



| UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA | | | |
|--|-----------------------|------------|----------|
| Documento | Código | Fecha | Revisión |
| FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO | F-AC-DBL-007 | 10-04-2012 | A |
| Dependencia | Aprobado | Pág. | |
| DIVISIÓN DE BIBLIOTECA | SUBDIRECTOR ACADEMICO | 1(85) | |

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

| | |
|--------------------|---|
| AUTORES | YEISI MAR MOLINA BAQUERO YULIA MARCELA PACHECO GALAN |
| FACULTAD | DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS |
| PLAN DE ESTUDIOS | ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
| DIRECTOR | JOSE GREGORIO ARÉVALO ASCANIO |
| TÍTULO DE LA TESIS | DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS DIRECTORES DE PLANES DE ESTUDIO DE PREGRADO DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA |

RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN ES DE CARÁCTER DESCRIPTIVA, CUYO PROPÓSITO ES DETERMINAR ROLES GERENCIALES PREDOMINANTES EN LOS DIRECTORES DE PLANES DE ESTUDIO DE LAS DIFERENTES CARRERAS DE PREGRADO QUE OFERTA LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA A PARTIR DEL ANÁLISIS DE DOS VARIABLES COMO CENTRO DE LA INVESTIGACIÓN: LAS FUNCIONES Y LOS ROLES GERENCIALES SEGÚN MINTZBERG. ESTA INVESTIGACIÓN SE REALIZA CON UNA POBLACIÓN DE DOCE (12) DIRECTIVOS.

CARACTERÍSTICAS

| | | | |
|-------------|---------|----------------|-----------|
| PÁGINAS: 85 | PLANOS: | ILUSTRACIONES: | CD-ROM: 1 |
|-------------|---------|----------------|-----------|



DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS DIRECTORES DE PLANES DE ESTUDIO DE
PREGRADO DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

AUTORES:

YEISI MAR MOLINA BAQUERO
YULIA MARCELA PACHECO GALAN

Trabajo de Grado para Optar el Título de Administrador de Empresas

Director:

JOSE GREGORIO ARÉVALO ASCANIO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Agosto de 2016

Índice

| | |
|--|---------------|
| Capítulo 1. Desempeño Gerencial de los Directores del Planes de Estudio de Pregrado de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña..... | 9 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 9 |
| 1.2 Formulación del problema..... | 10 |
| 1.3 Justificación | 10 |
| 1.4 Objetivos..... | 12 |
| 1.4.1 Objetivo general. | 12 |
| 1.4.2 Objetivos específicos. | 12 |
| 1.5 Delimitaciones..... | 13 |
| 1.5.1 Delimitación Geográfica. | 13 |
| 1.5.2 Delimitación temporal. | 13 |
| 1.5.3 Delimitación operativa..... | 13 |
| 1.5.4 Delimitación conceptual. | 13 |
| Capítulo 2: Marco referencial..... | 14 |
| 2.1 Marco histórico | 14 |
| 2.1.1 Reseña histórica de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña | 14 |
| 2.1.2 Reseña histórica de los planes de estudio | 17 |
| 2.1.3 Antecedentes de la investigación. | 20 |
| 2.2 Marco legal..... | 23 |
| 2.2.1 Ley 30 de 1992..... | 23 |
| 2.2.2 Estructura orgánica de la Universidad Francisco Paula Santander. | 24 |
| 2.3 Marco teórico | 27 |
| 2.3.1 Proceso administrativo..... | 27 |
| 2.3.2 Organización. | 31 |
| 2.3.3 Administración. | 32 |
| 2.3.4 Gerente. | 32 |
| 2.3.5 Tipos de Gerente | 32 |
| 2.3.6 Desempeño Gerencial. | 33 |
| 2.3.7 Roles Gerenciales. | 33 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo 3. Diseño Metodológico | 38 |
| 3.1. Tipo de investigación. | 38 |
| 3.2. Población. | 38 |
| 3.3. Muestra | 38 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 39 |
| 3.5 procesamiento y análisis de la información. | 39 |
| | |
| Capítulo 4: Resultados | 40 |
| 4.1 Hallazgos y conclusiones. | 40 |
| 4.2 Lineamientos. | 64 |
| | |
| Capítulo 5: Conclusiones | 71 |
| | |
| Capítulo 6: Recomendaciones | 73 |
| | |
| Referencias | 74 |
| | |
| Apéndices | 77 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Características de los tres niveles administrativos..... | 20 |
| Tabla 2 Roles administrativos de Mintzberg..... | 28 |
| Tabla 3 Los diez papeles administrativos, según Mintzberg | 29 |
| Tabla 4 Función de planeación según los directores de planes de estudio de pregrado | 32 |
| Tabla 5 Estilos de planificación según los directores de planes de estudio de pregrado | 33 |
| Tabla 6 Función de organización según los directores de planes de estudio de pregrado..... | 36 |
| Tabla 7 Tipo de participación que realizan los directores de planes de estudio de pregrado..... | 37 |
| Tabla 8 Función dirección según los directores de planes de estudio de pregrado..... | 40 |
| Tabla 9 Toman de decisiones según los directores de planes de estudio de pregrado..... | 41 |
| Tabla 10 Medio de comunicación utilizado por los directores de planes de estudio de pregrado... | 42 |
| Tabla 11 Función control según los directores de planes de estudio de pregrado..... | 45 |
| Tabla 12 Tipos de control aplicado por los directores de planes de estudio de pregrado..... | 46 |
| Tabla 13 Rol interpersonal según los directores de planes de estudio de pregrado..... | 49 |
| Tabla 14 Rol información según los directores de planes de estudio de pregrado..... | 51 |
| Tabla 15 Rol de decisión según los directores de planes de estudio de pregrado..... | 53 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Proceso Administrativo..... | 19 |
| Figura 2. Función de planeación según los directores de planes de estudio de pregrado.. | 33 |
| Figura 3. Estilos de planeación según los directores de planes de estudio de pregrado. | 34 |
| Figura 4. Función organización según los directores de planes de estudio de pregrado..... | 37 |
| Figura 5. Tipos de participación que realizan los directores de planes de estudio de pregrado. ... | 38 |
| Figura 6. Función dirección según los directores de planes de estudio de pregrado. | 41 |
| Figura 7. Toma de decisiones según los directores de planes de estudio de pregrado..... | 42 |
| Figura 8. Medio de comunicación usado por los directores de planes de estudio de pregrado para coordinar y controlar. | 43 |
| Figura 9. Función control según los directores de planes de estudio de pregrado. | 45 |
| Figura 10. Tipos de control que aplicados por los directores de planes de estudio de pregrado. .. | 46 |
| Figura 11. Herramientas de control que aplicados por los directores de planes de estudio de pregrado. | 47 |
| Figura 12. Rol interpersonal aplicado por los directores de planes de estudio de pregrado..... | 50 |
| Figura 13. Rol información aplicado por los directores de planes de estudio de pregrado..... | 52 |
| Figura 14. Rol de decisión aplicado por los directores de planes de estudio de pregrado.. | 54 |

Capítulo 1. Desempeño Gerencial de los Directores del Planes de Estudio de Pregrado de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

Resulta claro que el desempeño gerencial de los directores en una organización es un factor clave y predominante para alcanzar la competitividad frente a las demás organizaciones, siempre y cuando sus aptitudes o competencias gerenciales contribuyan al éxito de las mismas; es decir, que las actividades gestionadas a través de la correcta ejecución tanto de las funciones como los roles que estos realizan, contribuyan a la mejoría tanto en el desarrollo organizacional como el logro de las metas establecidas.

En este sentido es posible comprender que la cooperación de individuos para alcanzar uno o más objetivos comunes se torne organizada y formal, el componente esencial y fundamental de esa asociación es la administración, la cual cumple la función de lograr que las personas realicen muy bien las tareas aprovechando al máximo los recursos, con óptimos resultados. (Pernía , 2008)

De este modo una organización requiere contar con directores capaces de orientar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. De lo anterior se puede determinar que las Universidades como instituciones educativas en particular la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña no está exenta a esta realidad.

Es así como se plantea llevar a cabo una investigación que permita determinar el desempeño gerencial de los directores de los planes de estudio de pregrado adscritos a las facultades de la Universidad encargados del buen funcionamiento de las actividades académicas.

Por consiguiente se hace interesante analizar el desempeño de estas personas importantes llamadas directores, teniendo en cuenta que este rol puede ser estudiado con base en diferentes variables que explican su comportamiento y delimitan su ámbito de acción.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo es el desempeño gerencial de los directores de planes de estudio de pregrado de la UFPSO?

1.3 Justificación

“Stoner, (1996) señala, que el Desempeño Gerencial: es la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados”. A lo cual se puede agregar que el buen desenvolvimiento y éxito de la organización, se va a ver influenciado directamente por el desempeño de sus gerentes. Aun cuando, las organizaciones no cuenten con los recursos deseados, podrán lograr el cumplimiento de sus objetivos, siempre y cuando cuenten con gerentes capaces y con un buen desempeño. “En pocas palabras, el desempeño de una organización va a depender directamente del desempeño gerencial y este puede ser estudiado con base en funciones gerenciales”. (Pernía , 2008)

Tal como se señala, en líneas anteriores, toda organización requiere contar con gerentes capaces de conducir al personal por el camino que los llevará al logro de los objetivos propuestos. En este sentido, puede afirmarse que las Universidades como instituciones educativas están orientadas hacia la búsqueda del conocimiento y el desarrollo social, siendo destacada a través de su trayectoria la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña como una institución educativa, cultural y de servicio a la comunidad destinada a proveer los recursos humanos que en el campo científico, tecnológico y humanístico, requieran para el desarrollo integral de la región.

En tal sentido se plantea un nuevo interrogante en torno a la función que los directivos ejercen y se abre una importante línea de trabajo que permita tener un referente claro acerca del desempeño gerencial de estos en los programas que oferta la Universidad, donde se pretende evaluar las funciones gerenciales y cumplimiento de los roles gerenciales según Mintzberg, buscando poner en manifiesto sus particularidades y características de direccionamiento a la hora de desempeñar su cargo.

Por su parte lo que se pretende con este estudio es suministrar a la Universidad información que sirva como patrón de comparación, que permita conocer que tan efectivo es este sujeto en su desenvolvimiento y de esta manera tomar medidas tanto correctivas como preventivas que contribuyan a fortalecer y contrarrestar las falencias presentes en los directores de planes de estudio buscando maximizar el óptimo desempeño de estos. Por su parte tener información pertinente y objetiva le permitirá a la Universidad destinar sus recursos en tiempo y

en forma apropiada y sobre todo contar con directores con las competencias y habilidades que este cargo requiere para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Finalmente, los beneficios económicos y sociales del proyecto son significativos, desde lo social se debe tener presente que la Universidad es el reflejo de la sociedad y debe ser allí, donde se construyan las soluciones a los problemas apremiantes de la sociedad y en particular de la región, con el más absoluto rigor científico porque si no se realizan estas tareas falla la institución. Y desde lo económico, también la Universidad debe aportar en la construcción de soluciones a los diversos problemas de esta índole, para lo cual requiere utilizar herramientas que permitan la transformación y la evolución, que conlleve a lo que la institución académica deba ser, además de institución académica, agente socio-económico así mismo es preciso resaltar que la Universidad por ser una institución de carácter público se hace indispensable que los directores de planes estudios desarrollen su labor gerencial de forma eficiente de manera que no se comprometan sus recursos económicos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general. Determinar el desempeño gerencial de los Directores de Programas de pregrado de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

1.4.2 Objetivos específicos. Determinar el desempeño de las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control), que ejecutan los actuales directores de la UFPSO.

- Analizar el cumplimiento de los roles gerenciales según Mintzberg (interpersonales, de información y decisión) que predominan en los directores de planes de estudio.

- Definir lineamientos asociados con las funciones administrativas que refuercen el nivel de desempeño gerencial demostrado por los Directores de Programa.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación Geográfica. La investigación se aplicó en la en la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña, Norte de Santander.

1.5.2 Delimitación temporal. El objeto de la investigación se llevó a cabo durante (4) meses por ser el periodo que permitió cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

1.5.3 Delimitación operativa. Se aplicó el instrumento de recolección de información “encuesta”, en caso de que se haya presente dificultades en la recolección de información se procedió a recurrir a otro instrumento o se utilizó la observación directa.

1.5.4 Delimitación conceptual. Para el entendimiento de esta investigación se centró en los siguientes conceptos: Desempeño gerencial, roles gerenciales propuestos por Mintzberg (interpersonales, informativo y de decisión) y las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control).

Capítulo 2: Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Reseña histórica de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

La Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña Ufpso, Parr. 1-9) nace noviembre de 1973 se suscribió un contrato para la realización de un estudio de factibilidad denominado "un centro de educación superior para Ocaña", que fue terminado y sugirió la creación pronta de un programa de educación a nivel de tecnología en énfasis en ciencias sociales, matemáticas y física. En diciembre de ese mismo año, el rector de la Universidad Francisco de Paula Santander, José Luis Acero Jordán, le envió copia de dicho estudio al ICFES, Instituto que conceptuó que el proyecto para abrir el centro de estudios en Ocaña, era recomendable.

Según Acuerdo No. 003 del 18 de Julio de 1974, por parte del Consejo Superior de la Universidad Francisco de Paula Santander Cúcuta, se crea la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, como máxima expresión cultural y patrimonio de la región; como una entidad de carácter oficial seccional, con AUTONOMÍA administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Educación Nacional. Su primer coordinador, el doctor Aurelio Carvajalino Cabrales, buscó un lugar adecuado para funcionar la sede, en los claustros Franciscanos al costado del templo de la Gran Convención, y con las directivas del colegio José Eusebio Caro, se acordó el uso compartido del laboratorio de física.

En 1975 comenzó la actividad académica en la entonces seccional de la Universidad Francisco de Paula Santander con un total de 105 estudiantes de Tecnología en Matemáticas y Física, y su primera promoción de licenciados en Matemáticas y Física se logró el 15 de diciembre de 1980.

La consecución de 27 hectáreas de la Hacienda El Rhin, en las riveras del Río Algodonal, en comodato a la Universidad por 50 años, que la antigua Escuela de Agricultura de Ocaña cedió a la Universidad, permitió la creación del programa de Tecnología en Producción Agropecuaria, aprobado por el Consejo Superior mediante el Acuerdo No. 024 del 21 de agosto de 1980, y luego el Icfes otorgó la licencia de funcionamiento el 17 de febrero del año siguiente. Luego se crean las Facultades.

La **Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente** fue constituida según Acuerdo 084 del 11 de septiembre de 1995, conformada por los departamentos de Ciencias Agrícolas y del Ambiente y el departamento Ciencias Pecuarias junto a los programas académicos de Tecnología Agropecuaria (Acuerdo N° 024 del 21 de agosto de 1980), Zootecnia (Acuerdo N° N°057 y 058 del 27 de junio de 2007), e Ingeniería Ambiental (Acuerdo 089 del 9 de octubre 1995 con resolución 10542 de 8-ago-2013 del MEN).

La **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas** fue creada según Acuerdo No. 008 del 05 de marzo de 2003; está conformada por el departamento de Ciencias Administrativas y Departamento de Ciencias Contables y Financieras. Están adscritos los programas académicos

de Tecnología en Gestión Comercial y Financiera (Acuerdo No, 024 del 29 de Junio de 1988 con la resolución 9886 de 31-jul-2013 del MEN), Administración de Empresas (Acuerdo No, 024 del 29 de Junio de 1988) y la profesionalización (Acuerdo No. 118 del 16 de Noviembre de 1994 Resolución **1867 de 26-feb-2013**); Contaduría Pública (Acuerdo No. 007 del 05 de Marzo de 2003 y según resolución 13873 del 8-oct-2013 del MEN).

La **Facultad de Ingenierías** fue creada según Acuerdo 007 del 20 de febrero de 2006, conformada con los departamentos de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica y el departamento de Sistemas e Informática. Con los registros calificados de los programas completos de acuerdo a la Resolución 2909 de julio 21 de 2005 para el programa de Ingeniería Civil (Resolución **6779 de 20-jun-2012**) e Ingeniería Mecánica (Resolución **6233 de 7-jun-2012**), Ingeniería de Sistemas (Resolución 9950 de 31-jul-2013). La creación del Técnico Profesional en Telecomunicaciones con registro calificado (Resolución **5366 de agosto 25 de 2008**) y el Técnico Profesional en Informática con registro calificado (Resolución **4613 de julio 18 de 2008**).

La **Facultad de Educación, Artes y Humanidades** de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña fue creada según Acuerdo 063 del 07 de noviembre de 2006, está conformada con los departamentos de Matemáticas, Física y Computación y el Departamento de Humanidades. Según el Acuerdo No. 010, marzo 29 de 2004 se crea el plan de estudios del programa de Comunicación Social (Resolución **5363 de 10-may-2013**,) y Derecho con registro calificado (Resolución **10185 de noviembre 22 de 2010**). En el mes de noviembre de 2005, se

suscribió el convenio de asociación No. 1744/05 con el Ministerio de Cultura, con el objeto de apoyar el proceso de estructuración académica de la Escuela de Bellas Artes.

2.1.2 Reseña histórica de los planes de estudio

2.1.2.1 Facultad de ciencias administrativas y económicas

El plan de estudio de tecnología en gestión comercial y financiera, nace el 29 de junio 1988 según acuerdo 24 por el consejo superior, el cual se constituyen inicialmente bajo el nombre “programa en Administración comercial y financiera” en la sesión N°11 que se celebró el 10 de junio de 1988 según acta N°6. (UFPSO)

En la cual el rector expuso la propuesta de crear este programa por ciclos de profesionalización del programa académico de administración de empresas por lo que el órgano superior decidió ponerlo en consenso con el consejo académico, por consiguiente el mismo se lleva a cabo en la reunión del 14 junio según acta N°11 aprueba la propuesta.

Por su parte el **Plan de estudio de administración de empresas** se constituye con el acuerdo 24 del 29 de junio de 1988 en el cual se crea la tecnología en administración comercial y financiera por ciclos profesionales del programa académico de administración de empresas aprobado por el consejo superior. El 16 de septiembre del 2004 el consejo académico en sesión el día 4 de mayo de 2004, acta N°8 viendo que el plan de estudios de administración de empresas cumplió con los procesos de evaluación y autoevaluación para fomentar y mejorar la calidad de

su programa curricular de acuerdo a la normativa vigente por lo que el consejo académico lo aprobó. (UFPSO)

Plan de estudios de contaduría pública

Se crea según acuerdo N° 007 del 5 marzo de 2003 donde se presenta el proyecto del programa de contaduría pública diurna y nocturna presencial en la Universidad, ya que esta contribuirá al desarrollo de Ocaña y su región. (UFPSO)

2.1.2.2 Facultad de ciencias agrarias y del ambiente

Plan de estudio de la tecnología agropecuaria fue consolidado por la Universidad en su programación académica y administrativo para el año 1980, así mismo esta propuesta fue aprobada por el consejo superior en su sesión el día 13 de agosto de 1980 según acuerdo N°0.24. (UFPSO)

Por consiguiente el consejo académico previa la evaluación de los estudios que soportan la creación del **plan de estudios de ingeniería ambiental**, el cual en la sesión del 4 de octubre de 1995, acta N°25 designa un comité curricular para que se desarrolle y ponga en marcha la ejecución e implementación de dicho plan de estudios; en el que se implementó un semestre de nivelación que permita a los tecnólogos de minas, obras civiles, químicos y áreas afines accedan a la formación profesional en ingeniero ambiental. El consejo superior universitario evaluó y debatió el proyecto en la sesión del 9 de octubre de 1995 en la que dio la aprobación al programa de ingeniería ambiental (UFPSO)

Por su parte el consejo académico en su sesión del día 17 de julio de 2007 según acta N°20 encontró ajustado el **plan de estudio de zootecnia** conforme a la normativa de la Universidad por lo que dio su aprobación para que la propuesta fuera llevada al consejo superior, el cual dio su aceptación en el acuerdo N°058 del 27 de julio del 2007. (UFPSO)

2.1.2.3 Facultad de ingeniería

El consejo académico en la sesión del día 9 de marzo del 2004 según acta N°04 encontró todo ajustado según las expectativas de la Universidad y el cumplimiento de la norma vigente, recomendó la presentación del proyecto al consejo superior, el cual otorgó su aprobación el 29 de marzo del 2004 según acuerdo N°012. Del **plan de estudio de ingeniera de sistema**. (UFPSO)

Así mismo el consejo académico en su sesión el día 9 de marzo del 2004 según acta N°04 encontró todo ajustado según las expectativas de la Universidad y el cumplimiento de la norma vigente, posteriormente se presenta consejo superior el proyecto, el cual otorga la aprobación del **plan de estudios de ingeniería mecánica**, el 29 de marzo del 2004 según acuerdo N°016 y la aprobación del **plan de estudio de ingeniería civil**, según acuerdo N°013. (UFPSO)

2.1.2.4 Facultad de educación, artes y humanidades

Plan de estudios de comunicación social

El consejo académico en su sesión el día 9 de marzo del 2004 según acta N°04 encontró todo ajustado según las expectativas de la Universidad y el cumplimiento de la norma vigente,

recomendó la presentación del proyecto al consejo superior, el cual otorga su aprobación el 29 de marzo del 2004 según acuerdo N°011 (UFPSO).

Por su parte el consejo académico en su sesión el día 17 de marzo del 2010 según acta N°05 encontró positivamente ajustado según las expectativas de la Universidad **el programa de derecho**, recomendó favorablemente su aprobación al consejo superior, el cual otorga la aceptación del plan de estudio de derecho el 24 de marzo del 2010 según acuerdo N°010 (UFPSO).

2.1.3 Antecedentes de la investigación. Para la realización de esta investigación, se tomará como referencia, una serie de trabajos de investigación, que se relacionan directamente con el tema a desarrollar, y que permiten tener un referente claro que sirva como soporte para la realización del presente estudio.

Alejandra Pernía C. (2008) lleva a cabo una investigación de tipo descriptiva con modalidad de diseño de campo, cuyo propósito es determinar el desempeño gerencial de los gerentes de nivel medio (Directores de Escuela) de los diferentes decanatos, en la U.C.L.A., a partir del análisis de dos variables: las funciones y los roles gerenciales.

Para la recolección de datos se utilizaron tres instrumentos (cuestionarios) de preguntas cerradas y abiertas, dirigidos a los Directores de Escuela, sus superiores y subordinados. En esta investigación se concluyó que los Gerentes del nivel medio de la UCLA, demuestran un alto cumplimiento de las funciones gerenciales: planificación, organización, dirección y control,

evidenciando fortalezas en su desempeño y ciertas debilidades en aspectos como: nivel técnico del proceso de planificación y motivación, estimulación del liderazgo y nivel de participación. También se concluye que: los Roles Interpersonal, de Información y de Decisión son desempeñados en un alto nivel, más sin embargo se destacan el Rol Interpersonal y de Información. También se encontraron debilidades en los papeles de Líder y asignador de recursos.

El aporte que esta investigación hace al presente estudio es que esta sirve como soporte ya que se basa en la importancia que tienen las funciones gerenciales para el buen funcionamiento de una organización, y en la trascendencia que estas tienen sobre el desarrollo organizacional. (Pernía , 2008, pág. 2)

Ana Concepción Bracho (2002) En su trabajo de investigación titulado desempeño gerencial de los egresados de la maestría del programa gerencia, Se desarrolló con el propósito de determinar la actuación gerencial de los egresados de la III Cohorte de la Maestría en Gerencia Empresarial, del Decanato de Administración y Contaduría, a partir del análisis de dos variables: las funciones y los roles gerenciales, por considerar pertinente la realización de estudios que permitan conocer la labor directiva de quienes conducen las organizaciones. La metodología utilizada para el desarrollo esta investigación como descriptiva y de campo, y permitió observar un alto cumplimiento de las funciones gerenciales evidenciando importantes fortalezas en su desempeño. No obstante, también pudo constatarse un marcado énfasis hacia procesos gerenciales propios de la administración clásica, en virtud de la ausencia de características

vinculadas con las tendencias modernas. Por otra parte, y en relación con los roles, pudo identificarse el predominio de los interpersonales y de información, en contraste con las importantes debilidades encontradas en los roles de decisión.

El aporte de este estudio se refiere a la importancia que tienen la actuación gerencial y el desempeño gerencial para el desarrollo y productividad de las organizaciones (Bracho, 2008, pág. 3).

Licda. Raquel Olaizola (2012). En su investigación titulada clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo en la E.B. “DR. Francisco espejo” tu como propósito Evaluar el Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo hacia una gestión de calidad, se utilizó como línea de investigación los procesos gerenciales, enmarcados en el tipo de estudio evaluativo y un diseño no experimental de campo.

Se concluyó que existe desconocimiento del tipo clima organizacional predominante, el cual es autoritario con tendencia paternalista; así como la carencia de habilidades administrativas adecuadas y aplicación deficiente de estrategias gerenciales. Este estudio es relevante para la investigación, debido a su similitud con las variables del estudio, donde puede observarse que el clima organizacional se puede ver afectado por la carencia de habilidades administrativas y deficiencia en estrategias gerenciales. (Olaizola, 2012, pág. 2)

2.2 Marco legal

Está constituido por el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirve de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se llevará a cabo, entre esos documentos: artículos, leyes y normas.

2.2.1 Ley 30 de 1992. Es la ley en la cual se estructura, se organiza y se consigna la asignación de los recursos para el funcionamiento de las Universidades, además de que está encaminada a proteger y evaluar la educación superior en Colombia. Es importante resaltar que el capítulo siete campos de acción y programas académicos se indica el funcionamiento, cuales programas se pueden ofrecer y lo requisitos para acceder a los mismos algunos artículos relevantes de este capítulo son:

Artículo 7° Los campos de acción de la Educación Superior, son: El de la técnica, el de la ciencia el de la tecnología, el de las humanidades, el del arte y el de la filosofía.

Artículo 8° Los programas de pregrado y de postgrado que ofrezcan las instituciones de Educación Superior, harán referencia a los campos de acción anteriormente señalados, de conformidad con sus propósitos de formación.

Artículo 9° Los programas de pregrado preparan para el desempeño de ocupaciones, para el ejercicio de una profesión o disciplina determinada, de naturaleza tecnológica o científica o en el

área de las humanidades, las artes y la filosofía. También son programas de pregrado aquellos de naturaleza multidisciplinaria conocidos también como estudios de artes liberales, entendiéndose como los estudios generales en ciencias, artes o humanidades, con énfasis en algunas de las disciplinas que hacen parte de dichos campos (Congreso de Colombia, 1992).

2.2.2 Estructura orgánica de la Universidad Francisco Paula Santander. Acuerdo N°126 de diciembre de 1994 decretada por el consejo superior universitario.

DE LOS DIRECTORES DE PLAN DE ESTUDIOS. ARTICULO 137. El Director del Plan de Estudios deberá linear los requisitos contemplados en el artículo 99 del Acuerdo 091 de 1993, Estatuto General de la Universidad Francisco de Paula Santander.

ARTICULO 138. El Director del Plan de Estudios será designado por el Rector a propuesta del Vicerrector Académico de candidatos presentados por el Decano de la Facultad donde se encuentre adscrito el plan de estudios

ARTICULO 139. Son funciones del Director del Plan de Estudios:

- a. Coordinar el Comité Curricular del plan de estudios en las actividades de planeación, diseño, supervisión del desarrollo y evaluación curricular.
- b. Asegurar que el plan de estudios bajo su responsabilidad cumpla con los lineamientos de orden filosófico y metodológico establecidos por el Consejo Académico y el Comité Curricular Central.

c. Presentar ante los órganos de gobierno académico propuestas para la modificación, mejoramiento o supresión del plan de estudios, de acuerdo con los resultados de la evaluación curricular o las condiciones del desarrollo científico, social y económico.

d. Solicitar a los Departamentos Académicos los servicios de docencia requeridos para el desarrollo del Plan de Estudio, de acuerdo con los contenidos mínimas, calidad y orientaciones metodológicas establecidas en el diseño curricular.

e. Presentar semestralmente al Vicerrector Asistente de Estudios los requerimientos especiales de horarios del Plan de Estudios

f. En coordinación con el Comité Curricular del Plan de Estudios conceptuar sobre la calidad y pertinencia de las propuestas de diseño instruccional y recursos docentes y educativos presentados por los Departamentos Académicos para el desarrollo del plan de estudios, así como de su ejecución.

g. Adelantar junto con la Vicerrectoría Asistente de Estudios y la División respectiva los procesos de matrícula de estudiantes en el correspondiente Plan de Estudios.

h. Recomendar al Comité de Admisiones respectivo los requisitos particulares de admisiones para el Plan de Estudios, de acuerdo con los perfiles de ingreso establecidos en el diseño curricular.

i. Actuar como primera instancia en los procesos relativos a la administración académica de alumnos de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Reglamento Estudiantil.

j. Solicitar a los Departamentos respectiva asignación de profesores consejeros para el desarrolla curricular. En caso individuales de estudiantes o en la implementación de currículos flexibles y personalizados.

k. Orientar a los estudiantes del Plan de Estudios en los procesos de inscripción de sus trabajos de investigación o Proyectos de grado en las diferentes líneas de investigación o extensión definidas institucionalmente o por los Departamentos Académicos.

l. Atender las consultas de orden académico y administrativo de los estudiantes del Plan de Estudios; decidir sobre las que sean pertinentes y orientar sobre los procedimientos subsiguientes en aquellas materias que no sean de su competencia.

m. Promover la vinculación del Plan de Estudios con Instituciones y Empresas para el desarrollo de actividades académicas, sociales, laborales y culturales a través de talleres, pasantías, prácticas, servicios de extensión y demás actividades pertinentes.

n. Las demás que le asignen el Consejo Académico y las normas específicas (UFPSO, págs. 37-38)

2.3.1.2 Organización

La organización busca los medios y recursos necesarios que permiten llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos (Chiavenato, 2002, pág. 11).

2.3.1.3 Dirección

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las persona a alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2002, pág. 11).

2.3.1.4 Control

El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos (Chiavenato, 2002, pág. 11).

Tabla 1*Características de los tres niveles administrativos*

| Nivel de actuación | Planeación | Organización | Dirección | Control |
|--------------------|--|---|---|--|
| Institucional | Planeación estratégica. Determinación de los objetivos organizacionales. | Diseño de la estructura organizacional. | Dirección general. Políticas y directrices de personal. | Controles globales y evaluación del desempeño organizacional. |
| Intermedio | Planeación y asignación de recursos. | Diseño departamental. Estructura de los órganos y equipos. Normas y procedimientos. | Gerencia y recursos. Liderazgo y motivación. | Controles tácticos y evaluación del desempeño departamental. |
| Operacional | Planes operacionales de acción cotidiana. | Diseño de cargos y tareas. Métodos y procesos de operación. | Supervisión de primera línea. | Controles operacionales y evaluación del desempeño individual. |

Nota: la tabla muestra la relación del proceso administrativo con los diferentes niveles de actuación Fuente: chiavenato, i. (2002). *administracion de los nuevos tiempos*. colombia: McGraw Hill interamericana. Pp. 9

A continuación analiza las diferentes definiciones del desempeño gerencial desde el punto de vista de varios autores

Daft, R. (2004) define como desempeño gerencial a la medida de eficiencia y eficacia de un gerente o el grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

De allí se desprende la definición de desempeño organizacional; es decir, el grado en que las organizaciones alcanzan sus objetivos.

De esta manera es propicio describir el significado de Eficacia y Eficiencia, donde la eficacia organizacional consiste en el grado en que la empresa u organización logra conseguir lo que se propone, mientras que la eficiencia indica la cantidad de recursos con que se cumple una meta organizacional (Olaizola, 2012).

Mientras que Stoner, James (1996) señala, que el Desempeño Gerencial: “es la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados” (pág. 370)

Por su Parte Chiavenato (2002), establece el término de calidad de desempeño que se refiere a “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Del mismo modo plantea, que “es la relación entre los resultados logrados y los que se proponen previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados”. Por ello, es necesario que las estrategias gerenciales se manejen eficientemente.

Por consiguiente Serna (2008:61), al referirse a las estrategias gerenciales, las define como “el comportamiento de la organización, en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia”. Por ello, es indispensable que los directivos conozcan cuán importante son, ya que marcan el presente y son el futuro de la organización, de allí la importancia de conocer las oportunidades y amenazas del entorno, al igual que las debilidades y fortalezas internas de la organización (Olaizola, 2012).

Al respecto, Chiavenato (2002), plantea que para administrar la interdependencia entre elementos del ambiente de trabajo, cada organización utiliza estrategias distintas, dependiendo de cada situación en particular, ello implica coacción y contingencias, de tal forma requiere la suma de todos los miembros de la organización, para aumentar el poder de la organización y reducir su independencia.

Pero Barrer (2005), plantea que: “El éxito de la gerencia, reside en la capacidad de conducir una adecuado manejo de las competencias estratégicas gerenciales, lo cual se logra desechando la

actitud de tomar decisiones como una reacción a problemas presentes para dedicarse a la anticipación de problemas futuros”. (Olaizola, 2012).

Además Drucker, (2004) destaca que “un líder debe tener un desempeño efectivo enmarcado en la calidad de desempeño, por ello debe ser eficiente y eficaz a la vez; pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva, y sigue diciendo: No basta con hacerlas cosas correctamente, es decir, hacerlas con eficiencia...”. (Olaizola, 2012)

Finalmente Robbins y Coulter (2005:112), expresa que “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados y a la vez definir los proyectos estratégicos”. Visto de este modo, las estrategias gerenciales son entonces las que van a permitir concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad los objetivos institucionales. (Olaizola, 2012)

Para el desarrollo de la presente investigación y su mayor entendimiento, es indispensable estudiar aspectos conceptuales tales como:

2.3.2 Organización. Una organización es una entidad social conformada por persona que trabajan juntas y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común. Al decir que es una entidad social deliberadamente estructurada, se indica que las tareas se dividen entre miembros de la organización. Una organización es una sociedad en miniatura en donde coexisten dos tipos de personas: los líderes y los subordinados Se dice que está orientada hacia objetivos por que busca consecuencias deseadas.

El propósito de toda organización es elaborar un producto o brindar un servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, que pueden ser consumidores, usuarios, asociados o contribuyentes. De ahí el fuerte énfasis en la calidad del producto o del servicio al cliente, como fuerzas vitales de una organización y fuentes de su ventaja competitiva. (Chiavenato, 2002, pág. 7)

2.3.3 Administración. Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos, disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 37)

2.3.4 Gerente. Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas. (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 45)

2.3.5 Tipos de Gerente

2.3.5.1 Gerentes de primera línea: Son los gerentes que solo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes; representan el nivel “primero” o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización. (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 45)

2.3.5.2 Gerencia media: Gerentes en los rangos medios de la jerarquía de la organización; son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones; a su vez, dependen de gerentes de nivel más alto. (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 45)

2.3.5.3 Alta gerencia: Gerentes responsables de la administración general de la organización establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno. (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 46)

2.3.6 Desempeño Gerencial. Medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en el que se alcanza los objetivos acertados. (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 47)

El desempeño gerencial se mide por la eficiencia y eficacia de los directivos, la cual se encuentra sustentada en la capacidad de desarrollar un clima organizacional sinérgico, el de establecer y mantener una cultura organizacional con visión compartida, mantener un adecuado manejo de la información, tomar decisiones que garanticen la optimización organizacional, negociar, trabajar en equipo y utilizar un mínimo de recursos financieros, materiales e incluso de talento humano. Así mismo, se parte del hecho que una gestión eficaz y eficiente son factores determinantes en la productividad organizacional. (Pernía , 2008, pág. 35).

2.3.7 Roles Gerenciales. El enfoque inspirado por Fayol indica con poca precisión lo que los gerentes realmente hacen. Sugiere que el gerente planifica de manera reflexiva y sistemática, que un gerente eficiente no se ocupa de actividades rutinarias, que sus decisiones se apoyan en un sistema formal de información y que habitualmente actúa basándose en métodos, técnicas y procedimientos científicos.

Henry Mintzberg (1973), a finales de la década de los 60, intentó demostrar que esa visión no era muy cierta ni muy útil. Este investigador hizo evidente que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva. Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones.

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal.

Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige.

Así, Mintzberg, estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

2.3.7.1 Roles interpersonales

Estos papeles están asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

Figura ceremonial: como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.

Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

2.3.7.2 Roles informativos

Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos

(externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.

Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

2.3.7.3 Roles de decisión

Es un conjunto de obligaciones y derechos vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

Manejador de perturbaciones: atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes.

Distribuidor de recursos: asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel

también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

Negociador: atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa. (págs. 1-11)

Tabla 2

Roles administrativos de Mintzberg

| Categoría | Papel | Actividad |
|----------------------|------------------------|---|
| Interpersonal | Representación | Asume deberes ceremoniales y simbólicos, representa a la organización acompaña a visitantes, firma documentos legales |
| | Liderazgo | Dirige y motiva a las personas, entrena, aconseja, orienta, orienta y se comunica con los subordinados. |
| | Enlace | Mantiene redes de comunicación dentro y fuera de la organización, emplea portafolios, maletines hace llamadas telefónicas y asiste a reuniones. |
| Informativa | Monitoreo | Envía y recibe información, lee revistas e informes, mantiene contactos personales. |
| | Difusión | Envía información a los miembros de otras organizaciones, envía memorandos e informes, telefonea y establece contactos |
| | Portavoz | Transmite información a personas de afuera mediante conversaciones, informes y memorandos |
| Decisoria | Emprende | Inicia proyectos, identifica nuevas ideas, asume riesgos delega responsabilidad de ideas en otros |
| | Resuelve conflictos | Emprende medidas correctivas en disputas o crisis, resuelve conflictos entre subordinados, adapta el grupo a la crisis y a los cambios. |
| | Asignación de recursos | Decide a quién asigna recursos. Programa, presupuesta y establece prioridades |
| | Negociación | Representa los intereses de la organización en las negociaciones con los sindicatos, ventas, compras y financiación. |

Nota. La tabla muestra la categorización que hace Mintzberg de los roles gerenciales
Fuente: Henry Mintzberg. *The Nature of Managerial work*, Nueva York, Harper y Row, 1973, pp. 92-93

Tabla 3*Los diez papeles administrativos, según Mintzberg*

| Papeles interpersonales | Papeles informativos | Papeles decisorios |
|--|---|--|
| Cómo interactúa el administrador: | Cómo intercambia y procesa información el administrador | Cómo utiliza la información el administrador para tomar decisiones |
| <ul style="list-style-type: none"> • Representación • Liderazgo • Enlace | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo • Difusión • Portavoz | <ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor • Solución de conflictos • Asignación de recursos • Negociación |

Nota. La tabla muestra los diez papeles del administrativo según Mintzberg Fuente: Henry Mintzberg. *The Nature of Managerial work*, Nueva York, Harper y Row, 1973, pp. 92-93

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1. Tipo de investigación.

Considerando las variables de estudio se determinó que el tipo de investigación es de carácter descriptiva puesto que esta permitió conocer las actitudes y costumbres de las personas. Además esta facilitó identificar los roles y funciones gerenciales y medir el desempeño organizacional de la población objeto de estudio.

3.2. Población.

La población seleccionada para la realización de esta investigación fueron los jefes de planes de estudio de pregrado de las diferentes facultades de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. La cual estuvo representada por una población finita de doce (12) directores de los programas.

3.3. Muestra

Dado el tamaño finito de la población y el fácil acceso para la obtención de la información, no se consideró conveniente utilizar una muestra, de tal forma se abordó la población en su totalidad para cumplir a cabalidad con los objetivos planteados en el estudio.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información, la técnica que se utilizó, fue la encuesta, diseñada por Alejandra Pernía en su investigación titulada “Desempeño gerentes de nivel medio de los diferentes decanatos, en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado” ya que tal instrumento cuenta con preguntas que ayudaron a determinar el desempeño de los directores de planes de estudio de pregrado. Es pertinente aclarar que, cada cuestionario consta de dos partes; en la primera se buscó determinar las funciones gerenciales y la segunda correspondió a la identificación de los roles gerenciales.

3.5 procesamiento y análisis de la información.

La información cuantitativa, se procesó y se analizó a partir de categorías conceptuales, tales como: La elaboración de tablas y gráficos. Tomando como base los datos obtenidos en la aplicación de las encuestas.

Capítulo 4: Resultados

4.1 Hallazgos y conclusiones.

Después de haber aplicado el instrumento de recolección de datos explicado en capítulos anteriores se procedió a analizar la información suministrada.

Es preciso resaltar, que los datos arrojados en las encuestas se presentan en forma global y no individual, con la finalidad de tener una visión integral sobre los aspectos estudiados y estos se apoyan en tablas y gráficos con el objeto de facilitar el proceso de interpretación.

Con la intención de analizar a profundidad cada una de las funciones que ejecutan y roles gerenciales que predominan en los directores de planes de estudio, los gráficos fueron representados con base en indicadores que permitieron determinar detalladamente el desempeño gerencial de la unidad de análisis.

Tabla 4

Función de planeación según los directores de planes de estudio de pregrado

| Ítem | Si | No | No informa |
|--|------|-----|------------|
| 1.Participa en el proceso de planificación del Decano | 92% | 0 | 8% |
| 2. Participa en el proceso de planificación de su unidad (Dr. Programa) | 100% | 0 | 0 |
| 4. Utiliza alguna técnica para la elaboración de planes | 67% | 33% | 0 |
| 5. Define metas y objetivos | 100% | 0 | 0 |
| 6. Establece estrategias para alcanzar esas metas y objetivos | 100% | 0 | 0 |
| 7. Incorpora ajustes en cualquier etapa del proceso de planificación | 75% | 25% | 0 |

Nota. La tabla muestra como los directores de planes de estudio de pregrado aplican la función planificación. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

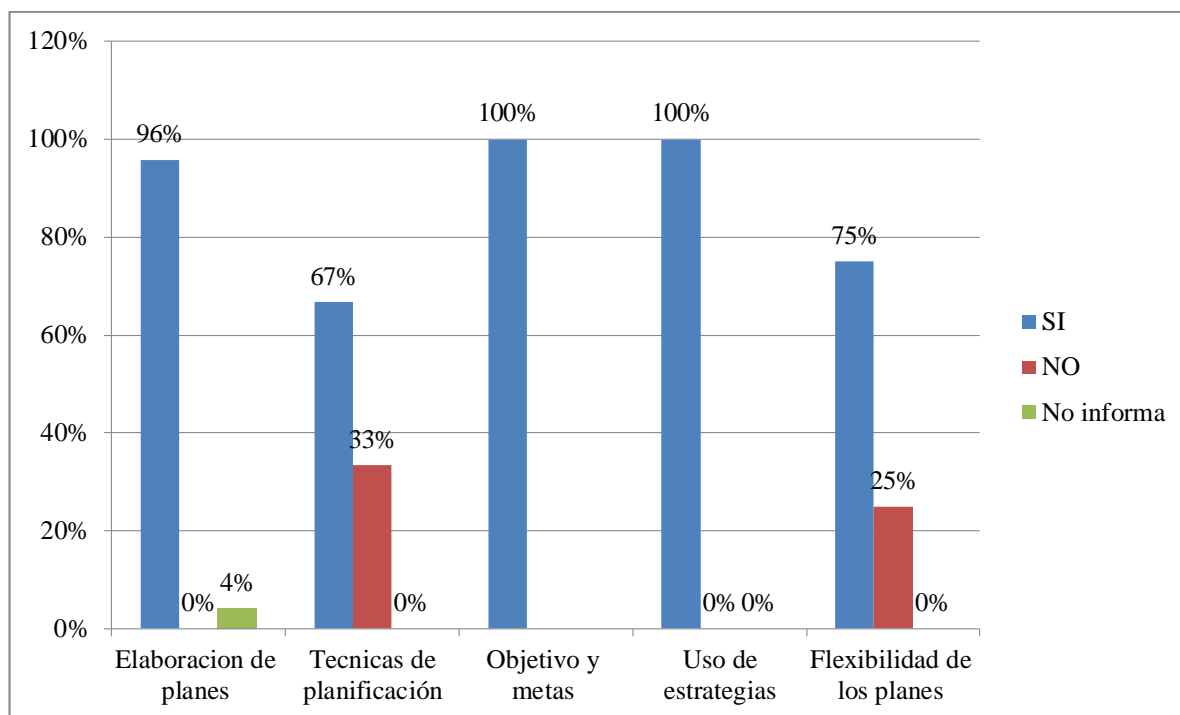


Figura 2. Función de planeación según los directores de planes de estudio de pregrado. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

Tabla 5

Estilos de planificación según los directores de planes de estudio de pregrado

| Ítem | Conforma un equipo de planificación | Planificar de manera individual | Involucra asesores |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| Estilos de planificación | 58% | 34% | 8% |

Nota. La tabla muestra como los directores de planes de estudio de pregrado aplican los estilos de planificación. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

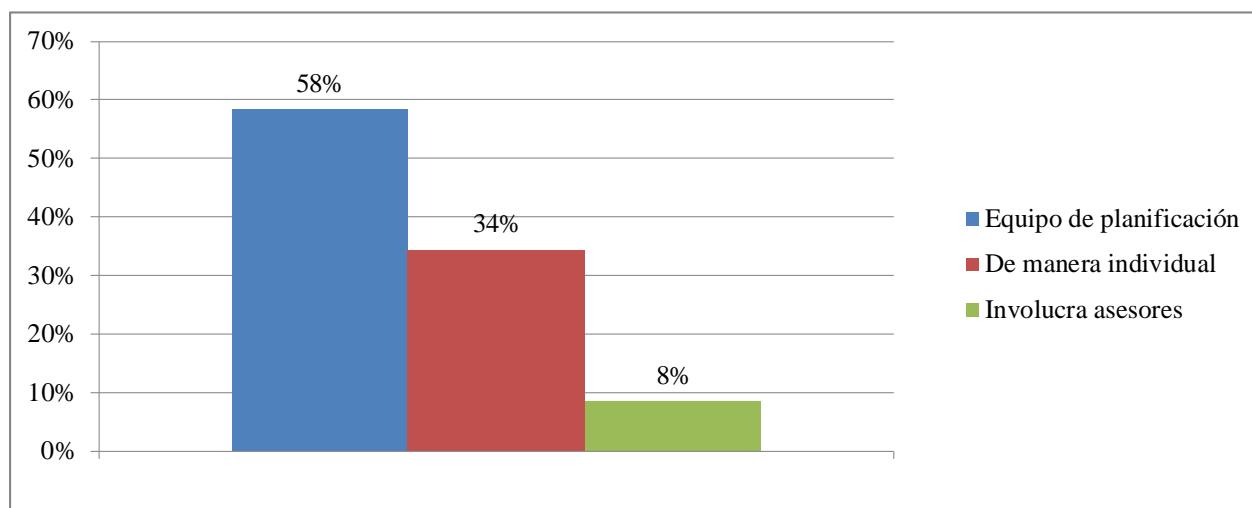


Figura 3. Estilos de planeación según los directores de planes de estudio de pregrado. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

Con relación a la función de planeación analizada, según la perspectiva de los directores de planes de estudio, se muestra que la mayoría de los indicadores sobrepasan el 70% lo que indica que la mayor parte de ellos desempeñan la función de planeación y las actividades que esta conlleva, tales como: establecimientos de metas y objetivos, el uso de estrategias y la flexibilidad de los planes.

Cabe resaltar, que un 92% de los directores manifestó participar en el proceso de planeación de la decanatura; algo similar sucede con el proceso de planeación de su unidad ya que el porcentaje asciende a un 100%, lo que indica que todos los directores planean e intervienen en el proceso de planeación referente a su programa académico.

Vale la pena señalar que dentro de las funciones de los directores de planes de estudio se encuentra la planeación semestral de las actividades académicas de su unidad, lo que pone en

evidencia que la mayoría de estos sujetos ejecutan esta función como un requisito operativo y no como una herramienta que le permita direccionarse hacia el logro de los objetivos propuestos.

Por su parte, también es preciso resaltar que una minoría, representada en un 33% al momento de desempeñar la función de planificación no utilizan técnicas para la elaboración de planes, por lo que se infiere que lo hacen de manera empírica, mientras que un 67% informó utilizar alguna técnica de planificación lo que puede interpretarse como un alto nivel técnico del proceso de planificación bajo su responsabilidad.

De lo anterior se pone en manifiesto que una proporción significativa de los directores de planes de estudio de pregrado no utilizan técnicas de planificación que les permitan anticiparse al futuro, minimizar riesgos y optimizar recursos, representado esto una limitante para la toma de decisiones. Acontecimiento que se le atribuye a que algunos de los directores no cuentan con las habilidades y competencias administrativas que este cargo requiere.

También se observa que el 75% de la población planifica con flexibilidad adecuándose a las necesidades y exigencias del entorno, con la finalidad de contrarrestar las anomalías que se presentan en la implementación de los planes, en caso contrario un 25% manifiesta no ser flexibles al momento de planificar; situación que puede resultar perjudicial en el desempeño gerencial de un plan de estudios, ya que es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Además se aprecia que el estilo predominante para la planificación es el uso de equipos de trabajo con un 58%, el 33% de manera individual mientras que un 8% involucra asesores al momento de realizar los planes. Coinciden los directivos que la planeación les proporciona a ellos y a su equipo de trabajo una visión de lo que se puede lograr en un futuro para el programa académico, así como la tranquilidad y el sentido de pertenencia por la Universidad, provocando la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

Tabla 6

Función de organización según los directores de planes de estudio de pregrado

| Ítem | Si | No | No informa |
|---|------|-----|------------|
| 8. Participa en la actualización del manual de funciones del Decano | 42% | 58% | 0 |
| 9. Participa en la actualización del manual de funciones de la dirección a su cargo | 67% | 33% | 0 |
| 10. Participa en instancias de coordinación | 100% | 0 | 0 |
| 12. Define las tareas de su personal de acuerdo a los objetivos y funciones | 83% | 17% | 0 |
| 13. Permite a su personal ejercer autoridad para actuar | 92% | 8% | 0 |
| 14 Utiliza a sus equipos de trabajo para descentralizar su autoridad | 75% | 25% | 0 |
| 15. Interactúa con su personal, coordinando sus actividades | 100% | 0 | 0 |

Nota. La tabla muestra como los directores de planes de estudio de pregrado aplican la función organización Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

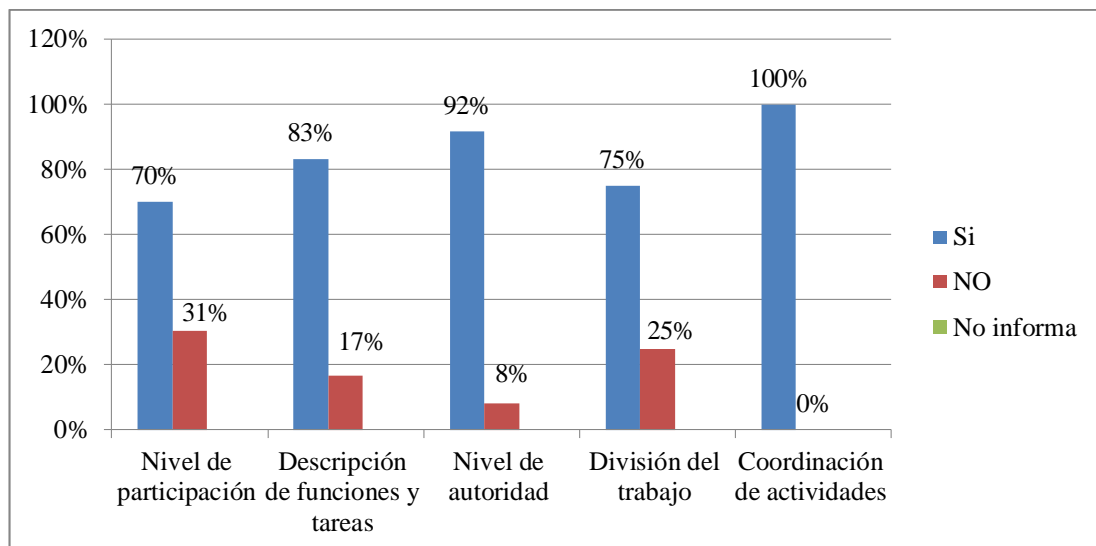


Figura 4. Función organización según los directores de planes de estudio de pregrado.

Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

Tabla 7

Tipo de participación que realizan los directores de planes de estudio de pregrado

| Ítem | Con derecho a voz | Con derecho a voz y voto |
|-----------------------|-------------------|--------------------------|
| Tipo de participación | 58% | 42% |

Nota. La tabla muestra como los directores de planes de estudio de pregrado que tipo de participación realizan. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

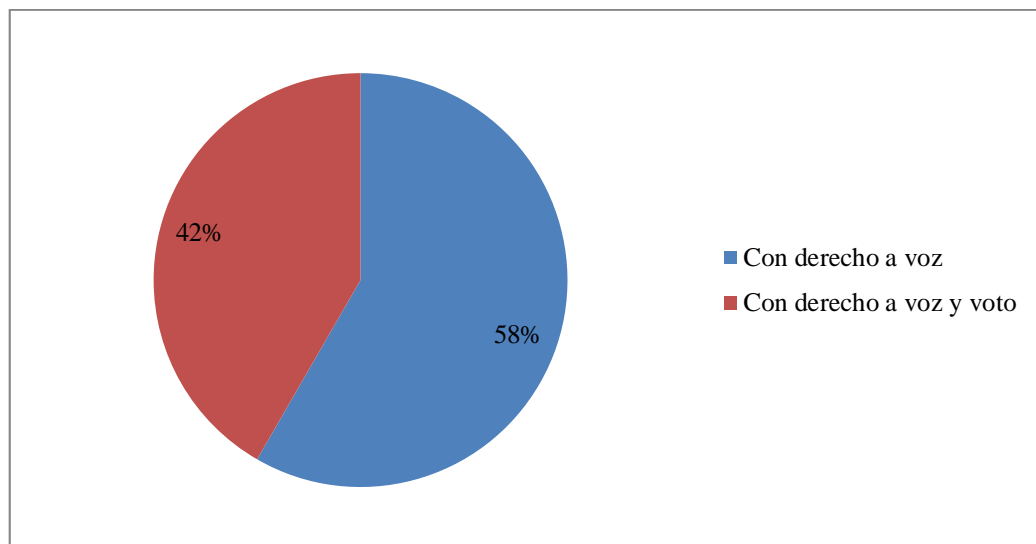


Figura 5. Tipos de participación que realizan los directores de planes de estudio de pregrado.
Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

Con respecto a la función organización, se interpreta que la mayoría de los indicadores sobrepasan el 70%, lo que apunta que la mayor parte de ellos desempeñan la función organización y las actividades que esta conlleva como lo son la descripción de funciones y tareas, la división del trabajo y la coordinación de actividades.

Cabe resaltar que el indicador nivel de participación, alcanza un 70% datos que se muestra inferior al resto, esto se debe a que aunque en un 100% dicen participar en instancias de coordinación solo un 42% y 67% opinan participar en la actualización de los manuales de funciones del decano y dirección del programa, respectivamente. Esta situación puede traer incidencias no tan favorables en el desempeño gerencial de los directores ya que este se puede ver afectado por la falta de compromiso y sentido de pertenecía para el cumplimiento de sus funciones, limitando el desarrollo eficaz y eficiente de su papel de coordinador.

En cuanto a la descripción de funciones y tareas un 83% define las tareas de su personal de acuerdo a los objetivos y funciones mientras que una minoría representada en un 17% de estos expresa el caso contrario. Los roles directivos deben procurar que la institución trabaje junta hacia un objetivo común. Es de resaltar, que la mayoría de los directores de programa, comprenden que plantear objetivos generales tiene la función de conseguir aunar perspectivas, evitando que cada área o cada departamento miren únicamente por su propio beneficio.

Con respecto al indicador nivel de autoridad el 8% de los directores de planes de estudio manifiesta no permitir a su personal ejercer autoridad para actuar, también se evidencia que el 92% de estos permiten a sus colaboradores ejercer autoridad al momento de actuar. Esta ponderación significativa muestra que los directores descentralizan autoridad, situación que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones tomadas, aumenta la eficiencia ya que estos aprovechan las capacidades y habilidades del personal a su cargo.

Al respecto el indicador división del trabajo con un 75% expresan delegar en su equipo de trabajo la descentralización de la autoridad y solo un 25% señala no facultarla. Situación que ratifica que son conscientes que solos no son capaces de asimilar ni poseer toda la autoridad para acometer el elevado cúmulo de actividades que exige la dirección del plan de estudios, por lo que es imprescindible la asignación de autoridad formal a otras personas para que las mismas desarrollen, realicen y cumplan actividades específicas.

En cuanto al tipo de participación que llevan a cabo los directores de planes de estudio, un 58% manifestó tener una participación con derecho a voz y 42% indicó hacerlo con derecho a voz y voto. Lo anterior muestra que los directores le brindan la oportunidad a sus empleados de dar voz a sus opiniones y compartir sus conocimientos en el proceso de toma de decisiones, este escenario permite que cada uno de ellos aporte sus fortalezas en el desarrollo de las diferentes actividades llevando a mejorar la efectividad de la unidad.

Finalmente respecto al indicador coordinación de actividades el cual tiene una ponderación del 100%, esto pone en manifiesto que los directores interactúan con su personal en la coordinación de las diferentes actividades, representando esto una herramienta que permite aumentar en gran medida la eficacia de la gestión administrativa académica, la capacidad de respuesta y adaptación del recurso humano a la necesidad de la unidad en cada momento.

Tabla 8

Función dirección según los directores de planes de estudio de pregrado

| Ítem | Si | No | No informa | No responde |
|--|-----------|-----------|-------------------|--------------------|
| 16. Tiene personal a su cargo | 92% | 8% | 0 | 0 |
| 17. promueva la creación y desarrollo de su equipo de trabajo | 92% | 8% | 0 | 0 |
| 18. Estimula el liderazgo de sus subordinados | 84% | 8% | 0 | 8% |
| 19. Participa en la toma de decisiones | 100% | 0 | 0 | 0 |
| 21 Incentiva a su personal | 84% | 8% | 0 | 8% |
| 22. Utiliza algunas técnicas para ello | 50% | 42% | 8% | 0 |

Nota. La tabla muestra como los directores de planes de estudio de pregrado aplican la función dirección Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

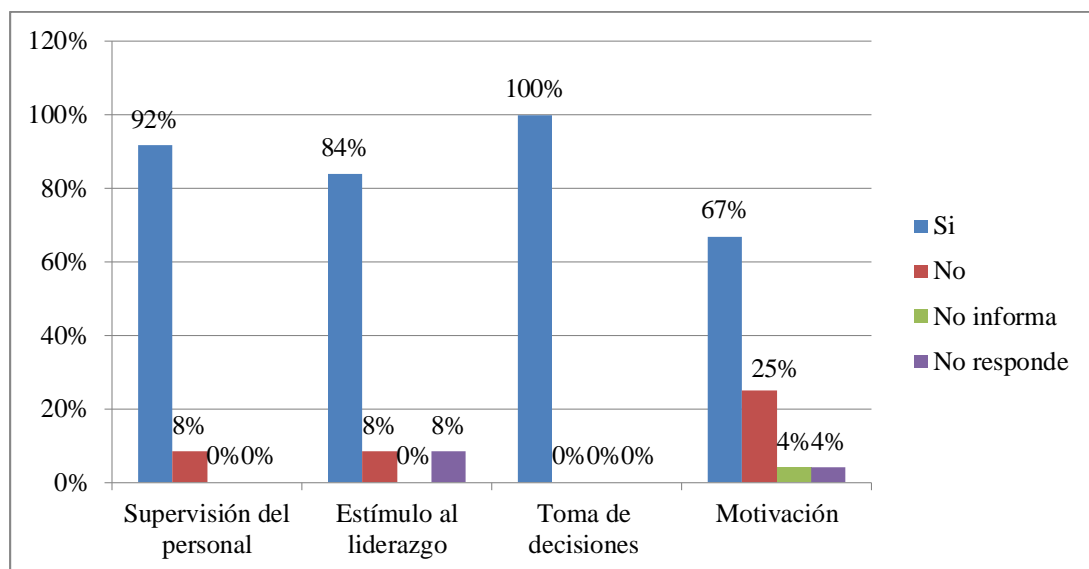


Figura 6. Función dirección según los directores de planes de estudio de pregrado. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

Respecto a las técnicas más utilizadas por los directores de planes de estudio de pregrado que incentivan a su personal representados en un 50% se puede señalar las siguientes: comités, proyectos, eventos, reconocimiento, valoración de las funciones realizadas, diálogo y comunicación constante.

Tabla 9

Toman de decisiones según los directores de planes de estudio de pregrado

| Ítem | Promueve acuerdos colectivos | Consulta al personal pero la decisión es solo suya |
|--------------------|------------------------------|--|
| Toma de decisiones | 100% | 0 |

Nota. La tabla muestra como los directores de planes de estudio de pregrado toman decisiones Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

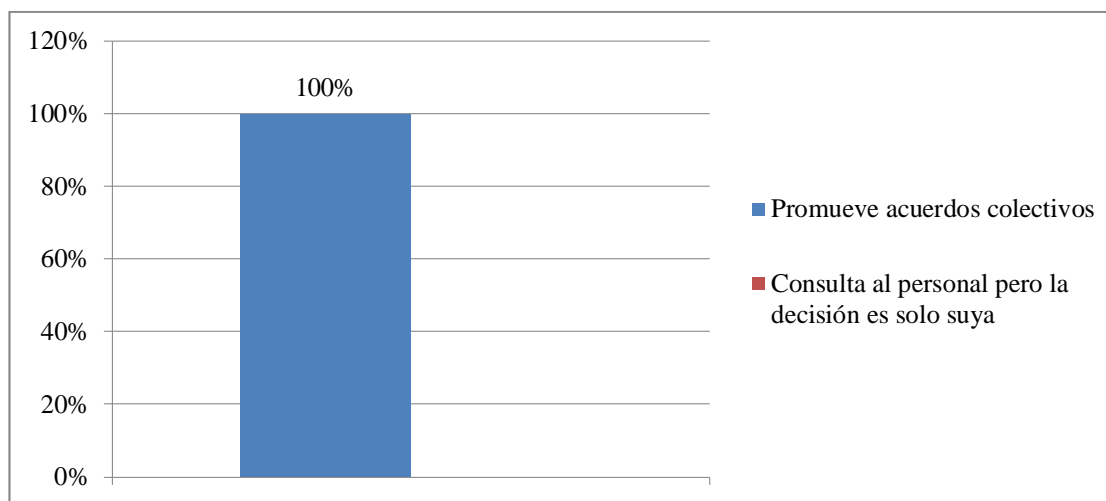


Figura 7. Toma de decisiones según los directores de planes de estudio de pregrado.
Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

Tabla 10

Medio de comunicación utilizado por los directores de planes de estudio de pregrado

| Ítem | Oral | Escrita | Oral y Escrita |
|---|------|---------|----------------|
| Indique el medio de comunicación utilizado con más frecuencia para coordinar acciones | 67% | 17% | 16% |
| Indique el medio de comunicación utilizado con más frecuencia para controlar las actividades de su personal | 58% | 25% | 17% |

Nota. La tabla muestra el medio de comunicación usado por los directores de planes de estudio de pregrado para coordinar y controlar. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

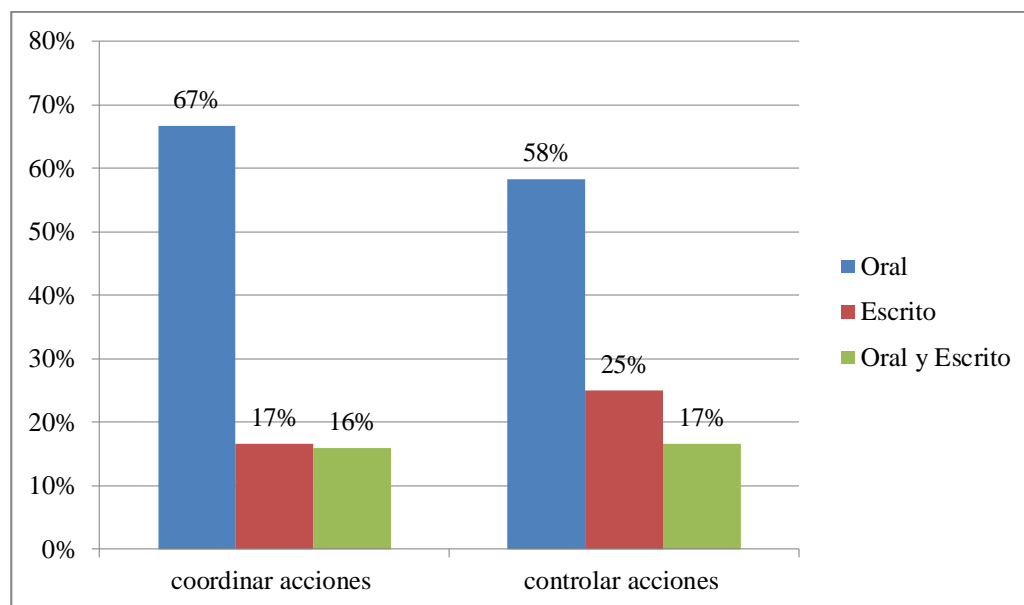


Figura 8. Medio de comunicación usado por los directores de planes de estudio de pregrado para coordinar y controlar. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los indicadores sobrepasan el 80%, lo que indica que la mayor parte de los directores ejercen la función de dirección y las actividades que en esta se realizan referidas a: la supervisión de personal, estímulo al liderazgo, la toma de decisiones y la motivación del personal.

Entorno a los resultados obtenidos se puede inferir que los directores de programa a su juicio desempeñan la función de dirección en un alto porcentaje, el indicador que presenta un nivel más bajo es el de motivación, pues a pesar de que un 67% de los directores manifiesta incentivar a su personal, solo un 50% de estos afirmó utilizar técnicas formales para ello. Este resultado pone en manifiesto que la mitad de los sujetos encuestados no utilizan el manejo de técnicas.

De lo anterior se pone de manifiesto que una proporción significativa de los directores no utilizan técnicas formales que le permitan a su personal un mayor compromiso en el logro de los objetivos propuestos, este aspecto no tan favorable puede traer consecuencias tales como la insatisfacción laboral, la pérdida de rendimiento y el descenso de la productividad de la unidad.

En este mismo orden de ideas, se tiene en cuenta la modalidad de toma de decisiones puesta en práctica por los directores de programa, quienes en su totalidad se destacan por hacer uso de los acuerdos colectivos para la toma de decisiones. Con base en estos datos, es factible afirmar que se destaca positivamente la tendencia de los directores de programa hacia el logro de acuerdos colectivos aspecto de suma importancia en lo que respecta al comportamiento que caracteriza a la gerencia moderna.

Con respecto a la estimulación del liderazgo en los subordinados un 84%, expresan realizar esta actividad, un 8% de estos manifiestan supervisar a su personal y el 8% restante no les pareció pertinente responder. Ese alto porcentaje pone en manifiesto la capacidad de los directores para gestionar el conocimiento de quienes integran su equipo de trabajo y a su vez para adquirir, mejorar, compartir y transferir conocimiento, buscando posibilidades de creación de nuevo conocimiento, que los conduzcan a superar el aprendizaje individual para alcanzar el colectivo.

Tabla 11

Función control según los directores de planes de estudio de pregrado

| Ítem | Si | No | No informa |
|---|-----|-----|------------|
| 26. Lleva a cabo actividades de control | 75% | 17% | 8% |
| 27. Compara los planes con las actividades realizadas | 92% | 0 | 8% |
| 28. Considera las desviaciones de los planes para redefinir nuevas acciones | 84% | 8% | 8% |
| 29. Retroalimenta a su personal sobre los resultados de los controles ejecutados | 84% | 8% | 8% |

Nota. La tabla muestra como los directores de planes de estudio de pregrado aplican la función control. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

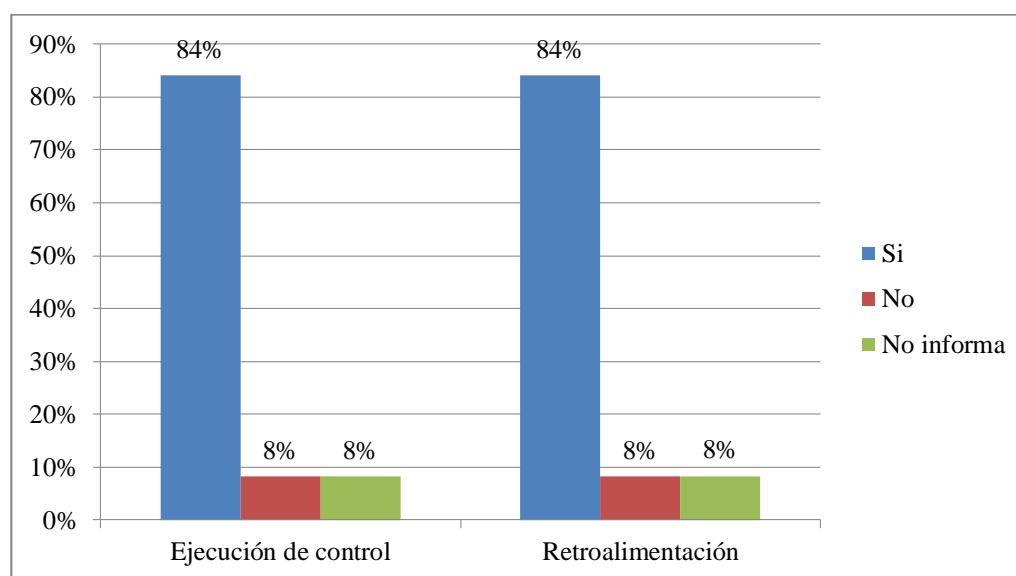


Figura 9. Función control según los directores de planes de estudio de pregrado. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

En relación con la ejecución de las actividades de control se muestra que todos los indicadores sobrepasan el 80%, lo que indica que todos los directores ejercen la función de control y las actividades que en esta se realizan referidas a: la ejecución de control y la

retroalimentación. Es notorio el interés mostrado por los directores de programa por adelantar acciones de inspección y vigilancia, preventivas y correctivas, para garantizar la adecuada prestación del servicio educativo.

Tabla 12

Tipos de control aplicado por los directores de planes de estudio de pregrado

| Ítem | Control previo | Control concurrente | Control Posterior | Control Previo-concurrente-posterior | No responde |
|--|----------------|---------------------|-------------------|--------------------------------------|-------------|
| Indique el tipo de control que utiliza | 25% | 25% | 25% | 8% | 17% |

Nota. La tabla muestra como los directores de planes de estudio de pregrado aplican los tipos control. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

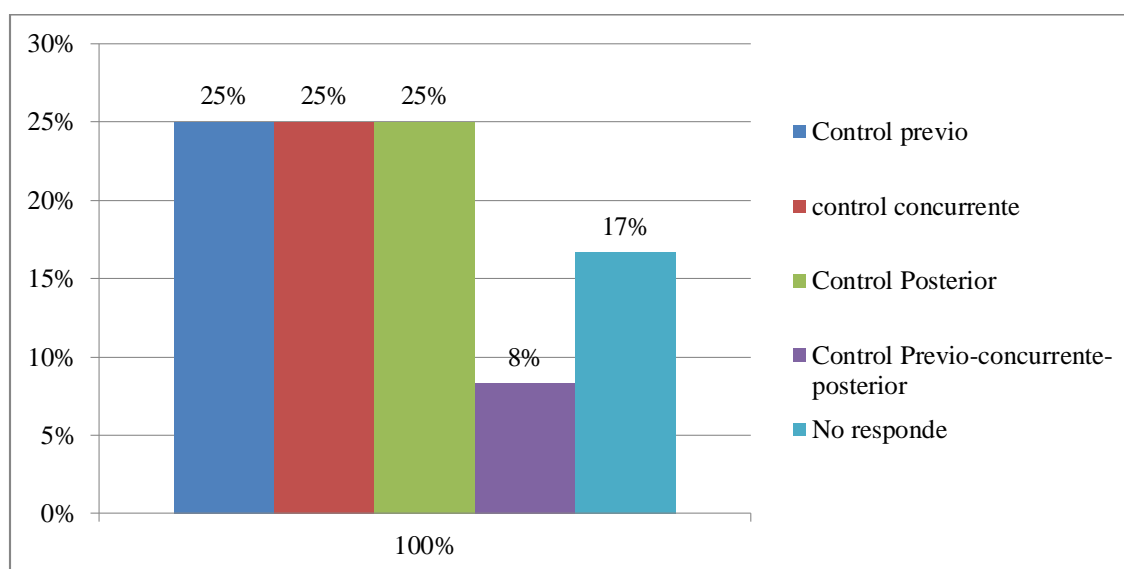


Figura 10. Tipos de control que aplicados por los directores de planes de estudio de pregrado. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

Al analizar el gráfico de los tipos de controles que se llevan a cabo por los directores, se observa que existe un equilibrio entre los 3 tipos de control y se puede evidenciar que los directores hacen uso de por lo menos un tipo de control.

En el análisis anterior se evidencia que los directores no utilizan los tres tipos de control (previo, concurrente y posterior), que les permitan garantizar que las actividades sean realizadas de manera eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos y compromisos adquiridos por los miembros de cada plan de estudios en el proceso de planeación y su posterior implementación.

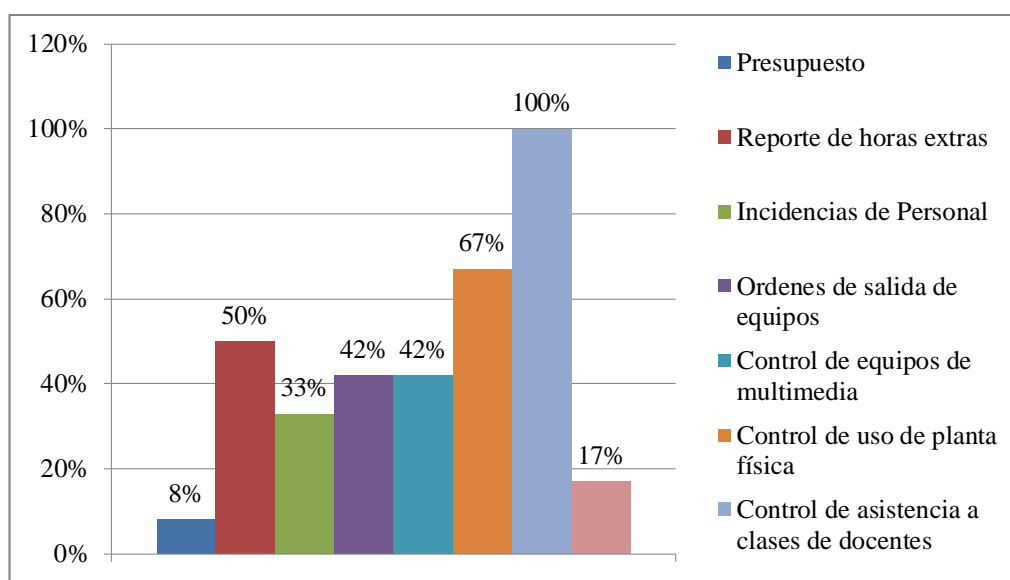


Figura 11. Herramientas de control que aplicados por los directores de planes de estudio de pregrado. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

Por otra parte, al observar el gráfico sobre las herramientas de control utilizados con mayor frecuencia por los directores de programa sobresalen el control de asistencia de clase de docentes 100%, control de uso de planta física 67%, reporte de horas extras 50%, ordenes de salida de quipos y control de equipos de multimedia 42%, incidencia del personal 33% y presupuesto 8%.

Es conveniente destacar que en el caso del control del presupuesto el porcentaje de los directores que lo ejecutan es notablemente bajo, situación no tan favorable, debido a que todo gerente debe supervisar el adecuado uso y aprovechamiento de los recursos organizacionales.

Para el caso del indicador otros, se tomaron en cuenta aquellas actividades de control que también son realizadas por los directores de programa: tales como planes de acción, planes de mejoramiento, indicadores académicos y control de desarrollo de contenidos.

Continuando con el análisis efectuado, ahora en relación con el objetivo específico que se refiere a analizar el cumplimiento de los roles gerenciales según Mintzberg que predominan en los directores de planes de estudio de pregrado, es preciso indicar que para el análisis y procesamiento de la información se agruparon los ítems de la escala del liker estructurados en la encuesta, de la siguiente manera, completamente de acuerdo y de acuerdo pasan a ser si, completamente en desacuerdo y en desacuerdo se convierten en no e indeciso se cambia a no informa, ya que mediante este mecanismo se facilita el análisis e interpretación de los papeles que desempeñan los directores.

Tabla 13*Rol interpersonal según los directores de planes de estudio de pregrado*

| | Ítems | SI | NO | No informa | No responde |
|-------------------------|---|------|-----|------------|-------------|
| Figura Destacada | 32. Representa socialmente a su unidad (Dr. Programa) en su entorno | 100% | 0 | 0 | 0 |
| | 33. La atención de visitantes a su unidad forma parte de sus labores. | 83% | 17% | 0 | 0 |
| | 34. firma documentos legales de su unidad | 100% | | 0 | 0 |
| | Total | 94% | 6% | 0 | 0 |
| Líder | 35. el incentivo de su personal forma parte de sus responsabilidades | 83% | 17% | 0 | 0 |
| | 36. Participa en el proceso de contratación de personal | 25% | 67% | 0 | 8% |
| | 37. Participa en el proceso de evaluación del personal | 92% | 8% | 0 | 0 |
| | 38. Participa en los procesos de capacitación y entrenamiento del personal | 83% | 17% | 0 | 0 |
| | 39. ejerce influencia entre su personal | 83% | 17% | 0 | 0 |
| | 40. Asume el liderazgo en su equipo de trabajo | 92% | 8% | 0 | 0 |
| | 41. Permanentemente establece mecanismos formales e informales para la solución de conflictos | 92% | 8% | 0 | 0 |
| | Total | 79% | 20% | 0 | 1% |
| Enlace | 42. Actúa como enlace entre la organización y el entorno | 92% | 8% | 0 | 0 |
| | 43. Recibe y responde correspondencia | 100% | | 0 | 0 |
| | 44. establece contactos externos para mantenerse informado | 76% | 8,% | 8,% | 8% |
| | 45. Establece y mantiene contactos externos para agilizar sus operaciones | 83% | 17% | 0 | 0 |
| Total | 88% | 8% | 2% | 2% | |

Nota. La tabla muestra como los directores de planes de estudio de pregrado aplican el rol interpersonal. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

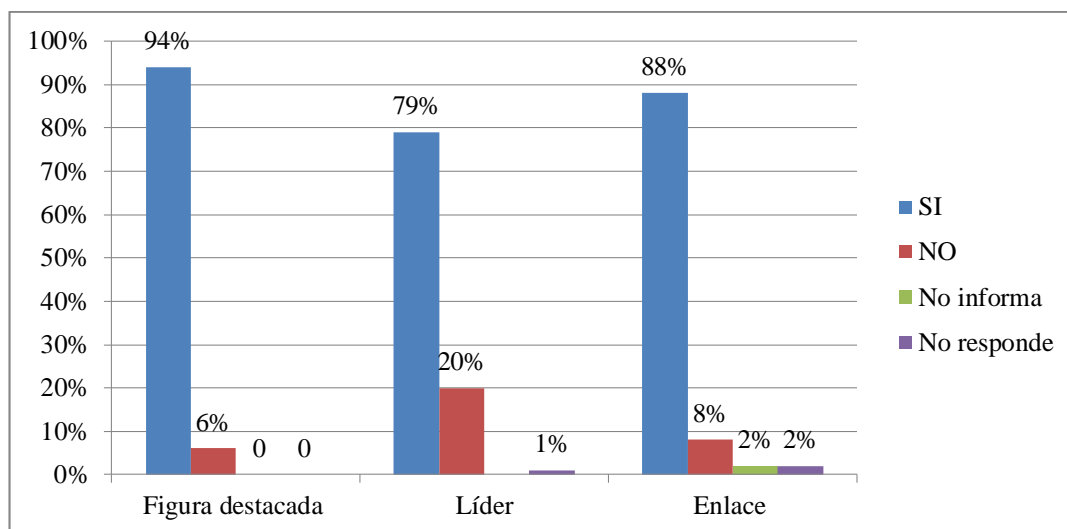


Figura 12. Rol interpersonal aplicado por los directores de planes de estudio de pregrado.
Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

En referencia al desempeño del rol interpersonal se observa que los tres indicadores apuntan hacia un alto desempeño ya que estos sobrepasan el 75%. Sin embargo se puede notar que el indicador más sobresaliente es la figura destacada basada en el hecho, de que la mayoría de los directores, señalaron que entre sus funciones están la atención a visitas, la firma de documentos legales y la representación de la unidad en el entorno.

El indicador del liderazgo con menor ponderación representada en un 79% lo que se debe a que en su mayoría de los directores afirma que entre sus funciones no está la contratación del personal, a su vez es preciso indicar que relación con el papel de liderazgo los directores participan activamente en el proceso de capacitación, entrenamiento del personal, solución de conflictos y asumen el liderazgo en sus equipos de trabajo, estos les permiten direccionar a su personal para la consecución de los objetivos garantizando el adecuado funcionamiento de la gestión administrativa académica.

Cabe resaltar que la figura de enlace ponderada por un 88%, de lo que se puede analizar que los directores de planes de estudio establece y mantienen contacto con el medio externo. Se debe destacar, que el contacto de los jefes de planes de estudio con el medio ambiente externo, es relevante en la toma de decisiones de sus unidades académico - administrativas, ya que los aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos, culturales, tienen un fuerte impacto sobre el desarrollo del programa académico.

Tabla 14

Rol información según los directores de planes de estudio de pregrado

| | Ítems | NO | SI | No informa |
|-------------------|---|------|-----|------------|
| Mon. | 46. Revisa permanentemente publicaciones e informes sobre la organización y su entorno. | 100% | 0 | 0 |
| | 47. Transmite información de sus área de influencia y del entorno a los niveles superiores | 100% | 0 | 0 |
| Divulgador | | | | |
| Portavoz | 48. La transmisión de información de la organización ha entes externos forma parte de sus labores | 75% | 25% | 0 |
| | | | | |

Nota. La tabla muestra como los directores de planes de estudio de pregrado aplican rol información. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

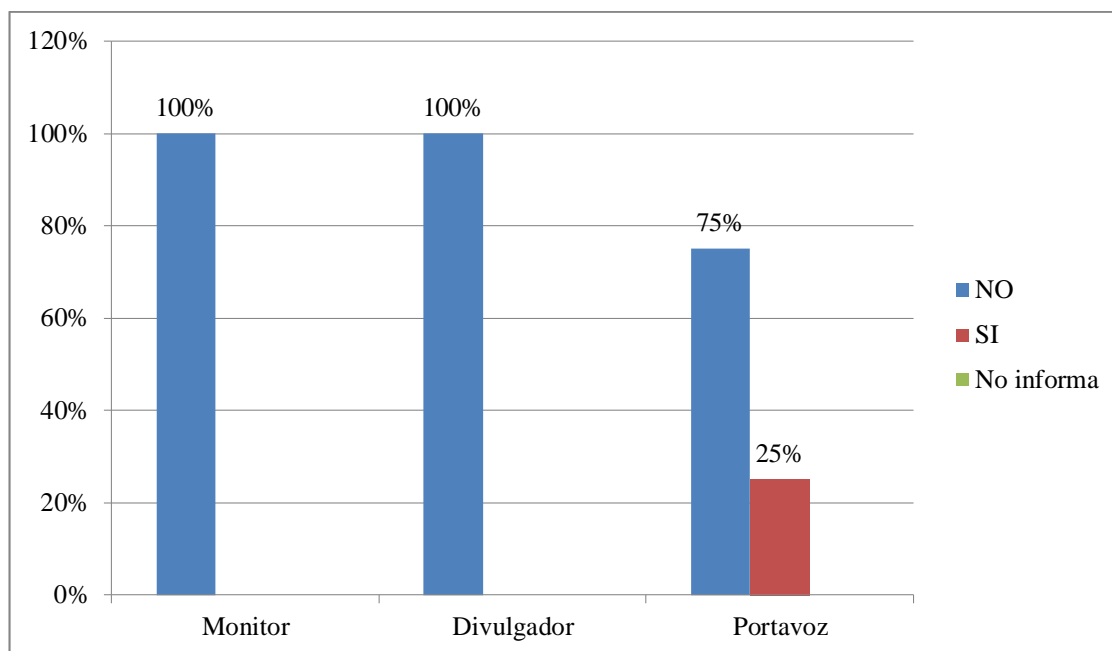


Figura 13. Rol información aplicado por los directores de planes de estudio de pregrado.
Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

En cuanto al desempeño del rol de información se analiza con base a los tres indicadores: monitor, divulgador y portavoz los cuales arrojaron los siguientes resultados 100%, 100% y 75% consecuentemente a esto se puede precisar que los dos primeros indicadores son desempeñados en un alto nivel ya que los directores ejercen acciones como búsqueda permanente de información útil, tanto interna como externa, así como su divulgación entre sus colaboradores facilitando el desempeño de sus funciones, lo cual constituyen una parte importante dentro de sus labores. Mientras que del rol portavoz tiene una menor ponderación, acontecimiento que se le atribuye que la información transmitida a entes importantes es compartido en gran medida con los decanos.

Partiendo de lo anterior, es clave que los administradores de los planes de estudio, formen redes de contactos, que les ofrezcan acceso a información importante, tal y como lo sugiere Mintzberg que los roles informativos son uno de los aspectos más importantes del trabajo de un administrador, son ellos quienes necesitan información para tomar decisiones oportunas e inteligentes.

Tabla 15

Rol de decisión según los directores de planes de estudio de pregrado

| | Ítems | NO | SI | No informa |
|------------------------|--|------|-----|------------|
| Empresario | 49. Detecta fortalezas en la organización para promover cambios | 92% | 8% | 0 |
| | 50. Detecta oportunidades en el entorno para promover cambios. | 92% | 8% | 0 |
| | 51. Emrende nuevos proyectos, programas o ideas | 83% | 17% | 0 |
| | 52. Inicia y supervisa el diseño de proyectos | 92% | 8% | 0 |
| | 53. Considera que su trabajo requiera de innovación y creatividad | 92% | 8% | 0 |
| | Total | 90% | 10% | 0 |
| C. perturbación | 54. soluciona contingencias ocurridas interno o externamente. | 92% | 8% | 0 |
| | 55. Organiza espacios de discusión y revisión de Problemas inesperados. | 100% | 0 | 0 |
| | 56. Es responsable de tomar acciones correctivas cuando la organización enfrenta situaciones inesperadas | 75% | 8% | 17% |
| | Total | 89% | 5% | 6% |
| Asig. Recursos | 57. Participa en la programación de actividades de Los trabajadores | 75% | 17% | 8% |
| | 58. Le corresponde asignar recursos (humanos, físicos y financieros) para el logro de los objetivos previstos. | 50% | 42% | 8% |
| | Total | 62% | 30% | 8% |
| | 59. Representa externamente a la organización en procesos de | 50% | 25% | 25% |

| negociación | | | | |
|-------------|--|-----|-----|-----|
| Negociador | 60. Representa internamente a la organización de los procesos de negociación | 67% | 16% | 17% |
| | Total | 58% | 21% | 21% |

Nota. La tabla muestra como los directores de planes de estudio de pregrado aplican rol de decisión. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

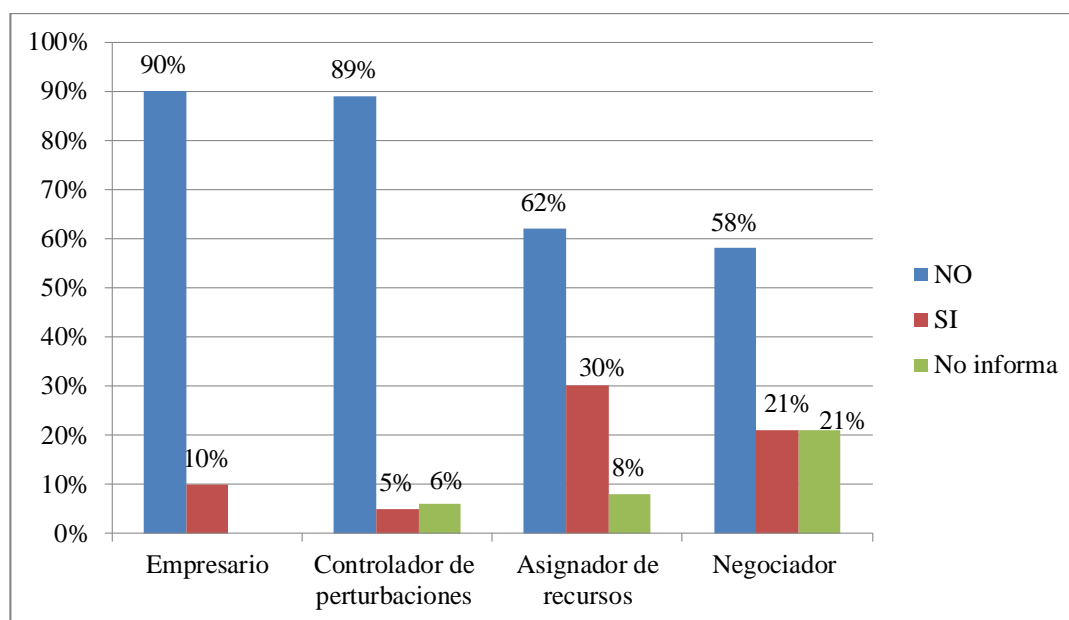


Figura 14. Rol de decisión aplicado por los directores de planes de estudio de pregrado. Fuente: encuesta aplicada a los directores de planes de estudio de pregrado (2016).

El rol de decisión como se pudo observar en el gráfico anterior se distribuyen cuatro indicadores: empresario, controlador de perturbación, asignador de recursos y negociador donde los dos primeros asocian un porcentaje mayor al 85% y los dos últimos en un 55% lo que indica que los directores de programa en su mayoría desempeñan el rol de decisión.

Es preciso resaltar que en el rol de empresario muestra una representación significativa debido a que las actividades como innovación, creatividad, diseño y continuación de nuevos proyectos son ejercidas por la mayor parte de los directores de pregrado, por su parte en cuanto al rol de control de perturbaciones, se evidencia que los directores realizan actividades tales como solución de contingencias y la organización de espacios de discusión. Este indicador muestra que los directores se ajustan con facilidad a los cambios y exigencias del torno que pueden perturbar el desarrollo eficaz de las diferentes actividades.

En cuanto al rol de asignador de recursos, en lo que concierne a los recursos financieros es una actividad que depende del tipo de organización universitaria donde se desempeñan los directores, la gran mayoría de los sujetos encuestados no asignan recursos financieros sino que los gestionan y distribuyen, en cuanto a los recursos humanos administrativos no son designados por estos ya que la Universidad cuenta con el área de recuso humano. Por último, el rol negociador se desarrolla más internamente que externamente, esto se debe a que este rol es compartido en gran medida con los decanos, ya que en conjunto estos representan internamente y externamente a los programas académicos en los procesos de negociación.

No cabe duda que el rol decisional para los directores de planes de estudio es determinante en el accionar de cada uno de los programas, entendiendo que tomar decisiones para ellos es una de sus principales atribuciones en su papel de coordinación.

4.2 Lineamientos.

Partiendo de la necesidad de formar ciudadanos competentes, capaces de enfrentar problemas, de proponer soluciones y de adaptarse continuamente a las necesidades de cambio; se requiere de directivos académicos capaces de orientar y cualificar la vida con responsabilidad y compromiso. En tal sentido, los lineamientos que se proponen a continuación, buscan generar una reflexión al interior de la Universidad y específicamente al interior de cada uno de los programas académicos de pregrado y además entregar unas pautas en las funciones gerenciales a los directivos de programas, en torno a cómo debería desarrollarse la labor gerencial. Se parte de la base, de que se requiere desarrollar proyectos de mejoramiento para demostrar que no solo se puede llegar a superar las falencias, sino que pueden aprovechar sus fortalezas para llegar a la calidad y la excelencia anhelada.

Después de haber analizado y comprobado los resultados logrados a través del estudio realizado, se evidencia la necesidad de actualizar y concientizar a la unidad de análisis sobre lo relativo a la definición de lineamientos asociados con las funciones administrativas que refuercen su nivel de desempeño gerencial.

Una vez realizado el análisis en torno a las funciones gerenciales se pone en evidencia que los directores de planes de estudio, desempeñan en su mayoría las actividades propias de cada proceso, pero es preciso indicar que detectaron aspectos no tan favorables que puede limitar el desarrollo de las diferentes actividades, por esta razón es clave fijarse en el desempeño gerencial de los directores de planes de estudio, partiendo de que la gerencia educativa es necesaria para

que exista una relación más estrecha entre la producción del conocimiento y el contexto educativo, lo cual requiere que las instituciones posean gerentes eficaces y efectivos en el área.

Una efectiva gerencia involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el recurso humano de las instituciones educativas tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. (Antía García & Mosquera Hermosa , 2012)

En este sentido constituye indispensable para los directores de planes de estudio, la implementación de una gerencia educativa como una necesidad para enfrentar los problemas actuales, sociales y económicos, con el fin de cumplir con los objetivos propios de una gestión educativa integra, propiciando altos niveles de eficiencia y calidad mediante la excelencia académica, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución.

Los directores como líderes de los procesos académicos tienen variedad de responsabilidades y muchos retos que enfrentar, su papel dentro de la Universidad es multifacético por lo tanto sus tareas tienden a incluir una variedad de funciones como administrador, del tiempo, del ambiente de trabajo, de la visión curricular y de las relaciones publicas externas.

Por otra parte, Bragg señala que existen seis áreas básicas que son esenciales para el director de plan de estudio las cuales son:

- un conocimiento de la misión, filosofía e historia de la institución
- orientación centrada en el estudiante
- liderazgo educativo
- tecnología de la información y educativa,
- Evaluación y credibilidad
- Preparación administrativa.

Igualmente el director para realizar sus funciones y responsabilidades debe incluir las competencias intelectuales, emocionales y creativas, de las cuales se postulan tres prácticas:

- Entender los principios de las áreas principales
- Actitudes propias de liderazgo y comunicación efectiva

Habilidades de razonamiento y toma de decisiones

Partiendo de estos conocimientos los directores deben estar familiarizados con las habilidades y competencias propuestas por Findlen en las que se incluyen la constante sed de conocimiento, el compromiso hacia el aprendizaje, el coraje y el valor para abrazar los cambios, además de que estos siempre deben pensar en el futuro mientras luchan con el presente.

En torno a función de planificación se pone en manifiesto que una proporción significativa de los directores no utilizan técnicas formales para la elaboración de planes; Teniendo en cuenta que planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustenten sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. En este sentido se

hace indispensable que los directores utilicen las diferentes técnicas de planificación que les permitan establecer objetivos y orientarse hacia logro de los mismos.

La planeación no debe estar escrita en piedra, sino ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios, ajustes o correcciones en la medida que se vayan ejecutando, de este modo se hace necesario que los directores de planes de estudio de la UFPSO ejecuten la función planeación no como un requisito operativo, si no como una herramienta que les permita direccionar el plan de estudio hacia la excelencia académica, ya que esta proporciona la información que ellos necesitan para tomar decisiones oportunas e inteligentes sobre la manera de asignar los recursos que le permitan a su unidad alcanzar los objetivos y maximizar la productividad.

En cuanto a la función organización se pone en manifiesto que los directores de planes de estudio no participan en la actualización manual de funciones de su cargo y del decano. Consecuentemente a esto se hace indispensable que estos sujetos participen activamente en actualización del manual de funciones tanto de su unidad como del decano, ya que estos representan una guía práctica que sirve como herramienta de soporte para la organización y comunicación, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de su unidad, lo que le permitirá a estos un mayor involucramiento y compromiso en el desarrollo de sus funciones logrando una eficiente administración.

A pesar de que la motivación es una de las herramientas más importante de proceso de dirección se muestra que a pesar de que los directores indican que incentivan a su personal, una proporción significativa de estos no utiliza técnicas formales para dicho fin. De este modo es de suma importancia que los directores de planes de estudio desempeñen esta función y coordinen los esfuerzos de las personas bajo su cargo de manera eficiente y eficaz, con el propósito de facilitar la ejecución de los planes y logro de los objetivos de su unidad, ya que la dirección desempeña un papel importante dentro de la administración, puesto que por su mediación se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar el desempeño gerencial; poco efecto tendrán técnicas de planeación, organización y control, si la labor de la dirección es deficiente. La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente inciden de manera directa en el éxito o fracaso de los planes de estudio.

Sumado a lo anterior, se debe considerar la importancia de incentivar a los empleados para que las actividades llevadas a cabo en la institución sean de la calidad deseada, así como las relaciones interpersonales y la satisfacción individual del Recurso Humano del área administrativa pueda ser equilibrado con interés, objetivos y metas, logrando el entorno idóneo, que produzca los beneficios y crecimiento en el desempeño de las funciones de cada empleado. Consecuentemente a esto se hace interesante por parte de los directores la aplicación técnica formales y programa de motivación para obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia, apoyándose en capacitaciones que mejoren el desempeño laboral de cada individuo haciendo más efectivo en sus actividades diarias.

Respecto al liderazgo, Gustavo Chávez (2006) lo define como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. En este sentido todo líder hace que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto al cumplimiento de sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder. Existen tres estilos básicos: el líder autoritario, el líder participativo y el líder liberal (Noriega Gómez, 2008).

En relación a lo anterior a pesar de que los directores estimulan el liderazgo de sus subordinados, estos como líderes de su plan de estudio deben ejercer un liderazgo con una clara visión que le permita orientar las acciones de la misma hacia la mejora continua. Además, se hace importante que gerencien efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario estos se doten de herramientas que les permitan desarrollar su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores de su unidad, y su vez practicar según sus habilidades y personalidad algún estilo básico de liderazgo ya que este ayudará que los empleados lleven la secuencia de las obligaciones y responsabilidades dentro de la misma de igual manera, el director de cada plan de estudio deberá hacer que se cumpla y se logre lo que él ha planteado.

Con relación a la función control, se puede determinar que los directores por lo menos hacen uso de un tipo de control, pero representado esta función uno de elemento clave del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que

las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, en efecto se hace indispensable que los directores de planes de estudio apliquen el control preventivo, concurrente y correctivo para de esta manera asegurar el desarrollo eficaz y eficiente de todas las actividades dentro de los límites permisibles y señalar las fallas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición.

En esta misma función administrativa, el control de presupuestos es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la calidad de la empresa y anticiparse a los problemas que se puedan producir. Ya que este en una organización expresa la forma en que se van a aplicar los recursos disponibles en el futuro para conseguir los objetivos fijados en la estrategia. Por tanto el presupuesto posee unas características esenciales que lo convierten en una herramienta esencial para la gestión de cualquier organización. (Muñez, 2009)

Con relación al presupuesto, los directores deben tener claro que este es un nexo entre la planeación y el control pues este forma parte siempre del proceso de planeación porque guía la toma de decisiones en lo referente a la asignación de recursos para el cumplimiento de metas ya que a través de este se armoniza la estrategia de una organización y su estructura, sus gerentes y el personal, así como las tareas que se necesita ejecutar.

Capítulo 5: Conclusiones

A través del análisis en relación a los objetivos establecidos en esta investigación permite formular las siguientes conclusiones:

Con base en el análisis de la información se puede establecer que las funciones gerenciales (planeación, organización, dirección y control) llevadas a cabo por los directores de planes de estudio de pregrado, se desempeñan en su mayoría, ya que los indicadores señalan que estos practican en gran medida las actividades propias de cada proceso. Pero es preciso indicar que se encontraron falencias, tales como el bajo uso de técnicas de planificación, técnicas formales de motivación y en cuanto uso de control presupuesto.

En cuanto a los roles gerenciales propuestos por Mintzberg se puede constatar que a nivel general los directores desempeñan en un alto nivel los roles interpersonales, información y decisión de lo cual se puede interpretar que los diferentes gerentes de planes de estudio establecen vínculos con la gente, gestionan información y tienen habilidades para tomar decisiones, es preciso indicar que a nivel general los roles predominantes en los diferentes directores de planes de estudio de pregrado son los interpersonales y de información.

A su vez se puede determinar que el desempeño gerencial predominante en los diferentes directores de planes de estudio de pregrado varía de acuerdo a las características propias que desempeñan cada individuo en el cargo que ocupa.

Finalmente en relación a los lineamientos, se formularon con base en las falencias de gestión mostradas por los directores de planes de estudio, con el objetivo fortalecer el desempeño de estos y contribuir al mejoramiento de la gestión académica.

Capítulo 6: Recomendaciones

Se recomienda que los lineamientos formulados, asociados con las funciones administrativas, propuestos en las líneas anteriores sean tenidos en cuenta por los diferentes directores de planes de estudio de pregrado, ya que mejorar el desempeño de los gerentes es primordial para la efectividad y el éxito de toda organización.

Es pertinente que los directores tengan acceso a programas de capacitación gerencial, que les permita fortalecer el desarrollo de las funciones, roles, habilidades y nuevas tendencias gestión académica, lo cual contribuirá a la correcta destinación de los recursos y herramientas administrativas, además con estos programas, se lograra contrarrestar las falencias mostrada por parte de los directores tales como las técnicas de control de presupuestos , motivación, y a su vez se refuerce el nivel de desempeño gerencial.

Finalmente se hace indispensable que la Universidad realice varios estudios en relación con el desempeño gerencial, teniendo en cuenta que este puede ser estudiando con base en diferentes variables que podrían explicar el comportamiento de estos sujetos importantes llamados directores y de esta manera contribuir al fortalecimientos de la gestión administrativa académica.

Referencias

- Elizondo Montemayor , L. (2005). Competencia que debe tener un director académico universitario para la educación superior basada en competencias. *investigación educativa* , 29-1.
- Antía García , C., & Mosquera Hermosa , M. F. (2012). Estrategias de gerencia educativa para fortalecer la cultura . Armenia-Quindío.
- Bracho, A. C. (2008). Desempeño gerencial de los egresados de la maestría del programa de gerencia . *titulo doctoral* . Barquisimeto .
- Chávez, Martínez , G. (2006). “*Adminístrate Hoy*. México : Grupo Gasca-sicco.
- chiavenato, i. (2002). *administracion de los nuevos tiempos*. colombia: McGraw Hill interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). Naturaleza y desafío de la administración actual. En I. Chiavenato, *Administración de los nuevos tiempos*. McGraw Hill interamericana.
- Congreso de Colombia. (28 de Diciembre de 1992). se organiza el servicio público de la Educación Superior. *Ley 30 de Diciembre 28 de 1992*. Bogotá.
- Druker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Norma .
- Guido , M., & Viloría, N. (2010). *Telos*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de Telos: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99312518004.pdf>
- Henry, M. (1973). trabajo del directivo. En M. Henry, *The Nature of Managerial work*.

- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Muñez, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Profit.
- Noriega Gómez, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones . *Temas de Ciencia y Tecnología*, 25.
- Olaizola, R. (2012). Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo en la EB "Doc. Francisco Espejo". *Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo en la EB "Doc. Francisco Espejo"*. Valencia.
- Oyarce , A. (2005). *Gerencia y marketing educativo*. Lima : unmsm.
- Pernía , A. (2008). Desempeño gerencial de los gerentes de nivel medio de los diferentes decanatos, en la Universidad centro occidental "Lisandro Alvarado". *tesis de maestría*. Barquisimeto.
- Robbins, S. (1996). *Administración Teoría y Práctica*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Stoner , J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Mexico: Editorial Printed.
- UFPSO. (s.f.). *Facultad de ciencias administrativas y economicas*. Recuperado el 16 de abril de 2016, de <https://ufpso.edu.co/ofertaufpso/ae>
- UFPSO. (s.f.). *Facultad de ciencias agrarias y del ambiente*. Recuperado el 16 de abril de 2016, de <https://ufpso.edu.co/ofertaufpso/cp>
- UFPSO. (s.f.). *Facultad de ingenierias* Recuperado el 16 de abril de 2016, de <https://ufpso.edu.co/ofertaufpso/ia>

UFPSO. (s.f.). *Ufpso. Facultadde educacion artes y humanidades*. Recuperado el 16 de abril de 2016, de Ufpso: <https://ufpso.edu.co/ofertaufpso/tgcf>

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña Ufpso *Reseña historica*. (s.f.). *Ufpso*. Recuperado el 16 de abril de 2016, de Ufpso: <https://ufpso.edu.co/Historia>

Apéndices

Nombres y Apellidos: _____

Decanatura al que pertenece: _____

Programa bajo su dirección: _____

I PARTE: Funciones Gerenciales

FUNCION: Planificación

1. ¿Participa en el proceso de planificación del Decano?

Sí No No informa

2. ¿Participa en el proceso de planificación de su unidad (Dr. Programa)?

Si No (ase a la pregunta N°8) No informa

3. Al planificar usted:

3.1-Conforma un equipo de planificación

3.2-Planificar de manera individual

3.3- Involucra asesores

4. ¿Utiliza alguna técnica para la elaboración de planes?

Sí No No informa

5. ¿Define metas y objetivos?

Sí No No informa

6. ¿Establece estrategias para alcanzar esas metas y objetivos?

Sí No No informa

7. ¿Incorpora ajustes en cualquier etapa del proceso de planificación?

Sí No No informa

FUNCION: Organización

8. ¿Participa en la actualización del manual de funciones del Decano?

Sí No No informa

9. ¿Participa en la actualización del manual de funciones de la dirección a su cargo?

Sí No No informa

10. ¿Participa en instancias de coordinación?

Si No (pase a la pregunta N°12) No informa

11. ¿Cómo describe el tipo de participación que realiza?

11.1.-Con derecho a voz

11.2- con derecho a voz y voto

12. ¿Define las tareas de su personal de acuerdo a los objetivos y funciones?

Sí No No informa

13. ¿Permite a su personal ejercer autoridad para actuar?

Sí No No informa

14. ¿Utiliza a sus equipos de trabajo para descentralizar su autoridad?

Sí No No informa

15. ¿Interactúa con su personal, coordinando sus actividades?

Sí No No informa

FUNCION: Dirección

16. ¿Tiene personal a su cargo?

Sí No No informa

17. ¿promueve la creación y desarrollo de su equipo de trabajo?

Sí No No informa

18. ¿Estimula el liderazgo de sus subordinados?

Sí No No informa

19. ¿Participa en la toma de decisiones?

Sí No No informa

20. Al tomar decisiones usted:

20.1- Promueve acuerdos colectivos

20.2- Consulta a su personal pero la
decisión es sólo suya

21. ¿Incentiva a su personal?

Sí No No informa

22. ¿Utiliza algunas técnicas para ello?

Si No (pase a la pregunta N°24) No informa

23. ¿Cuáles utiliza más frecuentemente?

24. Indique el medio de comunicación utilizado con más frecuencia para coordinar acciones

24.1- Oral

24.2- Escrito

24.3- Otro Mencione _____

25. Indique el medio de comunicación utilizado con más frecuencia para controlar las actividades de su personal

25.1- Oral

25.2- Escrito

25.3- Otro Mencione _____

FUNCION: Control

26. ¿Lleva a cabo actividades de control?

Sí No No informa

27. ¿Compara los planes con las actividades realizadas?

Sí No No informa

28. ¿Considera Las desviaciones de los planes para redefinir nuevas acciones?

Sí No No informa

29. ¿Retroalimenta a su personal sobre los resultados de los controles ejecutados?

Sí No No informa

30. Indique el tipo de control que utiliza

30.1- Control Previo

30.2- Control Concurrente

30.3- Control Posterior

31. A continuación se señalan algunas herramientas de control. Señale con una equis (X) aquellas herramientas que utiliza

| Herramientas de Control | La utiliza |
|--|------------|
| ▪ Presupuesto | |
| ▪ Reporte de horas extras | |
| ▪ Incidencias de Personal | |
| ▪ Ordenes de salida de equipos | |
| ▪ Control de equipos de multimedia | |
| ▪ Control de uso de planta física | |
| ▪ Control de asistencia a clases de docentes | |
| ▪ Otros: | |
| ▪ | |
| ▪ | |
| ▪ | |

II PARTE: Roles Gerenciales

ROL: Interpersonal

| ITEM | Completa- mente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Completa- mente en desacuerdo |
|--|----------------------------------|---------------|----------|------------------|-------------------------------------|
| 32. Representa socialmente a su unidad (Dr. Programa) en su entorno | | | | | |
| 33. La atención de visitantes a su unidad no forma parte de sus labores. | | | | | |
| 34. firma documentos legales de su unidad | | | | | |
| 35. el incentivo de su personal no forma parte de sus responsabilidades | | | | | |
| 36. Participa en el proceso de contratación de personal | | | | | |
| 37. Participa en el proceso de evaluación del personal | | | | | |

| ITEM | Completa- mente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Completa- mente en desacuerdo |
|--|---|-----------------------|-----------------|--------------------------|--|
| 38. Participa en los procesos de capacitación y entrenamiento del personal | | | | | |
| 39. Pocas veces ejerce influencia entre su personal | | | | | |
| 40. Evita asumir el liderazgo en su equipo de trabajo | | | | | |
| 41. Permanentemente establece mecanismos formales e informales para la solución de conflictos | | | | | |
| 42. Pocas veces actúa como enlace entre la organización y el entorno | | | | | |
| 43. Recibe y responde correspondencia | | | | | |
| 44. solo establece y mantiene contactos externos para mantenerse informado | | | | | |
| 45. Establece y mantiene contactos externos para agilizar sus operaciones | | | | | |

Rol: de información

| ITEM | Completa- mente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Completa- mente en desacuerdo |
|---|---|-----------------------|-----------------|--------------------------|--|
| 46. Revisa permanentemente publicaciones e informes sobre la organización y su entorno | | | | | |
| 47. Transmite información de sus área de influencia y del entorno a los niveles superiores | | | | | |
| 48. La transmisión de información de la organización ha entes | | | | | |

externos no forma parte de sus labores

ROL: De Decisiones

| ITEM | Completa-mente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | En desacuerdo | Completa-mente en desacuerdo |
|---|---------------------------|------------|----------|---------------|------------------------------|
| 49. Detecta fortalezas en la organización para promover cambios | | | | | |
| 50. Detecta oportunidades en el entorno para promover cambios | | | | | |
| 51. Pocas veces emprende nuevos proyectos, programas o ideas | | | | | |
| 52. Inicia y supervisa el diseño de proyectos | | | | | |
| 53. No considera que su trabajo requiera de innovación y creatividad | | | | | |
| 54. Pocas veces soluciona contingencias ocurridas interno o externamente | | | | | |
| 55. Organiza espacios de discusión y revisión de problemas inesperados | | | | | |
| 56. Es responsable de tomar acciones correctivas cuando la organización enfrenta situaciones inesperadas | | | | | |
| 57. Participa en la programación de actividades de los trabajadores | | | | | |
| 58. No le corresponde | | | | | |

asignar recursos (humanos, físicos y financieros) para el logro de los objetivos previstos

59. Representa externamente a la organización en procesos de negociación

60. Solo representa internamente a la organización en procesos de negociación
