

Análisis de Factores: Percepción de los Directores, Subdirectores y Secretarios sobre las competencias gerenciales de los Jefes de Departamento. Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Una vez aplicado el cuestionario de percepción a las autoridades institucionales electas representadas por los directores, subdirectores y secretarios, se utilizó el programa estadístico SPSS, versión 14 para procesar la información.

Los Institutos Pedagógicos pertenecientes a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, delimitados en este estudio investigativo, son los que se encuentran ubicados en la Región Capital: el Instituto Pedagógico de Caracas, el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez y el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, sede central.

Es importante señalar que la información demográfica, laboral y educativa de esta muestra que agrupa a las autoridades institucionales electas (directores, subdirectores y secretarios), se presentó con anterioridad.

Previamente a la determinación de los factores principales, se realizó un Análisis Factorial de carácter exploratorio (nivel descriptivo) con el propósito de conocer si procede o no la estructuración de los ítems o descriptores en factores. En esta dirección se aplicó la prueba Kaiser-Meyer-Ockin (KMO) para niveles de significación no menor del 50% y la prueba de esfericidad de Bartlett, las cuales resultaron favorables para el Análisis Factorial en su dimensión confirmatoria, puesto que se identificaron los factores subyacentes de un conjunto de descriptores altamente correlacionadas entre si, que explican la mayor varianza total. Este análisis estadístico muestra una idea estructural sobre el comportamiento de los ítems o descriptores agrupados en factores. Con el propósito de probar la estructura y contenido de los factores explorados de acuerdo con los esquemas teóricos planteados en la investigación se procede con el Análisis Factorial confirmatorio de característica inferencial. Este análisis estadístico muestra la mejor estructura de organización de los factores de acuerdo con la naturaleza teórica de la investigación. Finalmente, el

método de Normalización Varimax con Kaiser cuantificó 19 interacciones que resume el Análisis Factorial a cinco (5) factores.

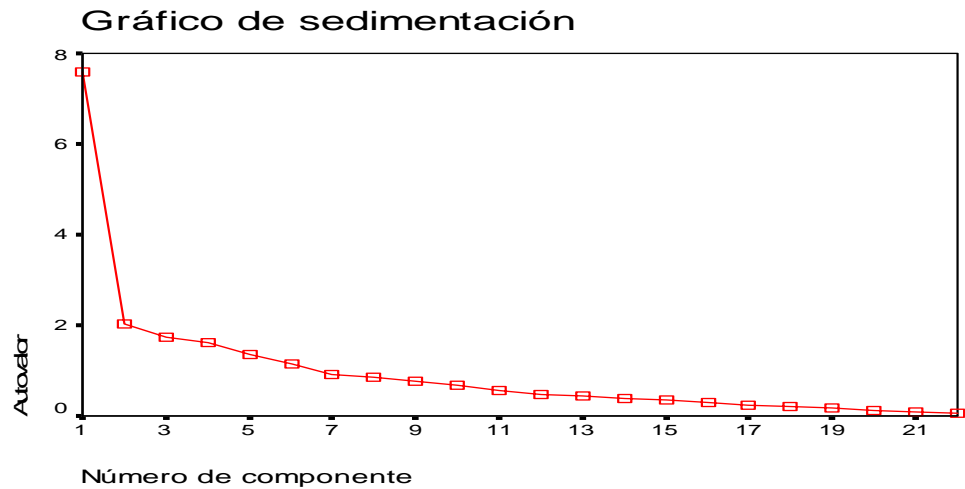


Gráfico N° 29. Gráfico de sedimentación. Percepción de autoridades directivas.

Este gráfico permite visualizar el número de factores estructurados. Se observa que a partir del factor 7 la curva tiende a estabilizarse, lo que indica que los primeros cinco (5) factores son significativos para el análisis estadístico.

Cuadro N° 31. Varianza total explicada. Percepción de autoridades directivas.

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	4,814	24,068	24,068
2	4,663	23,314	47,382
3	3,004	15,021	62,403
4	2,973	14,865	77,268
5	2,096	10,478	87,746

En este caso, hay dos aspectos de relativa importancia: en primer lugar, los cinco (5) primeros factores principales extraídos de 20 ítems, tienen autovalores superiores a 1, lo que significa, que el sexto factor no explica ni siquiera la varianza de un solo

descriptor y por lo tanto no se incluye como factor de análisis. En segundo lugar, estos cinco (5) factores explican el 87,7% de la varianza total, teniendo en cuenta que añadiendo uno más, sólo ganamos un 4,8% y quitando uno perdemos un 6,7%.

Cuadro N° 32. Factores principales discriminados por descriptores.

Factor	Descripción	Descriptores
1	Planeación y Administración.	1. Conocimiento claro de la misión y visión de la universidad. 2. Elaboración del plan operativo de acuerdo con necesidades reales. 4. Eficiencia bajo presión del tiempo. 13. Convocatoria oportuna de jefes de departamento para la solución de problemas. 15. Administración de la agenda. 17. Problemas personales en el ambiente de trabajo.
2	Trabajo en Equipo y Conocimiento Institucional.	5. Conocimiento de los instrumentos jurídicos. 8. La informalidad en la solución de problemas. 11. La delegación. 14. Compromiso institucional de los jefes de departamento. 20. Difusión del éxito de gestión.
3	Trabajo en Equipo y Comunicación.	3. Conocimiento presupuestario. 9. El Internet en la comunicación. 12. Satisfacción por el trabajo de los demás. 16. Reconocimiento público de errores. 18. Humildad ante los planteamientos críticos.
4	Administración.	6. Diligencia para solucionar problemas. 10. Elocuencia discursiva.
5	Comunicación y Acción estratégica.	7. Información oportuna. 19. Eficiencia en la instrumentación de estrategias.

Para facilitar la interpretación de los factores estructurados, se realizó un Análisis de Varianza con el propósito de comparar las medias aritméticas de los factores y determinar si existen diferencias significativas entre ellas, teniendo como referente la opinión de los directores, subdirectores y secretarios de los Institutos Pedagógicos. En esta dirección, se formularon las siguientes hipótesis estadísticas:

Hipótesis Nula

H₀: No hay diferencia significativa entre las medias de las opiniones de los directores, subdirectores y secretarios electos por instituto pedagógico con relación a los factores extraídos.

$$\mathbf{H_0:} \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots \dots \dots \mu_5$$

Hipótesis Alterna

H₁: Hay diferencia significativa entre las medias de las opiniones de los directores, subdirectores y secretarios electos por instituto pedagógico con relación a los factores extraídos.

$$\mathbf{H_1:} \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \dots \dots \dots \mu_5$$

Cuadro N° 33. ANOVA. Percepción de autoridades directivas.

Tabla de ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Comunicación y Acción estratégica * Instituto Pedagógico	Inter-grupos (Combinadas)	1	,225	2,849	,663
	Intra-grupos	8	1,097		
	Total	9	9,000		
Trabajo en Equipo y Comunicación * Instituto Pedagógico	Inter-grupos (Combinadas)	1	2,364	2,849	,130
	Intra-grupos	8	,830		
	Total	9	9,000		
Planeación y Acción Estratégica Pedagógica	Inter-grupos (Combinadas)	1	,162	,146	,712
	Intra-grupos	8	1,105		
	Total	9	9,000		
Administración* Instituto Pedagógico	Inter-grupos (Combinadas)	1	4,540	8,145	,021
	Intra-grupos	8	,557		
	Total	9	9,000		
Trabajo en Equipo y Conocimiento Institucional * Instituto Pedagógico	Inter-grupos (Combinadas)	1	,827	,810	,394
	Intra-grupos	8	1,022		
	Total	9	9,000		

Se observa que existen diferencias significativas entre las medias de las opiniones de los directores, subdirectores y secretarios de los Institutos Pedagógicos ubicados en la Región Capital con respecto al factor *Administración*. Este factor muestra una $F=8,145$ y un nivel de significación de $\alpha = 0,021$. Se deduce de estos resultados que a un nivel de significación del 5% hay evidencias para rechazar la hipótesis nula. Seguidamente, para precisar en cuáles Institutos Pedagógicos están las diferencias de medias, se realizó la prueba t para Muestras Independientes, porque hay menos de tres grupos, ya que en el Instituto Pedagógico de Mejoramiento Profesional del Magisterio no hay jefes de departamento, sólo jefes de núcleos que no son electos. Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N° 34. Prueba t para Muestras Independientes.

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas			Prueba T para la igualdad de medias			
		F	Sig	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencias de medias	Error típ de la diferencia
Administración	Se han asumido varianzas iguales	2,828	0,131	2,854	8	0,021	1,3476546	0,4722059
	No se han asumido varianzas iguales			2,854				4,939

Se observa, en cuanto al factor *Administración*, que $t=2,854$ y el nivel de significación 0,021. De estos resultados, se interpreta que en este factor existe diferencia significativa a un nivel $\alpha = 0,05$ entre las medias de las opiniones de jefes de departamento de los Institutos Pedagógicos Caracas y José Manuel Siso Martínez.

A continuación se presentan cinco (5) cuadros contentivos de los Factores Principales que resultaron del Análisis Factorial discriminados por Instituto Pedagógico, de acuerdo con las medias y desviaciones (estándar):

Cuadro N° 35. Factor 1: Planeación y Administración.

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
1. Conocimiento claro de la misión y visión de la universidad.	Media	3,00	2,00	2,50
	Desv.	1,22	0,00	0,61
2. Elaboración del plan operativo de acuerdo con necesidades reales.	Media	2,80	2,80	2,80
	Desv.	1,30	0,45	0,88
4. Eficiencia bajo presión del tiempo.	Media	3,20	1,60	2,40
	Desv.	1,30	0,89	1,10
13. Convocatoria oportuna de jefes de departamento para la solución de problemas.	Media	2,40	2,80	2,60
	Desv.	0,89	0,45	0,67
15. Administración de la agenda.	Media	2,40	2,80	2,60
	Desv.	0,89	0,45	0,67
17. Problemas personales en el ambiente de trabajo.	Media	2,00	1,80	1,90
	Desv.	1,41	0,84	1,13

Al analizar el Factor 1, denominado *Planeación y Administración*, se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 1, 2, 4, 13, 15 y 17, a través de sus medias y desviaciones (estándar), en el caso de Instituto Pedagógico de Caracas, una tendencia de opinión en los descriptores 1, 2 y 4 hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, y en el resto de los descriptores hacia la opción *Es desacuerdo en el mayor de los casos*. No obstante, en el caso del Instituto Pedagógico José Manuel

Siso Martínez la tendencia de las opiniones con respecto a los descriptores 2, 13 y 15 tienden hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, sin embargo con respecto a los descriptores 1, 4, y 17 las opiniones tienden hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*. Esto significa que los directores, subdirectores y secretarios manifiestan una opinión heterogénea con respecto a los descriptores 1, 4, 13 y 15. En términos generales, las opiniones de los directores, subdirectores y secretarios de los Institutos Pedagógicos estudiados manifiestan, a través de sus medias promedio y desviaciones promedio (estándar), en los descriptores 1, 2, 13 y 15 una tendencia hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, sin embargo, con respecto al resto de los descriptores, la tendencia es hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*. No obstante, la mayor variabilidad en las opiniones se observó en los descriptores 4 y 17.

Cuadro N° 36. Factor 2: Trabajo en Equipo y Conocimiento Institucional.

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
5. Conocimiento de los instrumentos jurídicos.	Media	3,00	2,60	2,80
	Desv.	0,71	1,52	1,12
8. La informalidad en la solución de problemas.	Media	2,60	2,40	2,50
	Desv.	1,14	0,89	1,02
11. La delegación.	Media	3,40	2,00	2,70
	Desv.	0,89	1,00	0,95
14. Compromiso institucional de los jefes de departamento.	Media	3,60	3,20	3,40
	Desv.	0,55	0,45	0,50
20. Difusión del éxito de gestión.	Media	3,20	2,80	3,00
	Desv.	0,84	0,84	0,84

Al analizar el Factor 2, denominado *Trabajo en Equipo y Conocimiento Institucional*, se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 5, 8, 11, 14, 20, a través de sus medias y desviaciones (estándar), en el caso de Instituto Pedagógico de Caracas, una tendencia de opinión en los descriptores 5, 8, 11 y 20 hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, y en el descriptor número 14 hacia la opción *Totalmente de acuerdo*. No obstante, en el caso del Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez la tendencia de las opiniones con respecto a los descriptores 5 y 20 tienden hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, sin embargo con respecto a los descriptores 8, 11 y 14 las opiniones tienden hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*. En términos generales, las opiniones de los directores, subdirectores y secretarios de los Institutos Pedagógicos manifiestan, a través de sus medias promedio y desviaciones promedio (estándar), en los descriptores propuestos, una tendencia hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*. No obstante, la mayor variabilidad en las opiniones se observó en los descriptores 5 y 8.

Cuadro N° 37. Factor 3: Trabajo en Equipo y Comunicación.

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
3. Conocimiento presupuestario.	Media	2,00	2,80	2,40
	Desv.	0,71	1,10	0,91
9. El Internet en la comunicación.	Media	1,00	3,00	2,00
	Desv.	0,00	1,22	0,61
12. Satisfacción por el trabajo de los demás.	Media	2,20	3,40	2,80
	Desv.	1,30	0,55	0,93
16. Reconocimiento público de errores.	Media	2,80	3,20	3,00
	Desv.	1,30	0,84	1,07
18. Humildad ante los planteamientos críticos.	Media	1,80	1,60	1,70
	Desv.	1,10	1,14	1,12

Al analizar el Factor 4, denominado *Trabajo en Equipo y Comunicación*, se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 3, 9, 12, 16, 18, a través de sus medias y desviaciones (estándar), en el caso de Instituto Pedagógico de Caracas, una tendencia de opinión en los descriptores 3, 12, 18 hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*, en el descriptor 9 hacia la opción *Totalmente en desacuerdo* con consistencia en las opiniones y en el descriptor 16 hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos* donde las opiniones fueron mas variables. No obstante, en el caso del Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez la tendencia de las opiniones con respecto a los descriptores 3, 9, 12 y 16 tienden hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, sin embargo con respecto al descriptor número 18 la opinión de las muestras coinciden con lo manifiesto en el Instituto Pedagógico de Caracas, cuya tendencia es hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*. En términos generales, las opiniones de los directores, subdirectores y secretarios de los Institutos Pedagógicos manifiestan, a través de sus medias promedio y desviaciones promedio (estándar), en los descriptores 3, 9 y 18 una tendencia hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*, sin embargo, con respecto al resto de los descriptores, la tendencia es hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*. No obstante, la mayor variabilidad en las opiniones de las muestras se observó en los descriptores 16 y 18.

Cuadro N° 38. Factor 4: Administración.

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
6. Diligencia para solucionar problemas.	Media	2,60	3,00	2,80
	Desv.	0,55	0,00	0,28
10. Elocuencia discursiva.	Media	3,00	1,60	2,30
	Desv.	1,22	0,89	1,06

Al analizar el Factor 4, denominado *Administración*, se interpreta del resultado obtenido en el descriptor 6, a través de sus medias y desviaciones (estándar), una tendencia hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, si embargo, en el caso del Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez la tendencia de las opiniones con respecto al descriptor número 10 (media=1,60) tiende hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos* en comparación al Instituto Pedagógico de Caracas cuya tendencia es hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, pero las opiniones fueron mas variables. En términos generales, las opiniones de los directores, subdirectores y secretarios de los Institutos Pedagógicos manifiestan, a través de sus medias promedio y desviaciones promedio (estándar), en el descriptor número 6 (media=2,80), una tendencia hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, sin embargo, con respecto al descriptor número 10 (media=2,30), la tendencia es hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*.

Cuadro N° 39. Factor 5: Comunicación y Acción Estratégica.

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
7. Información oportuna.	Media	2,60	2,40	2,50
	Desv.	0,55	0,89	0,72
19. Eficiencia en la instrumentación de estrategias.	Media	2,80	1,80	2,30
	Desv.	1,30	1,30	1,30

Al analizar el Factor 5, denominado *Comunicación y Acción Estratégica*, se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 7 y 19, a través de sus medias y desviaciones (estándar), en el caso del Instituto Pedagógico de Caracas, una tendencia hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*. No obstante en el caso del Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez la tendencia de las opiniones tiende hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*. En

términos generales, las opiniones de los directores, subdirectores y secretarios de los Institutos Pedagógicos manifiestan, a través de sus medias promedio y desviaciones promedio (estándar), en el descriptor número 7 (media=2,50), una tendencia hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, sin embargo, con respecto al descriptor número 19 (media=2,30 y desviación 1,30), la tendencia es hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos* con variabilidad en las opiniones.

Percepción de los Jefes de Departamento sobre las competencias gerenciales de los Directores, subdirectores y secretarios. Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Análisis de Factores

Previamente a la determinación de los factores principales, se realizó un Análisis Factorial de carácter exploratorio (nivel descriptivo) con el propósito de conocer si procede o no la estructuración de los ítems o descriptores en factores. En esta dirección se aplicó la prueba Kaiser-Meyer-Ockin (KMO) para niveles de significación no menor del 50% y la prueba de esfericidad de Bartlett, las cuales resultaron favorables para el Análisis Factorial en su dimensión confirmatoria, puesto que se identificaron los factores subyacentes de un conjunto de descriptores altamente correlacionadas entre sí, que explican la mayor varianza total. Este análisis estadístico muestra una idea estructural sobre el comportamiento de los ítems o descriptores agrupados en factores. Con el propósito de probar la estructura y contenido de los factores explorados de acuerdo con los esquemas teóricos planteados en la investigación se procede con el Análisis Factorial confirmatorio de característica inferencial. Este análisis estadístico muestra la mejor estructura de organización de los factores de acuerdo con la naturaleza teórica de la investigación. Finalmente, el método de Normalización Varimax con Kaiser cuantificó 19 interacciones que resume el Análisis Factorial en seis (6) factores.

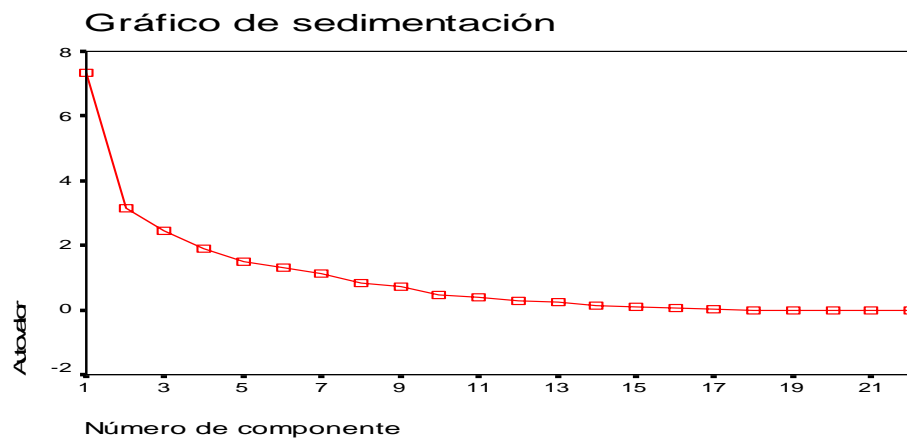


Gráfico N° 30. Gráfico de sedimentación. Percepción de jefes de departamento.

El gráfico anterior (gráfico N° 30) permite visualizar el número de factores estructurados. Se observa que a partir del factor 7 la curva tiende a estabilizarse, lo que indica que los primeros seis (6) factores son significativos para el análisis estadístico.

Cuadro N° 40. Varianza total explicada. Percepción jefes de departamento.

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	5,307	24,121	24,121
2	2,785	12,660	36,780
3	2,632	11,962	48,742
4	2,370	10,771	59,513
5	2,364	10,745	70,259
6	2,164	9,837	80,096

En este caso, hay dos aspectos de relativa importancia: en primer lugar, los seis (6) primeros factores principales extraídos de 22 ítems, tienen autovalores superiores a 1, lo que significa, que el séptimo factor no explica ni siquiera la varianza de un solo descriptor. En segundo lugar, estos seis (6) factores explican el 80,1% de la varianza total, teniendo en cuenta que añadiendo uno más, sólo ganamos un 5,2% y quitando uno perdemos un 6,1%.

Cuadro N° 41. Factores principales discriminados por descriptores.

Factor	Descripción	Descriptores
1	Administración.	3. Eficiencia bajo presión del tiempo. 4. Conocimiento de los instrumentos jurídicos. 5. Diligencia para solucionar problemas. 6. Información oportuna. 12. Evaluación de fortalezas y

(Continuación cuadro N° 41)

Factor	Descripción	Descriptorios
1	Administración.	debilidades. 14. Seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión. 15. Coordinación de trabajo. 22. Difusión del éxito de gestión.
2	Administración y Acción Estratégica.	7. Fuentes de información. 13. Dilatación de los procesos administrativos. 16. Convocatoria oportuna para la solución de problemas. 17. Administración de la agenda.
3	Comunicación y Acción Estratégica.	9. El Internet en la comunicación. 10. Elocuencia discursiva. 19. Problemas personales en el ambiente de trabajo. 21. Elaboración de estrategias.
4	Trabajo en Equipo y Conocimiento Institucional.	2. Conocimiento presupuestario. 11. satisfacción por el desempeño exitoso de los demás.
5	Planeación.	1. Conocimiento claro de la misión y visión de la universidad.
6	Manejo Personal.	8. La informalidad en la solución de problemas. 18. Reconocimiento público de errores. 20. Humildad ante los planteamientos críticos.

Para facilitar la interpretación de los factores estructurados, se realizó un Análisis de Varianza con el propósito de comparar las medias aritméticas de los factores y determinar si existen diferencias significativas entre ellas, teniendo como referente la opinión de los jefes de departamento de los Institutos Pedagógicos ubicados en la Región Capital. En esta dirección, se formularon las siguientes hipótesis estadísticas:

Hipótesis Nula

H₀: No hay diferencia significativa entre las medias de las opiniones de los jefes de departamento de los institutos pedagógicos con relación a los factores extraídos.

$$\mathbf{H_0:} \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots \mu_6$$

Hipótesis Alternativa

H₁: Hay diferencia significativa entre las medias de las opiniones de jefes de departamento de los institutos pedagógicos con relación a los factores extraídos.

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \dots \mu_6$$

Cuadro N° 42. ANOVA. Percepción de jefes de departamento.

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Administración	Inter-grupos	12,755	1	12,755	48,080	,000
	Intra-grupos	4,245	16	,265		
	Total	17,000	17			
Administración y Acción Estratégica	Inter-grupos	1,575	1	1,575	1,634	,219
	Intra-grupos	15,425	16	,964		
	Total	17,000	17			
Comunicación y Acción Estratégica	Inter-grupos	6,129E-02	1	6,129E-02	,058	,813
	Intra-grupos	16,939	16	1,059		
	Total	17,000	17			
Trabajo en equipo y Conocimiento Institucional	Inter-grupos	,280	1	,280	,268	,611
	Intra-grupos	16,720	16	1,045		
	Total	17,000	17			
Planeación	Inter-grupos	2,099E-03	1	2,099E-03	,002	,965
	Intra-grupos	16,998	16	1,062		
	Total	17,000	17			
Manejo Personal	Inter-grupos	1,564E-04	1	1,564E-04	,000	,990
	Intra-grupos	17,000	16	1,062		
	Total	17,000	17			

Se observa que existen diferencias significativas entre las medias de las opiniones de jefes de departamento de los institutos pedagógicos ubicados en la Región Capital con respecto al factor *Administración*. Este factor muestra una $F=48,080$ y un nivel de significación de $\alpha = 0,000$. Se deduce de estos resultados que a un nivel de significación del 5% hay evidencias para rechazar la hipótesis nula. Seguidamente, para precisar en cuáles institutos pedagógicos están las diferencias de medias, se realizó la prueba t para Muestras Independientes, porque hay menos de tres grupos,

ya que en el Instituto Pedagógico de Mejoramiento Profesional del Magisterio no hay jefes de departamento, sólo jefes de núcleos y estos no son electos. Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N° 43. Prueba t para Muestras Independientes.

		Prueba de Levene para la igualdad de varianza			Prueba T para la igualdad de medias			
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencias de medias	Error típ de la diferencia
Administración	Se han asumido varianzas iguales	5,176	0,37	-6,934	16	0,000	-1,7857294	0,2575328
	No se han asumido varianzas iguales			-5,950				

Se observa, en cuanto al factor *Administración*, que $t=-6,934$ y el nivel de significación 0,000. De estos resultados, se interpreta que existe diferencia significativa a un nivel $\alpha = 0,05$ entre las medias de las opiniones de jefes de departamento de los Institutos Pedagógicos Caracas y José Manuel Siso Martínez.

A continuación se presentan cinco (5) cuadros contentivos de los Factores Principales discriminados por Instituto Pedagógico de acuerdo con las medias y desviaciones (estándar):

Cuadro N° 44 . Factor 1: Administración.

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
3. Eficiencia bajo presión del tiempo.	Media	2,25	3,33	2,79
	Desv.	0,87	0,52	0,70
4. Conocimiento de los instrumentos jurídicos.	Media	2,92	3,83	3,38
	Desv.	0,29	0,41	0,35

(Continuación cuadro N° 44)

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
5. Diligencia para solucionar problemas.	Media	2,42	3,83	3,13
	Desv.	0,51	0,41	0,46
6. Información oportuna.	Media	2,25	3,50	2,88
	Desv.	0,75	0,55	0,65
12. Evaluación de fortalezas y debilidades.	Media	2,17	3,50	2,84
	Desv.	0,94	0,55	0,75
14. Seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión.	Media	2,08	3,33	2,71
	Desv.	0,90	0,52	0,71
15. Coordinación de trabajo.	Media	1,75	3,50	2,63
	Desv.	0,45	0,55	0,50
22. Difusión del éxito de gestión.	Media	2,42	3,50	2,96
	Desv.	0,79	0,55	0,67

Al analizar el Factor 1, denominado *Administración*, se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 3, 4, 5, 6, 12, 14, 15 y 22, a través de las medias promedio y desviaciones promedios (estándar), una tendencia de la muestra a opinar hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos* con márgenes aceptables de desviaciones (estándar) dado que se encuentra entre -1 y 1. No obstante, los resultados obtenidos en el Instituto Pedagógico de Caracas difieren de los resultados obtenidos en el Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez y revelan que las opiniones emitidas por la muestra tienden hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos* con excepción de la opinión manifiesta en el descriptor número 4 cuya tendencia es hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos* con poco margen de variabilidad.

Cuadro N° 45. Factor 2: Administración y Acción Estratégica.

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
7. Fuentes de información.	Media	2,92	1,83	2,38
	Desv.	0,90	0,75	0,83
13. Dilatación de los procesos administrativos.	Media	2,58	2,00	2,29
	Desv.	0,90	1,10	1,00
16. Convocatoria oportuna para la solución de problemas.	Media	2,33	2,83	2,58
	Desv.	0,65	0,41	0,53
17. Administración de la agenda.	Media	2,92	2,33	2,63
	Desv.	0,90	1,03	0,97

Al analizar el Factor 2, denominado *Administración y Acción Estratégica*, se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 16 y 17, a través de las medias promedio y desviación estándar (promedio), una tendencia de la muestra a opinar hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, con una variabilidad de opinión aceptables dentro de los parámetros estandarizados. Con respecto a los resultados obtenidos en los descriptores 7 y 13, la muestra tiende a opinar sobre la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*. No obstante, los resultados obtenidos en el Instituto Pedagógico de Caracas, revelan que las opiniones emitidas por la muestra tienden hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*. Es evidente la diferencia de medias entre estos Institutos Pedagógicos.

Cuadro N° 46. Factor 3: Comunicación y Acción Estratégica.

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
9. El Internet en la comunicación.	Media	1,33	1,17	1,25
	Desv.	0,78	0,41	0,60

(Continuación cuadro N° 46)

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
10. Elocuencia discursiva.	Media	2,42	2,83	2,63
	Desv.	0,51	0,75	0,63
19. Problemas personales en el ambiente de trabajo.	Media	1,33	1,17	1,25
	Desv.	0,89	0,98	0,94
21. Elaboración de estrategias.	Media	2,00	2,50	2,25
	Desv.	0,74	0,55	0,65

Al analizar el Factor 3, denominado *Comunicación y Acción Estratégica*, se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 9 y 19, a través de las medias promedio, una tendencia de muestra a opinar hacia la opción *Totalmente en desacuerdo* con niveles de desviación que se encuentran entre sus valores estandarizados. Con respecto al resultado obtenido en el descriptor número 21, la muestra tiende a opinar sobre la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*. En el caso del descriptos número 10, la tendencia de la media es hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*. No obstante, los resultados obtenidos en el Instituto Pedagógico de Caracas, revelan que las opiniones emitidas por la muestra tienden hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos* y *Totalmente en desacuerdo*. A manera de resumen las opiniones emitidas por los jefes de departamento de ambos institutos fueron similares.

Cuadro N° 47. Factor 4: Trabajo en Equipo y Conocimiento Institucional.

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
2. Conocimiento presupuestario.	Media	2,08	1,83	1,96
	Desv.	0,90	0,75	0,83

(Continuación cuadro N° 47)

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
11. Satisfacción por el desempeño exitoso de los demás.	Media	2,58	3,00	2,79
	Desv.	1,00	0,00	0,50

Al analizar el Factor 4, denominado *Trabajo en Equipo y Conocimiento Institucional*, se interpreta del resultado obtenido en el descriptor 2, a través de la media promedio y desviación promedio, una tendencia de las muestras a opinar hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*, mientras que el descriptor 11 revela que la opinión de las muestras tiende hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*. En ambos casos, la tendencia de opinión de las muestras fue similar.

El descriptor número 1 agrupado en el factor *Planeación* se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 48. Factor 5: Planeación.

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
1. Conocimiento claro de la misión y visión de la universidad.	Media	3,17	3,00	3,09
	Desv.	0,72	0,00	0,36

Al analizar el Factor 5, denominado *Planeación*, se interpreta del resultado obtenido en el descriptor 1, a través de la media promedio (3,09) y desviación promedio (0,36) (estándar), que existe una clara tendencia de la muestra hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*. Se deduce que los jefes de departamento manifiestan una opinión homogénea con respecto al descriptor.

Cuadro N° 49. Factor 6: Manejo Personal.

Descriptores		Institutos Pedagógicos		
		Caracas	Siso Martínez	Total
8. La informalidad en la solución de problemas.	Media	2,58	2,67	2,63
	Desv.	1,08	1,03	1,06
18. Reconocimiento público de errores.	Media	1,83	2,67	2,25
	Desv.	0,83	0,82	0,83
20. Humildad ante los planteamientos críticos.	Media	2,50	2,67	2,59
	Desv.	0,52	0,52	0,52

Al analizar el Factor 6, denominado *Manejo Personal*, se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 8 y 20, a través de las medias promedio, una tendencia de la muestra a opinar hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, sin embargo la desviación promedio estándar en el descriptor 8 es mas elevada que las desviaciones promedio del descriptor número 20, quedando estadísticamente de manifiesto que la opinión de las muestras con respecto al descriptor 8 fue mas homogénea en relación al descriptor 20. Con respecto al descriptor número 18, la media promedio (2,25) indica una tendencia de opinión hacia la opción *En Desacuerdo en el mayor de los casos* con una manifestación de la muestra similar, sin embargo, la opinión de la muestra del Instituto Pedagógico de Caracas se manifestó hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos* mientras que la muestra del Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez se inclinó por la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*.

Análisis de Factores: Percepción de los Coordinadores de los Programas de Docencia, Investigación y Postgrado y Extensión sobre las competencias gerenciales de las Autoridades Institucionales (Directores, Subdirectores, Secretarios y Jefes de Departamento). Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Antes de proceder con el Análisis Factorial, se presenta seguidamente, un análisis descriptivo de la ubicación de la muestra por Instituto Pedagógico.

Cuadro N° 50. Distribución de frecuencia de los Coordinadores de los Programas de Docencia, Extensión e Investigación y Postgrado, discriminados por Institutos Pedagógicos ubicados en la Región Capital.

Descripción	Frecuencia	% Frecuencia	%Acumulado
Pedagógico de Caracas	25	53,2	53,2
Pedagógico Siso Martínez	7	14,9	68,1
Mejoramiento Profesional	15	31,9	100,0
Total	47	100	

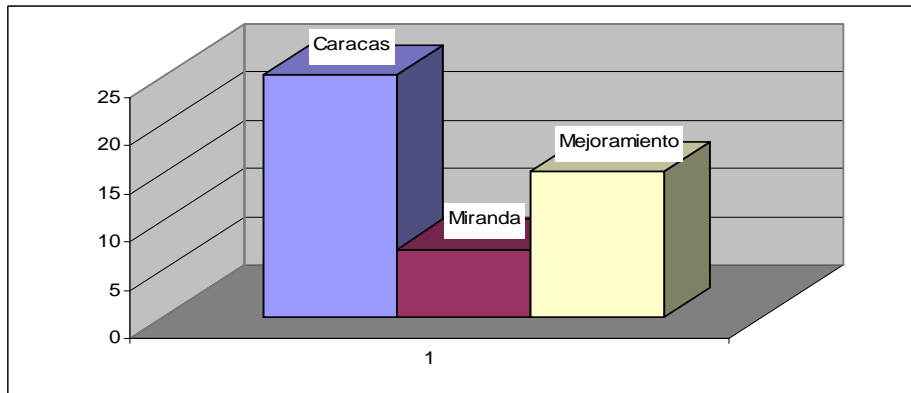


Gráfico N° 31. Distribución de los coordinadores de programas discriminados por Institutos Pedagógicos ubicados en la Región Capital.

Se encuestaron 47 gerentes universitarios quienes ocupan cargos de coordinadores de programas en las diferentes funciones de la universidad: docencia, extensión, investigación y postgrado. Se observa que el 53% de los coordinadores de programas están adscritos al Instituto Pedagógico de Caracas, el 32% al Instituto Pedagógico del

Instituto de Mejoramiento Profesional y el 15% al Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez.

Información demográfica

Con respecto al sexo, la información se obtuvo directamente de los encuestados a través de la observación directa en el trabajo de campo. En este sentido, los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N° 51. Distribución de frecuencia de los coordinadores de programas discriminados por sexo.

Descripción	Frecuencia	% Frecuencia	%Acumulado
Masculino	18	38,3	38,3
Femenino	29	61,7	100,0
Total	47	100	

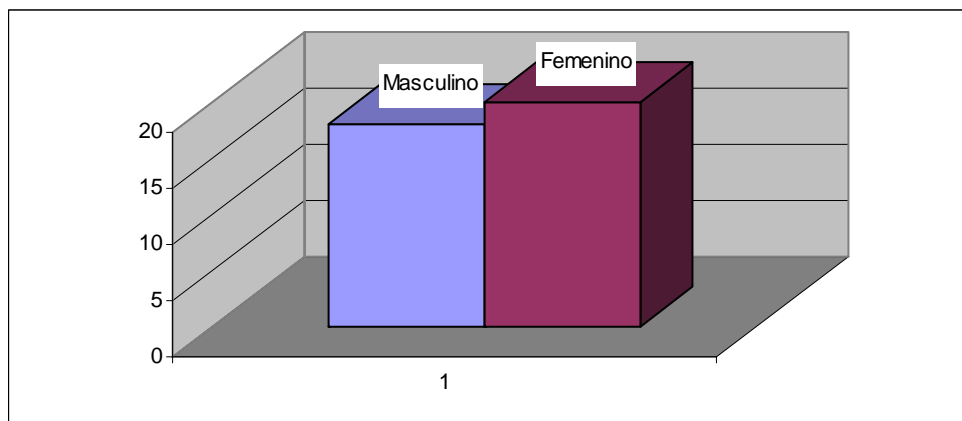


Gráfico N° 32. Distribución de los coordinadores de programas discriminados por sexo.

Con relación con el sexo de los gerentes universitarios que conforman la muestra, se observa que el 18% son hombres y el 62 % son mujeres.

PARTE A. Información Laboral.

La información laboral se obtuvo de la opinión suministrada por los coordinadores de programas vinculados a las diferentes funciones de la universidad y de los jefes de unidades administrativas. En este sentido, los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N° 52. Año de ingreso a la universidad como profesor ordinario o profesional universitario y años de experiencia en cargos gerenciales en la universidad.

Descripción	Frec.	% Frec.	%Acu.	Ingreso Promedio	Tiempo de experiencia gerencial
1. Coordinadores de Programas.	47	63,5	63,5	11 años	7 años
2. Jefes de Unidades Administrativas.	27	36,5	100	14 años	7 años
Total	74	100			

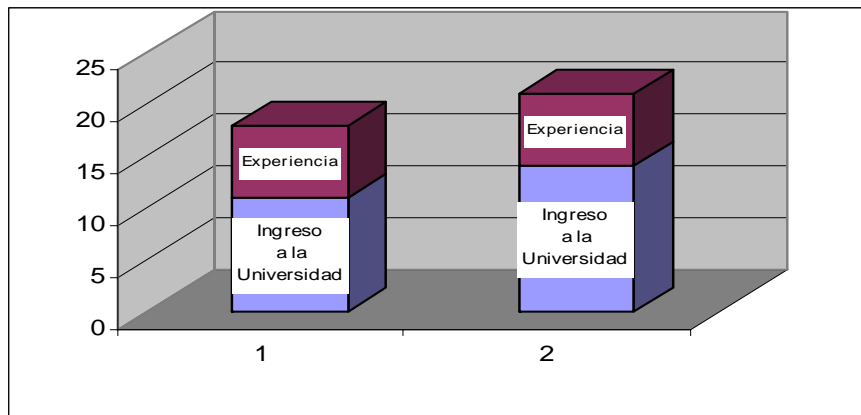


Gráfico N° 33. Distribución de los coordinadores de programas y jefes de unidades administrativas discriminados por años de ingreso a la universidad y años de experiencia en cargos gerenciales en la universidad.

Se observa en el cuadro N° 52 y gráfico N° 33 que el 64 % de los gerentes universitarios que conforman la muestra, representada por los coordinadores de los programas de docencia, extensión e investigación y postgrado, opinan que ingresaron a la universidad como profesores ordinarios hace 11 años en promedio y cuentan con una experiencia gerencial promedio en la universidad de 7 años. Por su parte, el 37 % de los gerentes universitarios que conforman la muestra, representada por los jefes de las unidades administrativas, opinan que ingresaron a la universidad como profesores ordinarios o profesionales universitarios hace 14 años en promedio y cuentan con una experiencia gerencial promedio en la universidad de 7 años. De esta situación se interpreta que los coordinadores de programas alcanzan a desempeñar cargos gerenciales en la universidad en menos tiempo que el personal administrativo.

PARTE B. Información Educativa.

La información referente al nivel educativo se obtuvo de la opinión suministrada por los Coordinadores de los Programas de Docencia, Investigación y Postgrado y Extensión, a través del instrumento de investigación aplicado. En este sentido, los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N° 53. Distribución de frecuencia de los coordinadores de programas discriminados por título de formación académica de pregrado.

Descripción	Frecuencia	% Frecuencia	%Acumulado
En Educación	42	89,4	89,4
En Administración	1	2,1	91,5
Otro	4	8,5	100
Total	47	100	

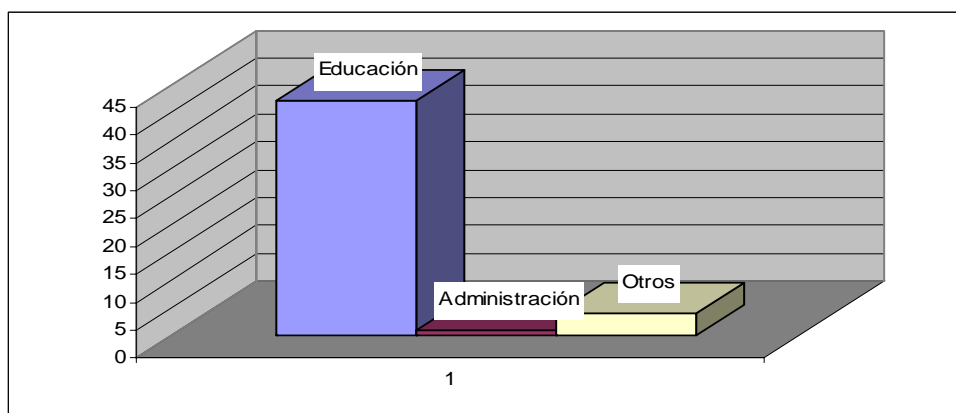


Gráfico N° 34. Distribución de los coordinadores de programas discriminados por título de formación académica de pregrado.

El 89% de los gerentes universitarios encuestados poseen título universitario que los acreditan licenciados en educación o profesores, el 2% poseen título universitario que los acreditan como licenciados en administración y el 4% poseen títulos universitarios en letras, música, sociología y en historia. No obstante, tres gerentes universitarios encuestados, además de poseer el título universitario que los acredita como profesor, cuentan con otras profesiones; en deporte, en ciencias y administración.

Cuadro N° 54. Distribución de frecuencia de los coordinadores de programas discriminados por título de formación académica de posgrado en educación.

Descripción	Frecuencia	% Frecuencia	%Acumulado
1. Especialización	2	4,3	4,3
2. Especialización y Maestría	6	12,8	17,1
3. Maestría	26	55,3	72,4
4. Maestría y Doctorado	3	6,4	78,8
5. Doctorado	3	6,4	85,2
6. Especialización, Maestría y Doctorado	1	2,1	87,3
7. Ninguno	6	12,7	100
Total	47	100	

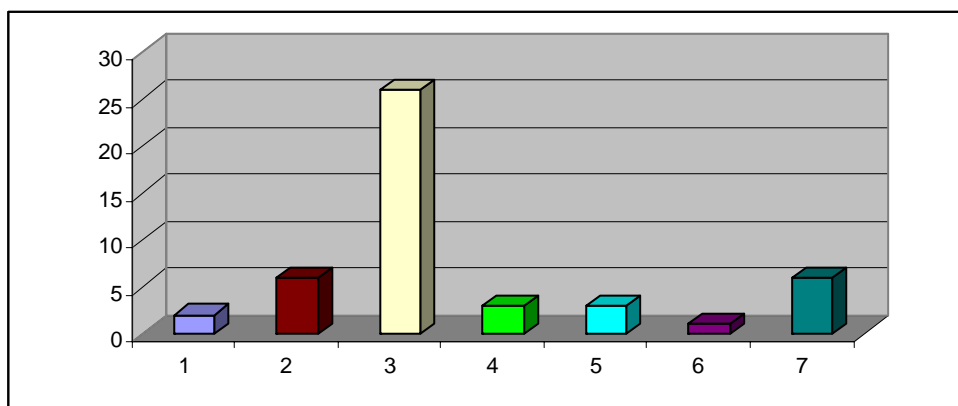


Gráfico N° 35. Distribución de los coordinadores de programas discriminados por título de formación académica de posgrado en educación.

Cuadro N° 55. Distribución de frecuencia de los coordinadores de programas discriminados por título de formación académica de posgrado en gerencia o administración.

Descripción	Frecuencia	% Frecuencia	%Acumulado
1. Especialización	3	6,4	6,4
2. Especialización y Maestría	1	2,1	8,5
3. Maestría	4	8,5	17,0
4. Doctorado	3	6,4	23,4
5. Especialización, Maestría y Doctorado.	1	2,1	25,5
6. Otro.	3	6,4	31,9
7. Ninguno.	32	68,1	100
Total	47	100	

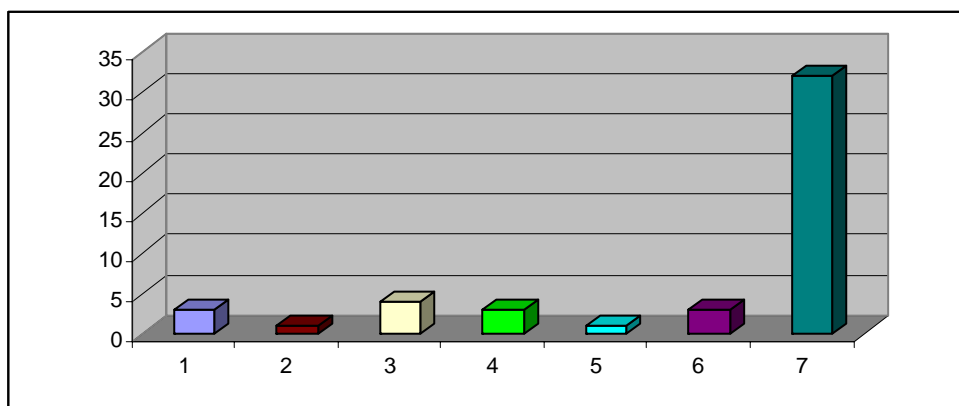


Gráfico N° 36. Distribución de los coordinadores de programas discriminados por título de formación académica de posgrado en gerencia o administración.

El 72% de los gerentes universitarios encuestados poseen título de educación a nivel de especialista, magíster o ambos, el 6,4% poseen título de doctor en educación, el 6,43% son magíster y doctores. Sin embargo, el 12,7% no posee título de postgrado alguno en educación. Este hallazgo demuestra que la gerencia en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en estos momentos, está representada por gerentes con alto nivel de formación académica en educación y con baja formación académica gerencial, dado que el 68 % de la muestra no tiene postgrado en gerencia administrativa, solo el 17% de la muestra son especialistas, magíster o ambos, sin embargo, es de relativa importancia que el 8,5% de la muestra tenga el título de doctor.

Previo a la determinación de los factores principales, se realizó un Análisis Factorial de carácter exploratorio (nivel descriptivo) con el propósito de conocer si procede o no la estructuración de los ítems o descriptores en factores. En esta dirección se aplicó la prueba Kaiser-Meyer-Ockin (KMO) para niveles de significación no menor del 50% y la prueba de esfericidad de Bartlett, las cuales resultaron favorables para el Análisis Factorial en su dimensión confirmatoria, puesto que se identificaron los factores subyacentes de un conjunto de descriptores altamente correlacionadas entre si, que explican la mayor varianza total. Este análisis estadístico muestra una idea estructural sobre el comportamiento de los ítems o descriptores agrupados en factores. Con el propósito de probar la estructura y contenido de los

factores explorados de acuerdo con los esquemas teóricos planteados en la investigación se procede con el Análisis Factorial confirmatorio de característica inferencial. Este análisis estadístico muestra la mejor estructura de organización de los factores de acuerdo con la naturaleza teórica de la investigación. Finalmente, el método de Normalización Varimax con Kaiser cuantificó 19 interacciones que resume el Análisis Factorial en seis (6) factores.

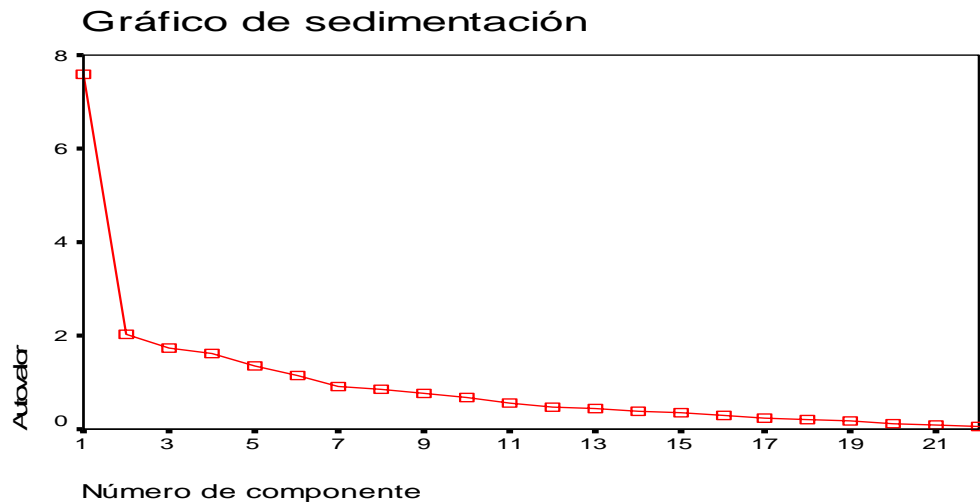


Gráfico N° 37. Gráfico de sedimentación. Percepción de coordinadores.

El gráfico N° 37, permite visualizar el número de factores estructurados en el Análisis. Se observa que a partir del factor 7 la curva tiende a estabilizarse, lo que indica que los primeros seis (6) factores son significativos para el análisis estadístico.

Cuadro N° 56. Varianza total explicada. Percepción de coordinadores.

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	5,356	24,347	24,347
2	3,236	14,710	39,057
3	1,919	8,722	47,779

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado
4	1,744	7,927	55,707
5	1,639	7,450	63,157
6	1,568	7,129	70,286

En este caso, hay dos aspectos de relativa importancia: en primer lugar, los seis (6) primeros factores principales extraídos de 22 ítems, tienen autovalores superiores a 1, lo que significa, que el séptimo factor no explica ni siquiera la varianza de un solo descriptor. En segundo lugar, estos seis (6) factores explican el 70,3% de la varianza total, teniendo en cuenta que añadiendo uno más, sólo ganamos un 4,2% y quitando uno perdemos un 5,1%.

Cuadro N° 57. Factores principales discriminados por descriptores.

Factor	Descripción	Descriptores
1	Administración.	4. Conocimiento de los instrumentos jurídicos. 6. Información oportuna. 11. Satisfacción por el trabajo de los demás. 12. Evaluación de Fortalezas y debilidades. 14. Seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión. 15. Coordinación de trabajo. 16. Convocatoria oportuna para la solución de problemas. 21. Elaboración de estrategias. 22. Difusión del éxito de gestión.
2	Planeación y Administración.	1. Conocimiento claro de la misión y visión de la universidad. 3. Eficiencia bajo presión del tiempo. 5. Diligencia para solucionar problemas.

		10. Elocuencia discursiva. 18. Reconocimiento público de errores. 20. Humildad ante los planteamientos críticos.
3	Administración y Acción Estratégica.	7. Fuentes de información. 13. Dilatación de los procesos administrativos.
4	Conocimiento Institucional	2. Conocimiento presupuestario.
5	Manejo Personal.	17. Administración de la agenda.
6	Comunicación y Acción Estratégica.	8. La informalidad en la solución de problemas. 19. Problemas personales en el ambiente de trabajo.

Para facilitar la interpretación de los factores estructurados, se realizó un Análisis de Varianza con el propósito de comparar las medias aritméticas de los factores y determinar si existen diferencias significativas entre ellas, teniendo como referente la opinión de los coordinadores de programas de docencia, extensión e investigación y postgrado por Instituto Pedagógico. En esta dirección, se formularon las siguientes hipótesis estadísticas:

Hipótesis Nula

H₀: No hay diferencia significativa entre las medias de las opiniones de los coordinadores de los programas de docencia, extensión e investigación y postgrado por instituto pedagógico con relación a los factores extraídos.

$$\mathbf{H_0:} \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots \mu_6$$

Hipótesis Alterna

H₁: Hay diferencia significativa entre las medias de las opiniones de los coordinadores de los programas de docencia, extensión e investigación y postgrado por instituto pedagógico con relación a los factores extraídos.

$$\mathbf{H_1:} \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \dots \mu_6$$

Cuadro N° 58. ANOVA. Percepción de coordinadores.

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Comunicación	Inter-grupos	7,011	2	3,505	3,934 ,026
	Intra-grupos	40,989	46	,891	
	Total	48,000	48		
Administración	Inter-grupos	,709	2	,354	,345 ,710
	Intra-grupos	47,291	46	1,028	
	Total	48,000	48		
Planeación y Administrac	Inter-grupos	4,871E-02	2	2,435E-02	,023 ,977
	Intra-grupos	47,951	46	1,042	
	Total	48,000	48		
Administración y Acción Estratégica	Inter-grupos	4,002	2	2,001	2,092 ,135
	Intra-grupos	43,998	46	,956	
	Total	48,000	48		
Manejo personal	Inter-grupos	1,718	2	,859	,854 ,432
	Intra-grupos	46,282	46	1,006	
	Total	48,000	48		
Conocimiento Institucional	Inter-grupos	1,726	2	,863	,858 ,431
	Intra-grupos	46,274	46	1,006	
	Total	48,000	48		

Se observa que existen diferencias significativas entre las medias de las opiniones de los coordinadores de los programas de docencia, extensión e investigación y postgrado por institutos pedagógicos con respecto al factor *Comunicación*. Este factor muestra una $F=3,934$ y un nivel de significación de $\alpha = 0,026$. Se deduce de estos resultados que, a un nivel de significación del 5% hay evidencias para rechazar la hipótesis nula. Seguidamente, para precisar en cuáles institutos pedagógicos están las diferencias de medias, se utilizó de la prueba Pos Hoc, el método Scheffé por ser el más estandarizado y porque el tamaño de las muestras son distintas entre los Institutos Pedagógicos.

Los resultados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 59. Comparaciones Múltiples. Scheffé

Variable Dependiente	(I) Instituto Pedagógico	(J) Instituto Pedagógico	Diferencias de medias (I-J)	Error típico	Sig
Comunicación y Acción Estratégica	Pedagógico de Caracas	Pedagógico Siso Martínez	-0,5337038	0,367	0,316
		Mejoramiento Profesional	-0,8359042 (*)	0,308	0,33
	Pedagógico Siso Martínez	Pedagógico de Caracas	0,5637038	0,367	0,316
		Mejoramiento Profesional	-0,2722004	0,398	0,792
	Mejoramiento Profesional	Pedagógico de Caracas	0,8359042 (*)	0,308	0,33
		Pedagógico Siso Martínez	0,2722004	0,398	0,792

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Se observa, en cuanto al factor *Comunicación y Acción Estratégica*, que las diferencias entre las medias significativas a un nivel $\alpha = 0,05$ se derivan de los Institutos Pedagógicos Caracas (0,33) y Mejoramiento Profesional (0,33), sin embargo, entre estos dos institutos, la más significativa es del Instituto Pedagógico de Caracas, dado que la diferencia de medias del Pedagógico de Caracas con respecto al Pedagógico José Manuel Siso Martínez (0,316) es menor que la media de Mejoramiento Profesional con respecto al Siso Martínez (0,792).

A continuación se presentan seis (6) cuadros contentivos de los Factores Principales discriminados por Instituto Pedagógico de acuerdo con las medias y desviaciones (estándar):

Cuadro N° 60. Factor 1: Administración.

Descriptores		Institutos Pedagógicos			
		Caracas	Siso Martínez	Mejoramiento Profesional	Total
4. Conocimiento de los instrumentos jurídicos.	Media	2,72	2,67	2,27	2,55
	Desv.	0,79	1,22	0,96	0,99
6. Información oportuna.	Media	2,36	2,78	2,27	2,47
	Desv.	0,86	0,97	0,88	0,90
11. Satisfacción por el trabajo de los demás.	Media	3,04	2,67	2,67	2,79
	Desv.	0,79	1,12	1,23	1,05
12. Evaluación de Fortalezas y debilidades.	Media	3,00	3,44	2,80	3,08
	Desv.	1,12	0,53	1,26	0,97
14. Seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión.	Media	2,52	2,89	2,53	2,66
	Desv.	1,16	1,17	0,99	1,11
15. Coordinación de trabajo.	Media	2,36	2,67	2,53	2,52
	Desv.	0,86	1,41	0,99	1,09
16. Convocatoria oportuna para la solución de problemas.	Media	2,88	2,67	2,53	2,69
	Desv.	0,83	1,41	1,06	1,1
21. Eficiencia en la instrumentación de estrategias.	Media	2,56	2,67	2,47	2,57
	Desv.	1,08	1,12	1,06	1,09
22. Difusión del éxito de gestión.	Media	2,04	2,33	2,00	2,12
	Desv.	0,73	1,12	0,76	0,87

Con relación al Factor 1, denominado *Administración* se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 4, 11, 12, 14, 15, 16 y 21, a través de sus medias promedio, una tendencia de opinión de la muestra hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos* con relativa variabilidad. No obstante, los resultados de los descriptores 6 y 22 muestran que la tendencia de opinión de los coordinadores de los

programas de docencia, extensión e investigación y postgrado se inclina hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*.

Con respecto a los descriptores que conforman el factor 2 titulado *Planeación y Administración*, se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro N° 61. Factor 2: Planeación y Administración.

Descriptores		Institutos Pedagógicos			
		Caracas	Siso Martínez	Mejoramiento Profesional	Total
1. Conocimiento claro de la misión y visión de la universidad.	Media	2,88	2,78	2,47	2,71
	Desv.	0,53	0,97	0,92	0,81
3. Eficiencia bajo presión del tiempo.	Media	2,64	2,78	2,40	2,61
	Desv.	0,99	1,48	0,99	1,15
5. Diligencia para solucionar problemas.	Media	2,52	2,78	2,47	2,59
	Desv.	0,82	1,20	0,92	0,98
10. Elocuencia discursiva.	Media	2,20	2,33	2,60	2,38
	Desv.	1,22	1,12	1,06	1,13
18. Reconocimiento público de errores.	Media	1,64	1,33	1,47	1,48
	Desv.	1,08	1,00	0,92	1,00
20. Humildad ante los planteamientos críticos.	Media	2,00	2,00	1,93	1,98
	Desv.	1,32	1,41	1,22	1,32

Con relación al Factor 2, denominado *Planeación y Administración* se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 1, 3 y 5, a través de sus medias promedios, una tendencia de la muestra hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos* con niveles de desviación aceptables de acuerdo a los valores estandarizados. No obstante, los resultados de los descriptores 10 y 20 revelan que la opinión de la muestra se inclinó hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los*

casos, mientras que con el descriptor 18 la opción fue *Totalmente en desacuerdo*. La mayor variabilidad se observa en los descriptores 10 y 20.

Con respecto a los descriptores *Fuentes de Información* y *Dilatación en los procesos Administrativos* agrupados en el factor 3 titulado *Administración y Acción Estratégica*, se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro N° 62. Factor 3: Administración y Acción Estratégica.

Descriptores		Institutos Pedagógicos			
		Caracas	Siso Martínez	Mejoramiento Profesional	Total
7. Fuentes de información.	Media	2,08	1,89	2,07	2,01
	Desv.	1,04	1,27	1,10	1,14
13. Dilatación de los procesos administrativos.	Media	2,28	1,22	2,47	1,99
	Desv.	0,84	0,97	1,25	1,02

Al analizar el Factor 3, denominado *Administración y Acción Estratégica* se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 7 y 13, a través de sus medias promedios, una tendencia de la muestra hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos* con niveles de desviación estándar promedio que revelan variabilidad en las opiniones.

Cuadro N° 63. Factor 4: Conocimiento Institucional.

Descriptores		Institutos Pedagógicos			
		Caracas	Siso Martínez	Mejoramiento Profesional	Total
2. Conocimiento presupuestario.	Media	1,72	1,56	1,73	1,67
	Desv.	1,17	0,88	0,70	0,92

Al analizar el Factor 4, denominado *Conocimiento Institucional*, se interpreta de los resultados obtenidos en el descriptor número 2, a través de su media promedio

(1,67) una tendencia de la muestra hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos* con un nivel de variabilidad que se encuentra entre los valores estandarizados.

Cuadro N° 64. Factor 5: Manejo Personal.

Descriptores		Institutos Pedagógicos			
		Caracas	Siso Martínez	Mejoramiento Profesional	Total
17. Administración de la agenda.	Media	2,52	2,78	2,47	2,59
	Desv.	0,82	1,20	0,92	0,98

Al analizar el Factor 5, denominado *Manejo Personal*, se interpreta del resultado obtenido en el descriptor 17, a través de su media promedio (2,59) y desviación estándar promedio (0,98), que la muestra manifiesta una tendencia hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*.

Cuadro N° 65. Factor 6: Comunicación y Acción Estratégica.

Descriptores		Institutos Pedagógicos			
		Caracas	Siso Martínez	Mejoramiento Profesional	Total
8. La informalidad en la solución de problemas.	Media	2,24	2,89	2,53	2,55
	Desv.	1,09	0,78	0,92	0,93
19. Problemas personales en el ambiente de trabajo.	Media	1,20	1,78	2,20	1,73
	Desv.	0,91	1,30	1,26	1,16

Al analizar el Factor 6, denominado *Comunicación y Acción Estratégica*, se interpreta con los resultados obtenidos en el descriptor 8, a través de sus medias promedio y desviaciones promedio (estándar), que la muestra manifiesta una tendencia hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*. Con respecto al descriptor 19 la opinión de las muestras tiende hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos* pero con una relativa variabilidad.

Análisis de Factores: Percepción de los Jefes de Unidades Administrativas sobre las competencias gerenciales de las Autoridades Institucionales (Directores, Subdirectores y Secretarios). Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Antes de proceder con el Análisis Factorial, se presenta seguidamente, un análisis descriptivo de la ubicación de la muestra por Instituto Pedagógico. En esta dirección la muestra está conformada por los jefes de Unidades Administrativas de la Universidad representada por estos Institutos.

Cuadro N° 66. Distribución de frecuencia de los Jefes de Unidades Administrativas, discriminadas por Institutos Pedagógicos ubicados en la Región Capital.

Descripción	Frecuencia	% Frecuencia	%Acumulado
Pedagógico de Caracas	9	33,3	33,3
Pedagógico Siso Martínez	10	37,1	70,4
Mejoramiento Profesional	8	29,6	100
Total	27	100	

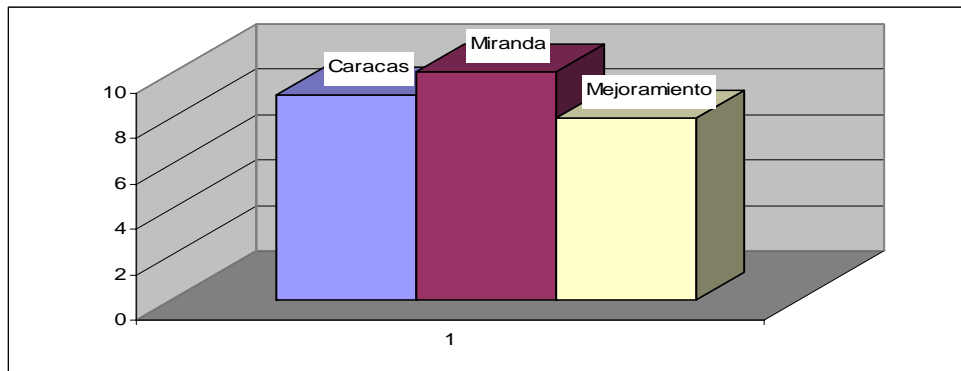


Gráfico N° 38. Distribución de los jefes de unidades administrativas discriminados por Institutos Pedagógicos ubicados en la Región Capital.

Se encuestaron 27 gerentes universitarios quienes ocupan cargos de jefes en las diferentes unidades administrativas de los Institutos Pedagógicos ubicados en la Región Capital, cuyo canal de mando es la dirección institucional (direcciones,

subdirecciones y secretarías). En este sentido, el instrumento de investigación se les aplicó a los jefes de las unidades de personal, a los jefes de administración y finanzas, a los jefes de planificación y desarrollo, a los consultores jurídicos, a jefes de biblioteca y documentación, a jefes de admisión, de control de estudio, de currículo, de informática, de evaluación, acreditación y aprendizaje y a jefes de las unidades de centralización académica. Se observa que el 37% de los jefes de las unidades administrativas están adscritos al Instituto Pedagógico José Manuel Siso Martínez, el 33% al Instituto Pedagógico de Caracas y el 30% al Instituto Pedagógico de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

La distribución de la muestra por sexo se presenta discriminada en el siguiente cuadro y gráfico:

Cuadro N° 67. Distribución de frecuencia de los jefes de unidades administrativas discriminados por sexo.

Descripción	Frecuencia	% Frecuencia	%Acumulado
Masculino	9	33,3	33,3
Femenino	18	66,7	100,0
Total	27	100	

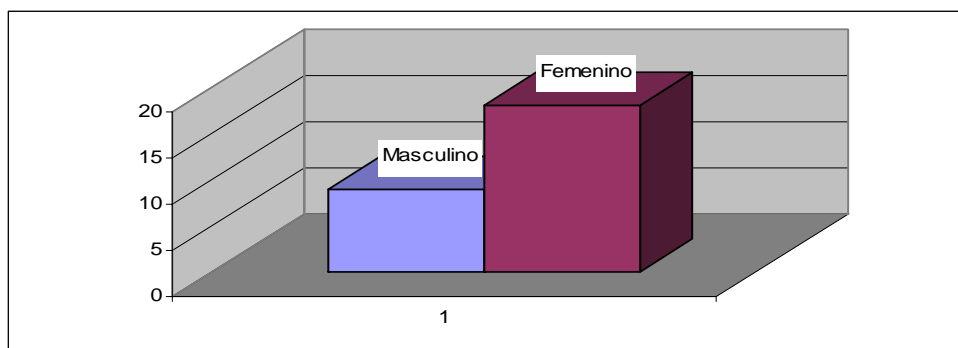


Gráfico N° 39. Distribución de los jefes de unidades administrativas discriminados por sexo.

Con relación al sexo de los gerentes universitarios que conforman la muestra, se observa que el 33% de los jefes de unidades administrativas de los Institutos Pedagógicos estudiados son hombres y el 68 % son mujeres.

PARTE B. Información Educativa.

La información referente al nivel educativo se obtuvo de la opinión suministrada por los Coordinadores de los Programas de Docencia, Investigación y Postgrado y Extensión, a través del instrumento de investigación aplicado. En este sentido, los resultados fueron los siguientes:

Cuadro N° 68. Distribución de frecuencia de los jefes de unidades administrativas discriminados por título de formación académica de pregrado.

Descripción	Frecuencia	% Frecuencia	%Acumulado
En Educación	15	55,6	55,6
En Administración	2	7,4	63,0
Otro	10	37,0	100
Total	27	100	

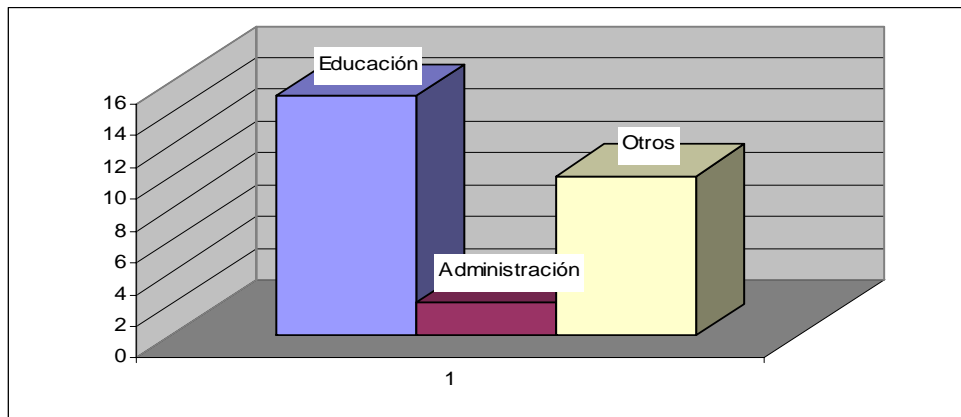


Gráfico N° 40. Distribución de los jefes de unidades administrativas discriminados por título de formación académica de pregrado.

El 56% de los gerentes universitarios encuestados poseen título universitario que los acreditan licenciados en educación o profesores, el 7% posee título universitario que los acreditan como licenciados en administración y el 10% poseen título universitario en contaduría, computación, derecho, biología y electrónica. Se interpreta que la Universidad representada en los Institutos Pedagógicos Caracas, José Manuel Siso Martínez y Mejoramiento Profesional, están siendo administrados, en

gran parte, por profesores o licenciados en educación, aspecto que resulta pertinente por ser una Universidad Pedagógica, sin embargo, se intuye que la formación gerencial que han adquirido y desarrollado estos profesionales universitarios lo han hecho a través de la experiencia y práctica del cargo gerencial.

Cuadro N° 69. Distribución de frecuencia de los jefes de unidades administrativas discriminados por título de formación académica de posgrado en educación.

Descripción	Frecuencia	% Frecuencia	%Acumulado
1. Especialización.	4	14,8	14,8
2. Especialización y Maestría.	1	3,7	18,5
3. Maestría.	6	22,2	40,7
4. Maestría y Doctorado.	1	3,7	44,4
5. Doctorado.	2	7,4	51,8
6. Ninguno.	13	48,2	100
Total	27	100	

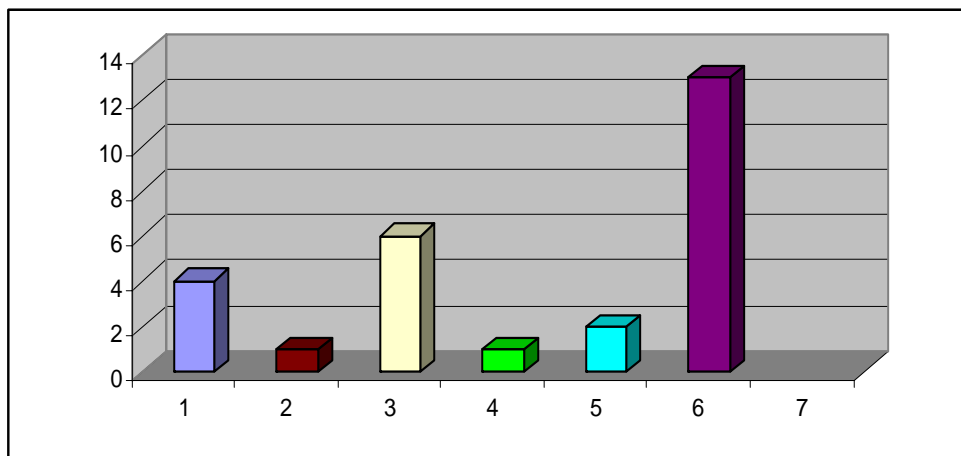


Gráfico N° 41. Distribución de los jefes de unidades administrativas discriminados por título de formación académica de posgrado en educación.

Cuadro N° 70. Distribución de frecuencia de los jefes de unidades administrativas discriminados por título de formación académica de posgrado en gerencia o administración.

Descripción	Frecuencia	% Frecuencia	%Acumulado
1. Especialización.	4	14,8	14,8
2. Maestría.	2	7,4	22,2
3. Otro.	1	3,7	25,9
4. Ninguno	20	74,1	100
Total	27	100	

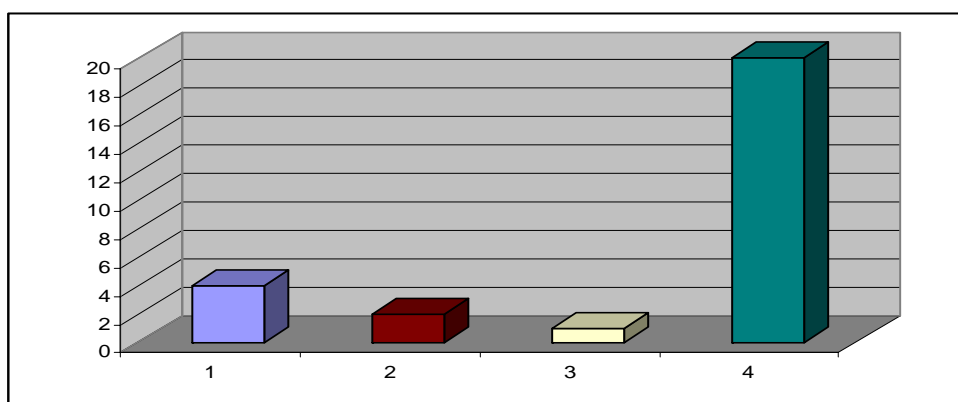


Gráfico N° 42. Distribución de los jefes de unidades administrativas discriminados por título de formación académica de posgrado en gerencia o administración.

El 48% de los gerentes universitarios encuestados no poseen ningún título de postgrado en educación y el 74% ningún postgrado vinculados con la gerencia. Esta situación es preocupante por razones de obsolescencia. No obstante, el 16% de los jefes de unidades administrativas que poseen el título de doctor en educación son profesores de la universidad que están ocupando dichos cargos. Estos hallazgos demuestran que la gerencia en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador requiere ser actualizada y estimulada para su perfeccionamiento.

Previamente a la determinación de los factores principales, se realizó un Análisis Factorial de carácter exploratorio (nivel descriptivo) con el propósito de conocer si procede o no la estructuración de los ítems o descriptores en factores. En esta

dirección se aplicó la prueba Kaiser-Meyer-Ockin (KMO) para niveles de significación no menor del 50% y la prueba de esfericidad de Bartlett, las cuales resultaron favorables para el Análisis Factorial en su dimensión confirmatoria, puesto que se identificaron los factores subyacentes de un conjunto de descriptores altamente correlacionadas entre si, que explican la mayor varianza total. Este análisis estadístico muestra una idea estructural sobre el comportamiento de los ítems o descriptores agrupados en factores. Con el propósito de probar la estructura y contenido de los factores explorados de acuerdo con los esquemas teóricos planteados en la investigación se procede con el Análisis Factorial confirmatorio de característica inferencial. Este análisis estadístico muestra la mejor estructura de organización de los factores de acuerdo con la naturaleza teórica de la investigación. Finalmente, el método de Normalización Varimax con Kaiser cuantificó 19 interacciones que resume el Análisis Factorial en cinco (5) factores.

A continuación se presenta el gráfico de sedimentación que muestra el número de factores que explican la variabilidad total y que se utilizarán para el análisis. Se observa que a partir del factor 6 la curva tiende a estabilizarse, lo que indica que los primeros cinco (5) factores son significativos para el análisis estadístico.

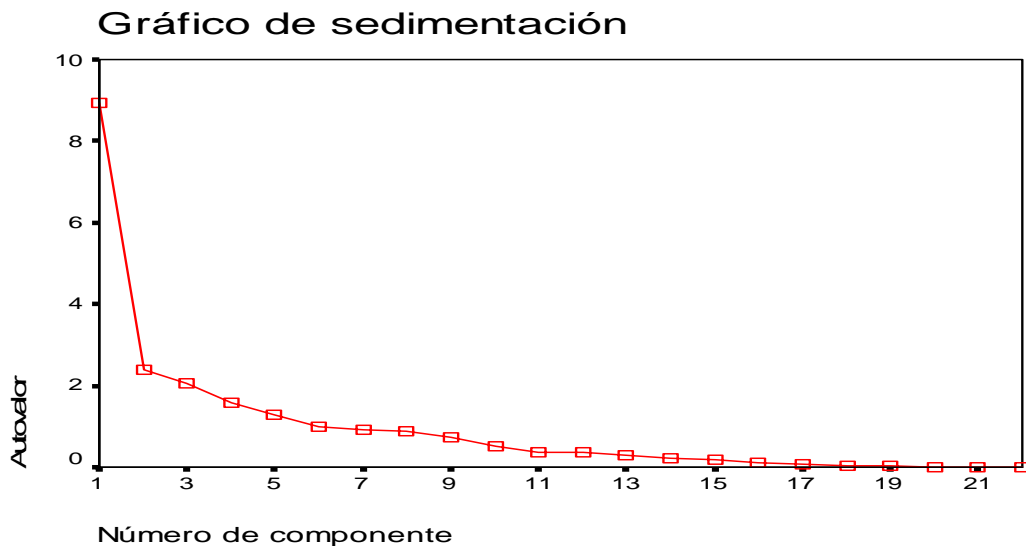


Gráfico N° 43. Gráfico de sedimentación. Percepción de jefes de unidades administrativas.

El cuadro siguiente describe el número de factores estructurados que son significativos para de análisis para explicar e interpretar la opinión de la muestra con respecto al fenómeno estudiado.

Cuadro N° 71. Varianza total explicada. Percepción de jefes de unidades administrativas.

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	5,521	25,096	25,096
2	4,157	18,894	43,990
3	2,749	12,495	56,485
4	2,225	10,114	66,600
5	1,592	7,236	73,836

En este caso, hay dos aspectos de relativa importancia: en primer lugar, los cinco (5) primeros factores principales extraídos de 22 ítems, tienen autovalores superiores a 1, lo que significa, que el séptimo factor no explica ni siquiera la varianza de un solo descriptor. En segundo lugar, estos cinco (5) factores explican el 73,8% de la varianza total, teniendo en cuenta que añadiendo uno más, sólo ganamos un 4,5% y quitando uno perdemos un 5,8%.

Cuadro N° 72. Factores principales discriminados por descriptores.

Factor	Descripción	Descriptores
1	Planeación, Administración y Manejo Personal.	1. Conocimiento claro de la misión y visión de la universidad. 4. Conocimiento de los instrumentos jurídicos. 5. Diligencia para solucionar problemas. 6. Información oportuna. 9. El Internet en la comunicación.

(Continuación cuadro N° 72)

Factor	Descripción	Descriptorios
1	Planeación, Administración y Manejo Personal.	10. Elocuencia discursiva. 15. Coordinación de trabajo. 16. Convocatoria oportuna para la solución de problemas. 18. Reconocimiento público de errores. 20. Humildad ante los planteamientos críticos.
2	Administración.	3. Eficiencia bajo presión del tiempo. 11. Satisfacción por el trabajo de los demás. 14. Seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión.
3	Acción Estratégica.	12. Evaluación de Fortalezas y debilidades. 19. Problemas personales en el ambiente de trabajo. 21. Elaboración de estrategias. 22. Difusión del éxito de gestión.
4	Comunicación y Acción Estratégica.	7. Fuentes de Información. 8. La informalidad en la solución de problemas. 13. Dilatación de los procesos administrativos. 17. Administración de agenda.
5	Conocimiento Institucional.	2. Conocimiento de los procesos administrativos.

Para facilitar la interpretación de los factores estructurados, se realizó un Análisis de Varianza con el propósito de comparar las medias aritméticas de los factores y determinar si existen diferencias significativas entre ellas, teniendo como referente la opinión de los jefes de las unidades administrativas por Instituto Pedagógico. En esta dirección, se formularon las siguientes hipótesis estadísticas:

Hipótesis Nula

H₀: No hay diferencia significativa entre las medias de las opiniones de los jefes de unidades administrativas por instituto pedagógico con relación a los factores extraídos. **H₀:** $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots \mu_5$

Hipótesis Alterna

H₁: Hay diferencia significativa entre las medias de las opiniones de los jefes de unidades administrativas por instituto pedagógico con relación a los factores extraídos.

H₁: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \dots \mu_5$

Cuadro N° 73. ANOVA. Percepción de jefes de unidades administrativas.

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Planeación, administración y Manejo Personal	Inter-grupos	,400	2	,200	,185	,833
	Intra-grupos	21,600	20	1,080		
	Total	22,000	22			
Administración	Inter-grupos	4,253	2	2,127	2,397	,117
	Intra-grupos	17,747	20	,887		
	Total	22,000	22			
Comunicación	Inter-grupos	,173	2	8,651E-02	,079	,924
	Intra-grupos	21,827	20	1,091		
	Total	22,000	22			
Acción estratégica	Inter-grupos	,219	2	,110	,101	,905
	Intra-grupos	21,781	20	1,089		
	Total	22,000	22			
Conocimiento Institucional	Inter-grupos	1,879	2	,940	,934	,409
	Intra-grupos	20,121	20	1,006		
	Total	22,000	22			

Se observa, teniendo de referencia los valores de F y los niveles de significación, que no existen diferencias significativas entre las medias de las opiniones de los jefes de unidades administrativas por institutos pedagógicos con respecto a los factores analizados. Se deduce de estos resultados que, a un nivel de significación del 5% no hay evidencias para rechazar la hipótesis nula. Esto significa que existe homogeneidad de criterio en las opiniones emitidas por la muestras con respecto a estos factores.

A continuación se presentan cinco (5) cuadros contentivos de los Factores Principales discriminados por Instituto Pedagógico de acuerdo con la media y desviación estándar:

Cuadro N° 74 . Factor 1: Planeación, Administración y Manejo Personal.

Descriptores		Institutos Pedagógicos			
		Caracas	Siso Martínez	Mejoramiento Profesional	Total
1. Conocimiento claro de la misión y visión de la universidad.	Media	2,67	3,40	3,50	3,19
	Desv.	0,87	0,84	0,58	0,76
4. Conocimiento de los instrumentos jurídicos.	Media	2,78	3,10	2,00	2,63
	Desv.	1,09	1,29	0,82	1,07
5. Diligencia para solucionar problemas.	Media	2,67	3,20	2,50	2,79
	Desv.	0,71	1,23	0,58	0,84
6. Información oportuna.	Media	2,33	2,70	2,25	2,43
	Desv.	0,87	0,67	0,50	0,68
9. El Internet en la comunicación.	Media	1,56	1,70	1,25	1,50
	Desv.	0,73	0,67	0,50	0,63
10. Elocuencia discursiva.	Media	2,33	2,30	2,25	2,29
	Desv.	1,00	1,06	0,96	1,01
15. Coordinación de trabajo.	Media	2,44	3,00	2,50	2,65
	Desv.	1,01	0,67	0,58	0,75
16. Convocatoria oportuna para la solución de problemas.	Media	2,89	3,00	2,25	2,71
	Desv.	1,17	0,94	0,50	0,87
18. Reconocimiento público de errores.	Media	2,00	2,30	1,50	1,93
	Desv.	1,32	0,95	0,58	0,95
20. Humildad ante los planteamientos críticos.	Media	1,89	2,80	1,75	2,15
	Desv.	0,93	0,92	0,50	0,78

Al analizar el Factor 1, denominado *Planeación, Administración y Manejo Personal*, se observa un elevado número de descriptores agrupados que explican la varianza total en un 25,09%. Se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 1, 4, 5, 15 y 16, a través de sus medias promedio, que la opinión de la muestra se manifiesta hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*. Con respecto al resto de los descriptores 6, 9, 10, 18 y 20, la tendencia en la opinión de la muestra, de acuerdo con las medias promedio, es hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*.

Cuadro N° 75. Factor 2: Administración.

Descriptores		Institutos Pedagógicos			
		Caracas	Siso Martínez	Mejoramiento Profesional	Total
3. Eficiencia bajo presión del tiempo.	Media	2,89	3,60	2,50	3,00
	Desv.	1,05	0,97	1,00	1,00
11. Satisfacción por el trabajo de los demás.	Media	2,78	3,70	2,25	2,91
	Desv.	1,48	0,48	0,96	0,97
14. Seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión.	Media	3,00	3,40	2,50	2,97
	Desv.	1,12	0,70	0,58	0,80

Con relación al Factor 2, denominado *Administración* se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 3, 11 y 14, a través de sus medias promedio, una tendencia de opinión de la muestra hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos*, sin embargo, en el Instituto Pedagógico de Caracas se observa mayor variabilidad en las respuesta que el resto de los Institutos.

En atención a los descriptores agrupados en el factor 3 titulado *Acción Estratégica*, se presenta el siguiente cuadro, de acuerdo a la media aritmética y desviación estándar:

Cuadro N° 76. Factor 3: Acción Estratégica.

Descriptores		Institutos Pedagógicos			
		Caracas	Siso Martínez	Mejoramiento Profesional	Total
12. Evaluación de Fortalezas y debilidades.	Media	2,89	3,10	2,50	2,83
	Desv.	1,17	0,99	1,00	1,05
19. Problemas personales en el ambiente de trabajo.	Media	1,89	1,70	2,00	1,86
	Desv.	1,27	1,06	0,82	1,05
21. Elaboración de estrategias.	Media	2,67	2,90	2,50	2,69
	Desv.	1,00	1,10	1,00	1,03
22. Difusión del éxito de gestión.	Media	2,67	2,60	3,00	2,76
	Desv.	1,00	1,17	0,82	1,00

Al analizar el Factor 3, denominado *Acción Estratégica* se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 12, 21 y 22, a través de sus medias promedio, una tendencia de opinión de la muestra hacia la opción *De acuerdo en el mayor de los casos* con márgenes relativos de variabilidad en las respuestas. Con respecto al descriptor número 19 la opinión de la muestra tiende hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*. Se deduce con estos resultados, el manifiesto por parte de la muestra de criterios de opinión heterogéneos.

Cuadro N° 77. Factor 4: Comunicación y Acción Estratégica.

Descriptores		Institutos Pedagógicos			
		Caracas	Siso Martínez	Mejoramiento Profesional	Total
7. Fuentes de Información.	Media	1,89	2,10	2,50	2,16
	Desv.	0,78	1,20	1,00	1,00
8. La informalidad en la solución de problemas.	Media	2,44	2,40	1,75	2,20
	Desv.	1,13	1,17	0,96	1,09
13. Dilatación de los procesos administrativos.	Media	2,33	2,00	2,00	2,11
	Desv.	0,87	1,05	0,82	0,91
17. Administración de agenda.	Media	1,89	1,90	1,75	1,85
	Desv.	1,05	1,52	1,50	1,36

Al analizar el Factor 4, denominado *Comunicación y Acción Estratégica*, se interpreta de los resultados obtenidos en los descriptores 7, 8, 13 y 17, a través de sus medias promedio y sus desviaciones (estándar) promedio, una tendencia de la muestra hacia la opción *En desacuerdo en el mayor de los casos*, revelando a su vez que las opiniones emitidas por la muestra son heterogéneas con respecto a los descriptores propuesto.

Cuadro N° 78. Factor 5: Conocimiento Institucional.

Descriptores		Institutos Pedagógicos			
		Caracas	Siso Martínez	Mejoramiento Profesional	Total
2. Conocimiento de los procesos administrativos.	Media	2,67	2,20	2,25	2,37
	Desv.	0,87	1,23	1,50	1,20

Al analizar el Factor 5, denominado *Conocimiento Institucional*, se interpreta del resultado obtenido en el descriptor número 2, a través de su media promedio (2,37) y desviación estándar promedio (1,20), que la muestra tiende hacia la opción *En*

desacuerdo en el mayor de los casos. No obstante, la percepción de los jefes de las unidades administrativas adscritos al Instituto Pedagógico de Caracas, con respecto al descriptor 2, es más homogénea que la muestra de los otros Institutos que se aprecian relativamente variables.

Cuadro N° 79. Autopercepción y Percepción de Competencias Gerenciales. Evaluación 180°.

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Comunicación y Acción Estratégica.	<p>F1.A *Realizan seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión. (F2.A) (F1.J) (F2.UA) *Oportunos en la entrega de información. (F5.D) (F1.J) (F2.C) (F1.UA) *Eficientes en la instrumentación de estrategias. (F5.D) (F3.J) (F1.C) (F3.UA) *Evalúan escenarios ente conflictos. (F1.J) (F1.C) (F3.UA) *Utilizan en ocasiones canales informales para la solución de problemas. (F2.D) (F6.J) (F6.C) (F4.UA)</p>	<p>F5.D. *Oportunos en la entrega de información con excepción del Pedagógico de Miranda. (F1.A) (F1.C) (F1.J) (F1.UA) *Poco eficientes en la instrumentación de estrategias, con excepción del Pedagógico de Caracas pero con marcadas diferencias de opinión. (F1.A) (F3.J) (F1.C) (F3.UA)</p>	<p>F3.J. *No utilizan el Internet en el ámbito administrativo. (F3.D) (F1.UA) *Son elocuentes en el discurso con excepción del Pedagógico de Caracas. (F9.A) (F2.D) (F1.J) (F1.C) (F3.UA) (F4.D) (F2.C) (F1.UA) *No son eficientes en la instrumentación de estrategias porque no toman en cuenta las propuestas. (F1.A) (F1.C) (F5.D) (F3.UA)</p>	<p>F6.C. (sig.0,026) *Utilizan en ocasiones canales informales para la solución de problemas. (F1.A) (F2.D) (F6.J) (F4.UA)</p>	<p>F4.UA. *En cuanto a información se limitan a los canales formales de comunicación. No buscan información de otras fuentes. (F7.A) (F2.J) (F3.C) *No utilizan canales informales para la solución de problemas. (F1.A) (F2.D) (F6.J) (F6.C) (F7.A). *Facilitan los procesos administrativos. (F2.J) (F3.C). *No olvidan sus compromisos. (F6.A) (F5.A) (F1.D) (F2.J) (F5.C)</p>

(Continuación cuadro N° 79)

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Planeación.	<p>F2.A *Claro conocimiento de la misión y visión de la Universidad, con marcada diferencia de opinión de Pedagógico de Caracas. (F1.D) (F5.J) (F2.C) (F1.UA) *Formulan el Plan Operativo de acuerdo con las necesidades reales, con marcada diferencia de opinión de Pedagógico de Caracas. (F1.D) *Realizan seguimiento a la ejecución del Plan Operativo, con excepción del Pedagógico de Caracas pero con marcada diferencia de opinión. (F1.A) (F1.J) (F2.UA)</p>	No es factor.	<p>F5.J. *Claro conocimiento de la misión y visión de la Universidad. (F2.A) (F1.D) (F2.C) (F1.UA)</p>	No es factor.	No es factor.
Trabajo en Equipo.	<p>F3.A. *Se muestran con competencias para comunicar, delegar y motivar. (F2.D)</p>	No es factor.	No es factor.	No es factor.	No es factor.

(Continuación cuadro N° 79)

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Sensibilidad.	F4.A. Se preocupan por el trabajo de los demás. (F3.D) (F4.J) (F1.C) (F2.UA)	No es factor.	No es factor.	No es factor.	No es factor.

(Continuación cuadro N° 79).

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Manejo Personal.	<p>F5.A. (sig.0,009) *Cumplen sus compromisos, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F6.A) (F1.D) (F2.J) (F5.C) (F4.UA) *Humildad ante los planteamientos críticos de gestión. (F3.D) (F6.J) (F2.C) (F1.UA) *Toman decisiones en equipo, con marcadas diferencias del Pedagógico de Caracas. (F1.J) (F1.C) (F1.UA)</p>	No es factor.	<p>F6.J. *Utilizan en ocasiones canales informales para la solución de problemas. (F1.A) (F2.D) (F6.C) (F4.UA) *No reconocen sus errores públicamente, con excepción del Pedagógico de Miranda. (F3.D) (F2.C) (F1.UA) *Demuestran humildad ante los planteamientos críticos de gestión. (F5.A) (F3.D) (F2.C) (F1.UA)</p>	<p>F5.C. *Olvidan sus compromisos, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F5.A) (F6.A) (F1.D) (F2.J) (F5.C) (F4.UA)</p>	No es factor.

(Continuación cuadro N° 79).

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Administración	<p>F6.A. *Elevada vocación de servicio. (F5.A) (F1.D) (F2.J) (F5.C) (F4.UA) *Conocen la formulación y ejecución presupuestaria, con marcada diferencia de opinión del Pedagógico de Caracas. (F3.D) (F4.J) (F4.C) *Trabajan con eficiencia bajo la presión del tiempo. (F1.D) (F1.J) (F2.C) (F2.UA)</p>	<p>F4.D. (sig.0,021) *Diligentes en la solución de problemas inherentes a sus competencias. (F1.J) (F2.C) (F1.UA) *Elocuentes en el discurso, con excepción del Pedagógico de Miranda. (F9.A) (F2.D) (F1.J) (F1.C) (F3.UA) (F4.D) (F3.J) (F2.C) (F1.UA)</p>	<p>F1.J. (sig.0,000) *Trabajan con eficiencia bajo la presión del tiempo con excepción del Pedagógico de Caracas. (F6.A) (F1.D) (F2.C) (F2.UA) *Conocen la instrumentación jurídica. (F7.A) (F2.D) (F1.C) (F1.UA) *Diligentes en la solución de problemas inherentes a sus competencias con excepción del Pedagógico de Caracas. (F2.C) (F1.UA) (F4.D) *Oportunos en la entrega de información con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.A) (F5.D) (F1.C) (F1.UA) *Realizan reuniones para evaluar fortalezas</p>	<p>F1.C. *Conocen la instrumentación jurídica, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F7.A) (F2.D) (F1.J) (F1.UA) * Oportunos en la entrega de información solo en el Pedagógico de Miranda. (F1.A) (F1.UA) (F5.D) (F1.J) * Se preocupan por el trabajo de los demás. (F4.A) (F3.D) (F4.J) (F2.UA) *Realizan reuniones para evaluar fortalezas y debilidades, con excepción del Pedagógico de Caracas y Mejoramiento Profesional. (F1.A) (F1.J) (F3.UA) *Realizan seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión, con</p>	<p>F2.UA. *Trabajan con eficiencia bajo la presión del tiempo con excepción del Pedagógico de Caracas. (F6.A) (F1.D) (F1.J) (F2.C). *Se preocupan por el trabajo de los demás, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F4.A) (F3.D) (F4.J) (F1.C). * Seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión, con marcadas diferencias de opinión de Pedagógico de Caracas. (F1.A) (F2.A) (F1.J) (F1.C)</p>

(Continuación cuadro N° 79)

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Administración			<p>F1.J. (sig.0,000) y debilidades, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.A) (F1.C) (F3.UA) *Realizan seguimiento del desarrollo exitoso de la gestión con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.A) (F2.A) (F2.UA) *Hay coordinación de trabajo con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.C) (F1.UA) *No difunden el éxito de gestión, con excepción del Pedagógico de Caracas (F9.A) (F2.D) (F1.J) (F1.C) (F3.UA) (F4.D) (F3.J) (F2.C) (F1.UA)</p>	<p>F1.C. marcadas diferencias de opinión de los Pedagógicos de Caracas y Miranda. (F1.A) (F2.A) (F1.J) *Hay coordinación de trabajo con excepción del Pedagógico de Caracas y diferencias de opinión del Pedagógico de Miranda. (F1.J) (F1.UA) (F5.A) *Convocan oportunamente para la solución de problemas, con diferencia de opinión de los Institutos Pedagógicos de Miranda y Mejoramiento Profesional. (F1.D) (F2.J) (F1.UA) * Eficientes en la instrumentación de estrategias porque</p>	

(Continuación cuadro N° 79).

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
				toman en cuenta las propuestas formuladas con excepción de Mejoramiento Profesional. Los tres Institutos son heterogéneos en sus opiniones. (F1.A) (F5.D) (F3.J) (F3.UA) * No difunden el éxito de gestión. (F9.A) (F2.D) (F4.D) (F1.J) (F3.J) (F2.C) (F1.UA) (F3.UA)	

(Continuación cuadro N° 79).

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Conocimiento Institucional.	F7.A. (sig. 0,034) *Conocen la instrumentación jurídica. (F2.D) (F1.J) (F1.C) (F1.UA). *En cuanto a información, la buscan de diferentes fuentes. (F2.J) (F3.C) (F4.UA)	No es factor.	No es factor.	F4.C. *Desconocen la formulación y ejecución presupuestaria. (F6.A) (F3.D) (F4.J)	F5.UA. *Desconocimiento de los procesos administrativos con excepción del Pedagógico de Caracas.
Solidaridad.	F8.A. *Asume los desaciertos del equipo como responsabilidad de todos. *Abordan los problemas del equipo abiertamente. *Se adaptan fácilmente a equipos de trabajo. *Ante la burocracia manifiesta inconformidad formalmente.	No es factor.	No es factor.	No es factor.	No es factor.
Relaciones Interpersonales	F9.A. *Realizan presentaciones formales para dar a conocer los logros de gestión, con	No es factor.	No es factor.	No es factor.	No es factor.

(Continuación cuadro N° 79).

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Relaciones Interpersonales	<p>F9.A excepción del Pedagógico de Miranda y en el caso del Pedagógico de Caracas hay marcada diferencia de opinión. (F2.D) (F4.D) (F1.J) (F3.J) (F1.C) (F2.C) (F1.UA) (F3.UA) *Consideran que las amonestaciones no son medidas para penalizar los errores reiterados de los empleados, con excepción de Mejoramiento Profesional pero en los Pedagógicos de Caracas y Miranda hay diferencias marcadas de opinión.</p>				

(Continuación cuadro N° 79).

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Planeación y Administración	No es factor.	<p>F1.D. * No existe un claro conocimiento de la misión y visión de la Universidad, con excepción de Pedagógico de Caracas pero con marcadas diferencias de opinión. (F2.A) (F5.J) (F2.C) (F1.UA) *Formulan el Plan Operativo de acuerdo con las necesidades reales sin embargo en Pedagógico de Caracas las opiniones son heterogéneas. (F2.A) *Son eficientes bajo la presión del tiempo con excepción del Pedagógico de Caracas. (F6.A) (F1.J) (F2.C) (F2.UA) *Convocan oportunamente para la solución de problemas,</p>	No es factor.	<p>F2.C. *Claro conocimiento de la misión y visión de la Universidad. (F2.A) (F1.D) (F5.J) (F1.UA) * Trabajan con eficiencia bajo presión del tiempo con excepción de Mejoramiento Profesional. (F6.A) (F1.D) (F1.J) (F2.UA) * Diligentes en la solución de problemas inherentes a sus competencias, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F4.D) (F1.J) (F1.UA) *No son elocuentes en el discurso. (F9.A) (F2.D) (F4.D) (F1.J) (F3.J) (F1.C) (F3.UA) (F1.UA) *No reconocen sus errores públicamente.</p>	No es factor.

(Continuación cuadro N° 79)

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Planeación y Administración		con excepción de Pedagógico de Caracas. (F1.C) (F2.J) (F1.UA) *Cumplen con sus compromisos, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F6.A) (F2.J) (F5.C) (F5.A) (F4.UA)		(F3.D) (F6.J) (F1.UA) *No demuestran humildad ante los planteamientos críticos de gestión. (F5.A) (F3.D) (F6.J) (F1.UA)	

(Continuación cuadro N° 79).

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Trabajo en Equipo y Conocimiento Institucional	No es factor.	<p>F2.D. *Conocen la instrumentación jurídica, con marcadas diferencias de opiniones del Pedagógico de Miranda. (F7.A) (F1.J) (F1.C) (F1.UA) *Utilizan en ocasiones canales informales para la solución de problemas, con excepción del Pedagógico de Caracas con marcadas diferencias de opinión. (F1.A) (F6.J) (F6.C) (F4.UA). *Se muestran con competencias para delegar con excepción del Pedagógico de Miranda. (F3.A)</p>	<p>F4.J. *Desconocen la formulación y ejecución presupuestaria, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F6.A) (F3.D) (F4.C) *Se preocupan por el trabajo de los demás. (F4.A) (F3.D) (F1.C) (F2.UA)</p>	No es factor.	No es factor.

(Continuación cuadro N° 79)

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Trabajo en Equipo y Conocimiento Institucional		F2.D * Difunden el éxito de gestión. (F9.A) (F2.D) (F4.D) (F1.J) (F3.J) (F1.C) (F2.C) (F1.UA) (F3.UA)			

(Continuación cuadro N° 79).

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Trabajo en Equipo y Comunicación	No es factor.	<p>F3.D. *Conocen la formulación y ejecución presupuestaria, con excepción del Pedagógico de Caracas. En el caso de Miranda existe marcada diferencia de opinión. (F6.A) (F4.C) (F4.J)</p> <p>*Utilizan el Internet en el ámbito administrativo con excepción de Pedagógico de Caracas, sin embargo en el Pedagógico de Miranda hay diferencias marcadas de opinión. (F3.J) (F1.UA).</p> <p>*Se preocupan por el trabajo de los demás, con marcada diferencia del Pedagógico de Caracas. (F4.A) (F4.J) (F1.C) (F2.UA)</p> <p>*Reconocen</p>	No es factor.	No es factor.	No es factor.

(Continuación cuadro N° 79)

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Trabajo en Equipo y Comunicación		<p>F3.D públicamente sus errores, con heterogeneidad en el Pedagógico de Caracas. (F6.J) (F2.C) (F1.UA) *No demuestran humildad ante los planteamientos críticos de gestión. (F5.A) (F2.C) (F6.J) (F1.UA)</p>			

(Continuación cuadro N° 79).

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Administración y Acción Estratégica	No es factor.	No es factor.	<p>F2.J. *En cuanto a información se limitan a los canales formales de comunicación. No buscan información de otras fuentes, con excepción del Pedagógico de Caracas. (F3.C) (F4.UA) (F7.A) *En algunos casos dilatan los procesos administrativos en vez de facilitarlos, con excepción del Pedagógico de Miranda con marcadas diferencias de opinión. (F3.C) (F4.UA). *No hacen convocatoria oportuna para la solución de problemas, con excepción del Pedagógico de Miranda. (F1.C) (F1.D) (F1.UA)</p>	<p>F3.C. *En cuanto a información se limitan a los canales formales de comunicación. No buscan información de otras fuentes, con marcadas diferencias de opinión en los tres Institutos Pedagógicos. (F4.UA) (F2.J) (F7.A) *Facilitan los procesos administrativos, con marcada diferencia de opinión de Mejoramiento Profesional. (F2.J) (F4.UA)</p>	

(Continuación cuadro N° 79)

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Administración y Acción Estratégica			F2.J *Olvidan sus compromisos, con excepción del Pedagógico de Caracas. En el caso del Pedagógico de Miranda hay marcadas diferencias de opinión. (F5.A) (F6.A) (F1.D) (F5.C) (F4.UA)		

(Continuación cuadro N° 79).

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Planeación, Administración y Manejo Personal	No es factor.	No es factor.	No es factor.	No es factor.	<p>F1.UA. *Claro conocimiento de la misión y visión de la Universidad. (F2.A) (F5.J). (F1.D) (F2.C). *Conocen la instrumentación jurídica, con excepción de Mejoramiento Profesional. (F2.D) (F7.A) (F1.C) (F1.J) *Diligentes en la solución de problemas inherentes a sus competencias. (F4.D) (F1.J) (F2.C) *No son oportunos en la entrega de información con excepción del Pedagógico de Miranda. (F1.A) (F5.D) (F1.J) (F1.C). *No utilizan el Internet en el ámbito administrativo. (F3.D) (F3.J). * No son elocuentes en</p>

(Continuación cuadro N° 79)

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Planeación, Administración y Manejo Personal					<p>F1.UA. el discurso. (F9.A) (F2.D) (F4.D) (F1.J) (F3.J) (F1.C) (F2.C) (F3.UA) *Hay coordinación de trabajo con excepción del Pedagógico de Caracas. (F1.J) (F1.C) *Convocan oportunamente para la solución de problemas., con excepción de Mejoramiento Profesional. (F1.D) (F2.J) (F1.C) *No reconocen sus errores públicamente. (F3.D) (F6.J) (F2.C). *No demuestran humildad ante los planteamientos críticos de gestión, con excepción de Pedagógico de Miranda. (F5.A) (F3.D) (F6.J) (F2.C)</p>

(Continuación cuadro N° 79).

Competencia	Autopercepción de las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de Directivos con respecto a los jefes de Departamento	Percepción de los jefes de Departamento con respecto a los directivos	Percepción de los coordinadores de los programas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas	Percepción de los jefes de Unidades Administrativas con respecto a las Autoridades Institucionales Electas
Acción Estratégica	No es factor.	No es factor.	No es factor.	No es factor.	<p>F3.UA. *Realizan reuniones para evaluar fortalezas y debilidades, con marcadas diferencias de opinión de Pedagógico de Caracas. (F1.A) (F1.J) (F1.C) * Eficientes en la instrumentación de estrategias porque toman en cuenta las propuestas formuladas, marcada diferencias de opinión entre los Institutos Pedagógicos (F3.J) (F5.D) (F1.A) (F1.C). * Difunden el éxito de gestión. Marcada diferencias de opinión de Pedagógico de Caracas y Miranda. (F9.A) (F2.D) (F4.D) (F1.J) (F3.J) (F1.C) (F2.C) (F1.UA).</p>