

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL  
EN LA COORDINACIÓN DE LA UNIDAD  
CURRICULAR ODONTOPEDIATRIA II**  
*Caso: Facultad de Odontología de la Universidad de  
Carabobo*



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA**  
**PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR - PEDES**



**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL EN LA COORDINACIÓN DE LA**  
**UNIDAD CURRICULAR ODONTOPEDIATRÍA II**  
*Caso: Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*

**Autor:**

**Msc. Richard R. Rodríguez Gaerste**

**Trabajo de grado presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en Docencia para la Educación Superior**

**Bárbula, Noviembre de 2017**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA  
PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR - PEDES**



**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL EN LA COORDINACIÓN DE LA  
UNIDAD CURRICULAR ODONTOPEDIATRÍA II  
*Caso: Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo***

**Autor:**

**Msc. Richard R. Rodríguez Gaerste  
C.I.: 15.529.705**

**Tutor:**

**Msc. Rosella C. Pugliese Campos  
C.I.: 7.014.439**

**Bárbula, Noviembre de 2017**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA**  
**PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR - PEDES**



**APROBACIÓN DEL JURADO EVALUADOR**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de grado titulado: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL EN LA COORDINACIÓN DE LA UNIDAD CURRICULAR ODONTOPEDIATRÍA II. Caso: Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Presentado por Richard Rafael Rodríguez Gaerste, para optar al Título Especialista en Docencia para la Educación Superior, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellido	Nombre y Apellido	Nombre y Apellido
_____	_____	_____
C.I. _____	C.I. _____	C.I. _____

Bárbula, Noviembre de 2017



Libro de Actas del P.E.D.E.S. No. 008-2017



## ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de la Especialización en Educación Superior – PEDES-, en uso de las atribuciones que le confiere el **Artículo Nro. 20 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo**; hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado Titulado: **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL EN LA COORDINACIÓN DE LA UNIDAD CURRICULAR ODONTOPEDIATRIA II. CASO: FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, presentado por la ciudadano(a): **RICHARD R. RORÍGUEZ GAERSTE**, titular de la Cédula de Identidad Nro.: **V-15.529.705** y elaborado bajo la dirección del Tutor(a): **ROSELLA PUGLIESE**, titular de la Cédula de Identidad Nro.: **V-7.104.439**, se considera que el mismo reúne los requisitos y en consecuencia, es **APROBADO**. Línea de Investigación: **FORMACIÓN DOCENTE**.

En Valencia, a los 17 de marzo del año 2017.

**POR LA COMISIÓN COORDINADORA DE LA ESPECIALIZACIÓN EN  
DOCENCIA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR - P.E.D.E.S. -**

  
**Dra. Omaira Oñate**  
**Coordinadora del P.E.D.E.S.**  
REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
DOCENCIA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
PEDES  
ACTA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA**  
**PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR - PEDES**



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Msc. **Rosella Cristina Pugliese Campos, titular de la cedula No. 7.014.439** en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización titulado: **“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL EN LA COORDINACIÓN DE LA UNIDAD CURRICULAR ODONTOPEDIATRIA II. Caso: Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo”** presentado por el Ciudadano **Richard Rafael Rodríguez Gaerste**, portador de la cédula de identidad N° **15.529.705** para optar por el título de Especialista en Docencia para la Educación Superior, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe. Por tanto doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En la Bárbula, a los quince días del mes de Noviembre del dos mil dieciséis.

**Msc. Rosella Cristina Pugliese Campos**  
**C.I. 7.014.439**



**PEDES**

Valencia, 22 de noviembre del 2016.



### DESIGNACIÓN COMO TUTOR(A)

Ciudadano(a):

**ROSELLA C. PUGLIESE CAMPOS**

**C.I.: V-7.104.439**

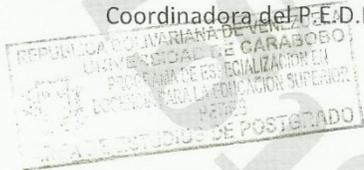
Presente.-

Me dirijo a usted, a fin de comunicarle que, en cumplimiento de lo establecido en los Artículos No. 44, 46 y 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, la Comisión Coordinadora de la Especialización en Docencia para la Educación Superior, aprobó su designación como Tutor(a) del Trabajo de Grado a ser elaborado por el(la) ciudadano(a): **RICHARD R. RODRÍGUEZ G.**, Cédula: **V-15.529.705**, titulado: **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL EN LA COORDINACIÓN DE LA UNIDAD CURRICULAR ODONTOPEDIATRÍA II. CASO: FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**. Línea de investigación: **FORMACIÓN DOCENTE**.

Atentamente,

Dra. Omaira Oñate

Coordinadora del P.E.D.E.S.



OO/hshp

*...La Universidad Electiva*



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA**  
**PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR - PEDES**



**INFORME DE ACTIVIDADES**

**Participante:** Richard Rafael Rodríguez Gaerste      **Cédula de identidad:** 15.529.705  
**Tutor (a):** Rosella Cristina Pugliese Campos      **Cédula de identidad:** 7.014.439  
**Correo electrónico del participante:** rick\_gaerste@hotmail.com / rickgaerste@gmail.com  
**Título tentativo del Trabajo:** “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL EN LA COORDINACIÓN DE LA UNIDAD CURRICULAR ODONTOPEDIATRÍA II. Caso: Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo”  
**Línea de investigación:** Formación Docente

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
01	08-05-2016	04:00	Discusión de Capítulo I	
02	15-05-2016	06:00	Corrección Objetivos	
03	22-06-2016	04:00	Discusión Capítulo II	
04	19-06-2016	07:00	Corrección Capítulo II	
05	10-07-2016	07:00	Operacionalización de variables	
06	18-07-2016	08:00	Revisión y re planificación	
07	07-10-2016	07:00	Discusión Capítulo III	
08	08-12-2016	07:00	Corrección de los Instrumentos	
09	22-03-2017	08:00	Discusión Capítulo IV	
10	20-04-2017	08:00	Discusión Capítulo V	
11	15-05-2017	08:00	Revisión Final	

**Título definitivo:** “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL EN LA COORDINACIÓN DE LA UNIDAD CURRICULAR ODONTOPEDIATRÍA II. Caso: Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo”

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado / Especialización / Tesis Doctoral arriba mencionado (a).

Tutor(a): Rosella Pugliese Campos  
C.I: 7.014.439

Participante: Richard Rodríguez Gaerste  
C.I: 15.529.705

## **DEDICATORIA**

A mi grandiosa MADRE, Mariela Gaerste, por convertirse poco a poco en la que siempre soñé y espere. Dicen que el tiempo de Dios es magníficamente perfecto y a tu lado, en este momento, lo he comprobado...

Esta página es solo tuya y te la has ganado a pulso;  
Tal vez tardo tres títulos en llegar,  
Lo que denota la gran importancia  
y ya que ha llegado he de celebrarlo,  
y expresarte lo agradecido contento y feliz,  
que soy al tenerte.

Esta investigación tiene tanto de ti, tanto de mí  
de ese camino que sin darte cuenta me has mostrado,  
y luego se convirtió en mi pasión: La odontología,  
por eso, este éxito es tuyo,  
Es mío, es nuestro,

¡Te lo dedico!

## **AGRADECIMIENTOS**

A Jhon Colina, porque sin él en este momento de mi vida muchas cosas no hubiesen sido posibles. Sus críticas y ayuda siempre estuvieron allí, permitiéndome hacer de la especialidad y del doctorado a la vez, una experiencia totalmente realizable.

A Rosella Pugliese, por ser esa vocecita confidente que habla bajito y al oído, además de una gran docente, amiga, madre y compañera. ¡Eternamente agradecido!

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	15
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
El Problema.....	17
Objetivo de la investigación.....	19
Justificación.....	20
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes investigativos.....	21
Bases teóricas.....	26
Bases Legales.....	35
Términos Básicos.....	37
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo y Diseño de la investigación.....	39
Población y muestra.....	40
Técnica de recolección de datos y procedimiento.....	40
Validez y confiabilidad.....	41
Procesamiento y análisis de datos.....	43
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
Discusión de los resultados .....	44
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	56
<b>V PROPUESTA</b>	57
<b>REFERENCIAS</b> .....	68

## LISTA DE TABLAS

	<b>p.p</b>
Tabla No.1. Valores de confiabilidad.	42
Tabla No. 2. Distribución de la frecuencia del indicador Marco legal	44
Tabla No. 3. Distribución de la frecuencia del indicador estructura organizacional	45
Tabla No. 4. Distribución de la frecuencia del indicador Gestión del conocimiento	46
Tabla No. 5. Distribución de la frecuencia del indicador Satisfacción y Motivación	47
Tabla No. 6. Distribución de la frecuencia del indicador Evaluación y control de recursos	48
Tabla No. 7. Distribución de la frecuencia del indicador Comunicación	49
Tabla No. 8. Distribución de la frecuencia del indicador Innovación y tecnología	50
Tabla No. 9. Distribución de la frecuencia del indicador Planificación	51
Tabla No. 10. Distribución de la frecuencia de los indicadores: Necesidad - Aplicabilidad	52
Tabla No. 11. Distribución de la frecuencia del indicador Beneficios	53
Tabla No. 12. Fases de la planificación	60

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>p.p</b>
Grafico No.1. Distribución de la frecuencia del indicador Marco legal	44
Grafico No.2. Distribución de la frecuencia del indicador estructura organizacional	45
Grafico No.3. Distribución de la frecuencia del indicador Gestión del conocimiento	46
Grafico No.4. Distribución de la frecuencia del indicador Satisfacción y Motivación	47
Grafico No.5. Distribución de la frecuencia del indicador Evaluación y control de recursos	48
Grafico No.6. Distribución de la frecuencia del indicador Comunicación	49
Grafico No.7. Distribución de la frecuencia del indicador Innovación y tecnología	50
Grafico No.8. Distribución de la frecuencia del indicador Planificación	51
Grafico No.9. Distribución de la frecuencia de los indicadores: Necesidad - Aplicabilidad	52
Grafico No.10. Distribución de la frecuencia del indicador Beneficios	53
Grafico No.11. Esquema de Cadena de mando de la Coordinación de Odontopediatría II	61



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA**  
**PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR - PEDES**



**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL EN LA COORDINACIÓN DE LA**  
**UNIDAD CURRICULAR ODONTOPEDIATRIA II. CASO: FACULTAD DE**  
**ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

**Autor: Msc. Richard R. Rodríguez G**

**Tutor: Msc. Rosella C. Pugliese C**

**Año: 2017**

**RESUMEN**

Actualmente el docente universitario en su afán de mejorar la academia ha venido estudiando a profundidad el proceso de enseñanza y aprendizaje, creando, y adaptando estrategias que si bien vienen a dar respuesta a las actuales necesidades, se quedan en muchos de los casos en el papel debido a la falta de sincronización e integración de los mismos docentes en sus áreas. Ésta integración puede estar establecida en la planificación y otros lineamientos presentes toda unidad curricular, siendo el rol principal del docente coordinador, entre muchos otros, el velar por el cumplimiento, consecutividad y sincronía, de las actividades académicas. Desafortunadamente, al docente se les presenta un panorama amplio sobre el bajo salario docente, los problemas económicos-sociales del país y otras carencias (falta de presupuesto, interrupción de actividades, entre otras), sugiriendo descontextualización en los esquemas gerenciales tradicionales y necesidad en nuevos modelos, razón por la cual se presentó la presente investigación de nivel descriptivo, bajo el diseño de proyecto factible y siguiendo las características de una investigación transaccional no experimental ajustada bajo el enfoque cuantitativo y un diseño de campo, en el cual se propone un modelo de gestión estratégica integral en la coordinación de Odontopediatria II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Se concluye que existe una línea de toma de decisiones piramidal y una baja gestión del conocimiento entre el personal docente del área.

**Descriptor:** Modelo, Gestión Estratégica integral, Coordinación, Odontopediatria, Odontología

**Área Prioritaria:** Educación

**Área Disciplinar:** Ciencias Pedagógicas

**Línea de Investigación:** Formación Docente

**Temática:** Administración

**Subtemática:** Gestión, autogestión y cogestión institucional y comunidad



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES  
POSTGRADUATE DIRECTION STUDIES  
PROGRAM OF TEACHING SPECIALIZATION  
FOR HIGHER EDUCATION - PEDES



INTEGRAL STRATEGIC MANAGEMENT MODEL IN THE COORDINATION OF THE  
CURRICULUM UNIT OF ODONTOPEDIATRIC II. CASE: FACULTY OF DENTISTRY OF  
THE UNIVERSITY OF CARABOBO.

**Author: Msc. Richard R. Rodríguez G**

**Tutor: Msc. Rosella C. Pugliese C.**

**Year: 2017**

**ABSTRACT**

Currently the university teachers in their effort to improve the academy has studied in depth the process of teaching - learning, creating and adapting strategies that serve well to respond to current needs, staying in many cases in the paper due to the lack synchronicity and integration of the same documents in their areas. This integration can be established in the planning and other guidelines present in all curricular curricula, the main director of teacher coordinator, among many others, ensured compliance, consecutiveness and synchronicity, academic activities. Unfortunately, describing a broad overview on teacher salaries, economic and social problems of the country and gaps (suggestions, interruption of activities, among others), suggesting contextualization in traditional management schemes and the need for new models, reason for which this research descriptive level, under the design of feasible project and following the characteristics of a non-experimental transactional research adjusted under the quantitative approach and a field design, which aims diagnosis occurs, study the feasibility, design and finally propose a comprehensive strategic management model in coordinating Odontopediatria II of the Faculty of Dentistry at the University of Carabobo. It is concluded that there is a line of pyramidal decision making and low knowledge management among the teaching staff of the area.

**Key words:** Model guide, integral strategic management, Coordination, Odontopediatrics, Odontology.

**Research Line:** Teacher Training.

**Priority Area:** Education

**Subject area:** Pedagogical Sciences

**Research Line:** Teacher Training

**Theme:** Administration

**Sub-theme:** Management, institutional self-management and co-management and Community

## INTRODUCCIÓN

Desde los inicios, los investigadores se han abocado al estudio de las problemáticas del entorno educativo, intentando una preparación oportuna e integral tendiente a la mejora continua, asegurando a futuro una población más competente y capaz de adaptarse a los constantes cambios y a las exigencias mundiales.

En este sentido, es de recordar el álgido estado actual del contexto socioeconómico Venezolano, viene a dificultar aún más los intentos de progreso que se hacen desde los diversos actores y sectores del país, del cual no escapa el entorno universitario, el cual año tras año realiza importantes aportes a la investigación e innovación de nuestro país.

En contraparte, se entiende el empeño del docente universitario en su rol de investigador, en mejorar las condiciones de enseñanza aprendizaje, al desarrollar estrategias, técnicas y métodos tendientes a esa mejora continua de la Universidad -entendida como un conjunto de personas con alto compromiso y preparación- en su discursividad y quehacer diario.

Sin embargo, estos esfuerzos antes mencionados se quedan en muchos de los casos en el papel, debido a la falta de claridad, sincronidad e integración de los mismos docentes; integración que puede estar establecida en la planificación y otros lineamientos presentes en todo departamento y más en específico en toda unidad curricular en la educación superior y lo cual debe ser competencia de las coordinaciones junto con todas las acciones organizacionales tendientes a sostener estas estructuras académicas de planificación y participación.

Ahora bien, un escenario tan complejo y lleno de adversidades requiere de nuevas maneras de entender los fenómenos, a fin de presentar visiones frescas, integrales y sistémicas como la presente investigación de corte descriptivo y exploratorio orientado al diseño de un Modelo de Gestión Estratégica integral en la coordinación de la unidad curricular Odontopediatria II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, organizada de la siguiente forma:

Capítulo I, El Problema, en esta sección se aborda la problemática desde su visión general hasta la formulación del problema de estudio, definiéndose así mismo el objetivo general y los específicos de la investigación exponiendo finalmente los beneficios obtenidos en su realización.

Capítulo II, Marco Teórico, en este apartado se citan, analizan e interpretan los principios y postulados referentes al tema por diversos investigadores (antecedentes) y expertos (bases

teóricas), definiendo luego el sistema de variables aplicado durante la comprobación del fenómeno de estudio.

Capítulo III, Marco Metodológico, son especificados los diversos métodos implementados en la fase práctica de la investigación: tipos y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad, técnicas de análisis de la información.

Capítulo IV, el análisis de los resultados, de donde emanaron las conclusiones y recomendaciones del presente estudio, seguido del Capítulo V en donde se presenta la propuesta del modelo de gestión estratégica integral en la coordinación de Odontopediatría II de la Facultad de odontología de la Universidad de Carabobo.

Por último, se presentan las referencias consultadas y los anexos generados.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del problema

En la actualidad, el docente universitario en su afán de mejorar la academia ha venido estudiando a profundidad el proceso de enseñanza y aprendizaje, escudriñando cada vez más en el mundo complejo donde el estudiante se desarrolla, creando, trasladando y adaptando estrategias que si bien vienen a dar respuesta a las actuales necesidades, se quedan en muchos de los casos en el papel debido a la falta de sincronización e integración de los mismos docentes en sus áreas.

Ahora bien, esta integración puede estar establecida en la planificación y otros lineamientos presentes en todo departamento y más en específico en toda unidad curricular en la educación superior, siendo el rol principal del docente coordinador, entre muchos otros, el velar por el cumplimiento, consecutividad y sincronía, de las actividades académicas.

Adicionalmente, es importante acotar la reciente transformación curricular por competencias y los estándares internacionales educativos (Proyecto Alfa Tuning de América Latina, Estándares de competencias TIC para docentes de la UNESCO, entre otros) empujan a todo docente, y con énfasis en el docente coordinador actual, hacia una visión sistémica, compleja y holística de la realidad, logrando además establecer estrategias gerenciales permeando y flexibilizando la gestión del entorno educativo.

Desafortunadamente, según Márquez (2015), en representación de la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela, expresa un panorama amplio sobre el bajo salario docente, los problemas económicos-sociales del país y más en específico las actuales carencias de la universidad Venezolana (presupuesto, interrupción de actividades, entre otras), sugiriendo descontextualización en los esquemas gerenciales tradicionales y necesidad en nuevos modelos. Al respecto, el referido autor añade la deserción de 1.600 profesores en los últimos cuatro años y la fuga de cerebros en busca de mejoras sociales y económicas, tendencia marcada en los últimos años en Venezuela de acuerdo con cifras de las cinco universidades públicas más grandes del país.

Lo antes expuesto trae repercusiones, como la deserción estudiantil universitaria, que según España P. (2006), en el Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005 afirma que la deserción escolar o la reprobación en las universidades está provocando afecciones en la salud física y mental de los jóvenes, pero sobre todo un elevado costo, ya que se estima que al año en América Latina y el Caribe se pierden entre 2 y 415 millones de dólares por país, producto del abandono de los estudios universitarios. El documento advierte que el “gran desafío” en esta región del continente no es sólo incrementar la cobertura entre los jóvenes, sino también disminuir la “repetición y deserción” escolar en las universidades públicas y privadas, por lo que un cuerpo docente altamente capacitado, motivado, involucrado y proactivo es de suma importancia

En este sentido, es vital comprender la situación actual del docente universitario, quien asiste a un área después de atravesar un sinfín de adversidades típicas del día a día del venezolano, además en el caso específico de la facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, pudiera no existir un sistema de reflexión y análisis de los procesos de enseñanza-aprendizaje, además de comisiones poco dinámicas y adaptadas a la realidad del contexto actual, que permita desarrollar las horas de labor en docencia, extensión y servicios (Contempladas en el Plan Académico Integral PAI) con promoción y motivación hacia la labor investigativa, traduciéndose esto en docentes posiblemente desmotivados en un ambiente poco competitivo con bajo sentido de pertenencia.

En consecuencia, es común encontrar dificultad al cuantificar el nivel de concreción de las competencias del estudiante cuando estos cambian de tutor dentro de la misma unidad curricular, poca congruencia entre los contenidos de las unidades curriculares y las estrategias aplicadas, además de estrategias no adaptadas a las necesidades ni al contexto actual universitario, escenario que empeora cuando le sumamos la falta de materiales e insumos, la constante paralización de actividades por fallas eléctricas, por problemáticas de índole político y el bajo sueldo, minimizando así la labor de este personal.

En consonancia, todas ante expuesto arrastra consigo una cadena de fenómenos, afectando directamente la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje tornándose este en un proceso evaluativo subjetivo y con dificultades al aplicar otras estrategias de evaluación acordes a las necesidades del medio, desarrollando poco interés por parte de los estudiantes en la compleción de las actividades y por ende la compleción de las competencias necesarias.

Al respecto, se hace necesaria la creación y desarrollo de investigaciones capaces de aportar enfoques panorámicos, sistémicos, holísticos y contextualizados, bajo la mirada compleja de vida cotidiana del docente universitario venezolano y que además den luces de nuevas maneras de abordar las problemáticas a través de estrategias gerenciales direccionadas desde y por la coordinación de docentes, manteniendo un ambiente de trabajo agradable, un entorno de crecimiento profesional constante para los docentes con directrices y valores institucionales adaptados a la realidad generacional de estas personas, traducándose esto en mayor motivación y posibilidades de poner en uso las competencias individuales, con el fin ulterior de lograr la excelencia académica sin uso de recursos adicionales.

Dadas las consideraciones previas, es preciso elaborar la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la organización y el desempeño de los docentes de la unidad curricular Odontopediatria II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo? ¿Cuáles son las problemáticas gerenciales existentes? ¿Cuál es el marco de acción de la coordinación del área de Odontopediatria II? Y por último: ¿Es factible la aplicación de un modelo de gestión estratégica en la coordinación de Odontopediatria II?

### **Objetivos de la investigación**

#### Objetivo General

Proponer un modelo de gestión estratégica integral en la coordinación de Odontopediatria II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

#### Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la necesidad de un modelo de gestión que dé respuestas a las problemáticas gerenciales existentes en la coordinación de Odontopediatria II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.
2. Estudiar la factibilidad de un modelo de gestión estratégica integral en la coordinación de Odontopediatria II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

3. Diseñar un modelo de gestión estratégica integral en la coordinación de Odontopediatria II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

### **Justificación**

Dada la problemática antes expuesta, es importante hacer notar que el establecimiento de una metodología y sistema de evaluación específico y único consensuado por todos los docentes, redundaría en beneficios en el desarrollo de la labor docente y un proceso de reflexión anual de los métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje permitiría la mejora constante y esa búsqueda de la excelencia expresada en la Universidad Venezolana y en específico la Universidad de Carabobo.

Del mismo modo, una planificación teórica de clases discutida y consensuada, verificando temas no cubiertos a fin de establecer otros métodos y/o estrategias, permitiría a los estudiantes apropiarse de los conocimientos y las competencias contempladas en los planes académicos y en los perfiles de egreso de las carreras.

En adición, la elaboración de un plan continuo tendiente a estimular el intercambio de conocimientos (atendiendo a las afirmaciones de la actual sociedad del conocimiento), la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la investigación, la extensión y servicios así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los docentes, a fin de crear un ambiente altamente competitivo y con valores internos propios, potenciando el sentido de pertenencia de estos individuos.

En este sentido, la creación y aplicación de estrategias gerenciales en la coordinación de docentes, tomando en cuenta todos estos factores, traerá consigo no solo la mejora continua sin gastos económicos extras sino la efectividad de los procesos, el aprovechamiento de las habilidades, posibilidades y competencias individuales de cada docente potenciando la construcción de la excelencia académica y el entorno laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes Investigativos**

Los antecedentes de una investigación, que no son más que los estudios previos relacionados de una u otra forma con la temática del estudio, en este caso están conformados por diversos trabajos efectuados en Venezuela relacionados a los conocimientos de los estudiantes respecto al gestión estratégica integral en las coordinaciones de unidades curriculares a nivel universitario.

Al respecto, es importante mencionar que los acelerados cambios en el contexto actual de la tecnología, la economía venezolana y sus políticas, hace necesaria que las organizaciones implementen nuevas formas de ver y entender los fenómenos, transformándolas en instituciones competitivas, capaces de responder e interactuar con el entorno ofreciendo un producto de calidad, entendiéndose en este caso como los profesionales egresados de la universidad, para lo cual es preponderante el empleo de estrategias.

Ante este mundo globalizado la educación y las instituciones que la componen, deben integrarse a las tendencias de cambio, logrando adaptarse a los nuevos enfoques gerenciales actuales, capaces de acabar con esas estructuras piramidales tradicionales, el ahorro y empleo efectivo y eficiente de los recursos, acortar los tiempos de las tomas de decisiones, mantener una coherencia comunicacional, una armonía en los procesos y lograr definitivamente el éxito.

En este sentido, desde ya en el 2004, Ferrer y Pelekais en su estudio titulado “Tendencias gerenciales y la gestión universitaria” buscaban establecer las tendencias gerenciales contemporáneas que aplica la alta gerencia universitaria de la Universidad del Zulia (LUZ), en su gestión para la toma de decisiones en las instituciones de educación superior, cuyos retos científicos y tecnológicos son cada día mayores en el contexto competitivo de las organizaciones. La investigación de carácter descriptivo aplicada tuvo como población a las autoridades universitarias, rectorales y decanales. Los resultados fueron analizados mediante distribución de frecuencias. Con los datos obtenidos se concluyó que la planificación estratégica se aplica en un 100%, la calidad total con un 68.4%, la reingeniería con el 31.6% y el benchmarking con el 26.3%. Las tendencias no utilizadas fueron el empowerment, la organización virtual y el cuadro

de mando integral. Según este estudio, la generación de lineamientos para la gerencia deseable de la alta gerencia universitaria, incluye: liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, capacitación profesional y gerenciar con técnicas contemporáneas.

En cuanto a los principios o fundamentos del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la alta gerencia, se demostró que la institución universitaria es un sistema integral donde los problemas generales de naturaleza económica, política, académica, gremial, afectan tanto a la Universidad como a la alta gerencia, para el cumplimiento de sus objetivos orientados al hacer universitario.

Los resultados de este estudio indican un conjunto de amenazas contextuales como son las huelgas gremiales, decisiones presupuestarias y políticas, lo cual afecta el clima organizacional, incidiendo en su rendimiento, productividad y satisfacción. Asimismo, el compromiso institucional, la vocación y dedicación de la alta gerencia, constituyen la plataforma para que la gestión pueda enfrentar las debilidades y amenazas manifiestas, tales como: la crisis financiera, las decisiones políticas y los conflictos gremiales, aplicando tendencias gerenciales adecuadas a la naturaleza de la organización universitaria, hechos que guardan relación con la presente investigación pues es importante el diagnóstico de estos factores, con el fin de tomar las oportunidades y debilidades de la Universidad de Carabobo y es específico la coordinación de Odontopediatria II de la Universidad de Carabobo, logrando la creación de un sistema de gestión que logre resolver los problemas que se le presenten.

En este mismo orden de ideas, Fuentes M. y Luna, M. (2011) en su trabajo titulado “Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo”, establecen que los modelos de planificación estratégica se encuentran los de: David (2003) – administración estratégica-; Kaplan y Norton (2000) - Cuadro de Mando Integral- y Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005) -Planeación Estratégica Aplicada-. En dicho estudio, se buscó analizar estos modelos a través de cinco Principios del Pensamiento Complejo: sistémico, retroalimentación, autonomía/dependencia, estrategia situacional y caórdico; a fin de dar un aporte al marco teórico que sustenta a la planificación estratégica.

Al respecto de la metodología utilizada fue la revisión y análisis documental de las concepciones de planificación estratégica, visión, misión, objetivos a largo plazo y estrategias, así como el marco conceptual de los modelos mencionados y de los Principios del Pensamiento Complejo. Los resultados demuestran cómo estos modelos no responden totalmente a los

Principios del Pensamiento Complejo analizados y, en consecuencia, es recomendable diseñar un Modelo de Planificación Estratégica que cumpla con los mencionados principios. Hecho este que sustenta y se relaciona con la presente investigación que busca diseñar un plan estratégico que incluya los principios del pensamiento complejo visto desde un ámbito más integral.

Asimismo, los mencionados autores refieren que la consideración de cinco principios del pensamiento complejo en el análisis de los modelos de planificación estratégica es una alternativa para que las empresas logren convertirse en un sistema dinámico al aumentar la productividad y garantizar, de esta manera, la permanencia mediante la autonomía de los subsistemas que las conforman y la dependencia con el medio ambiente, hecho que le aporta pertinencia a la presente investigación.

En otro orden de ideas, Rodríguez, M. (2014) en su investigación “Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria”, expone el compromiso que tienen las universidades con la sociedad, donde están llamadas a actuar y desarrollarse con pertinencia, entendida como una visión holística donde no solo se vincula el aspecto académico y profesional, sino también la calidad, equidad, responsabilidad social, diversidad y el dialogo intercultural. Así mismo, hace énfasis en la crisis en las que están inmersas las universidades, las cuales abarcan desde aspectos económicos, organizacionales, culturales y éticos; donde además de enfrentar esta crisis, deben transformar sus estructuras para lograr la pertinencia y lograr enfrentar sus problemas internos.

En concordancia, Medina, M. (2012), en su trabajo “Modelo de gestión académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior” aborda el problema desde la calidad de sus “productos y servicios” por la falta de una política de medición periódica del desempeño del personal docente que permita: (a) toma de decisiones precisas y justificadas, (b) establecer procedimientos para la mejora educativa de la labor docente, reduciendo el fracaso, la deserción, permitiendo acabar con métodos didácticos que exigen esfuerzos inútiles tanto a estudiantes como a profesores y (c) elevar los niveles de excelencia académica. La investigación fue de tipo descriptiva longitudinal retrospectiva y cuali-cuantitativa, diseño documental y de campo.

La referida autora concluyó que la variable porcentaje de alumnos aprobados presenta correlaciones bajas con las otras variables del desempeño docente ( $r \leq 0,30$ ), por lo tanto, no existe relación alguna entre el desempeño del docente en el aula y el porcentaje de alumnos aprobados. Igual comportamiento se observa con las variables asociadas al desempeño docente y

las variables asociadas a la evaluación de credenciales, por lo tanto, no existe relación alguna entre las credenciales del docente y su desempeño. Un docente con excelente perfil no garantiza un óptimo desempeño en el aula y un docente con excelente desempeño no garantiza un elevado porcentaje de alumnos aprobados, según el caso estudiado. Todo profesional –y especialmente el de la educación- debe ser eficiente.

Asimismo, recomienda dada la evidente falta de motivación y compromiso observada entre los docentes debido a razones procesos de gestión y administración de las actividades deficientes y a factores económicos, se hace necesario la creación de modelos que aseguren una correcta gestión y que la institución acelere los Concursos por Oposición y así, estos docentes pasen de contratados a ordinarios, esto les permitirá dar inicio al desarrollo de carrera que ofrece la universidad, gozar de los beneficios contractuales establecidos por la misma para sus trabajadores y adquirir un compromiso organizacional que sirva de apoyo al rendimiento académico de los estudiantes.

En adición, como lo menciona Balza, Z. (2008) en su estudio “Impacto de los Costos Directos de la Gestión Académica en la Unidad de Estudios Básicos Núcleo de Anzoátegui, Universidad de Oriente”, no se analizan los resultados del periodo en cuanto a rendimiento académico, se intuyen, pero no hay cifras tangibles que expresen la grave situación en la que se encuentra la unidad académica.

Al no medirse los resultados, continua Balza (op. cit.), porque no existen indicadores para tal fin, no se puede saber la eficiencia y la calidad de la enseñanza que se le imparte a los estudiantes, de manera que se puedan tomar decisiones a tiempo para corregir o implementar estrategias que permitan alcanzar los objetivos que se deben cumplir, tal y como pudiera estar sucediendo en la Facultad de odontología de la Universidad de Carabobo.

En contraparte, Oses, Duarte y Esquivel (2007) en su estudio “Calidad del Desempeño Docente en una Universidad Pública” tuvieron como propósito de este estudio establecer las diferencias de calidad de desempeño docente entre la percepción de estudiantes y supervisores de una universidad pública y la calidad de acuerdo con la antigüedad de los profesores y el tipo de contrato. Participaron 319 profesores de una muestra aleatoria estratificada según tipo de contrato y antigüedad laboral, así como 18 supervisores y 1471 estudiantes. Se utilizaron tres entrevistas semi-estructuradas, para cada grupo participante, que incluyeron indicadores de

calidad, de acuerdo a las funciones que realizan los profesores: docencia-enseñanza, docencia-aprendizaje, tutorías, investigación, gestión y formación académica.

Se encontró una correlación moderada positiva en la percepción general de la autoevaluación del profesor. No se encontraron diferencias de calidad por rangos de antigüedad, pero si por tipo de contrato, en tutorías, gestión, y formación. Resultando la gestión de mejor calidad en los profesores de mayor categoría.

De igual manera Peña (2010), desarrolló una investigación titulada “Planificación estratégica del Supervisor Educativo y praxis pedagógica del docente en instituciones de educación básica primaria del Municipio Maracaibo N° 6, en la Universidad Rafael Urdaneta Venezuela tuvo como objetivo general determinar la relación entre Planificación Estratégica del Supervisor Educativo y Praxis Pedagógica del Docente. La población y muestra estuvieron conformadas a 62 sujetos entre directivos y docentes. La recolección de datos se obtuvo a través de un cuestionario con 42 ítems tipo Likert modificado.

Se concluyó que hay una relación positiva media moderada entre las variables, ya que, a medida que el Supervisor implemente una planificación estratégica, en esta medida, entonces el docente se sentirá debidamente orientado en su trabajo diario; por lo que se demuestra a través de la investigación citada, la importancia del acompañamiento y orientación que debe existir por parte del supervisor hacia los docentes, con el fin de mejorar el proceso educativo.

Por consiguiente, se considerará la presente investigación una referencia, debido a que destaca la importancia que los directivos (jefe de departamento y coordinador) realicen una supervisión estratégica a fin que los docentes se sientan orientados y motivados en su labor diaria, de manera que se establezcan acuerdos claros y abiertos con respecto a desviaciones que se puedan presentar, para alcanzar un mismo objetivo en beneficio del proceso educativo.

Seguidamente, García (2010), en su estudio titulado “Estrategias Gerenciales Dirigidas al Director Educativo para el Impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio escolar n° 10.2 Naguanagua, del Estado Carabobo”, para optar al grado de Magíster en Gerencia avanzada en Educación, desarrollado en la Universidad de Carabobo, Venezuela, Facultad de Ciencias de la Educación Dirección de Estudios de Postgrado, el cual tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales dirigidas al director educativo para el impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar 10.2 Naguanagua del Estado Carabobo”. La población estuvo conformada por 137

docentes y la muestra fue de 41 docentes lo cual representa el 30 % de la población total. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta para lo cual el instrumento que se elaboró fue el cuestionario.

Entre las conclusiones más relevantes, se pueden mencionar, que el director requiere de estrategias gerenciales que le permitan cumplir eficaz y eficientemente las funciones que le son inherentes al cargo, como son: planificación, organización, dirección y control, tal y como es necesario en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo el impulsar el nuevo diseño curricular, demostrando que es impostergable el conocimiento del mismo en sus bases filosóficas, sociológicas y metodológicas; igualmente en sus diferentes indicadores: organización, evaluación y los componentes de la formación docente, lo que amerita la implementación de talleres, conferencias, conversatorios, entre otros.

## **Bases Teóricas**

### **Referentes conceptuales**

#### **Acerca de la Gestión**

Según Manes (2005), se entiende por gestión “un conjunto de acciones llevadas a cabo para lograr un objetivo. Abarca el momento desde que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, el proceso de control y la evaluación” (p.278).Lo que indica que gestionar implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema.

Seguidamente, basándose en el enfoque sistémico, plantea Achua (2005), que la gestión involucra la dirección y solución de problemas en cada una de las partes de una organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de ella, afectan a las demás. La eficacia y supervivencia de una organización depende de su interacción con el entorno, en este caso se habla de sistemas abiertos.

#### **Gestión Educativa**

Antúnez (2000), asevera que la gestión educativa puede definirse “como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.”(p, 388). Así mismo expresa que posee las siguientes características:

1) Es un proceso dinamizador

La gestión educativa como conjunto de procedimientos y técnicas, hace posible no solamente la conducción de las empresas e instituciones educativas, sino que también les proporciona, los mecanismos adecuados para su constante cambio e innovación.

2) Es un proceso sistemático

Los procedimientos, técnicas, instrumentos y estrategias de gestión educativa, constituyen en un conjunto de elementos que están conexiónados entre sí, e interactúan para lograr los propósitos y fines de las instituciones educativas.

3) Es un proceso flexible

Como sistema de estrategias, métodos y técnicas, posee un alto grado de flexibilidad, en tanto, debe adaptarse a las diversas características sociales y culturales que rodea a la institución educativa.

4) Se sustenta más en la coordinación que en la imposición

La coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia, tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica.

### **Gerencia Educativa y sus principios**

Según Chiavenato (2007), es “el proceso de organizar y dirigir recursos, ya sean humanos o materiales, con el objeto de lograr una meta, generalmente asociada a la productividad de los recursos administrados” (p.43). Tomando en consideración esta definición, se puede decir que la gerencia implica la aplicación de las etapas del proceso administrativo. Estas etapas se aplican de igual forma al ámbito educativo, originando un nuevo concepto o enfoque denominado gerencia educativa.

Este tipo de gerencia según Antúnez (2000). Se define como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos” (p. 37).

### **La alta gerencia y el liderazgo de la organización**

El liderazgo de las organizaciones requiere de una visión diferente, no tradicional, apuntando al cambio, es decir, lo fundamental en la nueva concepción es el constante aprendizaje

de todos sus miembros. Esto significa que a partir del aprendizaje se siente la necesidad de construir algo nuevo cada vez, y no el aprender para resolver problemas (Senge, 1998).

Actualmente, el liderazgo de las organizaciones en el marco de la globalización, se desarrolla en medio de fusiones y adquisiciones, siendo las comunicaciones y la computación, componentes que ayudan a la transformación de su desarrollo. De igual manera, se requiere entender que la capacitación, el desarrollo y el mantenimiento de los mejores y más preparados recursos humanos, son el fundamento de la nueva organización.

La importancia de contar con una visión de las organizaciones, significa contar con una idea rectora que el líder crea, transmitiendo valores y compromisos permanentes con la verdad. Para Senge (1998), transmitir los valores esenciales que regirán en la organización, debe partir del ejemplo, es decir, transmitir los valores que se poseen. El desarrollo de una organización capaz y exitosa hacia la ejecución de sus estrategias, depende en gran parte de una buena estructura interna y de personal competente (Thompson-Strickland, 1994); en la fase de transmisión de su visión el líder debe ayudar a interpretar las nuevas perspectivas, y potenciar la realidad dándole una ventaja integradora.

En el proceso de transformación y cambio de la organización, la alta gerencia cumple con roles importantes como comunicador, negociador, educador, consejero y emprendedor (Rojas, 1999). Para Handscombe y Norman (1999), la alta gerencia debe reconocer, comprender y lograr cinco objetivos fundamentales para asegurar una base firme en el éxito competitivo:

1. El logro de estándares de rendimiento.
2. La creación de relaciones estratégicas comprometidas.
3. El uso efectivo de la tecnología para satisfacer las necesidades estratégicas.
4. El desarrollo y mantenimiento de un papel dinámico y favorable a la acción.
5. El empleo y desarrollo efectivo de las personas.

Según Handscombe y Norman (1999), en las organizaciones competitivas, la alta gerencia debe liderizar con su formación, amplitud, capacidades. Las nuevas capacidades que necesita el equipo de la alta gerencia, se destacan de las siguientes diez cuestiones claves que requieren atención plena por parte de este equipo a fin de realizarse los beneficios plenos para la organización, a saber:

1. Enfoque sobre gestiones corporativas y no sobre el cambio funcional.
2. Participación en la creación de una visión estratégica realista.

3. Liderazgo de la alta dirección o del Consejo en el desarrollo de la estrategia.
4. Participación activa en la revisión estratégica de las necesidades del cliente.
5. Asegurar el uso efectivo y estratégico de la tecnología.
6. Guiar la aplicación de estrategia.
7. Emplear una aproximación que favorezca la acción a la flexibilidad de la estructura del Consejo.
8. El desarrollo y control de las relaciones de partes interesadas.
9. La participación en el desarrollo de la dirección.
10. Establecer y controlar un estilo de dirección para la toma de decisiones.

### **El Proceso de organización**

La organización como proceso que sigue a la planificación tiene como propósito, de acuerdo a Stoner (2006), distribuir y dosificar racionalmente las actividades que se van a realizar, y así mismo delegar responsabilidades y asignar los recursos de manera eficiente para lograr las metas lo más acertadamente posible.

#### Componentes organizacionales

De acuerdo a Carda y Larrosa (2007), los componentes organizacionales que se articulan e interactúan para facilitar el logro de las metas y objetivos de la organización son:.

##### 1) Organigramas.

Son representaciones gráficas de los elementos que componen la estructura de la organización. Pueden ser Organigrama estructural: Representa a los organismos de gobierno de la institución, en forma coherente y jerarquizada, sin especificar nombres ni funciones.

##### 2) Manual de organización y funciones.

Es el componente organizacional que tiene como propósito describir y definir con precisión y claridad las funciones que le toca desempeñar a cada uno de los elementos como: directivos, docentes y administrativos, dentro de la estructura organizativa de la institución.

##### 3) Manual de procedimientos administrativos.

Es el instrumento técnico que describe y detalla cada uno de los pasos que debe seguir la persona interesada, en el resultado de una actuación o acto administrativo. Señala además,

quien debe realizar los respectivos procedimientos. Se ilustra con flujogramas para una mejor orientación del personal.

#### 4) Reglamento interno.

Es un instrumento normativo, basado en normas de mayor jerarquía como son: la Constitución, las leyes, los decretos, las resoluciones, y sus respectivos artículos, señalan y detallan los deberes y derechos, así como las responsabilidades y atribuciones de las personas que trabajan en las instituciones educativas. De lo señalado se deduce que el objetivo fundamental del gerente educativo y demás miembros que ejercen funciones gerenciales administrativas,

### **Proceso de dirección**

En la dirección de las organizaciones o instituciones, es necesario emplear una serie de técnicas y estrategias pertinentes a cada contexto social imperante, y esto conllevará sin duda, a optimizar los esfuerzos y el logro de las metas previstas. Como señala Stoner (2006) “Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señas más confiables de una buena dirección”(p.25). Respecto al concepto de dirección, el referido autor expresa: “Es la tarea mediante la cual el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo” (p.29)

### **Proceso de Coordinación**

Es una de las técnicas directivas de gran valor metodológico empleada en el enfoque general de la educación. Efectivamente esta técnica administrativa nos permite comunicarnos directa y efectivamente con las personas o comisiones técnicas designadas para realizar determinadas actividades y cumplir fines específicos, para tomar decisiones muy necesarias en la marcha de la institución. La coordinación se puede cumplir a través de una persona designada para tal misión, ejemplo un coordinador de área.

### **Proceso de Control**

El control en la gestión educativa según el enfoque gerencial de la educación que consiste según Antúnez (2000) en “evaluar, medir y ponderar los resultados de lo ejecutado,

con lo previsto en el plan o programa de desarrollo de la Institución Educativa, pudiendo ejercer dicho control durante todo el proceso y al final del mismo.”(p.388). El propósito fundamental del proceso de control es lógicamente, verificar para corregir, es decir, retroalimentar el proceso.

### **Motivación**

Motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo gerente. Según Stoner (2006), “motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione” (p. 484). Por tanto, la motivación consiste en la combinación externa que inician, dirigen y mantienen la conducta del individuo hacia las metas específicas asociadas a la posibilidad de lograr un crecimiento personal.

Por otro lado, Drucker (2001), considera que “la motivación al logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas de índole profesional. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito” (p.128).

Desde esta perspectiva, un coordinador tendrá un gran compromiso, con el personal docente, por cuanto el (ella) deberá sentirse verdaderamente satisfecho y agrado de su trabajo, sirviendo de modelo para que su gestión directiva sirva como guía orientadora par los demás. De igual forma, se considera que los aspectos, económicos y sociales son de vital importancia para motivar a los docentes y que estos tengan un desempeño laboral óptimo. Propiciando además un ambiente de trabajo agradable y que cumplan con las expectativas requeridas para ejercer las funciones inherentes al cargo, favoreciendo la gestión del conocimiento y los espacios de intercambio y fortalecimiento de habilidades entre docentes

### **Comunicación**

El gerente desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función de conquistar las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas Stoner (2006), señala que “una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas” (p. 682).

## **Liderazgo**

Stoner (2006), lo definen como: “la persona reconocida por todos como el más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo” (p.150). Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

## **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo se ha convertido en el pilar fundamental de cualquier actividad laboral, por cuanto es un proceso que se efectúa cara a cara a través del cual se organiza el trabajo, en consecuencia contribuye al ejercicio de las funciones del coordinador. Un equipo según Stoner (2006) lo “conforman un número pequeño de personas con habilidades complementarias comprometidas con una causa y metas comunes, por lo cual aporta colaboración entre sí. (p.289).

En tanto Chiavenato (2006), señala: que “la formación de equipo es recomendable cuando; a) se desea mejorar la comunicación entre miembros de un grupo de trabajo. b) se presenta un proyecto que por sus características, reclama interacción. c) se desea modificar el estilo de toma de decisiones en la organización. d) En caso de que el trabajo de equipo sea congruente con el estilo del líder” (p.266).

Por lo que, resulta relevante y necesario, que un coordinador posea ciertas competencias que le permitan lograr los objetivos propuestos, para esto será necesario que identifiquen las mismas, a fin de realizar una gestión educativa acorde con las exigencias del entorno interno y externo, tomando en cuenta sus motivaciones, el trabajo en equipo, la comunicación y su liderazgo.

## **Enfoques y técnicas gerenciales contemporáneas**

En el ámbito de las universidades, éstas son instituciones conservadoras y quienes las gerencian deben liderar el cambio; ellas necesitan adoptar nuevos enfoques que les permitan la mejora continua del producto que forma, así como hacer de la innovación un proceso sistemático; de allí, la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y de

acuerdo al entorno (Soto, 1998: 35). Sobre la base de lo señalado anteriormente, los cambios en los procesos técnico-administrativos se expresan mediante los enfoques y técnicas gerenciales, tales como: la planificación estratégica, calidad total, benchmarking, reingeniería, organización virtual, empowerment y el cuadro de mando integral.

### **Planificación estratégica**

La planificación estratégica o gerencia estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos (David, 1994: 5). Por su parte, Rodríguez (1997) indica que la gerencia estratégica busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir de acuerdo a las oportunidades y amenazas del entorno. La planificación estratégica se desarrolla a través de un proceso que conlleva cinco tareas:

1) desarrollar un concepto de la organización, definir la misión y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización; 2) transformar la visión en objetivos específicos por resultados; 3) elaborar una estrategia; 4) implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada; 5) evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos (Thompson y Strickland, 1994).

Para la aplicación de la planificación estratégica en la organización se requiere: definir la misión, realizar el análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), establecer políticas y diseñar objetivos.

### **Pertinencia**

Al respecto, la UNESCO indica como principios básicos para la transformación de todas las estructuras universitarias lo siguiente: pertinencia, calidad e internacionalización de la educación superior educación superior en la sociedad contemporánea y su funcionamiento interno, ellos son: Pertinencia, Calidad e internacionalización”. En tal sentido, indica Rincón (2001) que la pertinencia está referida a la investigación científica y sus aportes, la solución de problemas apremiantes, tales como: los derechos humanos, medio ambiente, paz y comprensión, de igual manera, vincularse a la prestación de servicios a la comunidad, aunado a las demandas de empleos los cuales requieren conocimientos y destrezas para una sociedad dinámica y en constante cambio.

## **Beneficios**

Es necesario que los docentes e integrantes logremos impulsar la transformación de las estructuras organizacionales de nuestras universidades para lograr que estas cumplan sus funciones de docencia, extensión, investigación y servicio comunitario, ya que como instituciones, a esta las espera una sociedad que la entiende como el pilar del desarrollo, entendiendo la educación según Rojas (2006), como:

El más importante activo de la sociedad ya que no puede continuar representando u papel reactivo... Entonces es urgente comenzar a pensar como debe ser planteada y administrada la educación para que logre el más alto grado de conformidad posible respecto a los estandartes internacionales que desde hace más de una década se vienen diseñando e implementando en cada vez más países. (p.18)

## **Departamento de Odontología del niño y del adolescente**

Pertenece a la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, teniendo como visión:

Convertirnos en una comunidad científico docente que permita el desarrollo integral del profesor odontopediátrico, tendiente a propiciar un proceso educativo adecuado a las necesidades de nuestra realidad en la cual se tome en consideración las características propias de la población infantil y adolescente venezolana, todo esto enmarcado en una dimensión dinámica en la cual interactúen otros docentes, los estudiantes y los pacientes, en procura de alcanzar las excelencias educativas, materializada en este caso, en un futuro profesional con competencias para ejecutar programas de atención odontopediátricos integrales de altos contenidos científicos, sociales y bioéticos.

Así mismo, en su sitio web reflejan que su misión es:

El Departamento de Odontología del niño y del adolescente tiene como misión, la formación de odontólogos con capacidad de ejecutar programas integrales odontopediátricos, adaptados a los requerimientos de los grupos sociales en los cuales actúe; convirtiéndose estos en agentes de cambios cualitativos y cuantitativos del acontecer en salud de dichas comunidades.

Dicho departamento posee un jefe quien tiene tres coordinaciones bajo su mando, cada una encargada de la gestión de una unidad curricular en específico, siendo estas las siguientes: Odontopediatria I, Odontopediatria II y Practica Profesional Odontopediátrica, las cuales se ubican en la malla curricular en los últimos tres años de la carrera de odontología.

### **Bases Legales**

Desempeño, significa cumplimiento del deber, de funciones, y los docentes de la Educación Superior Venezolana, tienen en estas bases legales un extenso articulado que establece las funciones que deben desempeñar para dar cumplimiento a su importante labor de ductores de las generaciones emergentes en la Venezuela de principios de siglo.

### **Constitución de la república bolivariana de Venezuela (1999):**

Los principios de legalidad de la evaluación del desempeño docente se encuentran enmarcados en el Artículo 104, en el cual se especifica claramente que el Estado estimulará la actualización permanente del personal docente tanto de la educación pública como privada e igualmente garantiza que “el ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica”. (p.27).

### **Ley orgánica de educación (1980)**

El Artículo 91 establece que “el Ministerio de Educación organizará un servicio de evaluación y clasificación del personal docente, que estará a cargo de una junta calificadora en la que tendrán representación las organizaciones de los profesionales de la docencia” (p.36). Este artículo explica que el Estado garantizara que la educación dentro de las universidades funcionara en manos de docentes reconocidos, muy bien capacitados y calificados.

### **Ley de universidades (1970)**

En su Artículo 83 menciona en materia de docencia y de investigación: “La enseñanza y la investigación, así como la orientación moral y cívica que la universidad debe impartir a sus estudiantes, están encomendadas a los miembros del personal docente y de investigación” (p.36). Este artículo determina que las estrategias y herramientas de enseñanza a utilizar en la formación profesional del estudiante son responsabilidades y obligaciones del docente, por lo cual es evidente su autonomía en lo que respecta al diseño de sus propias metodologías al impartir la clase en el aula.

### **Reglamento de la Universidad de Carabobo**

En este se establecen todos los requisitos que los docentes deben cumplir para su ingreso a la institución a través de una Evaluación de Credenciales y el Concurso por Oposición (Gaceta Extraordinaria 14/02/2007).

## Términos básicos

**Educación superior:** Tercer nivel del sistema educativo que se articula habitualmente en dos niveles, grado y postgrado (en otros sistemas denominados pregrado y postgrado). La educación superior se realiza en instituciones, entre las cuales se mencionan las universidades, los colegios universitarios e institutos tecnológicos (García, 2005, p. 21).

**Gestión:** es el proceso de organizar y dirigir recursos, ya sean humanos o materiales, con el objeto de lograr una meta, generalmente asociada a la productividad de los recursos administrados (Chiavenato, 2007, p.43).

**Gestión Educativa:** Es el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales (Antúnez, 2000, p.22).

**Gestión efectiva:** un conjunto de acciones llevadas a cabo para lograr un objetivo. Abarca el momento desde que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, el proceso de control y la evaluación. Lo que indica que gestionar implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema (Manes, 2005, p.35).

**Gestión Sistémica:** Involucra la dirección y solución de problemas en cada una de las partes de una organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de ella, afectan a las demás. La eficacia y supervivencia de una organización depende de su interacción con el entorno, en este caso se habla de sistemas abiertos (Achua, 2005, p.111).

### Operacionalización de variables.

**Objetivo General:** Proponer un modelo de gestión estratégica integral en la coordinación de Odontopediatría II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Gestión estratégica integral	Generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo (Sallenave, 2007, p.26)	Organización, planificación, control, evaluación e interconexión inteligente de los sistemas de una agrupación u organización, vistos de manera integral y desde la perspectiva de la sociedad del conocimiento	Operatividad	Marco legal	1,2 y 3
				Estructura organizacional	4, 5 y 6
			Organización Estratégica Sistémica	Gestión del conocimiento	7, 8 y 9
				Satisfacción y Motivación	10, 11 y 12
				Evaluación y control de recursos	13, 14 y 15
			Organización Funcional Inteligente	Comunicación	16, 17 y 18
				Innovación y tecnología	19, 20 y 21
				Planificación	22, 23 y 24
			Diseño de un Modelo	Es la representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad (Caracheo, 2002, p.47).	Conjunto de procedimientos organizados dentro de un sistema, de manera lógica y secuencial, interconectados los cuales permiten el logro de los objetivos planteados.
Aplicabilidad	26				
Pertinencia	Beneficios	27			

Fuente: Rodríguez (2017)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

Toda investigación, conforme a sus objetivos, adopta ciertas características las cuales permiten clasificar su tipología, diseño y nivel. El estudio tuvo las particularidades del nivel descriptivo, que según Sierra (2004), es aquel dirigido a determinar cómo es o como está la situación de las variables las cuales deberán estudiarse en una población, así como quiénes, dónde y cuándo se está presentando el fenómeno. Todo ello se convalida con los objetivos definidos, es decir, proponer un modelo de gestión estratégica integral en la coordinación de Odontopediatría II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo de la República Bolivariana de Venezuela.

En consonancia, dados los propósitos de este estudio, se considera ajustado bajo el enfoque cuantitativo, correspondiéndose con un diseño no experimental de campo, descrita por Hernández, Fernández y Baptista (2000), como aquella en donde el investigador recolecta directamente en el lugar donde ocurre el fenómeno, los datos o información necesaria; Por su parte, Arias (2006) define “El diseño de la investigación representa las estrategias que adopta el investigador para responder el problema planteado” (p. 47).

También se estima que la investigación posee un nivel transaccional descriptivo, la cual en criterio de Sabino (2002), son aquellas en donde los datos a recolectar son subjetivos, tomados en un solo momento en el tiempo, sin manipular las variables.

En tal sentido, se desarrolló una investigación de tipo tecnicista bajo la modalidad de proyecto factible. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012), expone que el proyecto factible “consiste en una investigación, elaboración y desarrollo de la propuesta de un modelo operativo viable, tendiente a solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, refiriéndose a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.22).

## **Población y Muestra.**

La población, definida como el conjunto de sujetos o unidades de observación que reúnen las características a estudiar y a los cuales se desea extrapolar los resultados (Sabino, 2002), en este caso estuvo constituida por los docentes de la Unidad Curricular Odontopediatria II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

En este sentido, la muestra según Arias (2008), es un “subconjunto representativo de un universo o población” (p.23); Contrastando con Balestrini, (2008) consiste en “una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p.141). Para esta propuesta se tomó el cien por ciento (100%) de la población por ser finita, en tal sentido, fue de tipo no probabilística y finita, siendo este un total de 15 docentes del área, siguiendo los siguientes criterios de inclusión:

1. Ser docente contratado o fijo de la unidad Curricular Odontopediatria II de la Facultad de Odontología de la universidad de Carabobo.
2. Ser personal activo en el lapso de aplicación del instrumento en el periodo lectivo 2017.

## **Técnica de recolección de datos y procedimiento.**

De acuerdo con Flames (2001), las técnicas de recolección de datos son una directriz metodológica la cual orienta científicamente la recopilación de información, datos u opiniones, siendo las más comunes la observación y la encuesta.

Para la investigación, tomando en cuenta los fines perseguidos, la técnica empleada fue la encuesta, la cual consiste en la obtención directa de las personas y/o fuentes primarias de las informaciones o aspectos relevantes para el estudio. (Sierra, 2004).

Por su parte los instrumentos, son formularios diseñados para registrar la información obtenida durante el proceso de recolección, aplicándose la modalidad del cuestionario, que es un “...listado de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable” (Sabino, ob.cit., p. 165), aplicado a los sujetos de muestra. Este cuestionario fue aplicado a los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo; Dicho cuestionario estuvo compuesto por 27 ítems tipo escala de Likert permitiéndonos medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado. En este sentido, las categorías de respuesta nos sirvieron para capturar el nivel de acuerdo o desacuerdo del encuestado hacia dicha afirmación

La creación de las dimensiones del instrumento guardó estrecha relación con los objetivos específicos perseguidos en la investigación. El instrumento tuvo ítems relacionados directamente con cada uno de los indicadores tomando en cuenta las recomendaciones de Rodríguez, Gil y García (1996):

- a) Orden de Dificultad: de lo más simple a lo más complejo
- b) Preguntas concretas, evitar la ambigüedad
- c) Fáciles de entender
- d) Lenguaje claro y sencillo.

Luego de haber obtenido los datos, se procedió al análisis y valoración de la información, realizada mediante un proceso de codificación y ordenación de los mismos.

Así mismo, se procedió a representar esa data en gráficos a barra y cuadros, para permitir no solo una fácil visualización sino analizar e interpretar a través del método descriptivo de las tendencias más resaltantes y significativas, de donde emanaron el diagnóstico general de resultados, las pertinentes conclusiones y recomendaciones.

### **Validez del Instrumento**

En cuanto a la validez de los instrumentos que se utilizaron en esta investigación, se refiere a “El grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2000).

Dada la naturaleza del estudio dicha validación se realizó a través de la técnica del juicio de expertos:

1. Dos metodólogos.
2. Un experto en el área.

Dichos expertos evaluaron el cuestionario en los aspectos claridad, congruencia y tendenciosidad y su correspondencia con los objetivos e indicadores de las variables en estudio.

### **Confiabilidad del Instrumento**

De la misma manera, se procedió a realizar la aplicación de una prueba piloto, con la finalidad de verificar la pertinencia, aplicando el cuestionario a 03 personas, quienes posteriormente dieron sus apreciaciones acerca de: sus dificultades al responder el cuestionario, si el lenguaje utilizado era el más adecuado y acerca de cualquier otra inquietud percibida o fuera

de lugar en él. Una vez superada la prueba piloto, se realizó su aplicación a la muestra seleccionada.

La confiabilidad es la capacidad del instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones (Sierra, 2004). Esta fue calculada a través de la fórmula del alfa de Crombach aplicable a los instrumentos cuyos ítems tienen varias alternativas de respuesta (más de dos) por medio de una escala tipo Likert.

Para la ejecución del procedimiento metodológico se aplicó la prueba piloto ya validada, a docentes que no formaban parte de la muestra, pero que presentaban las mismas características de los sujetos incluidos dentro de la muestra (docentes pertenecientes a Odontopediatria III), calculando la confiabilidad de la siguiente manera:

- a) Aplicación de la prueba piloto a un grupo de 03 sujetos.
- b) Codificación de las respuestas.
- c) Cálculo del Coeficiente con el alfa de Cronbach.
- d) Interpretación de los valores tomando en cuenta la escala:

Para el cálculo de coeficiente de alfa de Cronbach, a través de la fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left( 1 - \frac{\sum S^2}{S^2} \right)$$

**Donde:**

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

N = Numero de preguntas

$\sum S^2$  = sumatoria de la varianza por ítems

$S^2$  = Varianza total del instrumento

Para esta fórmula, los rangos de confiabilidad son los siguientes:

**Tabla No.1. Valores de confiabilidad.**

RANGO	MAGNITUD
0.81 – 1.00	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.001 – 0.20	Muy baja

Fuente: Ruiz (1998).

En el caso del presente estudio, al sustituir los valores numéricos obtenidos en la fórmula se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,93, descrito como una magnitud muy alta en la escala anterior. De esta forma se constató que el instrumento diseñado era válido y confiable para ser aplicado a la población de estudio.

### **Procesamiento y Análisis de los datos**

Las técnicas de análisis de información se refieren a los procedimientos llevados a cabo para procesar los resultados de la aplicación del instrumento; En este caso, los datos fueron sometidos en primer lugar a un proceso de codificación y ordenación, seguida de su representación en gráficos de barra, permitiendo una fácil visualización, análisis e interpretación a través del método estadístico descriptivo, arrojando las tendencias más resaltantes y significativas, luego se emanaron los resultados y las pertinentes conclusiones de la presente investigación, los cuales fueron presentados agrupados por indicadores y sus respectivas dimensiones.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Luego de aplicado el instrumento, los datos fueron sometidos a tratamiento, orientado a mostrar los resultados de manera más clara conforme a las dimensiones del estudio; se organizaron de forma lógica los datos y efectuaron los cálculos en cuanto a porcentaje, quedando reflejado de la siguiente manera:

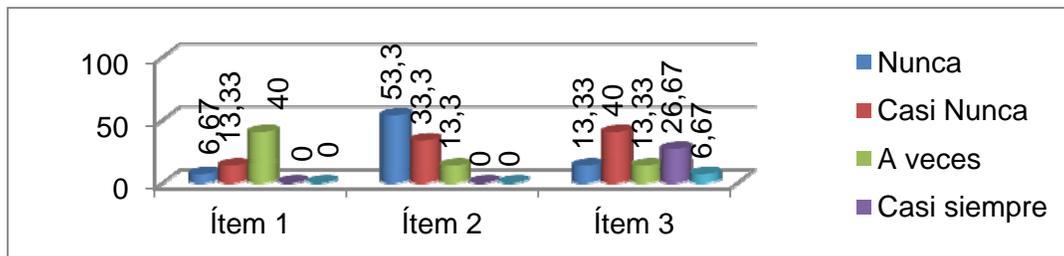
**Dimensión:** Operatividad      **Indicador:** Marco legal      **Ítems:** 01, 02 y 03

**Tabla No. 2. Distribución de la frecuencia del indicador Marco legal**

Indicador	Marco Legal					
	Ítem 1		Ítem 2		Ítem 3	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	6,67	8	53,3	2	13,33
casi nunca	2	13,33	5	33,3	6	40,00
A veces	6	40,00	2	13,3	2	13,33
Casi siempre	6	40,00	0	0,0	4	26,67
Siempre	0	0,00	0	0,0	1	6,67
<b>Total</b>	15	100	15	100	15	100

Fuente: Rodríguez (2017)

**Gráfico No.1. Distribución de la frecuencia del indicador Marco legal**



Fuente: Rodríguez (2017)

#### **Comentario:**

Como se observó en la gráfica anterior en relación al marco legal, con respecto al ítem 1 donde se indagaba sobre si se siguen los canales regulares administrativos-gerenciales para la gestión de los procesos los encuestados respondieron “casi siempre” y “A Veces” (40% respectivamente), seguido del ítem 2 donde se indagó si existe difusión del marco legal del personal docente de la Facultad de Odontología en el cual un 53,3% respondió “nunca” seguido de un 33,3% en “casi nunca”, mientras en el ítem 3, sobre si fue presentada o explicada la descripción del cargo a los docente en el área un 40% reflejo “nunca”.

**Dimensión:** Operatividad

**Indicador:** Estructura organizacional

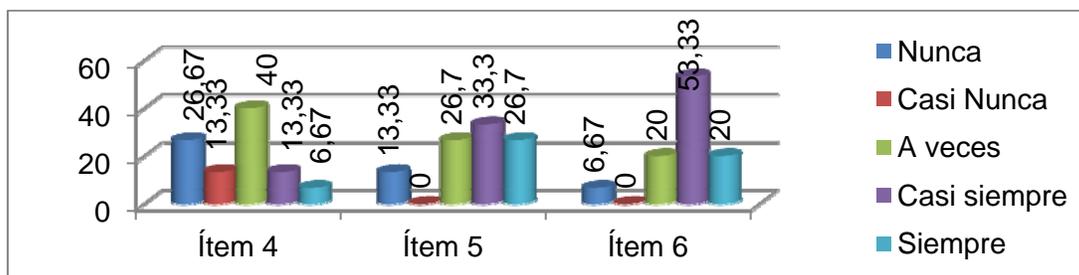
**Ítems:** 04, 05 y 06

**Tabla No. 3. Distribución de la frecuencia del indicador estructura organizacional**

Indicador	Estructura organizacional					
	Ítem 4		Ítem 5		Ítem 6	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	4	26,67	2	13,3	1,00	6,67
casi nunca	2	13,33	0	0,0	0,00	0,00
A veces	6	40,00	4	26,7	3,00	20,00
Casi siempre	2	13,33	5	33,3	8,00	53,33
Siempre	1	6,67	4	26,7	3,00	20,00
<b>Total</b>	15	100	15	100	15	100

Fuente: Rodríguez (2017)

**Grafico No.2. Distribución de la frecuencia del indicador estructura organizacional**



Fuente: Rodríguez (2017)

**Comentario:**

Al respecto de la estructura organizacional, se evidenció en el ítem 4, un 40% reflejó “A veces” se sigue una línea de toma de decisiones horizontal en donde los docentes pueden incidir de manera significativa en las decisiones educativas; En este mismo sentido, en el ítem 5 un 33,3% refirió “Casi siempre” las decisiones son frecuentemente tomadas desde la jefatura del departamento mientras en el ítem 6 un 53,33% expresó “Casi siempre” algunas decisiones tomadas por el cuerpo docente pierden validez frente a las decisiones tomadas desde la jefatura del departamento mientras que otro 20% estuvo de acuerdo esto ocurría “Siempre”.

**Dimensión:** Organización Estratégica Sistémica

**Indicador:** Gestión del conocimiento

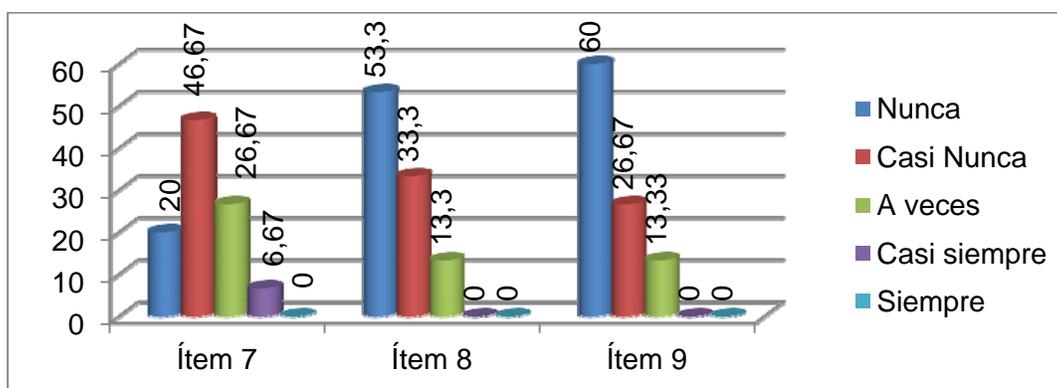
Ítems: 07, 08 y 09

**Tabla No. 4. Distribución de la frecuencia del indicador Gestión del conocimiento**

Indicador Tipo de Respuesta	Gestión del conocimiento					
	Ítem 7		Ítem 8		Ítem 9	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	3,0	20,00	8,00	53,3	9,00	60,00
casi nunca	7,0	46,67	5,00	33,3	4,00	26,67
A veces	4,0	26,67	2,00	13,3	2,00	13,33
Casi siempre	1,0	6,67	0,00	0,0	0,00	0,00
Siempre	0,0	0,00	0,00	0,0	0,00	0,00
<b>Total</b>	15	100	15	100	15	100

Fuente: Rodríguez (2017)

**Grafico No.3. Distribución de la frecuencia del indicador Gestión del conocimiento**



Fuente: Rodríguez (2017)

**Comentario:**

En el indicador de Gestión del conocimiento, un 46,67% de los encuestados refirió que “Casi nunca” se incentiva el intercambio del conocimiento entre los docentes del área; por otro lado, un 53,3% coincidió que “Nunca” se crean espacios de actualización constante del docente como iniciativa de la coordinación, mientras un 60% afirmó “Nunca” ser creados los espacios de actualización del docente como iniciativa de la jefatura del departamento.

**Dimensión:** Organización Estratégica Sistémica

**Indicador:** Satisfacción y Motivación

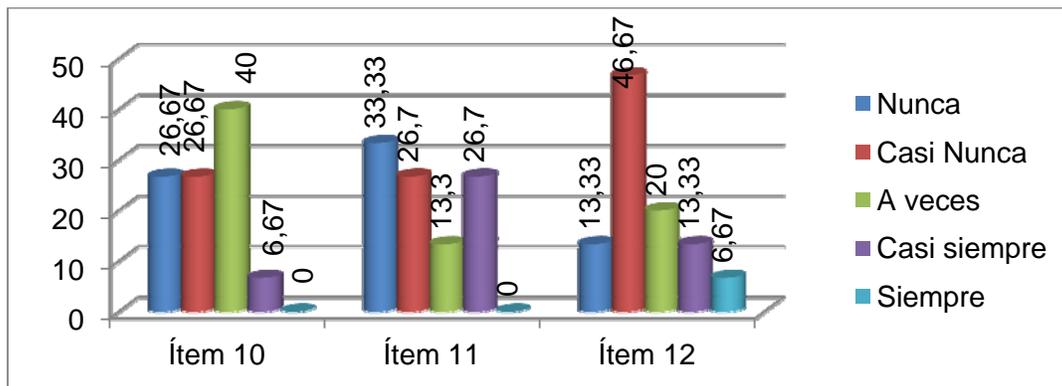
**Ítems:** 10, 11 y 12

**Tabla No. 5. Distribución de la frecuencia del indicador Satisfacción y Motivación**

Indicador Tipo de Respuesta	Satisfacción y Motivación					
	Ítem 10		Ítem 11		Ítem 12	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	4,0	26,67	5,00	33,3	2,00	13,33
casi nunca	4,0	26,67	4,00	26,7	7,00	46,67
A veces	6,0	40,00	2,00	13,3	3,00	20,00
Casi siempre	1,0	6,67	4,00	26,7	2,00	13,33
Siempre	0,0	0,00	0,00	0,0	1,00	6,67
<b>Total</b>	15	100	15	100	15	100

Fuente: Rodríguez (2017)

**Gráfico No.4. Distribución de la frecuencia del indicador Satisfacción y Motivación**



Fuente: Rodríguez (2017)

**Comentario:**

Al respecto del indicador satisfacción y motivación, en el ítem 10 un 40% de los encuestados refirió “A veces” ser llevados los procesos administrativos de manera efectiva e inmediata contrastando con un 26,67% quienes respondieron “nunca” y otro 26,67% “casi nunca”; seguido del ítem 11 donde un 33,33% refirió “Nunca” ser motivado de alguna forma a realizar más efectivamente sus labores como docente, mientras que en el ítem 12 un 46,67% coincidió en “Casi nunca” es favorecido el clima organizacional que estimule a desempeñarse mejor en sus labores docentes.

**Dimensión:** Organización Estratégica Sistémica

**Indicador:** Evaluación y control de recursos

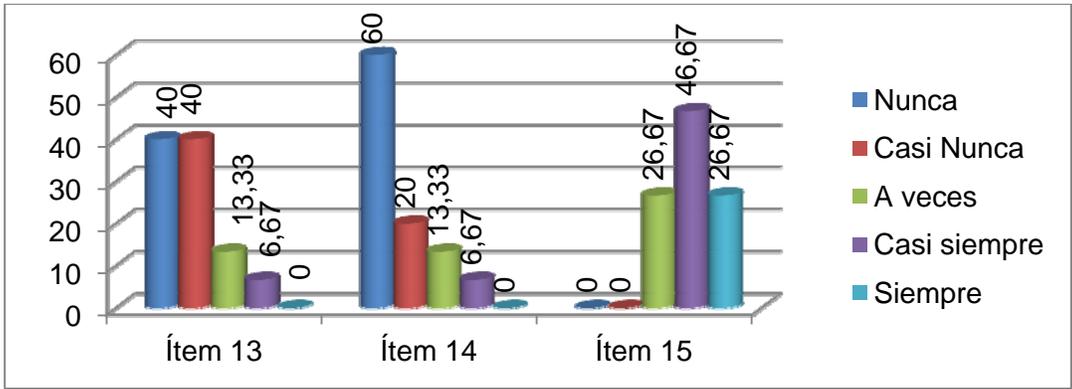
**Ítems:** 13, 14 y 15

**Tabla No. 6. Distribución de la frecuencia del indicador Evaluación y control de recursos**

Indicador Tipo de Respuesta	Evaluación y control de recursos					
	Ítem 13		Ítem 14		Ítem 15	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	6,0	40,00	9,0	60,00	0,0	0,00
casi nunca	6,0	40,00	3,0	20,00	0,0	0,00
A veces	2,0	13,33	2,0	13,33	4,0	26,67
Casi siempre	1,0	6,67	1,0	6,67	7,0	46,67
Siempre	0,0	0,00	0,0	0,00	4,0	26,67
<b>Total</b>	15	100	15	100	15	100

Fuente: Rodríguez (2017)

**Grafico No.5. Distribución de la frecuencia del indicador Evaluación y control de recursos**



Fuente: Rodríguez (2017)

**Comentario:**

En lo concerniente al indicador Evaluación y control de recursos, en el ítem 13 la muestra coincidió en “Nunca” y “Casi nunca” (40% respectivamente) existe reflexión de los procesos gerenciales antes o después de cada lapso, mientras en el ítem 14 un 60% de la muestra refirió “Nunca” se cuenta con los recursos mínimos en el área clínica para realizarla labor docente, seguido del ítem 15 en donde un 46% de los encuestados está de acuerdo en que “Casi siempre” se encuentra limitado para la ejecución de la labor docente debido a factores de organización.

**Dimensión:** Organización Funcional Inteligente

**Indicador:** Comunicación

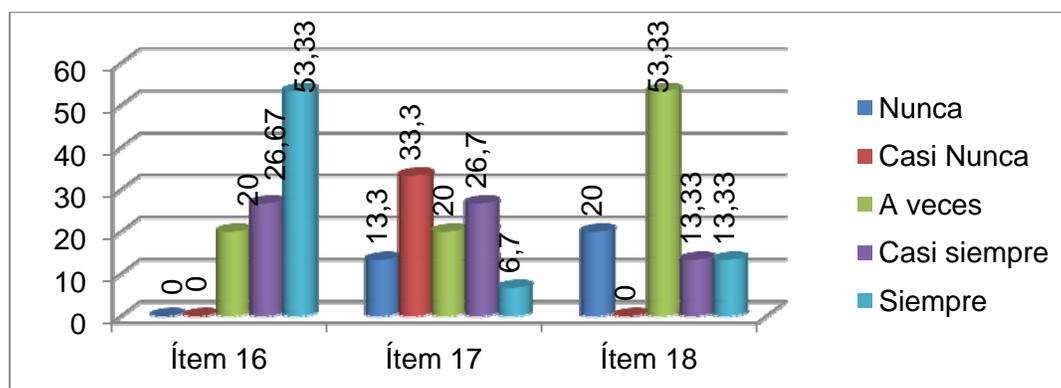
**Ítems:** 16, 17 y 18

**Tabla No. 7. Distribución de la frecuencia del indicador Comunicación**

Indicador Tipo de Respuesta	Comunicación					
	Ítem 16		Ítem 17		Ítem 18	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0,00	2	13,3	3	20,00
casi nunca	0	0,00	5	33,3	0	0,00
A veces	3	20,00	3	20,0	8	53,33
Casi siempre	4	26,67	4	26,7	2	13,33
Siempre	8	53,33	1	6,7	2	13,33
<b>Total</b>	15	100	15	100	15	100

Fuente: Rodríguez (2017)

**Grafico No.6. Distribución de la frecuencia del indicador Comunicación**



Fuente: Rodríguez (2017)

**Comentario:**

Al respecto del indicador comunicación, en el ítem 16 un 53,33% de los encuestados refirió “Siempre” mantener contacto con la coordinación (reuniones, llamadas, entre otras) regularmente, seguido del ítem 17 en donde un 33,3% evidenció “Casi nunca” le son solicitados documentos o informes con el tiempo suficiente, mientras en el ítem 18 un 53,33% reflejó solo “A veces” la jefatura coincide con las directrices comunicadas por la coordinación.

**Dimensión:** Organización Funcional Inteligente

**Indicador:** Innovación y tecnología

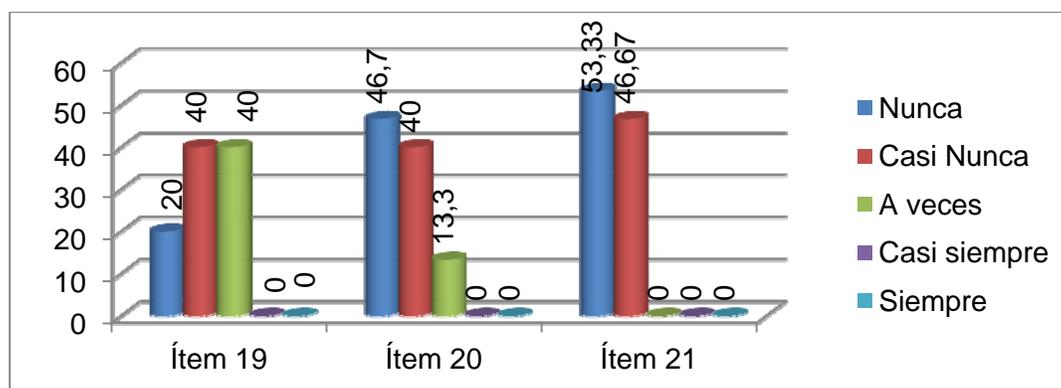
**Ítems:** 19, 20 y 21

**Tabla No. 8. Distribución de la frecuencia del indicador Innovación y tecnología**

Indicador Tipo de Respuesta	Innovación y tecnología					
	Ítem 19		Ítem 20		Ítem 21	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	3	20,00	7	46,7	8	53,33
casi nunca	6	40,00	6	40,0	7	46,67
A veces	6	40,00	2	13,3	0	0,00
Casi siempre	0	0,00	0	0,0	0	0,00
Siempre	0	0,00	0	0,0	0	0,00
<b>Total</b>	15	100	15	100	15	100

Fuente: Rodríguez (2017)

**Gráfico No.7. Distribución de la frecuencia del indicador Innovación y tecnología**



Fuente: Rodríguez (2017)

**Comentario:**

En el indicador innovación y tecnología, en el ítem 19 la muestra reflejó “Casi nunca” y “A veces” (40% respectivamente) se impulsa la innovación mediante la labor educativa, seguido del ítem 20 en donde los encuestados coincidieron en “nunca” (46,6%) y Casi Nunca” (40%) se utilizan medios tecnológicos para el desarrollo de la planificación educativa, mientras un 53,33% aseguró que “Nunca” se emplean medios virtuales en la ejecución de la planificación educativa seguido de un 46,67% “Casi nunca”.

**Dimensión:** Organización Funcional Inteligente

**Indicador:** Planificación

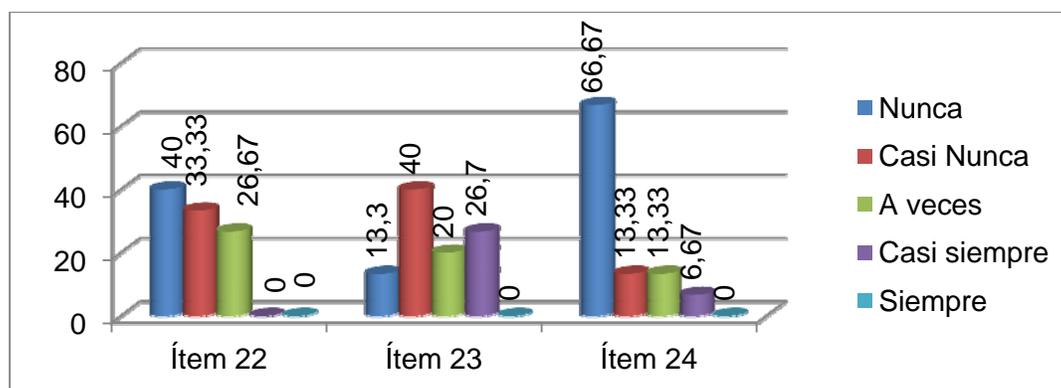
**Ítems:** 22, 23 y 24

**Tabla No. 9. Distribución de la frecuencia del indicador Planificación**

Indicador Tipo de Respuesta	Planificación					
	Ítem 22		Ítem 23		Ítem 24	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	6	40,00	2	13,3	10	66,67
casi nunca	5	33,33	6	40,0	2	13,33
A veces	4	26,67	3	20,0	2	13,33
Casi siempre	0	0,00	4	26,7	1	6,67
Siempre	0	0,00	0	0,0	0	0,00
<b>Total</b>	15	100	15	100	15	100

Fuente: Rodríguez (2017)

**Gráfico No.8. Distribución de la frecuencia del indicador Planificación**



Fuente: Rodríguez (2017)

**Comentario:**

Al respecto del indicador planificación, en el ítem 22 un 40% de la muestra evidenció que “Nunca” se hace seguimiento al logro de los objetivos planificados, seguido del ítem 23 en donde un 40% refirió “casi nunca” existe una planificación educativa consensuada por todos los docentes del área, mientras en el ítem 24 un 66,67% coincidió en que “Nunca” se realiza un diagnóstico situacional, antes de realizar actividades de planificación.

**Dimensión:** Aspectos técnicos

**Indicadores:** Necesidad - Aplicabilidad

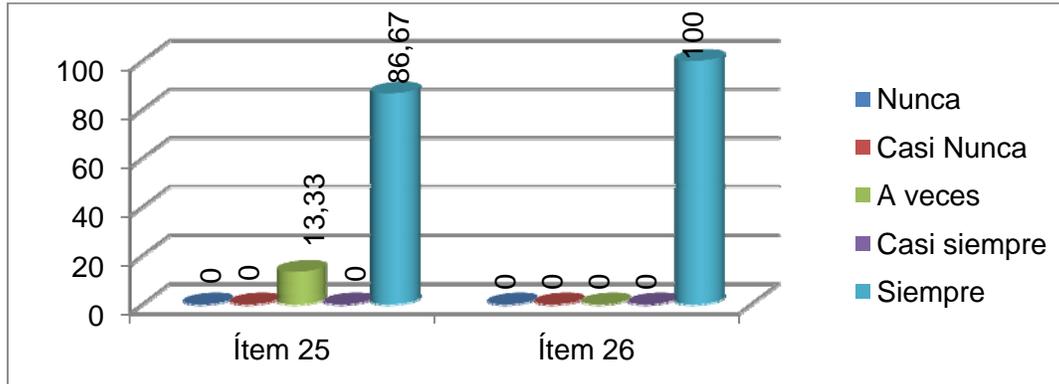
**Ítems:** 25 y 26

**Tabla No. 10. Distribución de la frecuencia de los indicadores: Necesidad - Aplicabilidad**

Indicador Tipo de Respuesta	Necesidad		Aplicabilidad	
	Ítem 25		Ítem 26	
	f	%	f	%
Nunca	0	0,00	0	0,0
casi nunca	0	0,00	0	0,0
A veces	2	13,33	0	0,0
Casi siempre	0	0,00	0	0,0
Siempre	13	86,67	15	100,0
<b>Total</b>	15	100	15	100

Fuente: Rodríguez (2017)

**Grafico No.9. Distribución de la frecuencia de los indicadores: Necesidad - Aplicabilidad**



Fuente: Rodríguez (2017)

**Comentario:**

Refiriéndonos a los indicador necesidad en el ítem 25 un 86,67% de los encuestados afirmó ser necesaria la creación de un modelo de gestión estratégica integral para el área, mientras en el indicador aplicabilidad, en el ítem 26, un 100% de la muestra coincidió que “Siempre” sería aplicable un modelo de gestión estratégica de los procesos administrativo-gerenciales en la coordinación de Odontopediatria II de la Facultad de Odontología.

**Dimensión:** Pertinencia

**Indicadores:** Beneficios

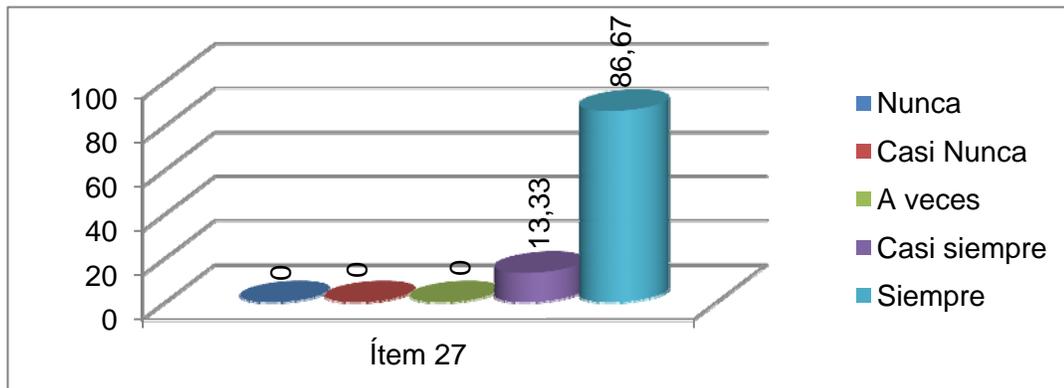
**Ítems:** 27

**Tabla No. 11. Distribución de la frecuencia del indicador Beneficios**

Indicador Tipo de Respuesta	Beneficios	
	Ítem 27	
	f	%
Nunca	0	0,00
casi nunca	0	0,00
A veces	0	0,00
Casi siempre	2	13,33
Siempre	13	86,67
<b>Total</b>	15	100

Fuente: Rodríguez (2017)

**Grafico No.10. Distribución de la frecuencia del indicador Beneficios**



Fuente: Rodríguez (2017)

**Comentario:**

Al respecto del indicador beneficios de la dimensión pertinencia, en el ítem 27 un 86,67% de la muestra reflejó que “Siempre” representaría provechoso para la coordinación un modelo de gestión estratégica integral.

**Conclusiones del diagnostico**

Según los objetivos de la presente investigación, relacionado al primer objetivo específico el cual fue diagnosticar la necesidad de un modelo de gestión que dé respuestas a las

problemáticas gerenciales existentes en la coordinación de Odontopediatría II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, se concluye:

- Respecto a la operatividad de la coordinación un 40% de los docentes del área manifestó que solo “A veces” se siguen los canales regulares administrativos-gerenciales para la gestión de los procesos, mientras un 53,3% considera que “nunca” se hace difusión o explicación del marco legal del personal docente, seguido de un 33,3% importante en “casi nunca”, sugiriendo un nivel de desconocimiento de las implicaciones legales del cargo y su marco de acción; Así mismo, un 40% reflejó que solo “A veces” se sigue una línea de toma de decisiones horizontal en donde los docentes pueden incidir de manera significativa en las decisiones educativas, mientras un 33,3% refirió “Casi siempre” las decisiones son tomadas desde la jefatura del departamento, mientras un 53,33% expresó “Casi siempre” las decisiones tomadas por el cuerpo docente pierden validez frente a las decisiones tomadas desde la jefatura del departamento mientras otro 20% estuvo de acuerdo que esto ocurría “Siempre”, sugiriendo la existencia de una estructura organizativa rígida piramidal.
- Existe una baja gestión del conocimiento por cuanto un 46,67% de los encuestados refirió “Casi nunca” se incentiva el intercambio del conocimiento entre los docentes del área; un 53,3% coincidió en “Nunca” se crean espacios de actualización constante del docente como iniciativa de la coordinación, mientras un 60% afirmó “Nunca” se crean espacios de actualización del docente como iniciativa de la jefatura del departamento, siendo esta una de las características primordiales de la universidad como ente creador y productor del conocimiento.
- La motivación es un factor que pareciera no estar siendo tomado en cuenta por cuanto un 33,33% refirió “Nunca” ser motivado de alguna forma a realizar más efectivamente sus labores como docente, mientras un 46,67% coincidió en “Casi nunca” se estimula un clima organizacional que incite a desempeñarse mejor en las labores docentes.
- No existe un proceso de evaluación, reflexión y control de recursos, por cuanto la muestra coincidió en “Nunca” y “Casi nunca” (40% respectivamente) existe reflexión de los procesos gerenciales, mientras un 60% refirió “Nunca” se cuenta con los recursos mínimos en el área clínica para realizarla labor docente, y esta falla es debido a factores de organización.

- Existe una excelente comunicación entre la coordinación y los docentes del área; en este aspecto la mayoría de los docentes coincide en las opciones “Siempre” y “Casi siempre” lo que ha permitido el desarrollo de las actividades, sin embargo, un 33,3% evidenció “Casi nunca” le son solicitados documentos o informes con el tiempo suficiente, mientras un 53,33% reflejó que solo “A veces” la jefatura coincide con las directrices comunicadas por la coordinación, evidenciando la existencia de directrices diversas entre estos dos entes (coordinación y jefatura).
- La innovación y el uso de las tecnologías no es empleado dentro de los procesos educativos para el proceso de enseñanza-aprendizaje y hay una casi ausencia (un 53,33% aseguró “Nunca”, seguido de un 46,67% “Casi nunca”) de uso de medios virtuales en la ejecución de la planificación educativa.
- No existe reflexión del proceso educativo ya que 40% de la muestra evidenció “Nunca” y un 33,33% “Casi nunca” y solo un 26,67% “A veces” se hace seguimiento al logro de los objetivos planificados. Así mismo, la planificación existente carece de un diagnóstico situacional (66,67% coincidió en “Nunca” se realiza este diagnóstico antes de planificar el acto educativo) que refleje las necesidades/estado del estudiante actual.

Del mismo modo, persiguiendo el logro del segundo objetivo específico el cual era estudiar la factibilidad de un modelo de gestión estratégica integral en la coordinación de Odontopediatría II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, se concluye la creación y aplicación de un modelo de gestión estratégica integral es necesaria y totalmente ejecutable en dicha coordinación, por cuanto 86,67% de los docentes afirmó ser necesaria y un 100% afirmó “Siempre” ser aplicable además un 86,67% refirió que esto representaría provechoso.

### **Recomendaciones**

- Se insta a la creación de estudios que indaguen si estos aspectos evidenciados en esta población de docentes coinciden con los de otras coordinaciones bajo el mismo departamento (actualmente

son tres las coordinaciones), a fin observar el entorno desde una visión más amplia y que permita extrapolar la experiencia y mejorar las condiciones generales del departamento.

- Se exhorta a la inclusión de ítems que escudriñen a profundidad los aspectos organizativos y otros actores involucrados en este como lo son el personal obrero y administrativo.

- Se recomienda la aplicación de un modelo de gestión que permita fortalecer las habilidades presentes en los docentes del área mientras que se disminuyen las debilidades y obstáculos presentes en la misma.

- Las debilidades detectadas en el presente estudio permiten aconsejar que estas deben ser atacadas en primer lugar por la coordinación y la jefatura del departamento, tomando acciones direccionadas a la selección y/o capacitación de gerente reflexivo, investigador, supervisor el cual debe diseñar, ejecutar, evaluar y redimensionar proyectos educativos tendientes a resolver las necesidades del joven estudiante de dicha unidad curricular.

- Se insta a la selección de coordinación que además de tener las habilidades gerenciales muestre interés en la labor de la coordinación y no sea esta elección de la jefatura del departamento o que deba ser exclusividad del personal ordinario.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA**  
**PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR - PEDES**



**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL EN LA COORDINACIÓN DE LA  
UNIDAD CURRICULAR ODONTOPEDIATRIA II DE LA FACULTAD DE  
ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**Autor:  
M.Sc. Richard R. Rodríguez Gaerste**

**Bárbula, Noviembre de 2017  
CAPÍTULO V**

**LA PROPUESTA**

**TITULO:**

## Modelo de gestión estratégica integral en la Coordinación de la Unidad Curricular Odontopediatria II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo

### **Presentación**

Gestionar los procesos dentro de una Unidad Curricular supone un reto para el docente actual, por lo que este debe asirse de cualquier herramienta que le permita el desarrollo efectivo de sus labores, fortaleciendo el recurso humano de la institución, potenciando sus capacidades/habilidades y mejorando el clima organizacional, lo que en consecuencia redundará en beneficio para el profesional en formación y la tan anhelada excelencia académica.

Es así como el presente instrumento representa una valiosa herramienta para todo aquel docente coordinador que desea potenciar y catapultar su área de trabajo, convirtiéndola en un ente de transformación en el que sus miembros son tomados en cuenta y tienen siempre algo que aportar al fortalecimiento y al quehacer diario de la institución, incrementando el valor de la misma.

En este sentido, este modelo representa una manera de actuar y de ser, una visión amplia e integral desde donde el docente, en su rol de gerente, logre ver más allá del simple uso de estrategias como método de solución de las problemáticas, sino que apoyado en conocimientos de la administración y la gerencia, pero de una manera práctica y sencilla logre encontrar respuestas donde los métodos tradicionales han claudicado.

### **Objetivos:**

#### **Objetivo General:**

Gestionar de manera estratégica e integral la coordinación de la unidad curricular Odontopediatria II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

#### **Objetivos específicos:**

- Establecer estrategias gerenciales que faciliten el proceso de planificación, organización, dirección y control de los procesos educativos bajo la coordinación.
- Promover la gestión del conocimiento en el personal docente que labora dentro de la unidad curricular.
- Mejorar el clima organizacional a través de la motivación y el fortalecimiento de los valores institucionales.

## **Justificación**

En el actual contexto venezolano es necesario la creación de herramientas que faciliten y representen un instrumento sencillo para lograr una gestión efectiva que no solo permita la planificación educativa de manera exitosa sino que además de cuenta de las características propias internas como parte de una institución así como los externos en donde se desarrolla; tener esto presente y además poseer las habilidades de flexibilidad y adaptación permiten al docente de hoy en día no solo alcanzar dicho éxito sino también hacerlo con excelencia y más aún cuando de educación superior se trata.

En este sentido, presentar una nueva forma de ver la academia responde a las necesidades planteadas de un diagnóstico previo (Rodríguez, 2017), el cual obviamente no solo afecta el clima organizacional y a sus integrantes, sino que también tiene repercusiones directas sobre el profesional que se está formando y el ciudadano que está egresando, y en es en esa dirección que un coordinador en su rol de planificador/investigador debe apuntalar, entendiendo que la mejora en los procesos no puede ser tema aislado sino que debe trabajarse en un plan conjunto en donde se tomen en cuenta las necesidades y prioridades de todos los actores involucrados.

## **Desarrollo de la propuesta:**

A fin de lograr la efectividad, excelencia, mejora de las actividades docentes y su consecuente resultado en los estudiantes, es necesario partir de una planificación, cual consta de seis etapas a saber: diagnóstico, objetivos estratégicos, Valores, estrategias para la acción evaluación y retroalimentación.

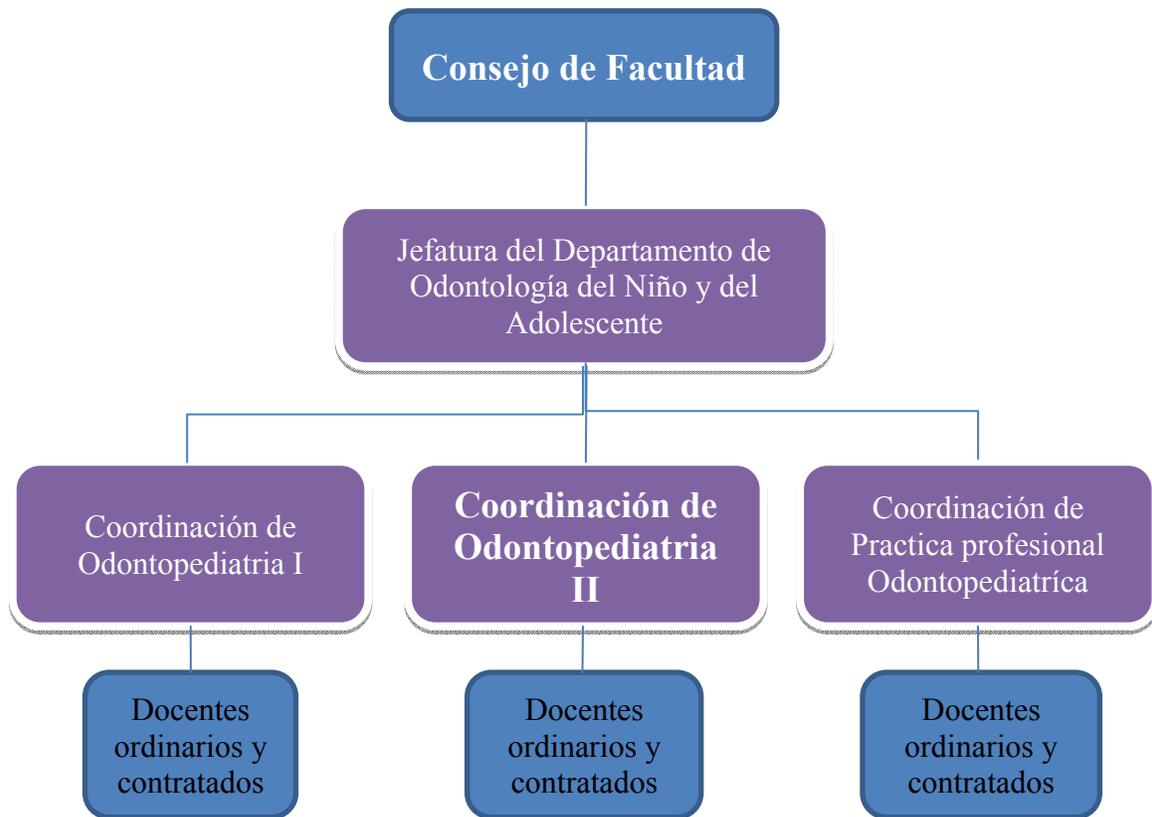
**Tabla No.12. Fases de la planificación**

Fases	Elementos a considerar	Herramientas
-------	------------------------	--------------

<b>Diagnostico</b>	Situación actual del funcionamiento y estado del departamento tomando en cuenta tres elementos: Gestión de recursos y del personal, gestión educativa y la gestión del conocimiento.	Matriz DOFA
<b>Objetivos estratégicos</b>	<p>Elaborados a partir de la información (aspiraciones y metas) aportada por todos los docentes del departamento del deber ser en estos tres ejes temáticos (gestión de recursos y del personal, gestión educativa y gestión del conocimiento).</p> <p>Los objetivos planteados deben ser alcanzables, motivadores, que guarden coherencia entre si y realizables en un lapso académico.</p> <p>Debe ser consonó con la misión y visión del departamento.</p>	Plan de gestión de la asignatura
<b>Valores</b>	<p>Debe plantear la estimulación de los valores planteados por la facultad y el departamento.</p> <p>Incluir las necesidades de los docentes que integran la asignatura.</p>	
<b>Estrategias para la acción</b>	Centradas en los tres ejes temáticos anteriormente nombrados, con actividades específicas por cada eje, su responsable y materiales necesarios para la acción.	
<b>Evaluación</b>	Establecimiento de una auditoria de los logros de la gestión por separado (cada uno de los ejes propuestos)	Establecimiento de indicadores de logro por gestión o eje temático para su medición al cierre del periodo académico.
<b>Retroalimentación</b>	Análisis de los indicadores de gestión y planteamiento de nuevas estrategias, de ser necesarias, para el logro de los objetivos estratégicos planteados.	Modificación del plan de gestión. Publicación de los resultados.

Para la puesta en marcha de una planificación y gestión de los procesos es necesario partir de un diagnóstico, para el cual se recurrirá a la jerarquización de la cadena de mando a fin de lograr una mejor comprensión de la coordinación y sus implicaciones:

Grafico No.11. Esquema de Cadena de mando de la Coordinación de Odontopediatria II



**Fase de Diagnóstico:**

Se recurre al empleo de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) a fin de observar fácilmente los datos arrojados en el diagnóstico, categorizada en tres ejes temáticos como siguen a continuación:

1.- Gestión de recursos y personal

Materiales

Comunicación

Responsables de procesos

Estímulo, motivación y valores

## 2.- Gestión educativa

Planificación (Contenidos y evaluación)

Ejecución y reflexión de los procesos

Uso de las tecnologías

## 3- Gestión del conocimiento

Nivel cognitivo de docentes

Actualización

Matriz DOFA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p><b>1.- Gestión de recursos y personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de materiales para el desempeño de la labor clínica ocasionado por aspectos de organización.</li><li>- Comunicación poco eficaz entre coordinación y jefatura.</li><li>- Toma de decisiones vertical y unilateral desde la jefatura.</li><li>- Desánimo y desmotivación del personal a causa del poco reconocimiento de su trabajo.</li><li>- Bajo sentido de pertenencia.</li></ul> <p><b>2.- Gestión educativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de un control y seguimiento de los resultados de la planificación educativa.</li><li>- Los contenidos no han sido consensuados entre el cuerpo docente.</li><li>- No existe reflexión de los procesos educativos.</li></ul> <p><b>3.- Gestión del conocimiento:</b></p>	<p><b>1.- Gestión de recursos y personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dotación por parte de la Facultad de algunos recursos.</li><li>- Posibilidades de planes de autogestión para los procesos y materiales del área.</li><li>- Docente de jefatura perteneciente a la Unidad Curricular en específico.</li></ul> <p><b>2.- Gestión educativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Docente de la revista científica de la Facultad perteneciente al cuerpo de docentes del área.</li><li>- Docentes del postgrado pertenecientes al cuerpo de docentes del área.</li></ul> <p><b>3.- Gestión del conocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Docentes capacitados y especializados en diversas áreas.</li></ul>

- Falta de procesos de actualización en tópicos fuera de la especialidad.

FORTALEZAS	AMENAZAS
<p><b>1.- Gestión de recursos y personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con algunos materiales para el desempeño de la labor docente-clínica</li> <li>- Personal docente dispuesto a la integración desarrollo de planes institucionales.</li> <li>- El personal es colaborador y tiene iniciativa.</li> <li>- Comunicación efectiva y eficaz entre el cuerpo docente y la coordinación.</li> </ul> <p><b>2.- Gestión educativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de evaluación y de actividades previo elaborado por competencias.</li> <li>- Experiencia por objetivos y por competencias.</li> </ul> <p><b>3.- Gestión del conocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo multidisciplinario (especialistas y magísteres) competentes.</li> </ul>	<p><b>1.- Gestión de recursos y personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de materiales para realizar la labor clínica.</li> <li>- Paralización continua de actividades.</li> <li>- Deserción de docentes.</li> <li>-</li> </ul> <p><b>2.- Gestión educativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenidos descontextualizados con la realidad del actual profesional.</li> <li>- Exceso de contenidos.</li> <li>- No utilización de las plataformas tecnológicas.</li> </ul> <p><b>3.- Gestión del conocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de habilidades en el manejo de las tecnologías por parte del cuerpo docente.</li> </ul>

#### Preguntas adicionales para la profundización de la matriz DOFA

- 1.- ¿Que materiales faltan y son necesarios para el desarrollo de las actividades clínicas?
- 2.- ¿Que materiales faltan y son necesarios para el desarrollo de las actividades de aula?
- 5.- ¿De qué otras maneras se pueden obtener los materiales no dotados por la facultad?
- 6.- ¿Existe alguien responsable de la organización del material? ¿Quién/es? ¿Qué causa que no cumpla su labor?
- 7.- ¿Qué actividades no son realizadas y que procesos dependen de estas?
- 4.- ¿Son la misión y la visión de la unidad curricular del conocimiento del cuerpo de docentes?
- 8.- ¿Son la misión, visión, y metas publicadas y compartidas?
- 9.- ¿Poseen habilidades la jefatura y coordinación en gerencia efectiva y de liderazgo? ¿Son aplicadas en el contexto?

- 10.- ¿cuáles habilidades en gerencia efectiva y liderazgo poseen la jefatura y coordinación? 10.-
- 11.- ¿La comunicación organizacional es efectiva y eficaz entre todos sus componentes (docentes-coordinación/coordinación-jefatura)?
- 12.- ¿En cuales áreas o criterios es necesaria una nivelación entre docentes a fin de lograr unificar criterios para la evaluación?
- 13.- ¿Cuáles son las aspiraciones profesionales (individuales) dentro del área de los docentes?
- 14.- ¿De qué manera la investigación está siendo desarrollada por estos?
- 15.- ¿Qué actividades, planes, investigaciones, entre otros, tienen los docentes que pudieran ser aplicables en el área y que complementen al PAI?

### **Plan de gestión de la asignatura**

#### **Objetivos estratégicos:**

- Establecer estrategias gerenciales que faciliten el proceso de planificación, organización, dirección y control de los procesos educativos bajo la coordinación.
- Promover la gestión del conocimiento en el personal docente que labora dentro de la unidad curricular.
- Mejorar el clima organizacional a través de la motivación y el fortalecimiento de los valores institucionales.

#### **Valores de la Facultad de Odontología:**

Ética de la Responsabilidad, Solidaridad Social , Adaptabilidad y Calidad Integral, Formación Continua, Desconcentración y Delegación y Reconocimiento de la importancia de la actualización tecnológica.

Adicionalmente, la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo establece un código de comportamiento en que se insta a sus integrantes a:

Fomentar el valor histórico de la Facultad de Odontología

Equidad, ética y moral

Respeto y tolerancia

Solidaridad

Responsabilidad

Pertinencia y sentido de pertinencia

Trabajo en Equipo

Superación personal continúa

Compromiso compartido

Disposición al cambio

Al respecto, la unidad curricular Odontopediatria II en su programa establece que el docente del área debe ser: Participativo, con Actitudes docentes, líder, ético, integrador, flexible, creativo, responsable y mediador.

### **Estrategias para la acción**

Estas estrategias surgen del cruce de la matriz de diagnóstico DOFA, quedando de la siguiente manera según los ejes planteados:

#### 1.- Gestión de recursos y personal

Materiales:

Elaboración de nuevo instructivo de inventario de materiales de fácil llenado.

Revisión y control de inventarios de materiales.

Realización de lluvia de ideas entre docentes para la creación de un plan de autogestión de los materiales del área.

Comunicación

Establecimiento de las vías de comunicación entre docentes, jefe del departamento, personal administrativo y obrero pertenecientes a la unidad curricular y/o departamento.

Responsables de procesos:

Establecer los métodos de participación y toma de decisiones entre el departamento y la unidad curricular.

Estímulo, motivación y valores:

Creación de la unidad de estímulo al docente, en donde anualmente se reconozca a través de un certificado, la participación sobresaliente de un docente.

#### 2.- Gestión educativa

### Planificación (Contenidos y evaluación)

Revisión de los contenidos/competencias de la unidad curricular a fin de establecer cambio y mejoras en el mismo.

### Ejecución y reflexión de los procesos:

Reflexionar anualmente sobre el accionar docente a fin de ir depurando las estrategias y los contenidos de la unidad curricular

### Uso de las tecnologías:

Virtualización de los contenidos de la unidad curricular, incluyendo ejemplos y material didáctico para la plataforma.

Empleo de plataforma para la realización de exámenes parciales.

Creación de un blog “cartelera Odontopediátrica”, donde se colgara toda la información referente a la unidad curricular de interés para los alumnos.

## 3- Gestión del conocimiento

### Nivel cognitivo de docentes:

Establecer grupos de trabajo por especialidad y áreas afines, con la finalidad de preparar jornadas de actualización y capacitación para y entre docentes.

### Actualización:

Establecer a través de un instrumento de evaluación, las actualizaciones realizadas por los docentes, a fin de crear cursos cortos de actualización entre docentes.

Creación de grupos de investigadores, tendiente a la creación de artículos y posteriormente publicaciones con la participación de los docentes del área.

## Resultados Esperados

- 1.- Reflexión de la actual misión y visión.
- 2.- Rediseño de la misión y visión.
- 3.- Difusión de la nueva Visión y Misión.
- 4.- Capacidad mejorada en el ejercicio pleno de los derechos a los que tengo lugar como integrante de la comunidad de la facultad.

- 5.- Involucramiento consistente de cada uno de los miembros de los grupos de interés.
- 6.- Consolidación de cultura de la planificación estratégica.
- 7.- Mejoramiento en la organización del trabajo a través de la aplicación del enfoque de trabajo en equipo.
- 8.- Lograr una propuesta por sector o por grupo de interés.
- 9.- Mejoramiento significativo de los procesos de comunicación y relaciones humanas.
- 10.- Gestión y toma de decisiones compartidas.
- 11.- Participación y el liderazgo de todos los participantes.
- 12.- Fortalecimiento de los valores institucionales.
- 13.- Autoevaluación del desempeño permanente y sistemático.

## **REFERENCIAS**

- Acchua, C. (2005). *Gestión y Calidad en Administración*. México. Mc Grawill Internacional. SA
- Antúnez, S. (2000). *Claves Para la Organización de Centros Escolares*. Barcelona: Edit. Horson.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas. Venezuela. Editorial Episteme

- Balestrini, M. (2008). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. (2ª Ed). Caracas, Consultores Asociados.
- Balza, Z. (2008). Impacto de los Costos Directos de la Gestión Académica en la Unidad de Estudios Básicos Núcleo de Anzoátegui, Universidad de Oriente. Tesis de grado maestría en Ciencias Administrativas.
- Caracheo, F. (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño)*, Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. México: CIDET.
- Carda, R. y Larrosa, F. (2007). *La organización del centro educativo: manual para maestros*. 2da. Edición. España. Editorial Club Universitario.
- Chiavenato I. (2006). *Administración, teoría, procesos y práctica*. 3ra Edición. México. D.F:Editorial McGraw – Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de (1999). Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela N°5453, (Extraordinaria) Marzo 3,2000 Caracas, Venezuela.
- David, F. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Editorial Legis Bogotá, Colombia.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na Edición. México. Pearson Educación.
- Goodstein, L. "et al". (2005). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia. Mc Graw Hill
- Delgado, J. y Pelekais , C. (1999). *Telos*. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín, Vol 1, NE 2 (305B314).
- Deming (1982). *Calidad en la Organización*. Editorial Prentice Hall. México.
- Drucker, P. (1998). *La Administración*. Colombia. Editorial Norma.
- Drucker, P. (2001). *La gerencia*. USA: Mc Graw Hill Interamericana.
- España, P. (2007). *Informe estadístico sobre la educación en Venezuela. Causas y consideraciones*. Disponible: [http://www /archivo/ indice/467/m.elistas.net/lista/ept-venezuela sg/482](http://www/archivo/indice/467/m.elistas.net/lista/ept-venezuela sg/482). (Consulta 2016, octubre 31).
- Flames, A. (2001). *Como elaborar un trabajo de grado de enfoque cuantitativo para optar a los títulos de TSU, Licenciado o equivalente, Especialista, Magíster y Doctor*. Calabozo. Venezuela. Fundación Abel Flames.

- Ferrer, T. y Pelekais, C. (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Vol. X, No. 1, Enero - Abril 2004, pp. 148 – 163. FACES - LUZ • ISSN 1315-9518
- Fuentes M. y Luna, M. (2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo*. REDIP. UNEXPO. VRB. Venezuela. 1 (2). Mayo 2011. Disponible en: <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>
- García Rocha, J.A. (2005) *Glosario de Términos Básicos en Regulación y Acreditación en Educación Superior Virtual y Transfronteriza*. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.
- García. (2010). *Estrategias gerenciales dirigidas al director educativo para el impulso del modelo educativo de los liceos bolivarianos en el municipio escolar n° 10.2 Naguanagua, del Estado Carabobo*, para optar al grado de Magíster en Gerencia avanzada en Educación.
- Gerstein, S. (1996). *Pensamiento Estratégico*. CEPLA/CLADES. Santiago de Chile.
- Handsombe, R. y Norman (1999). *Liderazgo Estratégico*. Los Eslabones Perdidos. España. Editorial Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. 2da Edición. Barcelona España. Gestión 2000.
- Ley de Universidades. (8-9-1970). Disponible: <http://apudobolivar.net/Ley%20de%20Universidades.pdf>. (Consulta: Octubre de 2016)
- Ley Orgánica de Educación (2009), Gaceta Oficial de la república Bolivariana de Venezuela. N°. 5928. (Extraordinario), Agosto 15,2009.
- Manes, J. (2005). *Gestión Estratégica Para Instituciones Educativas*. Argentina: Granica.
- Medina, M. (2012). *Modelo de gestión académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior*. Universidad de Oriente. Puerto La Cruz, Venezuela.
- Márquez, V. (11 de julio de 2015). *AP: Profesores universitarios se van de Venezuela*. *Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela*. El Nacional. Recuperado de [http://www.el-nacional.com/sociedad/AP-Profesores-universitarios-van-Venezuela\\_0\\_644935517.html](http://www.el-nacional.com/sociedad/AP-Profesores-universitarios-van-Venezuela_0_644935517.html)
- Oses, R.; Duarte, E.; Esquivel, L. (2007). *Calidad del desempeño docente en una Universidad Pública*. *Revista Sapiens de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*

- realizado en la Universidad Autónoma de Yucatán, México. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=41080102> (consulta: 2016, Octubre 31).
- Peña, M. (2010), *Planificación estratégica del Supervisor Educativo y praxis pedagógica del docente en instituciones de educación básica primaria del Municipio Maracaibo N° 6*, en la Universidad Rafael Urdaneta Venezuela.
- Reglamento de la Universidad de Carabobo. (Gaceta Extraordinaria 14/02/2007).
- Rincón, I. (2001). *Una Visión de la Educación Superior*. Artículo de Prensa. Solares de Agua. La Verdad. Cuerpo A, p. 4.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada: Editorial Aljibe.
- Rodríguez (1997). *Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Rodríguez M. (2014). *Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria*. Revista científica electrónica de ciencias humanas: Orbis Recuperado de: [www.revistaorbis.org.ve](http://www.revistaorbis.org.ve) 27(9) 31-46; Edición exclusiva Universidad de Carabobo.
- Rojas, L. (1999). *La gerencia necesaria. Visión, Revisión y Discusión*. Revista Telos Vol. 1 (1). Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín.
- Rojas, M (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Gestión magisterio. Bogotá. Colombia.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina. El Arte de la Práctica de la Organización*. Editorial Granica.
- Sierra, C. (2004). *Estrategias para la elaboración de un proyecto de investigación*. Maracay: Insertos Médicos de Venezuela.
- Stoner, J. y Freeman, E. (2006). *Tendencias en la administración Cambios y perspectivas*. Revistas ciencias de la Educación.
- Stoner, L. (2008). *Administración*. 6° Edición .México Prentice Hall.
- Thompson-Strickland (1994). *Dirección y Administración Estratégica*. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

UNESCO. *Compendio mundial de la educación 2012*. Disponible:  
<http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/ged-2012-pressreleaseSP.aspx> (Consulta:  
2016, Octubre 30).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). *Manual Para la Elaboración de Trabajos y Tesis Doctorales*. Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador

## ANEXOS

**ANEXO A:**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**Cuestionario**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA PARA LA**  
**EDUCACIÓN SUPERIOR - PEDES**



Estimado/a docente:

Considerando su experiencia y conocimiento dentro de la institución, se le presenta el siguiente instrumento, el cual forma parte de un trabajo de investigación que tiene como objetivo proponer un Modelo de Gestión Estratégica Integral en la coordinación de Odontopediatría II de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Se agradece la colaboración al dar respuesta a la totalidad de las interrogantes. La información que nos suministre será manejada con absoluta confidencialidad.

Muy Atentamente,

**Mgs. Richard R. Rodríguez Gaerste**

INSTRUCCIONES GENERALES.

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Para cada ítem corresponde una sola respuesta.
- Sea sincero y objetivo en las apreciaciones.
- Marque con una equis (X) la alternativa seleccionada.

¡Gracias por la colaboración prestada!

No.	Ítems	Opciones				
	Considera usted, en la coordinación de Odontopediatría II:	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
01	Se siguen los canales regulares administrativos-gerenciales para la gestión de los procesos					
02	Existe difusión del marco legal del personal docente de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo					

03	Es presentada o explicada la descripción del cargo a los docente en el área					
04	Se sigue una línea de toma de decisiones horizontal en donde los docentes pueden incidir de manera significativa en las decisiones educativas					
05	Las decisiones son frecuentemente tomadas desde la jefatura del departamento					
06	Algunas decisiones tomadas por el cuerpo docente pierden validez frente a las decisiones tomadas desde la jefatura del departamento					
07	Se incentiva el intercambio del conocimiento entre los docentes del área					
08	Se crean espacios de actualización constante del docente como iniciativa de la coordinación					
09	Se crean espacios de actualización del docente como iniciativa de la jefatura del departamento					
10	Son llevados los procesos administrativos de manera efectiva e inmediata					
11	Se motiva de alguna forma a realizar más efectivamente sus labores como docente					
12	Se favorece un clima organizacional que lo estimula a desempeñarse mejor en sus labores docentes					
13	Existe reflexión de los procesos gerenciales antes o después de cada lapso					
14	Se cuenta con los recursos mínimos en el área clínica para realizarla labor docente					
15	Se encuentra limitado para la ejecución de la labor docente debido a factores de organización					
16	Mantiene contacto con usted (reuniones, llamadas, entre otras) regularmente					

No.	Ítems	Opciones				
	Considera usted, en la coordinación de Odontopediatría II:	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
17	Le son solicitados documentos o informes, son requeridos con el tiempo suficiente					
18	La jefatura coincide con las directrices comunicadas por la coordinación					
19	Se impulsa la innovación mediante la labor educativa					
20	Se utilizan medios tecnológicos para el desarrollo de la					

	planificación educativa					
21	Se emplean medios virtuales en la ejecución de la planificación educativa					
22	Se hace seguimiento al logro de los objetivos planificados					
23	Existe una planificación educativa consensuada por todos los docentes del área					
24	Se realiza un diagnóstico situacional, antes de realizar actividades de planificación					
25	Es necesaria la creación de un modelo de gestión estratégica integral para el área					
26	Sería aplicable un modelo de gestión estratégica de los procesos administrativo-gerenciales					
27	Representaría provechoso para la coordinación un modelo de gestión estratégica integral					

**ANEXO B:**  
**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

Instrumento de validación de expertos										
Indicador	No. ítem	Claridad		Tendenciosidad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Marco legal	01	✓		✓		✓		✓		
	02	✓		✓		✓		✓		
	03	✓		✓		✓		✓		
Estructura Organizacional	04	✓		✓		✓		✓		
	05	✓		✓		✓		✓		
	06	✓		✓		✓		✓		
Gestión del conocimiento	07	✓		✓		✓		✓		
	08	✓		✓		✓		✓		
	09	✓		✓		✓		✓		
Satisfacción y Motivación	10	✓		✓		✓		✓		
	11	✓		✓		✓		✓		
	12	✓		✓		✓		✓		
Evaluación y control de recursos	13	✓		✓		✓		✓		
	14	✓		✓		✓		✓		
	15	✓		✓		✓		✓		
Comunicación	16	✓		✓		✓		✓		
	17	✓		✓		✓		✓		
	18	✓		✓		✓		✓		
Innovación y tecnología	19	✓		✓		✓		✓		
	20	✓		✓		✓		✓		
	21	✓		✓		✓		✓		
Planificación	22	✓		✓		✓		✓		
	23	✓		✓		✓		✓		
	24	✓		✓		✓		✓		
Necesidad	25	✓		✓		✓		✓		
Aplicabilidad	26	✓		✓		✓		✓		
Beneficios	27	✓		✓		✓		✓		

JUICIO DEL EXPERTO:

El instrumento es pertinente según los objetivos planteados:

Si

Los ítems están claramente definidos según las variables descritas en el estudio:

Los ítems en su mayoría están redactados con claridad, solo mejorar 25, 26, 27, 04, 15

Observaciones Generales:

Redactar nuevamente los ítems antes mencionados.

Según su criterio el instrumento se considera:

Aplicable	<input type="checkbox"/>
Aplicable con correcciones	<input checked="" type="checkbox"/>
No Aplicable:	<input type="checkbox"/>

Nombre del experto: María Adilia Ferrera de Bravo

Cedula de Identidad: V-6848495

Institución en la que labora: Universidad de Cienfuegos

Cargo que desempeña: Docente

Nivel/es Académico/s: Magister en Educación Matemática

Teléfono: 0414-8945350

Correo electrónico: mferrera@bravo@gmail.com

Firma del experto:   
17/03/2017

Instrumento de validación de expertos										
Indicador	No. ítem	Claridad		Tendenciosidad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Marco legal	01	✓			✓	✓		✓		
	02	✓			✓	✓		✓		
	03	✓			✓	✓		✓		
Cargos	04		✓		✓	✓		✓		Corregir
	05		✓		✓		✓		✓	Cambiar?
	06		✓		✓		✓		✓	Cambiar?
Gestión del conocimiento	07	✓			✓	✓		✓		
	08	✓			✓	✓		✓		Unificar
	09	✓								Unificar
Satisfacción y Motivación	10	✓			✓	✓		✓		
	11	✓			✓	✓		✓		
	12	✓			✓	✓		✓		
Evaluación y control de recursos	13		✓		✓		✓	✓		Corregir
	14	✓			✓	✓		✓		
	15	✓			✓	✓		✓		
Comunicación	16	✓			✓	✓		✓		Corregir
	17		✓		✓	✓		✓		Corregir
	18	✓			✓	✓		✓		
Innovación y tecnología	19	✓			✓	✓		✓		
	20	✓			✓	✓		✓		
	21		✓				✓			Cambiar?
Planificación	22	✓			✓	✓		✓		
	23	✓			✓	✓		✓		
	24	✓			✓	✓		✓		
Necesidad	25									Cambiar
Aplicabilidad	26									Cambiar
Beneficios	27									

JUICIO DEL EXPERTO:

El instrumento es pertinente según los objetivos planteados:

Si, sólo debe realizar los ajustes recomendados.

Los ítems están claramente definidos según las variables descritas en el estudio:

Si

Observaciones Generales:

---

---

---

Según su criterio el instrumento se considera:

Aplicable	<input type="checkbox"/>
Aplicable con correcciones	<input checked="" type="checkbox"/>
No Aplicable:	<input type="checkbox"/>

Nombre del experto: Enelin Rodríguez

Cedula de Identidad: 14251325

Institución en la que labora: Universidad de Carabobo

Cargo que desempeña: Profesora de Seminario de Investigación

Nivel/es Académico/s: Maestría

Teléfono: 04144986474

Correo electrónico: erevede.rdn@uotmail.com

Firma del experto: J. de Brindley Brindley

**Instrumento de validación de expertos**

Indicador	No. Ítem	Claridad		Tendenciosidad		Congruencia		Pertinencia		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Marco legal	01	✓		✗		✗		x		
	02	✗		✗		✗		✗		
	03	✓		✓		✗		✗		
Estructura Organizacional	04	✗		x		✗		✗		
	05	✓		x		✗		✗		
	06	✗		x		✓		✗		
Gestión del conocimiento	07	✗		✗		✗		✗		
	08	✗		x		✗		✗		
	09	✗		x		✓		✗		
Satisfacción y Motivación	10	✗		✗		✗		✗		
	11	✓		✗		✗		✓		
	12	✗		x		✗		✓		
Evaluación y control de recursos	13	✓		x		✓		✗		
	14	✓		x		✓		✓		
	15	✗		x		x		✗		
Comunicación	16	✗		✗		✗		✗		
	17	✗		✗		✓		✗		
	18	✓		x		✗		✗		
Innovación y tecnología	19	✗		x		x		x		
	20	x		✗		x		✗		
	21	x		✗		x		✗		
Planificación	22	x		✓		✓		✓		
	23	x		✗		✓		✓		
	24	x		✓		✗		x		
Necesidad	25	x		✗		✗		✓		
Aplicabilidad	26	✓		✗		✗		✓		
Beneficios	27	✓		✗		✗		✗		

JUICIO DEL EXPERTO:

El instrumento es pertinente según los objetivos planteados:

Si es pertinente

Los Ítems están claramente definidos según las variables descritas en el estudio:

Son aplicables.

Observaciones Generales:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Según su criterio el instrumento se considera:

Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>
Aplicable con correcciones	<input type="checkbox"/>
No Aplicable:	<input type="checkbox"/>

Nombre del experto: Milagro Pato de Facchini

Cedula de Identidad: 4.462.222

Institución en la que labora: UC

Cargo que desempeña: Titular del DONA

Nivel/es Académico/s: Titular Especialista en Docencia a nivel Superior\*

Teléfono: 04169405518

Correo electrónico: milapato05@gmail.com

Doctora en Ciencias Médicas.

Firma del experto: Milagro Pato de Facchini

**ANEXO C:**  
**PRUEBAS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

## Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad es la capacidad que tiene el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones (Sierra, 2004).

Para la ejecución del procedimiento metodológico se aplicó la prueba piloto ya validada, docentes que no formaban parte de la muestra, pero que presentaban las mismas características de los sujetos incluidos dentro de la muestra, calculando la confiabilidad de la siguiente manera:

- a) Aplicación de la prueba piloto a un grupo de 10 sujetos.
- b) Codificación de las respuestas.
- c) Cálculo del Coeficiente con el alfa de cronbach.
- d) Interpretación de los valores tomando en cuenta la escala:

Para el cálculo de coeficiente de alfa de cronbach, a través de la fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left( 1 - \frac{\sum S^2}{S^2} \right)$$

Donde:

$\alpha$ = Coeficiente de confiabilidad

N= Numero de preguntas

$\sum S^2$  = sumatoria de la varianza por ítems

$S^2$ = Varianza total del instrumento

Para esta fórmula, los rangos de confiabilidad son los siguientes:

**Cuadro No.1. Valores de confiabilidad.**

RANGO	MAGNITUD
0.81 – 1.00	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.001 – 0.20	Muy baja

Fuente: Ruiz (1998).

**En el caso del presente estudio, al sustituir los valores numéricos obtenidos en la fórmula se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,93, descrito como una magnitud muy alta en la escala anterior.**

Sujeto/Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	Xi
1	3	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	43
2	2	1	2	1	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	55
3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	1	1	1	68
<b>Sumatoria</b>	8	4	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	5	6	7	10	11	8	6	6	6	7	7	4	3	3	3	156,33
<b>Media</b>	2,7	1,3	1,7	1,67	1,67	1,7	2,33	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	1,7	2	2,3	3,3	3,7	2,7	2	2	2	2,3	2,3	1,33	1	1	1	55,333
<b>Desv. Est.</b>	0,6	0,6	0,6	1,15	1,15	0,6	0,58	0,6	1,2	1,2	1,2	0,6	0,6	1	1,2	0,6	0,6	1,5	1	1	1	0,6	0,6	0,58	0	0	0	12,503
<b>Varianza</b>	0,3	0,3	0,3	1,33	1,33	0,3	0,33	0,3	1,3	1,3	1,3	0,3	0,3	1	1,3	0,3	0,3	2,3	1	1	1	0,3	0,3	0,33	0	0	0	156,33

		1,06
TA= 4	Varianza Interna	18,7
MA=3	Varianza Exter	156
EA=2	Fraccion	0,12
ED=1	Corchete	0,88
	Alpha	0,93

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

**ANEXO D:**  
**SABANA DE DATOS**

