollo y evaluación de la gestión académica.                      Pertinencia e Impacto de las actividades académicas.                      Satisfacción de los estudiantes</p> <p>Planificación, Seguimiento y Mejora de las actividades para la prestación del servicio.                      Existencia de manuales de funciones y cargos actualizados.                      Rendición de cuentas. Pertinencia</p> <p>Adecuación de la estructura organizativa a la capacidad de respuesta.</p> <p>Planificación, Organización, Seguimiento y Rendición de cuentas en la adquisición, uso e inventario de los recursos financieros, materiales, didácticos, tecnológicos, de información, de infraestructura y ambiente.</p> <p>Liderazgo, Motivación y Comunicación                      Clima Organizacional                      Satisfacción Laboral y con el Servicio de Apoyo</p>



## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### Respecto a la Gestión Estratégica

Los resultados obtenidos reflejan la carencia por parte del Departamento e Instituto de Química y Tecnología, de un proyecto institucional compartido por sus principales actores, implementado mediante una estrategia claramente enfocada hacia la prestación de un servicio de excelencia para la satisfacción de sus necesidades y expectativas y apoyado en un proceso sistematizado, participativo y permanente de seguimiento y evaluación de su pertinencia social (externa) y académica (interna), que facilite la introducción de mejoras cuando sea necesario; carencia que incide en el poco conocimiento, compromiso y sentido de pertenencia que opinaron tener los actores que participaron en el diagnóstico, y como consecuencia, no permite garantizar la calidad del servicio que presta el Departamento e Instituto de Química, atendiendo a los planteamientos de OPSU (2001) y Villarroel (2005).

### Respecto a la Gestión Académica

Los resultados reflejan la dificultad de establecer la adecuación entre los propósitos de formación del proyecto y el plan de estudios, la correspondencia entre la necesidad y la disponibilidad de docentes en cuanto a cantidad y calidad, y además establecer la correspondencia entre la naturaleza pedagógica y didáctica del proyecto y las estrategias que se arbitren en el ejercicio académico. Todo ello debido a la inexistencia de un proceso sistematizado, participativo y permanente de detección de necesidades y expectativas de los estudiantes, del mercado laboral y de la sociedad en general, de seguimiento y evaluación de la pertinencia académica y de introducción de las mejoras a que hubiere lugar; así como de procedimientos establecidos para la vinculación permanente con los diferentes sectores de la sociedad apoyados en procesos sistematizados de divulgación,



incorporación de los resultados de las investigaciones y proyectos de extensión a la docencia, comunidad y sociedad en general y de evaluación de su impacto.

### **Respecto a la Gestión Administrativa**

La unidad estudiada carece de procedimientos y mecanismos sistematizados para la aplicación de las funciones administrativas de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora, de las actividades para la prestación del servicio y para la gestión de los recursos financieros, materiales -infraestructura, didácticos, de oficina- tecnológicos, ambiente y talentos humanos disponibles.

Asimismo, tiene una estructura organizativa rígida que impide el establecimiento apropiado de objetivos y políticas generales que guíen el trabajo conjunto de los(as) docentes, promueve la parcelación y fragmentación del conocimiento atentando contra elementos claves en el desarrollo del curriculum como son la inter, la multi y la transdisciplinariedad; no se corresponde con la capacidad de respuesta, coherencia, coordinación, armonía y enlace que debe existir ante los procesos de cambio y necesidad de adaptación e innovación de los procesos curriculares de acuerdo con los lineamientos para la educación superior de la UNESCO (1995). Al mismo tiempo, está en contradicción con las nuevas tendencias organizacionales y gerenciales caracterizadas por estructuras flexibles y funcionales, obstaculizando la integración y logro de la sinergia de todas sus partes como un todo y dificultando la participación en la toma de decisiones e interacción fluida entre el personal, lo cual, aunado a la carencia de un liderazgo que propicie la unificación de los esfuerzos y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos del proyecto institucional, son muestras de la falta de formación y capacitación del personal directivo en el ámbito gerencial y organizacional.

Por otra parte, el nivel de gestión del talento humano desde la perspectiva de sus principales actores, evidencia la carencia de una cultura que promueva la formación y



capacitación del Personal Docente y del Personal ATS del Departamento e Instituto, para el desempeño de las actividades administrativas y la prestación de un servicio de excelencia, lo cual determina la poca o ninguna aplicación en la unidad estudiada de los principios gerenciales acordes con las tendencias actuales que enfatizan la importancia de una adecuada gestión del talento humano, basada en un liderazgo que promueva la comunicación, la participación y la motivación al logro.

### **Respecto al Clima Organizacional**

En el departamento e Instituto existe una necesidad inminente de establecer y planificar cambios organizacionales que promuevan un ambiente participativo, de oportunidades y retos, con una cultura orientada hacia la calidad, el trabajo en equipo y la prestación de un servicio de excelencia.

### **Respecto al Nivel de Satisfacción Laboral y con el Servicio Administrativo y Académico**

Existen niveles de insatisfacción de los diferentes actores por el deterioro creciente de la infraestructura, el deficiente mantenimiento de las áreas comunes y las malas condiciones higiénicas y de seguridad; así como por la inexistencia de mecanismos de reconocimiento, retribución y beneficios recibidos por el personal a cambio de su trabajo; el poco adiestramiento y capacitación para la realización de sus actividades y la carencia de incentivos que motiven al logro.

En relación al servicio de apoyo administrativo a los docentes, existe mucha insatisfacción con las condiciones del ambiente físico del sitio de trabajo, la atención a sus necesidades y a la calidad del personal administrativo, en cuanto a su formación y capacitación ante las exigencias del cargo. Mientras que para el servicio académico



a los estudiantes, los resultados reflejan insatisfacción por el deterioro creciente de la infraestructura, deficiente mantenimiento de las áreas comunes, bajas condiciones de operatividad de los laboratorios y aulas; el poco estímulo, atención y orientación que reciben de los(as) docentes; el nivel de exigencia no cónsono con los objetivos; además de percibir en los(as) docentes poco entusiasmo, baja motivación, actitud de poca apertura a la crítica de los estudiantes, poca habilidad para resolver conflictos e inexistencia de procesos de planificación de actividades niveladoras y correctivas, todo lo cual genera mucha insatisfacción y desmotivación en la población estudiantil.

## **PROPUESTA**

En virtud a lo expuesto y bajo un enfoque de calidad, se propuso al Departamento e Instituto de Química y Tecnología de la Facultad de Agronomía de la UCV, la adopción de una visión sistémica de gestión como estrategia integradora para su mejoramiento, según se muestra en la figura 1 donde se identifican tres grandes procesos continuos e interdependientes:

1. Un proceso de vinculación permanente con el entorno, para diagnosticar, pronosticar y establecer necesidades y expectativas; así como para evaluar su nivel de satisfacción. Esto conduce a una retroalimentación continua e introducción de los cambios necesarios para la adecuación del QUEHACER de la institución y de su SER con el DEBER SER, es decir con el proyecto institucional.
2. Un proceso de creación y mantenimiento de una cultura organizacional basada en el liderazgo, la participación, la motivación y la comunicación; con el propósito de promover un clima organizacional de solidaridad, compromiso, trabajo en equipo y de garantizar el desarrollo del sentido de pertenencia de sus principales actores.



3. Un proceso sistematizado de planificación, organización, ejecución y seguimiento, y evaluación e introducción de mejoras, en el QUEHACER del Departamento e Instituto, para garantizar el cumplimiento de las funciones de Docencia, Investigación y Extensión y realización de las actividades de apoyo administrativo, con criterio de excelencia.

Para la implementación de estos procesos se propusieron las siguientes estrategias:

- I. Promover la adopción de los principios de la Calidad Total como filosofía de gestión para impulsar un cambio cultural basado en el pensamiento sistémico, integrador y organizacional como principio fundamental de funcionamiento, orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de su entorno.
- II. Promover la adopción de la Gerencia Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como un sistema mixto de gestión que brinda una metodología para la formulación proactiva de su futuro y evaluación permanente de su desempeño, con la finalidad de asegurar el éxito del plan estratégico diseñado, corregir proactivamente las desviaciones que pudieran producirse y además, apoyar su alineación estratégica con el Plan Estratégico de la Facultad de Agronomía y el de la Universidad Central de Venezuela.
- III. Promover la adopción de las Normas Internacionales ISO 9000 como estrategia para la sistematización y documentación de los procesos académicos y administrativos que se realizan, promoción del establecimiento de una cultura evaluativa y de rendición de cuentas a la comunidad, así como para la profundización del enfoque sistémico de la gestión y la existencia de un liderazgo comprometido con el establecimiento de una cultura centrada en la participación del personal, satisfacción del “cliente” y el mejoramiento continuo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica*. (5<sup>a</sup> ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (5<sup>a</sup> ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Brunet, L. (2005). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración, Proceso Administrativo*. (3<sup>a</sup> ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- David, F. R. (1991). *La Gerencia Estratégica*. Ohio: Legis Editores.
- Deming, W. E. (1998). *La Nueva Economía. Para la industria, el gobierno y la educación*. Madrid: Díaz de Santos.
- FONDONORMA. (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en educación*. Fondonorma-ISO/IWA 2:2005 (ISO/IWA 2:2003). Caracas: Autor.
- Graffe, G. J. (2003). Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela. En Graffe (2003). La Planificación y la Gerencia del Cambio para la Construcción de una Escuela Innovadora. *Programa Samuel Robinson. Serie Docencia N° 2*. Caracas: Secretaría – UCV.
- Guédez, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. (4<sup>a</sup> ed.). Caracas: Tropykos.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia: McGraw-Hill.
- Harrington, H. J. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo. La Nueva Generación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- InfoStat. (2002). Infostat versión 1.1. *Grupo infostat, FCA*. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2001). *Guía de Autoevaluación de Instituciones de Educación Superior*. Seminario-Taller Evaluación Institucional y Desarrollo Curricular. Costa Rica: Autor.



- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. (The Balanced Scorecard). (2a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Martín, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. (2a ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- OPSU. (2001). *Sistema de Evaluación y Acreditación de las Universidades Nacionales*. Versión Preliminar. Caracas: Autor.
- Peach, R. (1999). *Manual de ISO 9000*. (3a ed.). México: McGraw-Hill.
- Prieto, J. E. (2004). *La Gestión Estratégica Organizacional. Una guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: Ecoediciones.
- Ramírez, T. (2006). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. (3a ed.). México: Prentice-Hall.
- Sisk, H. y Sverdlik, M. (1987). *Administración y Gerencia de Empresas*. México: South-Western Publishing CO.
- UNESCO. (1995). Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior. *Memoria de la III Reunión Nacional de Curriculum*. (p. 40). Valencia, Universidad de Carabobo.
- Viloria, E. (2001). *¿Qué es una Organización?* Caracas: Panapo.
- Villarroel, C. (2005). Gerencia, Planificación y Evaluación Universitarias. *La Revista Venezolana de Educación (Educere)*, 9 (31): 513-522.