

# PERCEPCIÓN DE LOS GERENTES EDUCATIVOS SOBRE LA PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA EN EL EJERCICIO DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS. ESTUDIO DE CASOS

*Alfredo Ortega*  
Alfredo\_ortega\_6@yahoo.com  
(UPEL-IPC)

## RESUMEN

El propósito de este estudio es describir la percepción de los gerentes educativos del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) sobre la productividad del personal académico en el ejercicio de funciones administrativas. Desde la perspectiva metodológica, la investigación es de campo de carácter descriptivo. La muestra consta de doce (12) jefes de departamento, veintiún (21) coordinadores de programas de pregrado y diecisiete (17) profesores que ocuparon dichos cargos en periodos anteriores. La información se recopiló utilizando un cuestionario estructurado tipo lickert, previa validación a través del juicio de expertos, prueba piloto y consistencia interna que indicó una alta confiabilidad. En cuanto a la opinión emitida por los profesores que conforman la muestra se tiene que la percepción de los gerentes educativos es homogénea con respecto a los descriptores estudiados a un nivel de significación del 5%. Aun cuando los resultados no son concluyentes, se observó una operatividad medianamente productiva pues no siempre se alcanzan los objetivos y metas organizacionales.

**Palabras clave:** productividad académica; gerencia universitaria; calidad educativa.

Recibido: 08-04-08  
Aprobado: 25-06-08

## ABSTRACT

### The Educational Managers' Perception on the Academic Productivity in Administrative Functions. Study cases.

The aim of this study is to describe the perception the educational managers of the Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) have on the productivity of the academic staff acting in administrative functions. From a methodological perspective this is a field research of a descriptive nature. The sample is made up of twelve (12) department chiefs, twenty one (21) higher education coordinators and seventeen (17) professors who had held those offices in previous periods. The information was gathered by means of a likert like questionnaire, previously validated by experts, a pilot test and by internal consistency thus guaranteeing a high reliability. From the opinions given by the professors included in the sample the perception of the educational managers is homogeneous as far as the studied key words to a 5% level. Although the results are inconclusive they show a fairly operative productivity since the objectives and organizational goals are not always met.

**Key words:** Academic productivity; University Management; Educational Quality.

## RÉSUMÉ

### Perception des gérants éducatifs sur la productivité académique lors de la réalisation de fonctions administratives. Étude de cas

Le propos de cette étude est de décrire la perception des gérants éducatifs de l'Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) sur la productivité du personnel académique exerçant des fonctions administratives. D'après la perspective méthodologique, la recherche faite sur le terrain est de caractère descriptif. L'échantillon comprend douze (12) chefs de département, vingt-et-un (21) coordinateurs de programmes du 3e cycle et dix-sept (17) professeurs ayant occupé ces postes auparavant. L'information a été compilée en utilisant un questionnaire structuré type likert, validé au préalable par le jugement d'experts, une épreuve pilote et la consistance interne indiquant une fiabilité élevée. Quant à l'opinion émise par les professeurs faisant partie de l'échantillon, on voit que la perception des gérants éducatifs est homogène par rapport aux descripteurs étudiés à un niveau de signification de 5%. Même si les résultats ne sont pas concluants, on a observé une opérativité moyennement productive étant donné qu'on n'atteint pas toujours les objectifs et buts organisationnels.

**Mots clés:** Productivité du personnel académique; administration de l'université; qualité éducative.

## INTRODUCCIÓN

La cultura del cambio prácticamente se ha convertido en uno de los paradigmas más sonoros de la vida organizacional ante la creciente complejidad del mundo moderno. Los procesos evolucionan como una necesidad estratégica de inspiración competitiva, cuyo ritmo de cambio puede constituir una gran amenaza para la propia supervivencia de las organizaciones menos creativas e innovadoras. En este orden de ideas, Melinkoff (1990), refiriéndose a la “teoría de los procesos y métodos”, señala que los procesos, procedimientos y métodos, no sólo se estudian, sino que tienden a perfeccionarse para alcanzar un alto grado de eficiencia, en correspondencia con las necesidades sociales que son dinámicas y evolutivas. Para Mendoza (1996), el comportamiento organizacional se caracteriza por la existencia de modelos gerenciales diferenciados que adolecen de un estilo ideal único.

Guédez, (1995), en el contexto educativo, considera cómo la brecha entre educación y realidad es cada vez más amplia y los procesos se nutren progresivamente de nuevos elementos ante una realidad que no retrocede, incluso la reorientación de los procesos sería más exigente y dramática en el sector educativo en comparación con otros sectores productivos. Afirma que las empresas son proactivas mientras que las organizaciones educativas son reactivas y siempre están en circunstancias amenazantes. Al respecto, López (1994), hace alusión al sector universitario y señala que la formación de profesionales a espaldas de la realidad nacional ha sido la causa del desempleo y subempleo de un grupo de personas que se sienten descontentos y frustrados por la formación que reciben, lo cual tiene fuertes y negativas repercusiones de carácter social .

En el caso de las Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) el modelo se orienta hacia la reproducción de ejes estratégicos de desarrollo, fundamentados en un conjunto de valores organizacionales. La Dirección General de Planificación y Desarrollo de la Universidad (2006) propone un nuevo de Plan de Desarrollo 2007-2010 basado en la planificación estratégica y sustentado en la calidad, la defensa del ambiente, la equidad, la honestidad, la innovación, el respeto, la responsabilidad, el sentido crítico, el sentido de pertenencia y la solidaridad.

La situación organizacional de competencias gerenciales, consecuencia de la estructura matricial adoptada por todos los institutos pedagógicos que conforman la UPEL desde 1983, promueve la iniciativa de emprender

una investigación de campo que describe la situación actual en el Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), en torno a la productividad del personal académico en el ejercicio de funciones administrativas, a través de la percepción de los gerentes educativos de nivel medio, como una dimensión del problema.

Con esta investigación se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Será posible caracterizar la productividad del personal académico en el ejercicio de funciones administrativas al describir la percepción que tienen los gerentes medios del IPC?
2. ¿Cómo están vinculadas las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control, a la productividad del personal académico en el ejercicio de actividades administrativas en el IPC?

### **OBJETIVOS**

Mediante el presente estudio se pretendió cumplir con los siguientes objetivos:

1. Diagnosticar la realidad organizacional del IPC con relación a la productividad del personal académico en el ejercicio de funciones administrativas.
2. Conocer los descriptores asociados a la productividad del personal académico del IPC en el ejercicio de funciones administrativas.
3. Caracterizar la productividad del personal académico en el ejercicio de funciones administrativas a partir del análisis e interpretación de la información obtenida de los gerentes educativos de nivel intermedio del IPC.

### **METODOLOGÍA**

El presente estudio responde a la modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población en este estudio agrupa a los gerentes educativos del IPC y la muestra por conglomerado reúne a los gerentes medios de dicha institución que desempeñan actividades gerenciales, dentro de la estructura organizativa.

Según Mendoza (1996), los gerentes educativos en el IPC lo conforman: el Director, los Subdirectores de Docencia, Extensión, Investigación y Postgrado, Secretario y los Jefe de Departamento. Sin embargo, el autor de la presente investigación consideró pertinente ampliar este enfoque al incorporar a los coordinadores de programas como gerentes educativos de nivel medio, en conformidad con el Reglamento General de la UPEL, donde se señala que los Departamentos y los Programas son las unidades académico-administrativas de la Universidad y dependen jerárquicamente de la dirección institucional y de las subdirecciones, respectivamente. La interpretación del citado reglamento permite deducir que la estructura organizativa del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC), enmarcada en el modelo matricial de la Universidad, manifiesta una gerencia superior presidida por el director y los subdirectores, una gerencia media o intermedia a cargo de los jefes de departamentos y los coordinadores de programas, y una gerencia inferior representada por la totalidad de los profesores del IPC. Para los efectos de este estudio, se entenderá por gerentes educativos de nivel medio o intermedio a los jefes departamentales y a los coordinadores de los programas de pregrado. Sin embargo, por sugerencias de los expertos, la muestra se amplía al incorporar al personal académico que, en períodos anteriores, ejercieron actividades gerenciales, y que desempeñaron cargos departamentales y coordinaciones de programas. La población por conglomerado estuvo conformada por 50 profesores universitarios.

Cuadro 1

Distribución de la muestra, expresada en cifras absolutas y relativas, 2 006

Categorías	Número de sujetos	%
Jefe de Departamento	12	24
Coordinadores de Programas de Pregrado	21	42
Otros Gerentes Educativos	17	34
TOTAL	50	100

## DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

**Primera y Segunda Parte:** Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas para obtener la información demográfica, académica y profesional de la muestra no probabilística, pertinente en el análisis correlacional de las variables.

**Tercera Parte:** Cuestionario de preguntas cerradas en una escala de frecuencia no mayor de cinco alternativas de respuestas, tipo Lickert, y siguiendo

la técnica del análisis de contenido. Se listan los reactivos reveladores de los objetivos de este estudio.

### **VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

A través del juicio de expertos, la validez del instrumento de medición se determinó considerando dos aspectos: (a) validez de contenido, para evaluar la correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores, subindicadores e interrogantes de la investigación y (b) validez aparente, con el propósito de evaluar la calidad y adecuación pertinente del vocabulario técnico a la muestra objeto de estudio.

Mediante el programa estadístico computarizado SPSS se determinó el Coeficiente Alpha de Cronbach y los valores obtenidos indican una alta correlación del instrumento ( $\alpha = 0.73$ ).

### **Marco referencial**

Para Fresco (1991), una buena acción gerencial efectiva es aquella que logra incrementar la productividad. En su obra titulada *Desarrollo Gerencial hacia la calidad*, considera pertinente sustituir los factores productivos tierra, trabajo y capital, por naturaleza, tecnología y desarrollo gerencial, argumentando a su vez, que la situación social, política, económica y financiera de un país no son las causas reales del problema, sino los efectos de una mala visión de la clase dirigente, donde están comprometidos empresarios, políticos, militares, educadores, con responsabilidades universitarias y profesionales de toda índole. Las organizaciones son exitosas en la medida en que alcanzan sus objetivos preestablecidos y para medirlos se recurre a un coeficiente denominado productividad, donde se relaciona el producto obtenido con los medios o factores utilizados para lograrlo. Desde el punto de vista de la gestión gerencial, los criterios relacionados a la calidad han logrado incrementar significativamente la productividad, pero no por sí solos, puesto que en un sistema social todo está conectado.

Méndez (1993), por su parte, afirma que la crisis educativa puede solventarse internamente con responsabilidad y eficiencia, pero es preciso sustituir el paradigma organizativo actual promoviendo la calidad y la productividad. El término productividad mide la relación entre la eficacia (relación entre objetivos alcanzados y los previstos) y la eficiencia (relación entre recursos y procesos alcanzados sobre los previstos).

La historia del pensamiento económico-administrativo ha demostrado que los cambios del entorno de las organizaciones generan paradigmas amparados en ajustes transitorios del contorno organizativo. En este orden de ideas, la teoría clásica consideraba que los productores o fabricantes liderizan e imponen sus reglas en el mercado, puesto que los consumidores o clientes no tenían otra alternativa que comprar el producto, independiente de su calidad; lo importante era satisfacer las necesidades de una sociedad de consumo con una producción en masa que a su vez regulaba el mecanismo de los precios, como resultado de un ajuste automático del mercado. El perfecto equilibrio entre los oferentes y demandantes que sustentó la corriente clásica resultó inconsistente en la medida en que las economías se diversificaban por la presencia de competidores. Los consumidores, dada la libre elección de productos y servicios, se inclinaban por los que pagaban el menor precio posible y que, para los efectos de satisfacción, les brindaran la misma utilidad. Sin embargo, el hecho de que las necesidades del ser humano son ilimitadas, heterogéneas y complementarias, inclina la balanza hacia aquellas organizaciones creativas e innovadoras.

El término de productividad desde tiempos remotos expresa una relación entre lo producido y los recursos disponibles para tal fin. La historia del pensamiento económico nos revela la preocupación del hombre por explicar el problema económico sustentado en el principio de la escasez. Este principio designa la relativa insuficiencia de los recursos ante el cúmulo de necesidades ilimitadas, heterogéneas, competitivas entre sí y complementarias. En este sentido, la productividad de los factores productivos se ha convertido en la panacea de los problemas del sistema económico-social, cuyas interrogantes giran en torno a ella: ¿qué producir?; ¿cuánto producir?; ¿cómo producir?; ¿cuándo producir? y ¿para quién producir? En la actualidad, el término vuelve a retomarse y con una visión estratégica. Se habla de gerencia de la productividad o cultura de la productividad; productividad del trabajo, productividad del capital, productividad gerencial y productividad de los procesos.

La productividad debe medirse en términos de calidad, ya que no tendría sentido hablar de mejorar sus márgenes de productividad si los recursos son de baja calidad. No obstante, al conocer los niveles esperados de productividad, la calidad de gestión contribuye a lograr dichos niveles.

Villalobos (1994), define la productividad en términos de la capacidad o actitud de un medio para la producción de bienes. Considera que un análisis de la productividad en el sector educativo es complicado porque el proceso de

producción y transmisión de conocimientos es más complejo que el producir bienes materiales. Los conceptos técnicos: producción, medios de producción, producto, productividad y eficiencia presentan serias limitaciones de aplicación en el proceso de producción educativa, puesto que el producto final obtenido no sólo se refleja en el número de egresados, sino también en los aportes de los centros educativos a la sociedad en el área de la investigación y extensión y en otras actividades administrativas que realizan los miembros del personal académico. Además, los medios de producción de conocimiento pueden alcanzar amplias dimensiones de análisis, ya que en la formación de un individuo pueden establecerse diversas combinaciones de recursos - humanos, materiales, equipos, tecnología, infraestructura- para generar un producto final socialmente diferenciado, sin considerar la presencia de otros factores que pudieran incidir en la formación integral de la persona - núcleo familiar, grupo de amigos, partidos políticos, ingreso- que escapan de la educación formal. Todo esto daría lugar a lo que se denomina en economía “producción conjunta o compuesta”, definida como la obtención de varios productos dentro de un mismo proceso.

Según Ávila (1993), la calidad y la productividad son términos enlazados y aunque la calidad no ha sido definida con precisión, la literatura actual la relaciona con el avance de las instituciones líderes de un país, porque si éstas mejoran, mejora el conglomerado. En materia educativa, la excelencia se lograría cuando la innovación científica y tecnológica sean acordes a la demanda social. Para Ávila, es casi una constante, en los países de Latinoamérica, las deficiencias administrativas de los organismos oficiales encargados de dirigir la oferta académica. En este sentido, los gerentes educativos se perciben aislados de la realidad social, y no han entendido que su actuación, en términos estadísticos, representa aproximadamente el 85% de los problemas de las organizaciones.

Para Rodríguez (1986), la causa que afecta negativamente la productividad es la acción gerencial. En este sentido, la cantidad de conocimiento y el buen funcionamiento de un departamento no son garantía de una alta productividad, pues los llamados círculos de calidad por Deming sólo suman un 10 % en los resultados obtenidos.

De lo anterior se desprende que cuando se habla de calidad de la educación en términos generales es posible coincidir con otros tratadistas, pero cuando se desciende al detalle comienzan las imprecisiones, reconociendo en última instancia la multidimensionalidad del término, relacionado con: la enseñanza, investigación, el personal, los alumnos, el currículo, el aprendizaje,



la infraestructura física, el entorno, la estructura organizacional, los recursos, el liderazgo, el método, las funciones básicas de la organización (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad, administrativas), entre otras.

A la luz de los planteamientos paradigmáticos presentado por estos autores e instituciones, la productividad y la calidad educativa son consideradas como diversas dimensiones dentro de una relación estrecha en sus múltiples facetas: la gerencia, los procesos, los procedimientos, los recursos disponibles -humano, material, equipo, infraestructura, tecnología, financiero-; la sociedad y el gobierno, para consolidar la eficiencia, la eficacia y efectividad del sistema.

## RESULTADOS

En cuanto a los años de experiencia académica de los gerentes educativos que conforman la muestra, se puede señalar que el 76% tiene más de 17 años de experiencia educativa, el 12% entre 11 y 16 años, el 10% entre 8 y 10 años, mientras que sólo el 2% cuenta con una experiencia en el servicio educativo entre 5 y 10 años. Estos resultados indican que los gerentes educativos cuentan con una relevante experiencia en el quehacer educativo, lo cual es un signo de fortaleza académica administrativa. El 68% de los gerentes educativos de la muestra tienen experiencia gerencial a lo sumo de ocho años, con una marcada ponderación del 26%, entre cinco y seis años, aunado a un 18% de gerentes cuya experiencia no supera los dos años, lo cual no es limitativo para ocupar una jefatura departamental o una coordinación, salvo las disposiciones reglamentarias existente. No obstante, se observa que el 78% de los gerentes ya han sido jefes de departamento y coordinadores de programas que, desde la perspectiva del conocimiento de las funciones administrativas, tienen sus ventajas. Sin embargo, las desventajas en el proceso administrativo son latentes desde el punto de vista de la resistencia al cambio, por la rutina y el vicio que generalmente origina la permanencia, significativamente temporal, de una persona en un cargo específico, con sus repercusiones de anclamiento organizacional. Por otra parte, se percibe un desinterés del personal académico adscrito a las diferentes unidades administrativas, de ocupar cuadros gerenciales en el Instituto Pedagógico de Caracas.

Con respecto a la manera en que los gerentes educativos que conforman la muestra conocieron las funciones y competencias de un gerente, los resultados revelan que el 42% se involucra con ellas por cuenta propia, el 54% las conoce

ejerciendo el cargo gerencial y resto con un porcentaje del 4% las conoció mediante su participación en eventos programados por el Instituto Pedagógico de Caracas. Esta percepción de la realidad nos hace presumir, en primer lugar, la escasa programación institucional de cursos de capacitación gerencial, dirigidos a los jefes departamentales y coordinadores de programas; en segundo lugar, que a pesar de que el 96% de los gerentes que conforman la muestra manifiestan conocer las funciones y competencias gerenciales por cuenta propia y en el desempeño del cargo gerencial que presiden, es cuestionable que en los últimos dos años, el 36% de los encuestados no hayan realizado curso alguno de actualización gerencial, en pleno conocimiento de la evolución de los procesos; el 48% sólo cuentan a lo sumo con cuatro cursos y sólo el 8% por lo menos se apuntan siete acreditaciones; y en tercer lugar, la productividad académica en los asuntos administrativos desde esta perspectiva estaría amenazada por una gerencia improvisadora.

Al consultar en torno a la calificación cualitativa que los gerentes educativos que conforman la muestra le asignarían a la productividad del personal académico del IPC en el desempeño de sus funciones administrativas, los resultados fueron: el 60% de los gerentes educativos que conforman la muestra, perciben al personal académico del IPC en el desempeño de sus funciones administrativa medianamente productivo, con una tendencia marcada del 30% hacia la baja productividad; no obstante, el 10% de los encuestados percibe al personal académico altamente productivo.

Con el propósito de determinar si existía alguna discrepancia significativa entre la frecuencia de respuestas para un determinado ítem y los indicadores de este estudio, se procedió a someter la información obtenida a dos tipos de análisis estadístico: la “t de student” y el análisis de varianza, a un nivel de significación del 5%.

Al comparar la percepción de los gerentes educativos que conforman la muestra en esta investigación en relación con los indicadores estudiados y las variables: sexo, categoría académica, años de experiencias en educación y experiencias gerenciales, los resultados obtenidos señalan que no existen diferencias significativas en su percepción con respecto a los indicadores estudiados y el sexo, a un nivel de significación del 5%. Los resultados del análisis de varianza revelan que no existe diferencia significativa en la percepción de los señalados gerentes entre los indicadores estudiados y la categoría académica, a un nivel de significación del 5%.

## CONSIDERACIONES FINALES

El término “productividad” está necesariamente ligado a las modernas prácticas administrativas. Ocupa un lugar privilegiado en la selva semántica del aprendizaje organizacional, y aunque su origen es remoto, su constante búsqueda reposa en la evolución de los procesos, procedimientos y métodos administrativos, que subyacen en la reorganización de las actividades humanas en correspondencia con los cambios sociales, económicos, políticos y culturales del entorno. En este sentido, los resultados obtenidos en este estudio no son concluyentes: en primer lugar, porque los procesos evolucionan por la afluencia de nuevos elementos intervinientes, y en segundo lugar, porque no todas las organizaciones responden o propician de la misma forma el cambio de una realidad, y lo que podría significar una estrategia exitosa para una organización, podría ser fatal para otra.

Con respecto al objetivo número uno (1), relacionado con el diagnóstico de la realidad organizacional del IPC con relación a la productividad del personal académico en el ejercicio de sus funciones administrativas, se concluye que el proceso administrativo en el IPC en los actuales momentos tiende a ser operativamente deficiente y medianamente productivo. Ante la existencia de una planeación estratégica, no siempre se alcanzan los objetivos y metas organizacionales, lo cual es un síntoma de niveles cuestionables de productividad. Por otra parte, existe una elevada vocación de servicio del personal académico en el ejercicio de funciones académica administrativa. Los gerentes medios que conforman la muestra conglomerada cuentan con una significativa experiencia en el quehacer educativo y una relativa experiencia gerencial, adquirida en el ejercicio del cargo, lo que podría estar generando un anclamiento del proceso administrativo, donde prevalece la improvisación y el funcionamiento institucional por inercia. Además, los resultados en esta investigación, coinciden con los hallazgos encontrados por Mendoza (1996), que revelan que los gerentes educativos escasamente participan en programas de actualización y capacitación gerencial.

Se pudo determinar además que la baja calidad y dotación de recursos -materiales, equipos, tecnología- para el ejercicio de funciones administrativas que realiza el personal académico del IPC, limitan los niveles de productividad que pudieran alcanzarse así como el excesivo papeleo, para tramitar los asuntos administrativo. Sin embargo, las excelentes relaciones de trabajo y la fluidez pertinente y oportuna de la información favorecen los niveles de productividad. Se debe considerar el mantenimiento y el reacondo de la infraestructura

física pues son factores relativamente importantes para incrementar los niveles de productividad del personal académico en el ejercicio de sus funciones administrativas.

Por otra parte, se debe revisar la gerencia del talento humano en relación con la capacitación y actualización gerencial del conglomerado profesoral, la rotación de los profesores en los cargos administrativos, la evaluación del desempeño y la promoción e incentivos, acordes a las expectativas del profesor universitario del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC).

En consideración al objetivo número dos (2) relacionado con las características de la productividad del personal académico del IPC en el ejercicio de sus funciones administrativas, se concluye que los jefes de departamento y los coordinadores de programas de pregrado, desde el punto de vista académico están altamente calificados para ocupar dichos cargos. No obstante, el 78% de los gerentes medios que conforman la muestra conglomerada, manifiestan haber desempeñado estos cargos con anterioridad, además se encontró que un 54% de estos gerentes conocieron las funciones y competencias gerenciales ejerciendo el cargo administrativo, un 42% se involucró con ellas por cuenta propia y un 4% recurre al aprendizaje gerencial, participando en algunos eventos programados por el IPC. Cabe señalar que el 36% de los gerentes mencionados, para el momento de realizar la entrevista, manifestaron que en los últimos dos (2) años, no han realizado curso alguno de actualización gerencial.

Por otra parte existe una baja disposición del personal académico del IPC en ocupar cargos gerenciales, salvo el personal que no reúne la categoría mínima de agregado y la dedicación académica reglamentada, dado que un 6% de los coordinadores de programas son profesores asistentes.

En correspondencia con el objetivo número dos (2) y a la pregunta número dos (2), se concluye que las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control se perciben desvinculadas en el proceso administrativo. En este sentido, la situación problemática no es producto de las funciones administrativa que realiza el personal académico, lo cual se demuestra en los resultados obtenidos en esta investigación, que revelan una elevada vocación de desempeño, sino en la manera de canalizar el proceso administrativo

Con relación al objetivo número tres (3), relacionado a los descriptores asociados a la productividad del personal académico del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) en el ejercicio de sus funciones administrativas, se concluye

que la calidad educativa, el presupuesto asignado al instituto, la responsabilidad organizacional, el trabajo en equipo, los recursos disponibles, los métodos de trabajo, la motivación, la comunicación, el tiempo, el liderazgo y el control administrativo, son descriptores asociados a la productividad académica en el ámbito administrativo.

## REFERENCIAS

- Ávila, F. (1993). *Diagnóstico de la Educación Superior Latinoamericana*. Maracaibo: FEDES.
- Fresco, J. (1991). *Desarrollo Gerencial Hacia la Calidad Total*. Buenos Aires: Ediciones Macci.
- Guédez, V. (1995). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Tropykos/CLACDEC.
- López, G. (1994). *Universidad y Mundo Productivo*. Caracas: UNESCO.
- Melinkooff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Editorial Panapo.
- Méndez, E. (1993). *Gerencia Académica: La construcción de la educación del III Milenio*. Maracaibo: Ediluz.
- Mendoza, A. (1996). Propuesta de un Programa de Capacitación para Optimizar la acción gerencial de los Administradores Universitarios. Trabajo de ascenso. UPEL, IPC.
- Rodríguez, R. (1986). *Optimización de la Productividad*. México: Trillas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). Dirección General de Planificación y Desarrollo. Plan de Desarrollo 2007-2010. PLANIUPEL, Boletín semestral No. 3. 2-10. Caracas: Venezuela.
- Villalobos, N. (1994). *Productividad y Eficiencia de la Función Docente en Instituciones de Educación Superior*. Maracaibo: Ediluz.