

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU"
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL



MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA UNIVERSITARIA APLICADO A LA ALDEA “EZEQUIEL ZAMORA”.

Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección



Autora: Lic. Nadia Gómez. Venezuela
Tutor: Dr. Rey Felipe González Meriño. Cuba.

**Venezuela
2011**

PENSAMIENTOS

*Somos lo que hacemos día a día.
De modo que la excelencia, no es un acto,
sino un hábito.*

ANÓNIMO

*Ser impecable con tus palabras significa utilizar tu energía
correctamente, en la dirección de la verdad
y del amor por ti mismo.*

MIGUEL RUIZ

*"Esta es la Universidad Bolivariana de Venezuela que se está
municipalizando y llegando hasta allá hasta los sitios más humildes; es
un esfuerzo que no tiene precedentes en toda la historia venezolana,
para devolverle al pueblo lo que es del pueblo".*

HUGO R. CHAVEZ F.

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a todos los coordinadores, estudiantes y profesores de las Aldeas Universitarias del Eje Plaza-Zamora, en especial a la Aldea “Ezequiel Zamora”, en la cual se desarrolló el trabajo.

A mis Padres, a mi esposo y a mis hijos, quienes han sido mis ejemplos de vida y de lucha.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por su motivación y apoyo incondicional, en especial a mi madre por su dedicación para con mis hijos.

A mi esposo Fernando, por su amor, siempre colaborando y compartiendo mis situaciones.

A mis compañeras de la Misión Sucre: Ana, Argelis, Marisela por su cooperación y amistad.

A Yelixa Riera por su apoyo y motivación al logro.

A todos los profesores asesores hermanos Cubanos de la Maestría en Dirección por sus enseñanzas y excelentes orientaciones en torno a los cambios y transformaciones organizacionales que se requieren aplicar, para el desarrollo de nuestro proceso revolucionario.

En especial a mi tutor Prof. Rey Felipe Meriño, por todas sus orientaciones técnicas para el logro de esta investigación.

A todas las personas que de una u otra forma han influido y colaborado para el desarrollo de esta investigación.

A todos ellos:

Muchas Gracias;

NADIA

RESUMEN:

El tema de esta investigación está relacionado con la Dirección Estratégica, concebida como un modelo de aplicación al ámbito universitario. A través de un diagnóstico y observaciones directas de campo se formuló un problema científico consistente en la “carencia de un sistema de dirección estratégica que permita un mejor cumplimiento de la Misión de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, del programa Misión Sucre, municipalización de la Educación Universitaria, ubicada en la ciudad de Guatire, Edo. Miranda - Venezuela”.

En tal sentido se plantea como objetivo general “proponer un modelo de dirección estratégica para la mejora del desempeño administrativo de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”. El objeto de la investigación es el proceso de dirección estratégica y el campo de acción, la propuesta de un modelo de dirección, basado en planificación estratégica, tomando como marco referencial la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”.

En cuanto al avance de la investigación, se ha desarrollado el marco teórico referencial, sobre dirección estratégica, modelos, planificación, organización, control, eficiencia, eficacia, así como aspectos fundamentales de la educación universitaria y los programas de formación a nivel nacional y municipal. Teóricamente está establecido que una de las fallas de la dirección es la inadecuada implementación de los sistemas de control. Las organizaciones universitarias, deben ser dirigidas de una manera sistemática y organizadas para lograr los objetivos, ser competitivas y sostenibles. Por tanto es menester el uso de la dirección y su base fundamental: la planificación.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes técnicas y herramientas como: la entrevista, el cuestionario, la opinión de especialistas y el análisis de la matriz DAFO las que permitieron determinar que existen insuficiencias en el proceso de dirección y planificación interna en la coordinación de la aldea. Se valoran los resultados que se establece como propuesta la aplicación de un modelo de dirección basado en la planificación estratégica, el uso del cuadro de control de mando integral en el cual se consideran los factores claves y las perspectivas organizacionales, las cuales se interrelacionan entre sí, para asegurar el éxito, dinámica, consistencia y sostenibilidad de la dirección estratégica en la organización de la aldea universitaria.

INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINAS</u>
I.- Introducción.....	1
CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	
1.1.- Introducción del capítulo.....	9
1.2.- Dirección estratégica. Sus momentos principales.....	10
1.3.- Modelos de dirección estratégica.	11
1.4.- Planificación estratégica. Sus componentes básicos.....	20
1.5.- Actitud estratégica.....	23
1.6.-Control.....	24
1.7.-La.organización.....	25
1.8.- Estrategias.....	27
1.9.- Eficacia Vs Eficiencia.....	29
1.10.- Dirección estratégica y la educación universitaria en Venezuela.....	30
1.11.- Programas Nacionales de formación de grado en Venezuela.....	36
1.12.- Programas Nacionales de formación de grado en la Universidad Bolivariana de Venezuela.....	37
1.13.- Programas de formación de grado municipalizados.....	38
1.14.- Conclusiones del capítulo.....	41
CAPÍTULO II.- DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO	
2.1.- Introducción del capítulo.....	44
2.2.- Caracterización y diagnóstico de la situación actual de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora”.....	44
2.3.- Resultados cuestionario aplicado a especialistas.....	60
2.4.- Conclusiones del capítulo.....	67
CAPÍTULO III.- PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ALDEA UNIVERSITARIA “EZEQUIEL ZAMORA”	
3.1.- Introducción del capítulo.....	68
3.2.- Propuesta de un modelo de dirección estratégica.....	68
3.3.- Resultados parciales obtenidos.....	75
3.4.- Conclusiones del capítulo.....	81

Continuación...

INDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINAS</u>
CONCLUSIONES GENERALES.....	82
RECOMENDACIONES GENERALES.....	83
BIBLIOGRAFIA.....	85
ANEXOS.....	89

I. Introducción

El principio rector bajo el cual se desarrolla el proceso educativo de la municipalización de la educación universitaria en Venezuela, se basa en la inclusión de todas y todos a la educación superior, ejerciendo el derecho indeclinable e irrenunciable de colectivos y personas a su formación.

Según los fundamentos conceptuales de la Misión Sucre (2009), se plantea que “se universalice la oferta académica en los municipios, se creen nuevas modalidades de estudio y se flexibilice la currícula”... garantizar el acceso a la educación superior de los egresados de la educación media, sin más limitaciones que sus aspiraciones, capacidades y vocaciones”. Esta concepción, se materializa a través del funcionamiento de las aldeas universitarias, las cuales son los espacios en que la comunidad y los estudiantes se forman en interacción, abordando problemas reales mediante proyectos comunes.

Llevar los estudios universitarios a todos los municipios y parroquias del país para darles acceso a todos los ciudadanos independientemente de su credo político, edad, sexo, estrato económico se logra a través de la municipalización, el cual es entendido como el proceso de entender como la composición de un cuerpo de operaciones que llevan a cabo, tácticas y estratégicas, la cohesión de las nuevas formas en las dimensiones sociales, enmarcadas en el cuerpo normativo constitucional y la proyección del modelo de país que señaló la soberanía popular en el año 1.999 en Venezuela.

Como consecuencia de lo anterior, el gobierno Venezolano como política de Estado en materia educativa introduce la municipalización de la Educación Superior considerando la cultura, los acervos, las necesidades, intereses y potencialidades de todo el contexto y los agentes que intervienen en el proceso instruccional, fomentando con ello una mejor calidad de vida en la población estudiantil, el desarrollo endógeno y productivo local, el aprovechamiento y el fortalecimiento del patrimonio ambiental con el apoyo de una acción comunitaria organizada en el ejercicio pleno de su soberanía.

Debido a la importancia que adquiere la Universalización de la educación Universitaria y su expansión a todos los sectores de la población a través de la municipalización, se hace necesaria la organización administrativa de las aldeas universitarias y por ende el proceso de

dirección y planificación, desde el punto de vista estratégico que responda a las exigencias y realidades del contexto actual de las transformaciones universitarias, se requiere la expansión de la educación universitaria, pero con orden, coherencia, planificación y altos niveles de dirección para el logro de los requerimiento del colectivo, la realidad social y las política educativa.

En tal sentido se menciona algunas investigaciones realizadas en torno a la importancia de la aplicación de la dirección estratégica en el ámbito universitario, para ello es prudente mencionar la investigación realizada por MSC. Ramos, Delfín (2003), cuyo objetivo fundamental de la investigación está encaminado al diseño de un Modelo de Dirección Estratégica de Extensión Universitaria en la Universidad de Camagüey. Se estudian las regularidades, principios, variables y procesos que se manifiestan y deben ser tenidos en cuenta para lograr una gestión y dirección eficiente en la interrelación de la Universidad con la sociedad; MSC Piñeiro, Nereyda y otros (2007), proponen un modelo de planificación estratégica, con el propósito de mejorar el proceso de dirección en las instituciones universitarias, a través del estudio realizado en la Escuela Internacional de Educación Física y Deporte.

Así mismo se incluye el trabajo de Montañana, A. (2005), quien realiza una investigación sobre Plan Estratégico y sistema de dirección estratégica: el caso de la Universidad de Jame I, quien enfatiza que la planificación estratégica participativa, explícita y ampliamente compartida y difundida, puede asegurar que las medidas adoptadas desde diversos ámbitos de gobierno de una universidad sean: consistentes entre sí y congruentes con los objetivos estratégicos; Royero, J. (2002), en su trabajo sobre Gestión Universitaria, considera la importancia del sistema de educación superior y su responsabilidad ante la sociedad actual y la significación en desarrollar altos niveles de organización, dirección y gestión.

Por otra parte Meriño, R. (2007), plantea el uso de un modelo de Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos basada en valores para la empresas Cubanas, que permita una mayor flexibilidad y de una mejor adecuación a las características, las necesidades y la cultura organizacional de cada entidad; MSC. Ronda, G.(2003), aporta un modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?

En la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, ubicada en la ciudad de Guarenas-Venezuela, se realizaron una serie de observaciones directas, orientadas por una guía de observación,

en lo relacionado a los procesos administrativos que allí se realizan, entrevista a la coordinadora de la Aldea, así como la aplicación de la matriz DOFA a estudiantes y profesores, de lo cual se perciben las siguientes insuficiencias:

- 1.-En cuanto a la planificación; ausencia de visión y misión, no están claramente establecidas metas y objetivos operativos, fallas en la normalización, ausencia de un proceso de sistematización administrativa de datos e informaciones sobre la organización y funcionamiento de la aldea.
- 3.- En cuanto a la implementación de procesos; debilidades en las estrategias de comunicación, delegación de actividades, ineficiencia en el cumplimiento de tareas en los tiempos establecidos.
- 4.- Carencia de personal administrativo y operativo en apoyo a la coordinación de la aldea.
- 5.- En cuanto al proceso de control; ausencia de registros de desempeño de docentes y estudiantes, ausencia de proyectos y programas factibles, poca supervisión y orientación en actividades académicas y administrativas.
- 6.-Mejoramiento y actualización; no se observa objetividad ni registros de evaluación de procesos ni de resultados administrativos y académicos.

Lo antes mencionado tiene efectos negativos en cuanto a los bajos niveles de organización de expedientes académicos y administrativos de los estudiantes, registros actualizados de las mallas de notas, constancias de actas de notas, así como la poca motivación de estudiantes y profesores, y por otra parte debilidades ideológico-políticas.

Los procesos básicos de dirección, que debe poseer toda organización, no es el deseado, por tanto se presentan una serie de situaciones que se reflejan en el desempeño y actuación de estudiantes y profesores, lo cual no se corresponde con los requerimientos que exige el sistema y la sociedad, por tanto no son cónsonas con las políticas de Estado que en materia de educación universitaria bajo el esquema municipalizado, están planteados.

Por tanto, en los procesos internos de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora” se presentan una compleja **situación problemática**, consistente en que por una parte tienen un encargo social retador para cumplir las funciones sustantivas de la educación superior (enseñanza de pregrado y postgrado, la investigación científica y la extensión universitaria), lo cual no concuerda con los altos niveles de improvisación en la toma de decisiones, serios

problemas de dirección, lo que implica debilidades en los procesos de planificación, organización y control que generan resultados muy por debajo de los esperados.

Lo cual hace que se evidencie la carencia de un sistema de Dirección Estratégica, que sea aplicado por sus dirigentes. Dicha organización está estructurada por funciones, las cuales no se percibe inicialmente se cumplan con niveles de eficiencia, por tanto, también hay ausencia de procesos de calidad y de gestión, los cuales se relacionan con la dirección para lograr el éxito en las organizaciones y satisfacer los requerimientos de la sociedad.

El **objeto de la investigación** es el proceso de Dirección Estratégica y el **campo de acción**, la propuesta de un modelo de Dirección, basado en Planificación Estratégica, tomando como marco referencial la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”.

Por lo antes expuesto se establece la presente investigación, con la intencionalidad de darle solución científica y estratégica a la situación que genera la ausencia de la dirección estratégica, bajo el esquema de organización por procesos.

A partir de la enunciada situación problemática se plantea como **Idea a defender**, que la aldea universitaria “Ezequiel Zamora”, cumpla adecuadamente su misión y logren una visión, para ello es necesaria la existencia de un modelo de dirección, para llevarla desde un estado actual y real hasta un estado deseado. Por su alcance dicho modelo debe ser estratégico, pero la realidad actual de la Aldea, no cuenta con este necesario modelo de dirección para su desarrollo. Por tanto, el **problema científico** es la carencia de un sistema de dirección estratégica que permita un mejor cumplimiento de la misión de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora” situación a resolver con la presente investigación a fin de que dicha aldea cumpla eficaz y eficientemente su encargo social, administrativo y académico.

La formulación del problema científico conduce a plantear la interrogante siguiente: ¿De qué modo podría la Aldea Universitaria Ezequiel Zamora superar la situación problemática planteada y emprender una etapa de mejora continua de su desempeño?

En correspondencia con lo antes expuesto, se define como **objetivo general** de la investigación: proponer un modelo de Dirección Estratégica para la mejora del desempeño administrativo de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”.

El objetivo general se alcanza a través de los siguientes **objetivos específicos**:

- (1) Establecer un marco teórico referencial sobre Dirección Estratégica.
- (2) Realizar un diagnóstico situacional para establecer el “estado actual” de la organización objeto de estudio, para a partir de él formular un estado deseado y las correspondientes estrategias para alcanzarlo.
- (3) Analizar modelos de dirección estratégica expuestos en la literatura científica y definir un plan estratégico para realizar el diseño y el sistema de control adecuado al mismo.
- (4) Proponer un modelo de dirección estratégica para lograr el plan de la organización objeto de estudio.

De acuerdo a la situación problemática y el problema científico planteado, se formuló la siguiente **hipótesis de investigación**: Si se propone un modelo de dirección estratégica adecuado a las fuerzas internas (positivas y negativas) y las condiciones del entorno de la Aldea Universitaria Ezequiel Zamora, y si se aplican las estrategias derivadas del mismo, contribuirá a mejorar sustancialmente el desempeño de la misma.

Para establecer el logro del objetivo general y ejecutar los objetivos específicos, que respondan a solventar al problema científico planteado, se utilizaron los siguientes **métodos y técnicas** de investigación, que le aportan un valor metodológico a la propuesta planteada.

Métodos Teóricos: permiten revelar las relaciones fundamentales del objeto de investigación, son útiles para la comprensión de los hechos y para la formulación de la hipótesis de investigación:

- **Analítico-sintético:** será de gran utilidad para proponer el modelo de dirección basado en la planificación estratégica.
- **Histórico-lógico:** permite hacer un recorrido de los antecedentes teóricos, y relacionarlos con la situación actual objeto de estudio y poder proponer el modelo de dirección basado en la planificación estratégica, folletos, revistas, bibliografía relacionadas con el tema de estudio que permitan fundamentar el problema a investigar.

Método enfoque de sistema: necesario para valorar la propuesta de dirección estratégica, el cual tiene un carácter sistémico y dinámico, relacionado con los cambios permanentes del entorno interno y externo de las organizaciones educativas, las cuales están inmersas en un sistema abierto, flexible y turbulento.

Métodos empíricos: su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema. En esta investigación se aplican:

- **La entrevista:** permite mantener una interacción verbal directa con el entrevistado y recoger información significativa sobre la experiencia, ideas y procesos administrativos que se realizan en la organización.
- **La observación directa:** La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos. En esta investigación se utilizó en su etapa inicial en el diagnóstico del problema a investigar, y en el desarrollo de la misma en la comprobación de la hipótesis.
- **El criterio de especialistas:** es un método de carácter subjetivo y cualitativo, que permite obtener la opinión y análisis crítico de expertos, sobre el modelo de dirección estratégica que se propone y su factibilidad de ejecución.

Métodos y procedimientos estadísticos

- Procesamiento estadístico a través de Microsoft Office Excel y el paquete SPSS.
- Técnica de análisis de matriz DAFO.

Los métodos y procedimientos antes mencionados permiten procesar y organizar la información a través de cuadros, tablas y gráficos estadísticos.

Entre los **aportes** de la investigación se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Los fundamentos de carácter teórico y metodológico que se sustentan la investigación.

- ✓ El establecimiento de la misión y visión de la aldea universitaria a partir del análisis de los aspectos internos y externos de la organización.
- ✓ Darle un carácter sistémico a los procesos administrativos y académicos que se producen en la aldea universitaria.
- ✓ La propuesta de modelo de dirección basada en la planificación estratégica, bajo la cual se pretende mejorar el desempeño administrativo y organizacional.
- ✓ El modelo de dirección estratégica, puede ser aplicado en otras aldeas universitarias, ya que es un modelo flexible, promueve la participación e integración de todos los actores que forman parte de la organización.
- ✓ Posee a su vez un valor práctico social, en cuanto a la aplicación en otras aldeas universitarias, con el objeto de elevar la eficiencia educativa en cuanto a los procesos administrativos y académicos que tienen lugar en los espacios educativos, lo cual pretende sea percibida por toda la comunidad universitaria, en cuanto a los niveles de satisfacción de estudiantes y profesores, en función de los cambios internos que se produzcan en las aldeas con las mejoras del sistema de dirección interna.

La investigación está estructurada en una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Dichos capítulos se organizaron de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco teórico referencial sobre dirección estratégica.

En este capítulo se explica el marco teórico de la investigación, relacionado al basamento teórico sobre dirección estratégica y sus componentes básicos, así como la planificación estratégica y otros aportes teóricos de diferentes autores en cuanto a la organización, estrategias, eficiencia, control y sus mecanismos, modelos de dirección estratégica, y se definen las diversas técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”

Se refiere al diagnóstico y caracterización del estado actual, la metodología utilizada, procesamiento de información, presentación de resultados obtenidos, en cuanto a la

situación de los procesos internos que se desarrollan en la organización, así como los aspectos internos y externos de la misma.

Capítulo III: Propuesta de modelo de dirección estratégica para la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”

Se muestra la propuesta de modelo de dirección estratégica, considerando una fase fundamental –La planificación- , donde a su vez se enfatiza el uso del cuadro de mando integral (**“scord-card”**) como mecanismo de control del modelo, para asegurar el desarrollo y efectividad del mismo.

CAPÍTULO I.- Marco teórico referencial sobre Dirección Estratégica.

1.1.- Introducción

El objetivo del presente capítulo está enfocado a “establecer un marco teórico referencial sobre dirección estratégica” que permita abordar el tema en estudio y que contribuya a lograr el objetivo general de la investigación. Para este marco teórico, es necesario partir de la dirección estratégica, como concepto más general que abarca tanto la planificación o formulación estratégica como la implementación y control de la misma, por ello se consideran aspectos teóricos relacionados con la dirección estratégica, características, modelos, importancia de su aplicación en la gestión universitaria. Así mismo se consideran algunas definiciones significativas, que sustentan el apoyo teórico a la investigación, en lo relacionado con la dirección y los procesos administrativos.

El capítulo I, se orienta siguiendo el hilo conductor que se expresa en la figura nº 1, donde se establece de una manera esquemática, los aspectos a considerar partiendo del arte y la práctica.

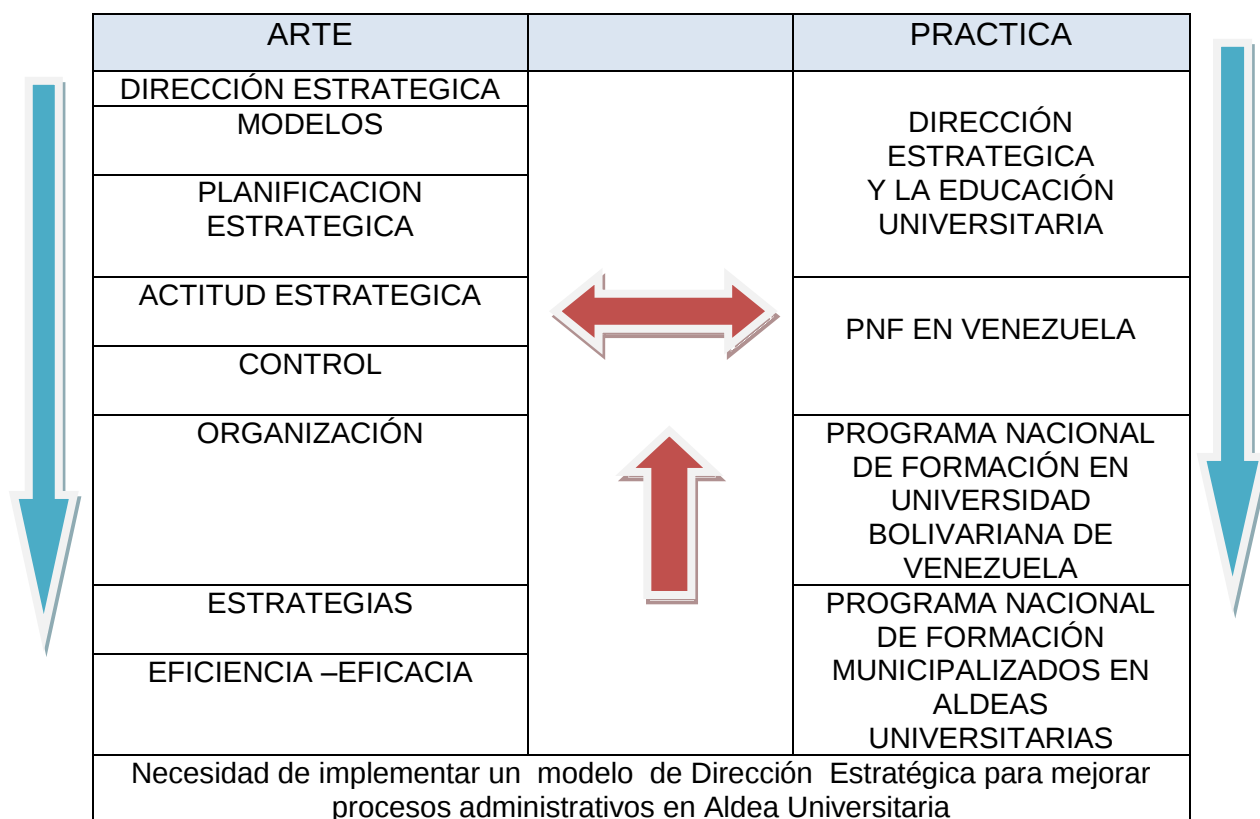


Figura 1.- Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia.

1.2.- Dirección Estratégica. Sus momentos principales

Para Menguzato y Renau, (1995) la dirección estratégica, es un proceso que integra: planificación estratégica, implementación y control. Estos autores explican la importancia que adquiere el proceso de dirección estratégica, el cual pretende abarcar el problema estratégico, es decir, cubre las deficiencias que posee la planificación estratégica vista separadamente de todo el proceso de dirección estratégica. La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo, complejo y articulado por dos bases básicas: la formulación.

Desde este punto de vista, se percibe la dirección estratégica, como un proceso de alto nivel dentro de las organizaciones, ya que considera la fase de formulación de la estrategia ampliando el análisis de las variables técnico-económicas, hasta las variables sociopolíticas – culturales. Entonces, se entiende que la dirección estratégica parte de una necesidad, en función de entornos cada día más turbulentos y dinámicos, con un carácter abierto, bajo un enfoque estratégico, que busca contrarrestar la entropía, adelantarse a los hechos futuros, donde juega un papel fundamental la actitud estratégica, a través del cual se analiza el entorno en función de las amenazas y oportunidades.

Asimismo, Pupo y Marcané (2003), definen la dirección estratégica como: el proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

En este mismo orden de ideas, Harrison (2002), considera que la dirección estratégica es un procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de su entorno interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean sus estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los grupos de interés.

La dirección estratégica es un sistema de administración en donde se cubren funciones básicas, a través de dos fases interrelacionadas: la formulación de la estrategia y su implementación y control. (Menguzato, 1995). Esta afirmación que realiza el autor enfatiza la necesidad de cumplir con el proceso cíclico que tiene la dirección, ya que muchas veces se

planifica, se implementa pero no se controla, lo que limita el logro de los objetivos y adecuado funcionamiento de la organización.

Asimismo, Menguzato (1995), tiene la visión de las organizaciones como un sistema, en el cual a su vez se encuentran subsistemas administrativos, cuya función general es la de integrar las distintas partes y elementos de la organización entre sí y su entorno. Para ello se considera la aplicación de funciones o tareas específicas a saber:

- 1.- Planificación: función mediante la cual se expresa la toma de conciencia, del deseo y de la posibilidad de proyectar la organización en el futuro, lo que implica la definición de objetivos, conductas y acciones.
- 2.- Organización: establecer un orden interno coherente que permita a la organización funcionar como una unidad dentro y frente a su entorno, lo cual implica la estructuración de las relaciones interpersonales, integración y coordinación de esfuerzos.
- 3.- Control: complemento lógico de la planificación, estas funciones son interdependientes y deben ejecutarse en forma interrelacionada.

Lo antes mencionado, parte de la aplicación del modelo de dirección estratégica como una herramienta gerencial para dirigir las organizaciones de una manera ordenada y científica, con el fin de lograr el éxito organizacional, considerando a su vez a las personas que forman parte de ella. La autora desde el punto de vista estratégico, considera que la aplicación de la dirección estratégica de una manera objetiva y organizada, asegura la sostenibilidad y eficiencia de la organización, más adelante se verá una visión desde el punto de vista universitario, el cual es lo que ocupa en esta investigación.

1.3.- Modelos de dirección estratégica

El Empleo de la estrategia se remonta a tiempos antiguos, se inicia en el campo militar, luego se introduce en el área académica por Von Newman en 1944 con la “Teoría de los juegos”; en la teoría de la dirección desde 1962 y en la pedagogía en 1987, convirtiéndose en la herramienta de dirección más utilizada por las organizaciones a nivel mundial.(Ronda, 2003).

El estudio y la práctica sistemática de este tema demuestran que no existe un modelo único, cada sector, empresa y organización tiene sus propias particularidades, y en función de ello se elige, estudia y analiza la aplicación y/o adopción de un modelo que se ajuste a los requerimientos técnicos y gerenciales.

Ronda (2003), realizó una investigación bien interesante sobre el análisis de diversos modelos de dirección estratégica planteada por diversos autores entre los años 1984 al 2001. En esta investigación inicialmente se realiza una comparación de algunas definiciones sobre estrategia, elemento clave de la dirección, las cuales se pueden resumir a través cuadro 1.

Cuadro 1. Comparación de definiciones de estrategia por diversos autores.

AUTORES	CRITERIOS
Mintzber (1993), Anzoff(1976),Hoffer(1978), Harper(1994)	Interacción empresa-entorno
Menguzatto(1984), Stoner(1989), Koontz(1992),Lambin(1994)	Logro de objetivos Organizacionales
Quinn(1991), Mintzbert(1993), Poter(1992) Harper(1994), Londono(1995)	Competencia
Estos autores se centran en la fase de planeación con poca atención a la implementación, ejecución y control. Demuestran poca integración entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos.	

Fuente: Elaboración propia

A través del cuadro 2, se visualiza la postura de diversos autores en cuanto a los modelos de dirección estratégica propuestos por cada uno de ellos, con sus componentes básicos, lo cual es un resumen comparativo de la investigación realizada por Ronda y Marcané (2003), en su libro “Apuntes sobre dirección estratégica”, se presentan algunos de ellos, en función de lo relacionado con la investigación.

Cuadro 2.- Análisis comparativo de Modelos de Dirección Estratégica

AUTOR(ES)	FASES O ETAPAS DEL MODELO	PROCEDIMIENTOS Y/O HERRAMIENTAS EMPLEADAS.
Marina Menguzzatto (1984)	Misión. Análisis del entorno. Análisis interno. Objetivos generales. Estrategia actual. Análisis del problema estratégico. Búsqueda de estrategias posibles. Estudio viabilidad. Estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia. Implementación	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva. Matriz de relaciones lógicas. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto. Matriz ADL (posición competitiva madurez)
Eugenio Yañez Gonzáles (1989)	Misión Grupos de implicados Factores claves Unidades y direcciones estratégicas Matriz DAFO Problema estratégico general Solución estratégica general Escenarios Visión Piénselo 40 veces Opciones de acción estratégica Decisiones estratégicas Barreras a superar y planes de acciones.	Análisis DAFO.

Fuente: Ronda y Marcané (2003).

Continuación...

AUTOR(ES)	FASES O ETAPAS DEL MODELO	PROCEDIMIENTOS Y/O HERRAMIENTAS EMPLEADAS.
Peter Wright Charles pringle Jhon Pernell Mark Kroll (1994)	Diagnóstico estratégico (interno y externo) Definición de la dirección organizacional (misión, visión metas y objetivos) Formulación de la estrategia Implementación de la estrategia Control estratégico.	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto.
Samuel Certo y Paul Peters. (1995)	Análisis ambiental. Establecer una dirección organizativa. Formulación de la estrategia. Ejecución de la estrategia. Control estratégico.	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial
James Stoner	Responsabilidades sociales, formulación de metas y valores administrativos Identificación de los objetivos y la estrategia actual Análisis ambiental Análisis de los recursos: fortalezas y debilidades organizacionales Identificación de las amenazas y oportunidades estratégicas Análisis de brecha, determinación de la dimensión del cambio que se requiere en la actual estrategia Toma de decisiones estratégicas Desarrollo de alternativas Evaluación de alternativas Selección de alternativa Implantación de la estrategia Medición y control de los avances	Matriz DAFO Matriz del BCG Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Ronda y Marcané (2003).

Continuación...

AUTOR(ES)	FASES O ETAPAS DEL MODELO	PROCEDIMIENTOS Y/O HERRAMIENTAS EMPLEADAS.
Joan Goldsmith y Kenneth Cloke (1997)	Sueños, visión, objetivos. Barreras, estrategias. Planes de acción.	Análisis DAFO
Philip Kotler. (1998)	Misión. Análisis del entorno externo. Análisis del entorno interno. Formulación de los objetivos. Formulación de la estrategia. Formulación de programas de acción. Ejecución. Feedback y control.	Análisis DAFO
Rogelio Gárciga Marrero. (1999)	Análisis del entorno actual y futuro. Análisis interno. Visión Misión (cultura, profesión, principios) Objetivos generales estratégicos. Análisis de las estrategias actuales. Determinación de la brecha estratégica. Formulación de las estrategias, evaluación y selección. Implementación.	Análisis DAFO
Modelo Japonés Hoshin Kanri DPP (2000)	Componente estratégico Definición y despliegues de las políticas anuales Ejecutar y evaluar la aplicación de la política anual Diagnóstico del presidente	Técnicas de escenarios Matriz DAFO
Guillermo Ronda Pupo (2001)	Análisis estratégico. Aprendizaje para mejorar desempeño. Valores compartidos. Valores finales (misión, visión y objetivos). Formulación de la estrategia. Implementación de la estrategia. CONTROL ESTRATÉGICO PROACTIVO	Matriz de evaluación de los efectos de los impactos. Matriz de evaluación de valores compartidos. Matriz para el aprendizaje. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Ronda y Marcané (2003)

Como se puede observar en el cuadro anterior, cada modelo propuesto posee características y propiedades particulares y en algunos de ellos comunes, adaptados a las organizaciones para las cuales fueron diseñados, lo cual permite considerar que no existe un modelo único a ser aplicado a las deficiencias en la dirección en las organizaciones. Otro elemento particular es que en cada uno de los modelos reseñados, utilizan el análisis de la matriz DAFO, lo cual implica que es fundamental la determinación de las amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas internas en las organizaciones como un aspecto fundamental e imprescindible para lograr la determinación de las estrategias adecuadas a implementar.

Sin embargo se observa que en el modelo propuesto por Ronda (2001), incorpora como fase del modelo de dirección estratégica el aprendizaje para mejorar el desempeño y como procedimientos las matrices de evaluación de impactos de valores compartidos y de aprendizajes, haciendo énfasis al cumplimiento de las fases de planificación, formulación, implementación y control.

Por otra parte Meriño (2007), presenta un modelo de planificación estratégica con sus componentes básicos, la cual es concebida como una de las técnicas de dirección empleadas para producir cambios en las organizaciones, utilizando la estrategia, considerando la determinación del “ahora” o “estado actual” de la organización para llegar a un “estado deseado” o “visión”. Este autor plantea que no es conveniente ver la Planificación Estratégica separada de la Dirección Estratégica, esta última es un proceso que integra la planificación estratégica (con los objetivos como categoría esencial), la implementación y el control, de donde queda claro que la planificación es sólo un momento de un proceso completo e integral, por ello el modelo que propone este autor, pretende guiar el proceso de dirección estratégica, que engloba todos sus elementos de manera integral y flexible. A continuación se relacionan los elementos básicos de la metodología que propone este modelo, que están contenidos en la **Figura 2.** (misión, visión, valores compartidos, diagnóstico estratégico, mediante la matriz DAFO, escenarios, áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, estrategias, sistemas de control y evaluación).

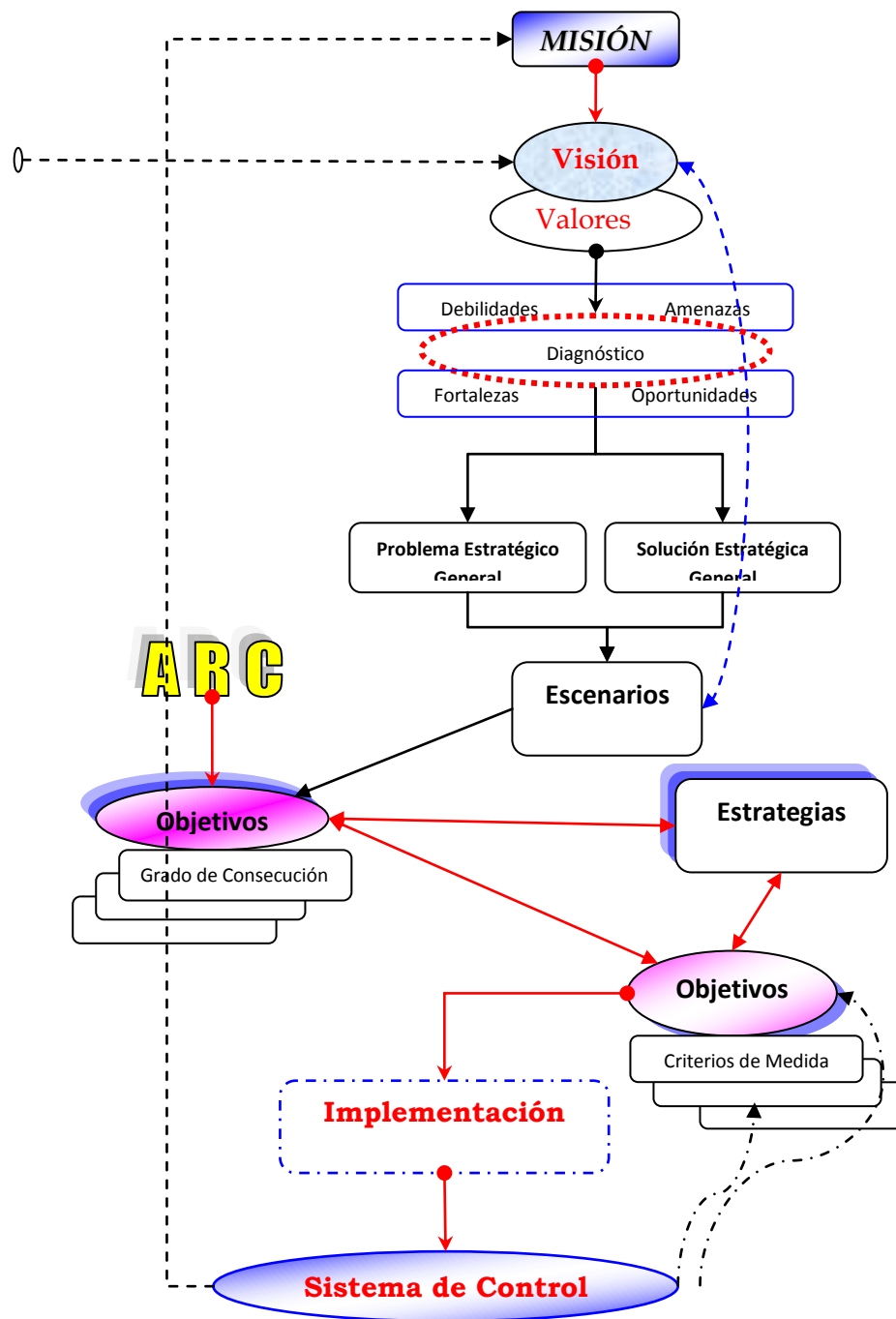


Figura 2. Modelo de dirección estratégica con los elementos básicos de la planificación estratégica (Meriño ,2007)

Meriño (2007), define cada uno de los elementos que conforman el modelo propuesto. La misión; constituye la razón de ser de la organización, la expresión clara y sencilla, su importancia no radica en cual ha sido su misión sino en cual deber ser. Su correcto diseño es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. La misión a su vez provee de los siguientes beneficios a la organización: fomenta expectativas compartidas, trasciende las necesidades individuales, consolida valores, proyecta sentido de dirección, afirma el comportamiento de la organización.

El autor antes mencionado, define además la visión como el paso decisivo que cierra el circuito de conexión abierto con el establecimiento de la misión. Con la formulación de la visión se logra definir lo que debe ser la organización con el estado mínimo aceptable. Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo. Asimismo en el modelo de dirección, el análisis estratégico, es referido como la habilidad que tiene la organización para aprovechar los recursos que se han integrado de forma intencional para lograr una condición deseada. A su vez se considera el análisis de los aspectos externos que influyen en la organización a través de amenazas y oportunidades presentes.

Es interesante resaltar que el autor, considera los elementos internos expresados a través de las debilidades y fortalezas, presentes en la organización, lo cual permite establecer las estrategias y objetivos estratégicos adecuados para el logro de la misión. En cuanto a la construcción de escenarios, se refiere a los posibles entornos en que debe funcionar la organización durante el futuro a mediano plazo y que ejerzan alguna influencia en su comportamiento de forma positiva o negativa.

Los escenarios pueden ser optimistas, probables o pesimistas, para lo cual se requiere establecer estrategias que garanticen el logro de la misión y visión organizacional. Para la elaboración de los escenarios se parte los factores claves identificados y se desarrollan suposiciones de cómo han de evolucionar estos factores.

Siguiendo el orden de los aspectos que conforman el modelo de dirección estratégica propuesto por Meriño (2009), la formulación de objetivos estratégicos, se refiere al establecimiento de objetivos a corto y largo plazo, para lograr la misión de la organización, que define las actividades a realizar en el presente y en el futuro.

Por otra parte la propuesta de opciones estratégicas y selección de estrategias, vienen dadas a partir del análisis de los cuadrantes de la matriz DAFO, a través de la cual se analiza e identifican los problemas, se cruzan y se diseñan estrategias para las soluciones. En el análisis se enumeran las que tienen mayor puntuación. A través de este análisis surgen las opciones estratégicas, si en el cuadrante que coinciden las estrategias de fortalezas y oportunidades se pueden establecer estrategias OFENSIVAS, fortalezas con amenazas se aplican estrategias ADAPTATIVAS, debilidades con oportunidades estrategias ADAPTATIVAS, y al cruzar debilidades con amenazas se diseñan estrategias DEFENSIVAS.

Una vez mencionados y analizados algunos modelos de dirección estratégica, los cuales hacen énfasis en la planificación estratégica, y los procesos de implementación y control, considerándose este último como una fase fundamental del ciclo de dirección estratégica, para asegurar la efectividad del mismo, es necesario considerar lo que al respecto plantea Kaplan y Norton (2000), dichos autores hacen referencia a que el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, para ello se considera elementos adicionales que se presenta en el modelo de planificación (ver figura 2), a lo el autor establece los siguientes aspectos asumidos en el modelo:

- Definición de un Problema Estratégico General (PEG): se define a partir de la aplicación y análisis de la matriz DAFO, si se materializa las amenazas teniendo en cuenta las debilidades, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Definición de una Solución Estratégica General (SEG): se refiere a la utilización de las fortalezas sobre las oportunidades para minimizar su efecto sobre las amenazas y superar las debilidades.
- Áreas de Resultados Clave (ARC):. son áreas esenciales en la organización tienen que ver con el rendimiento efectivo. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para llevar con éxito la misión y que se logre la visión. A partir del establecimiento de las ARC, se definen los objetivos estratégicos.

- Factores Claves de Éxito (FCE): son aquellos acontecimientos naturales o sociales que pudieran incidir favorable o desfavorablemente sobre la organización. Es decir, deciden o tienen incidencia en el cumplimiento de la misión, acontecimientos naturales o sociales que influyen de manera favorable o desfavorable en la organización.
- Criterios de Medida (CM): se establecen para evaluar el cumplimiento de los objetivos anuales y alcanzar los objetivos estratégicos, a partir de acciones organizativas y de control considerando el elemento tiempo para el diseño de un plan de acción que se relacione con los sistemas de control establecidos para controlar la implementación del plan y logro de objetivos.

Para gestionar verdaderos cambios dentro de las organizaciones, es necesario comprender los procesos básicos de la dirección estratégica como son: planeación, implementación y control. Cuesta (2005), plantea que la dirección estratégica está directamente relacionada con la planeación estratégica, en la cual se comprende la visión de futuro, la misión, los objetivos estratégicos y las políticas para encausar su alcance, así como la asignación de recursos y el control en la implementación de la estrategia.

1.4.- Planificación Estratégica. Sus componentes básicos

Cuando la planificación se visualiza al largo plazo, y teniendo en cuenta la dinámica turbulenta de los entornos desde la década del 70 (siglo XX), se enfoca estratégicamente. Por ello se entró en la época de la planificación estratégica en la actividad empresarial y de los servicios.

La estrategia en las organizaciones, cobra su sentido práctico en la planificación estratégica, Menguzato (1990), la define como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa como de los puntos fuertes y débiles de la organización frente a su entorno”. Es decir se trata de considerar los elementos internos y externos que conforman la organización, en función de aspectos positivos y negativos y de la compatibilidad entre ambos.

Sin embargo, Ansoff y Hayes (1983) citado en Menguzato (1995), plantean que la planificación estratégica surge solo como un ataque parcial al problema estratégico que se presentan en las organizaciones, básicamente se hace un análisis de las variables económicas y tecnológicas obviando las variables de carácter psicosociopolíticas, por otra parte solo se enfoca las relaciones empresa – entorno, bajo la hipótesis que no habrán cambios internos en la empresa, además se pone solo énfasis en la formulación de la estrategia.

Arjona (1999), considera que la planificación es coordinar las actividades que la organización debe desarrollar para dirigir y mantener su eficiencia operativa en los negocios actuales y guiar la organización hacia un futuro nuevo y mejor. Es decir, sea capaz de adaptarse a la realidad, y es un proceso continuo de gestión de cambios internos y externos.

Es decir, el autor propone la flexibilidad y dinamismo del proceso de planificación, donde la organización es un proceso básico para mantener la operatividad del proceso. Por su parte Guédez (1996), realiza una comparación entre la planificación tradicional y la estratégica, donde resalta que esta última se apoya sobre preguntas actualizadas, donde el sujeto de planificación está comprometido y forma parte del objeto de estudio, es interesante considerar que este autor plantea que la planificación estratégica se adapta a las situaciones cambiantes del entorno interno y externo, donde se da una mediación entre el conocimiento y la acción, se desplaza entre la incertidumbre y la previsión.

Lo contrario sucede con la planificación tradicional, Guédez (1996) expresa que esta se formula a partir de repuestas definitivas, el sujeto de planificación está fuera del objeto planificado, se desarrolla desde el centro y desde arriba, asimismo se inscribe en una racionalidad estructurada y establece una dependencia del presente respecto al futuro.

Es importante resaltar que la planificación estratégica desde el punto de vista de este autor, es dinámica, adaptativa a los cambios turbulentos del entorno, donde el sujeto forma parte del objeto de planificación como un ente activo, y el elemento estrategia, le da a la planificación la diferencia significativa de táctica, de análisis, de previsión y de aprovechamiento de oportunidades que brinda el entorno inmediato y futuro.

En este mismo orden de ideas, Molins (1991), considera que en el proceso de planificación estratégica se distinguen la estrategia y la norma flexibilidad, donde la acción se centra en formular distintas estrategias, adecuadas para lograr los objetivos y seleccionar alternativas a ejecutar.

Este autor menciona un aspecto bien interesante, que le da significación a la planificación estratégica, cuando se refiere a la flexibilidad, ya que está permite cambiar la estrategia si la situación la requiere, es decir que el control, los ajustes y el posible cambio de estrategia, son importantes como la etapa de planeamiento.

Corredor (1984), citado por Molins (1991), distingue en la planificación estratégica las siguientes etapas: 1) revisión de la historia, donde se realiza un estudio del comportamiento conflictivo, 2) construcción de escenario, se explican los aspectos esenciales de la situación y comportamiento del objeto de estudio, 3) previsión del futuro, basada en la prognosis, 4) diseño de objetivos, deben ser flexibles, 5) diseño de estrategias, comprenden la totalidad del proceso, interconectados y variables que se relacionan con la situación actual y probable, 6) formulación de planes, son las acciones prácticas que se han decidido poner en ejecución, 7) previsión del **feed back**, atención a factores que causan entropía en el consenso y control.

Como puede observarse el autor antes mencionado, toma en consideración aspectos de la planificación desarrollados en otros modelos de planificación, expuestos por diversos autores, en cuanto a la incorporación de la historia y escenarios, la prognosis, diseño de objetivos y estrategias, formulación de planes y la interrelación que permite controlar y evaluar el proceso de planificación. En tal sentido en el siguiente epígrafe, se presentan información relacionada con el modelo de planificación estratégica como proceso significativo e inmerso dentro de la dirección estratégica que se enfatiza en esta investigación.

Analizando la literatura científica sobre la temática que se aborda, se aprecia que para comenzar la gestión estratégica de las organizaciones es necesario partir de realizar el diseño estratégicos, para lo cual hay que basarse en uno de los múltiples modelos de planificación estratégica existentes o adaptando uno de ellos a las necesidades concretas.

Giordani (1980), citado por Molins (1991), en su libro *La planificación como proceso social*, establece los siguientes modelos para las ciencias sociales: analíticos-algebraicos, econométricos, de simulación, experimentación numérica. Por otra parte Contasti (1981) al establecer los usos de los modelos dentro de la planificación estratégica, distingue los siguientes: tendenciales, descriptivos, formulativos y de programación.

Es común que en dichos modelos se combinen diferentes elementos básicos, tales como: misión, visión, valores, estrategias, escenarios, objetivos estratégicos, problemas y soluciones estratégicas, entre otros.

1.5.- Actitud Estratégica

Una organización concebida bajo un enfoque de sistema, integra los distintos elementos que la conforman entre sí y con su entorno, este último actualmente es cambiante y totalmente dinámico, produciéndose una mayor complejidad entre estas interrelaciones.

Hoy en día en las organizaciones se plantea la imperiosa necesidad de establecer una actitud estratégica, así como su materialización en la planificación y dirección estratégica.

Menguzato (1995), plantea al respecto, la necesidad de asumir una actitud estratégica por quienes dirigen una organización, ya que posibilita la rápida adaptación de la empresa a su entorno turbulento. Esta actitud adaptativa permite protegerse de las amenazas que se puedan encontrar en el entorno, y por supuesto aprovechar las oportunidades que este ofrece. Es decir, una actitud estratégica, supone una actitud abierta al cambio, crítica de la propia práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar, descubrir y establecer soluciones nuevas.

La actitud estratégica a su vez está orientada a la vigilancia de los cambios externos definiendo e implantando los sistemas que permitan conocerlos y medirlos gestionando el rendimiento de la organización hacia la eficacia estratégica y operativa (Arjona, M. 1999).

Por su parte Menguzato (1995), señala la necesidad de un cambio de actitud de la dirección que posibilite la rápida adaptación a la organización a un entorno cada vez más turbulenta, enfatizando la eficiencia y eficacia organizacional. Esta autora considera de gran importancia

que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, es decir, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia ya que desde el punto de vista estratégico ambas variables son complementarias.

Estos autores, resaltan la capacidad y habilidad que debe tener los dirigentes, para el buen desempeño en las gestiones y proceso que están bajo su responsabilidad, la actitud, disposición y compromiso en el desempeño de los dirigentes asegura de una u otra forma el desarrollo eficiente de los procesos y objetivos que se trazan en la organización. Situación que se plantea se aplique en la dirección estratégica que se desarrolle en la aldea universitaria Ezequiel Zamora. En ese mismo orden de ideas, es importante considerar un aspecto básico del proceso de dirección y planificación, como lo es el control. Este último forma parte del proceso cíclico y dinámico del proceso de dirección estratégica, enmarcado en un plan estratégico, sino se controla no se puede asegurar el éxito de lo planificado, es por ello que en el siguiente apartado se explica parte del este proceso.

1.6.- Control

La organización universitaria como sistema social abierto, involucra la intervención de subsistemas capaces de dirigir las instancias mediante las cuales la organización se crea. Los sistemas de gestión constituyen un elemento fundamental para la orientación de esfuerzos y recursos, los cuales se validan a través de los procesos de: planificación, organización, mando, ejecución, control y evaluación.

La planeación se refiere a la dirección del sistema a través del estudio de su entorno, políticas, estrategias y proyectos. La organización se refiere al diseño y agrupación de tareas, asignación de responsabilidades y establecimiento de mecanismos de comunicación. El mando tiene que ver con la manera de tomar decisiones y propiciar la participación a través de procesos de liderazgo, trabajo en equipo, etc.

En cuanto al control, este regula las desviaciones que pueda presentar los sistemas, a través de procesos que permitan medir y corregir situaciones que se presenten en un tiempo real y espacio determinado. La importancia del control radica en el impacto que causa en los propios objetivos su aplicación puede adaptarse al sistema de objetivos organizacionales y en la eficiencia del proceso de dirección universitaria.

Amat (2000), considera que una definición amplia sobre el control radica en un proceso no solo del nivel directivo, sino de todos los miembros de la organización hacia el cumplimiento de objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativa y cuantitativa.

Para efectos del análisis de esta investigación se concibe el control como un proceso que permite corregir desviaciones a través de mecanismos cuantitativos y cualitativos, a fin de cumplir con objetivos claves para el éxito de la organización de la Aldea Universitaria, es decir el control se entiende como un proceso técnico y como un proceso informal donde se involucran factores culturales, organizativos, grupales y humanos. El control es un proceso básico dentro de la planificación, así como otras fases o subprocesos direccionales y como elemento básico: la organización.

1.7.- Organización

Mintzberg (2006), define a las organizaciones como subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas, son un componente dominante de la sociedad, están diseñadas para el logro de objetivos y resultados, preservan el conocimiento y además son precursores al surgimiento de la administración. Según este mismo autor la organización dentro de las empresas adquiere gran importancia por cuanto es uno de los elementos relevantes para la implementación de las estrategias, además dota a la empresa de una estructura que le permite coordinar e integrar las tareas diversas para posibilitar el logro de objetivos; la estructura junto a la cultura, constituyen el soporte de estrategia de una organización.

Por otra parte Mintzberg (2006), plantea una estructura organizativa de dirección en donde la función de la organización es establecer un mecanismo que contribuya al logro de objetivos de un colectivo a través del desarrollo de actividades que se dividen, organizan y coordinan, en donde la dirección es la forma en que se dividen, organiza y coordinan las funciones de la organización. Por otra parte la organización está formada por cinco partes básicas: (a) núcleo operacional, donde los miembros de la organización realizan trabajos básicos y de servicios, (b) Ápice estratégico, es el que cumple efectivamente con su misión y satisface intereses de los miembros, (c) Línea media, cadena de directivos que une al núcleo de operaciones con el ápice estratégico, (d) Staff tecnografico, son analistas que

estudian la adaptación de la organización en función de los cambios del entorno, y (e) Staff de apoyo, se refiere a la producción y servicios.

En este mismo orden de ideas, es importante señalar que la satisfacción en el trabajo y el buen desempeño, no solo depende de los ambientes, también está influenciada por la organización y su estructura. Mellinkoff (1990), expresa que la organización comprende todas las relaciones formales e informales dentro y fuera de la empresa, que tiene relación con el comportamiento de las personas, dándose un arreglo de funciones, indicación de autoridad y responsabilidades.

Considerando los planteamientos de los autores antes mencionados, la autora opina que la estructura es considerada como un elemento de la organización, es creada para realizar funciones, actividades, cumplir deberes y responsabilidades de los componentes sociales. Se delega autoridad, posiciones jerárquicas y la forma como se desarrolla cada estructura, formará parte a su vez, del clima, cultura y comportamiento de las personas. Por tanto es fundamental la organización interna de las aldeas universitarias, no solo en los procesos académicos, sino también en los administrativos y en la claridad de la estructura interna, es por ello que en función de los elementos y personas que conforman la organización se requiere definir su estructura.

Asimismo, los dirigentes no solo requieren darle un orden interno y el establecimiento estructural, sino también estar abiertos a los cambios permanentes que exige el entorno interno y externo, ya que se concibe la organización como un sistema abierto, dinámico, flexible, capaz de adaptarse a los requerimientos de cada uno de sus miembros y procesos sociales, políticos, ideológicos y económicos del entorno próximo.

Para comprender los cambios que se generan dentro de las organizaciones, es necesario visualizar el desarrollo organizacional como un proceso que considera conceptos dinámicos como la cultura organizacional, desarrollo, fases de la organización y estructuras.

Chiavenato (1997), considera que toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervisión depende de la manera como se relacione con ese medio, la cual debe ser estructurada y dinámica. Es decir, las organizaciones están enmarcadas dentro de un sistema abierto y dinámico el cual interactúa constantemente con el medio que lo rodea

dentro del cual tiene que ser capaz de desarrollar procesos de adaptación y cambios, situación que se presentan en las aldea universitarias, deben estar organizadas y estructuradas de tal manera de ser capaces de adaptarse a las exigencias del medio dentro de las comunidades donde se desarrollan.

Otro elemento fundamental, al que se tiene que considerar en las organizaciones cuando se pretende generar cambios significativos, es el tema de la cultura organizacional, ya que este es la base de todo cambio que se genere. Al respecto el autor antes mencionado, explica que la cultura organizacional es el modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. Por tanto, la cultura no es estática y depende de las condiciones internas y externas, logrando una renovación constante manteniendo su integridad y personalidad. Así mismo, Chiavenato (1997), presenta que en la actualidad la característica fundamental es el constante cambio en el ambiente, el cual envuelve a las organizaciones de una manera dinámica y exige una elevada capacidad de adaptación. Por tanto, para asegurar la supervivencia o estabilidad de toda organización, está debe tener la capacidad de generar condiciones para adaptarse a los constantes cambios que surgen producto del acelerado desarrollo tecnológico que genera el conocimiento y necesidades de las personas.

Situación que no se aleja, del ámbito de aprendizaje que se da en las aldeas universitarias, las cuales son organizaciones educativas que tienen que estar en la vanguardia de los nuevos cambios y retos que en materia educativa, social, económica y política se desarrollan en Venezuela, ya que la municipalización universitaria, surge como una estrategia educativa que emana cambios y exigencias de una sociedad que en materia educacional estaba excluida del sistema.

Al plantear un modelo de planificación estratégica, basada en los niveles que exige la dirección estratégica, es importante conocer con detalle la significación que tiene una estrategia en este proceso, lo cual se explica en el siguiente epígrafe.

1.8.- Estrategias

El establecimiento de procesos de planeación y control en las organizaciones, implica en muchas situaciones el mencionar el término “estrategias”, para referirse a planes exitosos y de gran impacto. Una estrategia “es una determinación de los objetivos básicos a largo plazo

de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos básicos para alcanzarlos” (Koontz y Weihrich, 1991),

Por tanto el propósito de la estrategia es determinar mediante un sistema y objetivos y políticas, la clase de organización que se desea proyectar y ofrece una estructura para orientar las acciones a tomar. Entra en juego un elemento fundamental en la dirección de toda empresa, “las políticas”, que también son planes que constituyen interpretaciones que guían el pensamiento para la toma de decisiones y asegura que exista congruencia entre los objetivos establecidos en la organización. Un elemento fundamental a implementar en la aldea “Ezequiel Zamora”, evidentemente es el establecimiento de la política organizacional que materia educativa guiara el proceso de aprendizaje y formación universitaria que tiene lugar en los espacios educativos, los cuales se deben correlacionar directamente con los objetivos estratégicos que se planteen.

Otros autores como Hernández (2004), citado por Cuesta (2005), expresa que una estrategia es un conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo siendo esta la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa teniendo en cuenta los valores.

Como se puede observar el autor antes mencionado relaciona la estrategia con la toma de decisiones y la capacidad de adaptación al entorno, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. La estrategia es parte elemental de la planificación, ya que formula los principios que moverán en el proceso para conseguir una ventaja sobre los competidores u otras organizaciones.

Por su parte Muñiz (2010), expresa que la estrategia debe ir siempre de la mano de la innovación y la creación de un valor añadido. Cualquier organización que desee tener éxito y lograr los objetivos propuestos debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir seleccionar y definir sus valores dentro de la organización para destacarse frente a la competencia.

Las afirmaciones aportadas por los autores antes mencionados, enfatizan la significación de la estrategia dentro del proceso de dirección y planificación, como elemento clave para el éxito organizacional y evidentemente del proceso de planificación que se desarrolle. Estas

aportaciones tienen su aplicabilidad en las aldeas universitarias, ya que son organizaciones educativas que desarrollan procesos internos desde el ámbito académico y administrativo como cualquier organización, la diferencia es que esas desarrollan el hecho educativo. En tal sentido es conveniente que todos los procesos internos de las aldeas universitarias respondan a un adecuado proceso de planificación estratégica, pero con niveles de eficiencia, lo cual se especifica en el siguiente apartado para complementar su mejor comprensión.

1.9.- Eficiencia Vs. Eficacia

Según Koontz (1991), la eficiencia de un plan se relaciona con el grado en que se logren los objetivos propuestos, se mide además por su contribución al propósito y a los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios. Los planes son eficientes si lograr su propósito a un menor costo, además se considera su nivel de producción y satisfacción grupal o individual. Es decir, la eficiencia es el logro de objetivos con la menor cantidad posible de recursos.

Situación que se plantea en la aldeas universitarias, implementar los procesos con niveles de eficiencia, ya que el manejo de recursos se encuentra un tanto limitado, sin embargo aplicando un sistema de planificación estratégica, bajo un enfoque de dirección estratégica, se pueden mejorar los procesos y plantear los cambios estructurales y organizacionales necesarios y adaptados a los requerimientos reales.

Minztberg (2006), expresa que “la eficiencia es muy importante. Sin ella, no habría organizaciones; con ella hay menos organizaciones...los expertos en eficiencia están más contentos cuando hay menos costos, incluso si esto implica que haya menos clientes...”. La eficiencia actúa en el ámbito interno de las organizaciones, pero es importante considerar el entorno por los cambios permanentes que se producen, para ajustar las estrategias y acciones en función de aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

En tal sentido Druker (1995), plantea, que no basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), sino también hay que hacer las cosas correctas (eficacia). Por su parte Menguzzatto (1995), considera en relación a estas dos definiciones, que la experiencia

demuestra que el éxito a largo plazo de las organizaciones depende de los progresos de su eficacia que en su eficiencia.

Por su parte, Codina (2005), considera que la eficiencia es hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas, capacitar a los subordinados, es decir aplica un enfoque reactivo. Mientras que la eficacia (o efectividad) hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores, aplica un enfoque proactivo. Este autor comparte una nueva fórmula del éxito: $\text{Éxito} = \text{Eficacia (Efectividad)} + \text{Eficiencia} + \text{Innovación y cambio}$.

La autora comparte esta opinión, ya que es importante identificar que es lo más conveniente que se tiene que hacer, de manera que se aprovechen las oportunidades y neutralicen las amenazas, por otra parte hacer las cosas lo más eficientemente posible, pero a su vez es necesario aplicar la innovación permanente por los constantes cambios, y así crear nuevas formas de satisfacer necesidades.

1.10.- Dirección Estratégica y la Educación universitaria

Montañana (2002), realizó una investigación titulada “El sistema de dirección estratégica de una universidad: la experiencia de la universidad de Jaume I”, el autor parte de la idea de la necesidad de introducir la dirección estratégica en las universidades públicas, por cuanto son organizaciones complejas, operan en múltiples frentes, formadas por numerosas unidades heterogéneas, entorno cada día más complejo, dinámico e incierto. A partir de estas situaciones, se considera la aplicación de la dirección estratégica para establecer una correspondencia entre la creciente complejidad de las universidades y su entorno.

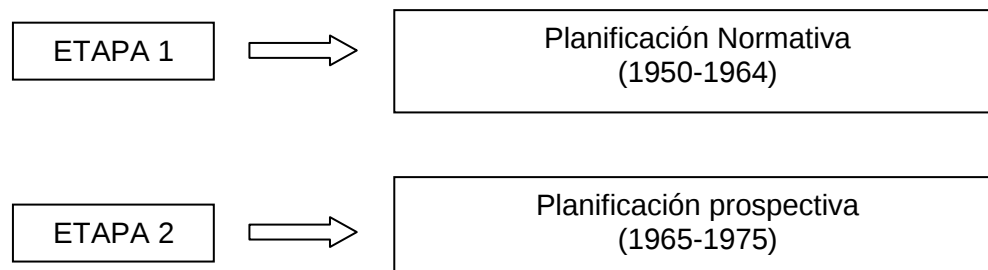
En el caso de la educación municipalizada, a través del funcionamiento de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora”, en el municipio Zamora del Estado-Miranda- Venezuela, la situación se hace un tanto similar, puesto que la dinámica constante del entorno y el crecimiento matricular que tiene actualmente las aldeas de Misión Sucre, hace que se incrementen a su vez los procesos administrativos internos, propios del hecho educativo.

En tal sentido, Muñiz (1987), explica que toda organización que desee tener éxito y buscar beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir definir los valores dentro de la cadena de valor.

En el caso de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, requiere de un proceso formal de dirección estratégica aplicada al ámbito universitario, en donde en primera instancia se definan los valores, misión y visión organizacional compartida entre todos sus miembros, de manera tal que se desarrollen eficientemente los procesos organizativos interno.

En este mismo orden de ideas Muñiz (1987), agrega que la dirección estratégica se puede dividir en tres fases: (a) definición de objetivos estratégicos; se refiere a la definición de filosofía, misión y objetivos a corto y largo plazo. (b) planificación estratégica; se plantea la formulación de diversas estrategias para el logro de los objetivos, así como el desarrollo de una estructura organizativa, (c) implementación de la estrategia; asegura el logro de la estrategia y controla la eficacia. En tal sentido se plantea en la Aldea Universitaria Ezequiel Zamora su organigrama estructural (Ver anexo A), respondiendo a una necesidad de organizar y definir su estructura interna, para a partir de ahí establecer otros procedimientos administrativos necesarios para la implementación de un modelo de dirección estratégica, basados en la planificación.

En el contexto latinoamericano, encontramos que los diversos estudios que se han realizado sobre instituciones universitarias, consideran la autonomía propia y los procesos de decisión bien particulares, lo que ha marcado la línea direccional de estas instituciones y en muchos casos son las mismas instituciones las que han programado su propio desarrollo. Así lo plantea Piñeiro (2007), en la publicación realizada en la revista EIFED, sobre un trabajo de investigación titulado “Dirección estratégica: experiencia de la Escuela Internacional de Educación Física y Deporte”, esta autora manifiesta 7 etapas históricas de la planificación en la educación universitaria, como se presenta en la figura 3.



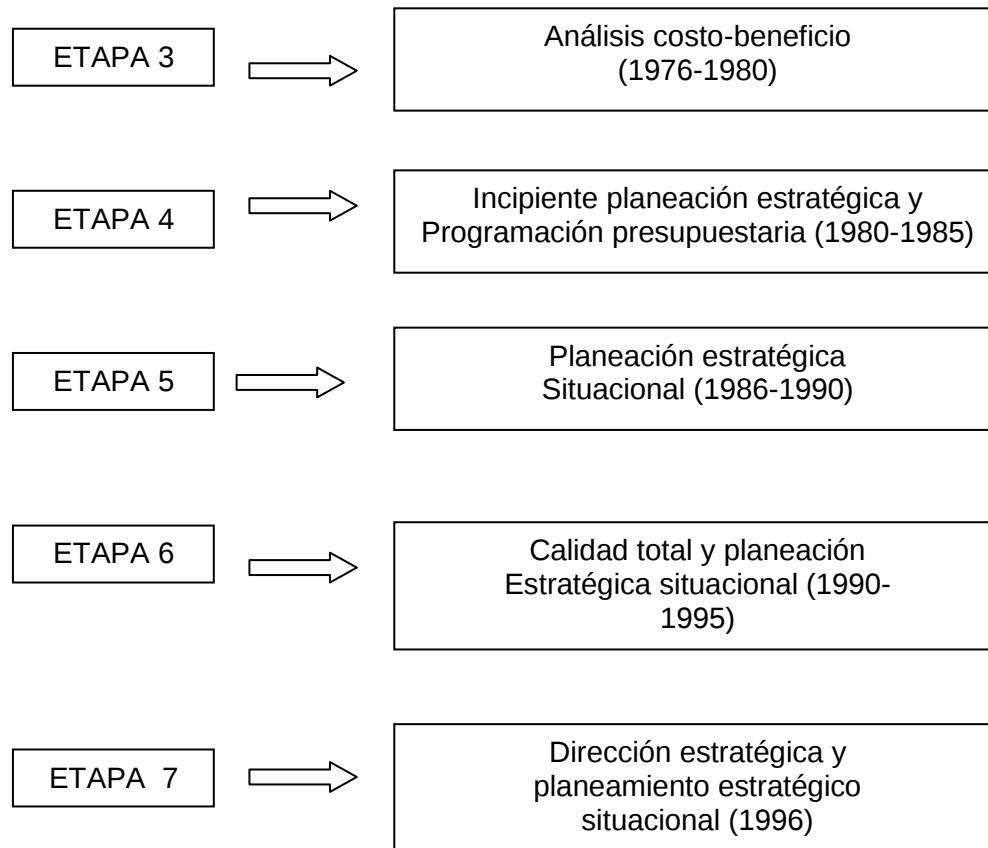


Figura 3. Etapas históricas de la planificación educativa en América Latina. (Piñeiro,2007)

En el ámbito nacional, es interesante mencionar un poco el **origen y evolución de la enseñanza de pregrado en Venezuela**. La corona Española crea la primera Universidad en Venezuela en 1721, y la denomina “Real y Pontificia Universidad de Caracas”, la cual adquiere su carácter pontificio un año después (Leal, 1981). En esta época los que podían seguir estudios universitarios eran principalmente los criollos. Las familias caraqueñas estaban de acuerdo con la creación de esta universidad para evitar que sus hijos tuviesen que estudiar en México, Santo Domingo o España. Esta primera Universidad de Caracas tenía un carácter regional, posteriormente El Libertador Simón Bolívar le da el nombre de “Universidad Central de Venezuela” un siglo años después de su creación.

Luego finalizando el silo XVIII, se crea la Universidad de Los Andes, con inclinación a ser una institución regional, luego a finales del siglo XIV, se crea La Universidad del Zulia. Las

ideas revolucionarias y la influencia de la revolución francesa comienzan a penetrar el claustro universitario, dirigido principalmente por la iglesia católica.

Así mismo fueron surgiendo otras universidades e institutos universitarios tales como: Universidad pedagógica experimental libertador (UPEL), Universidad nacional experimental politécnica (UNEXPO), Universidad nacional experimental Simón Rodríguez (UNESR), Universidad nacional abierta (UNA), las cuales tenían una visión regional, las cuales se relacionaban con la preparación de estudiantes en función de las necesidades de la sociedad y el sistema de producción, que para ese momento histórico se basaba en una economía monoprodutora, dependiente principalmente de la explotación petrolera.

Otra fase fundamental del proceso educativo a nivel universitario es la **enseñanza de postgrado**, el cual es considerado como el ciclo de estudios de especialización que se cursa tras la graduación o la licenciatura. Se trata de la formación que sigue al título de grado. Incluye los estudios de maestría, especialización y doctorados, la características de los mismos depende de cada país e institución.

Los estudios de postgrado fomentan la investigación, especialización y actualización del conocimiento, permiten a su vez el perfeccionamiento de habilidades durante la formación universitaria. Se inician desde la antigüedad y se formaliza en Alemania cuando en 1808 el filólogo y estadista Alejandro de Humboldt (1767-1835) funda la Universidad de Berlín y en ella se establece el Doctorado en Filosofía.

En el art. 1 de la normativa general de estudios de postgrado en Venezuela (CCNPG) (Gaceta Oficial N° 37.328 del 20 de noviembre de 2001), se define los estudios de postgrado, los dirigidos a elevar el nivel académico, desempeño profesional y calidad humana de los egresados del Sub-sistema de Educación Superior comprometidos con el desarrollo integral del país.

En lo relacionado a la finalidad de los estudios de postgrado en el art. 4, de la Ley de CCNOG (2001), se manifiesta lo siguiente: (a) estimular la creación y producción intelectual. (b) formar recursos humanos altamente especializados y promover la investigación para responder a las exigencias del desarrollo social, económico, político cultural del entorno, (c) desarrollar la difusión cultural, el servicio, la integración y la interacción con la sociedad.

(d) Integrar la extensión como un proceso de interacción que los actores de la Educación de Postgrado realizan en un entorno social para aprender de él, comprenderlo y mejorarlo.

Durante los siglos IX y comienzo del XX, el doctorado alemán centrado en el trabajo individual y en la libertad académica(enseñar y aprender), define la investigación científica y Alemania se convierte en el centro intelectual más adelantado de la época. (Morlés, 1991).

La Universidad Central de Venezuela, creada en 1721, otorgo en 1785 su primer título doctoral al estilo medieval. Pero el primer curso extenso y sistemático de postgrado se llevó a cabo en 1937, en la escuela de expertos malariólogos. A partir de 1941 los cursos creados por el Ministerio de Salud Pública fueron adscritos a la Universidad Central de Venezuela, en esta fecha se acelero más o menos los estudios de postgrado en Venezuela.

En Venezuela, en la actualidad, se ejecutan programas de postgrado, legalmente autorizadas por el Consejo Nacional de Universidades (CNU), unas 42 instituciones (24 públicas y 18 privadas). La oferta que hacen estas instituciones es relativamente grande en comparación con la de países de similar tamaño y desarrollo. Sin embargo, ella no satisface toda la demanda que hacen los profesionales y mucho menos las necesidades nacionales. (Morlés, 2005)

Desde la perspectiva de la Secretaria General de extensión, de la Universidad Nacional Noreste de Argentina, consideran que la **extensión universitaria**, es un conjunto de actividades conducentes a identificar los problemas y demandas de la sociedad y su medio, con la finalidad de compartir conocimientos y actividades propias de la docencia e investigación a partir de la interrelación con el contexto, que produzcan transformaciones necesarias para el logro de una mejora calidad de vida de las comunidades y de la propia Universidad.

Es importante destacar que en el proceso de educación universitaria, se basa en tres elementos fundamentales: la docencia, investigación y extensión. Siendo la extensión universitaria la interacción académica donde la Universidad aporta a la sociedad, de una manera crítica y creadora los resultados de las actividades de investigación y docencia.

En este mismo orden de ideas, se plantea que el principio de extensión universitaria, se pretende ampliar la presencia de la Universidad en la sociedad y relacionarla directamente

con el pueblo, por tanto es fundamental el desarrollo de centros culturales, científicos, talleres, deportivos, etc.

En Venezuela a comienzos del siglo XXI, se perciben algunas situaciones significativas; en primer lugar, problemas internos tradicionales, relacionados con la gobernabilidad universitaria, la democratización con el acceso a la Universidad, el desempeño de profesores, calidad y pertinencia del egresado. En segundo lugar, un conjunto de factores externos que plantean nuevos retos, tales como: la economía, conocimientos, revolución informática, la comunicación, contexto histórico, etc.

El proceso de investigación en las Universidades Venezolanas, se comienza a desarrollar a partir del año 1936, con la creación de centros e instituciones de investigaciones especializadas y se formaliza mediante el establecimiento de normativas específicas. (De Venanzi, 1987).

El propósito de proceso de investigación tiene dos vertientes: (a) mejorar la calidad académica, autoevaluación institucional, y (b) crear nuevos conocimientos para ser divulgados o utilizados para resolver problemas institucionales y de otros sectores de la sociedad y comunidades.

Según lo establecido en las conferencias mundiales realizadas por la Unesco en materia educativa Universitaria para los años 2008-2009, en lo relacionada a la educación superior y la investigación con miras desarrollo sostenible, se consideran que la Educación Universitaria y los procesos de investigación, son la fuerza motriz del desarrollo cultural, social y económico de las personas y naciones, como factor endógeno de aumento de capacidades, promotora de derechos humanos, la solidaridad intelectual, el desarrollo sostenible, la democracia, la paz y la justicia social.

En lo relacionado a los centros de enseñanza universitaria es necesario desarrollar la calidad de los centros de investigación y docencia como un debate intelectual, que pueda realizar una producción y aprovechamiento productivo de conocimientos de estudiantes para que ejerzan profesiones y responsabilidad en la sociedad (Informe de seguimiento de la EPT en el Mundo 2008, Unesco 2007).

1.11.- Programas Nacionales de Formación en Venezuela

Los Programas Nacionales de Formación (PNF), se crearon mediante Resolución 2.963 de fecha 13 de mayo de 2008, publicada en gaceta oficial 38.930. El propósito general de los PNF es construir redes de conocimiento y aprendizaje para la generación, transformación y apropiación social del conocimiento, cuyas características se enfocan en: la formación humanística, vinculación con las comunidades, ambientes educativos abiertos, participación activa, modalidades curriculares flexibles, sistemas de evaluación que promuevan aprendizaje. En función de lo antes expuesto en la figura 3, se puede observar el procedimiento interno para el ingreso y proceso de pregrado en la Misión Sucre.

La visión de regionalización de las Universidades en Venezuela, y las limitaciones para el ingreso a las mismas, ya que los índices académicos para acceder a la educación superior eran cada día más exigentes y a su vez favorecía a sectores más pudientes de la sociedad, aunado a ello la distancia de los estudiantes para trasladarse a las Universidades, ubicadas siempre en las grandes ciudades del país, hacia que solo un grupo privilegiado y minoritario tuviese la posibilidad de continuar sus estudios universitarios. Dicha exclusión educativa que existió en Venezuela por muchos años, fue uno de los aspectos fundamentales considerados por el gobierno del Presidente Hugo Rafael Chávez Frías, por lo cual se iniciaron el diseño de verdaderas políticas de Estado en relación a la inclusión universitaria inmersas en las líneas estratégicas del Plan Nacional Simón Bolívar, con el surgimiento de la Misión Sucre.

Desde noviembre de 2003, con su primera oleada la Misión Sucre ha logrado que la educación universitaria esté presente en todos los municipios del territorio nacional, acercando la universidad a las comunidades y, más allá, interactuando con todo el país, interconectada con su entorno, con lo cual se pasa más allá del aula, tratando con los problemas concretos y promoviendo que las comunidades se conviertan en espacios de aprendizaje permanente. (Misión Alma Mater, 2009).

En este mismo orden de ideas es importante señalar que la Misión Alma Mater nace con el propósito de confluir con la Misión Sucre en la creación de una nueva educación universitaria abierta a todas y todos y dirigida a servir al pueblo venezolano, las cuales se funden en la tarea de arraigar la educación universitaria en los espacios locales, fortaleciendo las aldeas

universitarias, a través de la creación de redes territoriales y la acción conjunta de las instituciones. Cuyos ejes de gestión son los siguientes: 1) programas nacionales de formación (PNF), 2) participación protagónica de las comunidades, 3) la articulación en red: un nuevo sistema universitario cooperativo y solidario.

1.12.- Programas Nacionales de Formación en la Universidad Bolivariana de Venezuela.

La **Universidad Bolivariana de Venezuela** o **UBV** es la primera universidad pública creada en la última década en Venezuela, fundada en el 2003 por decreto presidencial. La misma comenzó a impartir clases en septiembre de ese año. La UBV fue creada para fungir como punta del programa Misión Sucre, destinada a atender a los sectores populares tradicionalmente excluidos de las instituciones de Educación Superior. Debido a la municipalización de sus programas de formación es en la actualidad la universidad con mayor matrícula de estudiantes en todo el país. Por la creación de esta Universidad y de la Misión Sucre en un último informe de la Unesco se desprende que Venezuela está en segundo lugar en América Latina y el Caribe en tasa de escolaridad universitaria. Según estas cifras la escolaridad universitaria de este país se obtiene que Venezuela quede en quinto lugar del mundo, detrás de Cuba, Corea, Finlandia y Grecia, es decir está por encima de países como los Estados Unidos.

El programa educativo de la UBV responde a una visión revolucionaria y transformadora, de donde surgen profesionales que responden a las necesidades del país y del pueblo de Venezuela, profesionales con sensibilidad social y vinculada a las comunidades, a los más necesitados y a las realidades sociales del pueblo. (Reel, 2006)

Tradicionalmente llamadas carreras, los Programas de Formación de Grado constituyen las unidades académico administrativas de la Universidad Bolivariana de Venezuela en la que los estudiantes adquieren las competencias propias de su formación profesional, de acuerdo con las áreas que la universidad ha definido como prioritarias para el desarrollo nacional y con la elección del campo profesional por parte del estudiante.

Dentro de los programas de formación de grado que ofrece la UBV, se encuentran los siguientes: Estudios Jurídicos (Abogado), formación de Médicos Generales Especialistas en Medicina Integral Comunitaria, licenciatura o T. S. U. en Agroecología, licenciatura o T. S. U.

en Arquitectura, licenciatura o T. S. U. en Comunicación Social, licenciatura en Educación, licenciatura o TSU en Gestión Ambiental, licenciatura o TSU en Gestión Social para el Desarrollo Local, licenciatura o TSU en Gestión de la Salud Pública, licenciatura o TSU en Hidrocarburos, licenciatura o TSU en Informática para la Gestión Social, licenciatura o TSU en Estudios Políticos y de Gobierno, licenciatura o TSU en Radioterapia, licenciatura o TSU en Electricidad

1.13.- Programas Nacionales de Formación Municipalizados.

En función de lo establecido en el diagnóstico preliminar y en el planteamiento de la situación problemática, que se visualiza en el funcionamiento de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, las razones que justifican o motivan a realizar la investigación, surgen basado en lo establecido en el principio rector de la Misión Sucre: “inclusión de todos y todas en la educación superior, ejerciendo el derecho indeclinable e irrenunciable de colectivos y personas a su formación”. Asimismo se plantean unos fundamentos de organización, en los cuales se expresa: “conducir a transformaciones profundas en la concepción de lo académico, lo administrativo, financiero, a un rediseño del modelo de relaciones entre y con los estamentos profesoraes, estudiantiles, administrativos y de servicios...” (Fundación Misión Sucre, 2009)

Para cumplir con este fundamento es preciso mantener en forma organizada y considerando los procedimientos de dirección estratégica, el funcionamiento de las aldeas Universitarias, por otra parte la Misión Sucre está definida como “un plan extraordinario... de carácter estratégico, no permanente, orientado a facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres y bachilleras...El objeto primordial de la Misión Sucre es conformar y consolidar una red de todas aquellas instancias, instituciones y a factores vinculados a la educación superior, que resuelva el problema de cupo universitario...”

En tal sentido, es de suma importancia el adecuado funcionamiento administrativo y pedagógico de las Aldeas Universitarias, adscritas al programa de Misión Sucre, que correspondan al principio rector y objetivo para la cual fue creado el programa. Para este logro es necesario el establecimiento de estrategias y acciones de dirección que aseguren el

desarrollo de objetivos y metas organizacionales establecidos por el ejecutivo nacional en materia de municipalización de la educación superior, a través del programa Misión Sucre. Los Programas Nacionales de Formación (PNF), implementados en los municipios, tienen la finalidad de transformar las áreas científico-humanísticas para concebir a la educación como una formación integral y liberadora, en la cual la formación técnico-científica debe estar acompañada con una sólida formación humanista, cultural, ambiental, crítica, creadora, innovadora y socio-política.

En el cuadro N° 1 se presentan los programas de formación de grado que se ofrecen a nivel nacional en forma municipalizada y a su vez los programas que se imparten específicamente en el Eje Plaza-Zamora, donde se encuentra ubicada la aldea universitaria “Ezequiel Zamora” objeto de estudio en la presente investigación. (Ver anexo 1).

Los programas nacionales de formación (PNF), plantean el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje con una visión más humanista, así como en la función de la Universidad, en lo relacionado a la formación integral liberadora (educación), la creación intelectual (investigación) y la vinculación social (extensión).

Es importante resaltar que la municipalización de la educación universitaria esta relaciona directamente con el sustento legal apoyado por: (a) La constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (b) Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI, (c) Plan nacional de desarrollo económico y social (Plan Nacional Simón Bolívar, (d) Políticas y estrategias para el desarrollo de la Educación Superior en Venezuela.

Para cumplir con el objetivo de garantizar el acceso a la educación universitaria a nivel nacional, la Misión Sucre, funciona en los municipios en una gran red de espacios denominados: **“Aldeas Universitarias”** consideradas como ambientes locales de desarrollo educativo alternativo socialista. Las aldeas se encuentran clasificadas en tres grupos a saber: 1) escuelas, liceos, centros culturales, penitenciarios y aulas en instituciones universitarias, 2) Instalaciones construidas por la Misión Sucre, y 3) Edificaciones construidas por la Corporación Venezolana de Guayana, Pdvsa, Fuerza Armada, Ministerio del poder Popular para la Educación Universitaria, Gobernaciones, Alcaldías, etc.

Por otra parte también en los municipios se encuentran espacios educativos denominados “**anexos**” los cuales son extensiones de las Aldeas Universitarias que funcionan en otros lugares, pero dependen administrativa y académicamente de una aldea principal. Su origen se den a razones tales como: insuficiencia de espacios para el desarrollo de la Misión Sucre, y a grandes distancias geográficas entre las Aldeas existentes y los lugares de residencia de los triunfadores(as).

En función de mantener un control y dirección en el funcionamiento de la Aldea Universitaria Ezequiel Zamora, la autora considera que tiene un papel fundamental, el trabajo que desempeña el Coordinador de Aldea, el cual es el encargado de: ejecutar las políticas y lineamientos administrativos orientados a fortalecer la operatividad de los diferentes programas de formación de grado en la aldea bajo su responsabilidad.

Para mejorar el funcionamiento de las organizaciones y cumplir en forma eficiente los objetivos y metas organizacionales establecidas, es importante el desarrollo del cuadro de mando integral, en la cual la puesta en práctica de una estrategia empieza por la educación e involucración de todos sus miembros, con la intención de establecer una visión y misión compartida. Para lo cual es fundamental la consideración de tres mecanismos bien diferenciados: (a) Programas de comunicación formación, (b) programa de establecimiento de objetivos, (c) vinculación del sistema de incentivos, esto con la idea de establecer una alineación estratégica.

Por otra parte, para asegurar el buen funcionamiento de toda organización, es preciso considerar la dirección estratégica como un enfoque innovador, que supone un cambio importante de actitud, de filosofía, de metodología, y de contenido en relación con la administración.

La visión de regionalización de las Universidades en Venezuela, y las limitaciones para el ingreso a las mismas, en función de los índices académicos para acceder a la educación superior eran cada día más exigentes y a su vez favorecía a sectores más pudientes de la sociedad, aunado a ello la distancia de los estudiantes para trasladarse a las Universidades, ubicadas siempre en las grandes ciudades del país, hacia que solo un grupo privilegiado y minoritario tuviese la posibilidad de continuar sus estudios universitarios. Dicha exclusión educativa que existió en Venezuela por muchos años, fue uno de los aspectos

fundamentales considerados por el gobierno del Presidente Hugo Rafael Chávez Frías, por lo cual se iniciaron el diseño de verdaderas políticas de Estado en relación a la inclusión universitaria inmersas en las líneas estratégicas del Plan Nacional Simón Bolívar, con el surgimiento de la Misión Sucre.

Desde noviembre de 2003, con su primera oleada la Misión Sucre ha logrado que la educación universitaria esté presente en todos los municipios del territorio nacional, acercando la universidad a las comunidades y, más allá, interactuando con todo el país, interconectada con su entorno, con lo cual se pasa más allá del aula, tratando con los problemas concretos y promoviendo que las comunidades se conviertan en espacios de aprendizaje permanente. (Misión alma mater, 2009).

En este mismo orden de ideas es importante señalar que la Misión alma Mater nace con el propósito de confluir con la Misión Sucre en la creación de una nueva educación universitaria abierta a todas y todos y dirigida a servir al pueblo venezolano, las cuales se funden en la tarea de arraigar la educación universitaria en los espacios locales, fortaleciendo las aldeas universitarias, a través de la creación de redes territoriales y la acción conjunta de las instituciones.

A través de la figura 3, se puede observar el proceso de ingreso y prosecución en los programas de formación de grado en misión sucre dentro de la educación municipalizada (Ver anexo 2).

1.14.- Conclusiones del capítulo

A través del basamento teórico presentado en este primer capítulo, es importante señalar el valor de contenido que posee para la investigación el aporte de diversos autores en relación al tema de estudio que se ocupa en esta investigación, la cual se enfoca básicamente al tema de la dirección estratégica y su aplicación en las organizaciones del ámbito universitario. El aporte teórico permite darle claridad y comprensión al proceso investigativo con un carácter científico y objetivo, que permite guiar, analizar, relacionar aspectos teóricos y su aplicación en la práctica, en la búsqueda de orientar la toma de decisiones, en función del problema científico planteado.

En tal sentido, el descriptor básico teórico de la investigación es la Dirección Estratégica, la cual es considerada como un proceso de alto nivel, dentro de las organizaciones, que implican procedimientos básicos de planificación, implementación y control, donde se abarca el problema estratégico, a su vez se concibe a la organización como un sistema abierto, holístico que considera un análisis objetivo del entorno interno y externo de las mismas, en función de la dinámica social, política, económica, cultural, etc., de todo lo que rodea a la organización.

Así mismo se considera un aspecto fundamental de la dirección estratégica: La Planificación, el cual es un proceso básico para mantener la operatividad, la cual es concebida desde el punto de vista estratégico, ya que se ajusta a los cambios turbulentos y se desarrolla para minimizar los riesgos y la incertidumbre en la cual se encuentra la sociedad actual. Por ello es necesario su estudio, análisis y aplicación dentro de los procesos educativos actuales.

Otros aspectos fundamentales considerados desde el punto de vista teórico son los epígrafes relacionados a la actitud estratégica que tienen que poseer los encargados de dirigir las organizaciones, en el caso específico de esta investigación a los coordinadores de aldea, quienes cumplen funciones de dirección administrativas y en algunas situaciones académicas. Una vez considerada el trabajo planificado bajo esquemas de dirección estratégica, es fundamental el asumir una actitud crítica, preventiva, táctica y basada en aspectos fundamentales de organización y control, bajo esquemas de eficiencia y eficacia.

En este mismo orden de ideas se han desarrollado los aspectos temáticos los cuales parte del arte y la practican donde es fundamental considerar la dirección estratégica desde el ámbito de la educación universitaria, en la cual es factible la aplicabilidad de los procesos de dirección, ya que son consideradas en la actualidad centros de estudios dinámicos, sistémicos, adaptables a las exigencias y cambios sociales, económicos y tecnológicos permanentes en las cuales se encuentran inmersos la universidades y centros educativos a nivel mundial. En tal sentido, y para efectos de darle un orden lógico a esta investigación se hace necesario el conocimiento básico de los programas nacionales de formación, que se desarrollan en Venezuela, en la Universidad Bolivariana de Venezuela, y en los Municipios a través de las Aldeas Universitarias.

Considerando que los programas nacionales de formación, se diseñan e implementan en Venezuela respondiendo a requerimientos sociales y cambios educativos ajustados a políticas de Estado, que responden a exigencias y necesidades de inclusión y transformaciones sociales profundas en los diseños curriculares desde el ámbito Universitario. Los Programas Nacionales de Formación (PNF), constituyen redes de conocimiento y aprendizajes para la generación, transformación y apropiación social del conocimiento en las respectivas áreas, cuyas características comunes se conciben en: formación humanística, vinculación con las comunidades, espacios comunicacionales abiertos, participación activa y comprometida de estudiantes, modalidades curriculares flexibles, sistemas de evaluación que promuevan el aprendizaje y acreditación de experiencias formativas.

Es importante resaltar que las ideas, los insumos teóricos permiten dar sentido a la posibilidad de implementar estrategias y/o modelos de Dirección para mejorar los procesos administrativos en las aldeas universitarias, que se perfilan al desarrollo de los valores socialistas, la inclusión, prosecución y desarrollo educativo.

CAPÍTULO II. Diagnóstico de la situación actual de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”

2.1.- Introducción

En este capítulo se presenta todo lo relacionado con la caracterización y diagnóstico de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora”, se plantea la caracterización general de la Aldea, con las especificaciones básicas para comprender su conformación y estructura interna, dicha información se presenta a través de cuadros, tablas y gráficos estadísticos. En cuanto al diagnóstico, se explica brevemente la situación actual, los procesos presentes y su desarrollo actual. Además se especifica la aplicación y resultados obtenidos de la matriz DAFO, como herramienta de la dirección estratégica, la utilización de la técnica de la entrevista, análisis de juicio de expertos, el cuestionario y la observación directa.

2.2.- Caracterización y diagnóstico del estado actual de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”

La aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, se encuentra ubicada en la Urb. “El Márquez”, al lado del centro diagnóstico integral (CDI) y sala de rehabilitación integral (SRI), en la ciudad de Guatire, municipio Zamora Estado Miranda. El horario de funcionamiento es de lunes a viernes de 6:00 a 9:00 p.m., sábados y domingos de 7:30 a.m. a 4:00 p.m. En dicha aldea universitaria se imparten los siguientes programas de formación de grado (PFG): (a) estudios jurídicos, (b) comunicación social, (c) gestión social del desarrollo local, (d) actividad física y salud, (e) administración de la gestión social, (f) sistemas e informática, (g) programa nacional de formación de educadores, (h) tecnología en producción agroalimentaria.

Para el desarrollo académico de todos los programas de formación antes mencionados, se requiere la organización administrativa de expedientes, mallas curriculares, profesores, distribución horaria, cronograma de actividades internos y todos los procesos administrativos inherentes al ámbito educativo. Actualmente los requerimientos antes mencionados presentan debilidades en cuanto a su diseño e implementación.

En cuanto a la planta física se encuentra distribuida como se especifica en el cuadro 3.

Cuadro 3.- Distribución de infraestructura Aldea “Ezequiel Zamora”

INFRAESTRUCTURA	3 módulos
	19 aulas equipadas con 30 mesas y sillas, pizarras acrílicas c/u.
	1 sala de lectura con estantería, pizarra acrílica, TV, video beam, mesas,, sillas
	2 salas de informática con 16 computadoras
	1 sala de usos múltiples.
	1 cantina, una oficina de archivo.
	3 oficinas de coordinación, 1 oficina de recepción.
	6 baños con 4 W/C c/u, 3 depósitos, lavamopas, 1 sala de máquinas, estacionamiento para 35 vehículos, 1 cancha de usos múltiples, áreas verdes.

Fuente: Coordinación de Aldea Universitaria Ezequiel Zamora

Como se observa en el cuadro N° 3, la planta física de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora” se encuentra conformada por 3 módulos distribuidos de la siguientes manera: módulo 1(5 aulas, sala de usos múltiples, 2 oficinas de coordinación, 1 recepción, 1 sala de archivos, 1 sala de informática, 2 salas de baño. En el módulo N°2 se ubican: 9 aulas y 2 salas de baño. En el módulo N° 3, se encuentran 5 aulas, 1 sala de lectura, 1 oficina, 1 sala de informática, 2 salas de baño.

La descripción de la planta física, permite visualizar los ambientes construidos con los cuales cuenta la Aldea Universitaria, para la distribución del personal que ahí labora y los estudiantes, además las condiciones de todos estos ambientes se encuentran en buenas condiciones, sin embargo se observan fallas en lo relacionado a la desmalezación de las áreas verdes de la Aldea, lo cual genera la proliferación de reptiles y deterioro de las instalaciones externas. Se evidencia una deficiencia en los procesos de mantenimiento interno de las instalaciones, lo cual no está concebido como un procedimiento fijado en un sistema de trabajo.

Tabla 1. Matricula actual estudiantes, profesores, operativos, vigilantes, coordinadores de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora” Período 2010-I

MATRICULA	SEXO				TOTAL
	Femenino	%	Masculino	%	
PROFESORES	22	42.3	30	57.6	52
TRIUNFADORES	196	64.26	109	35.7	305
OPERATIVOS	03	75	01	25	04
MILICIANOS	03	50	03	50	06
COORDINADOR DE ALDEA	01	100	0	0	01
COORDINADORES ACADEMICOS	02	66.66	01	33.33	03
COORDINACIÓN REGIONAL	0	0	01	100	01
TOTAL	224	61.57	138	38.12	362

Fuente: Coordinación de Aldea Universitaria Ezequiel Zamora

A través de la información presentada en la tabla 1, se muestra la matricula de estudiantes, profesores y todo el personal que presta sus servicios de misioneros colaboradores en la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”. En total esta Aldea Universitaria se encuentran 362 personas que asisten y participan en las diferentes actividades académicas, administrativas y estudiantiles, bajo la dirección y responsabilidad administrativa del coordinador(a) de la aldea, se encuentran 52 profesores, 305 estudiantes y 04 personal operativo, así como el aseguramiento del funcionamiento diario de la aldea. A partir de la información suministrada en la tabla 1, se diseña el organigrama estructural de esta aldea (ver anexo18), y además por la información obtenida de las funciones del coordinador de aldea (ver anexo16). El análisis porcentual de la tabla 1, se explica a través del grafico 1.

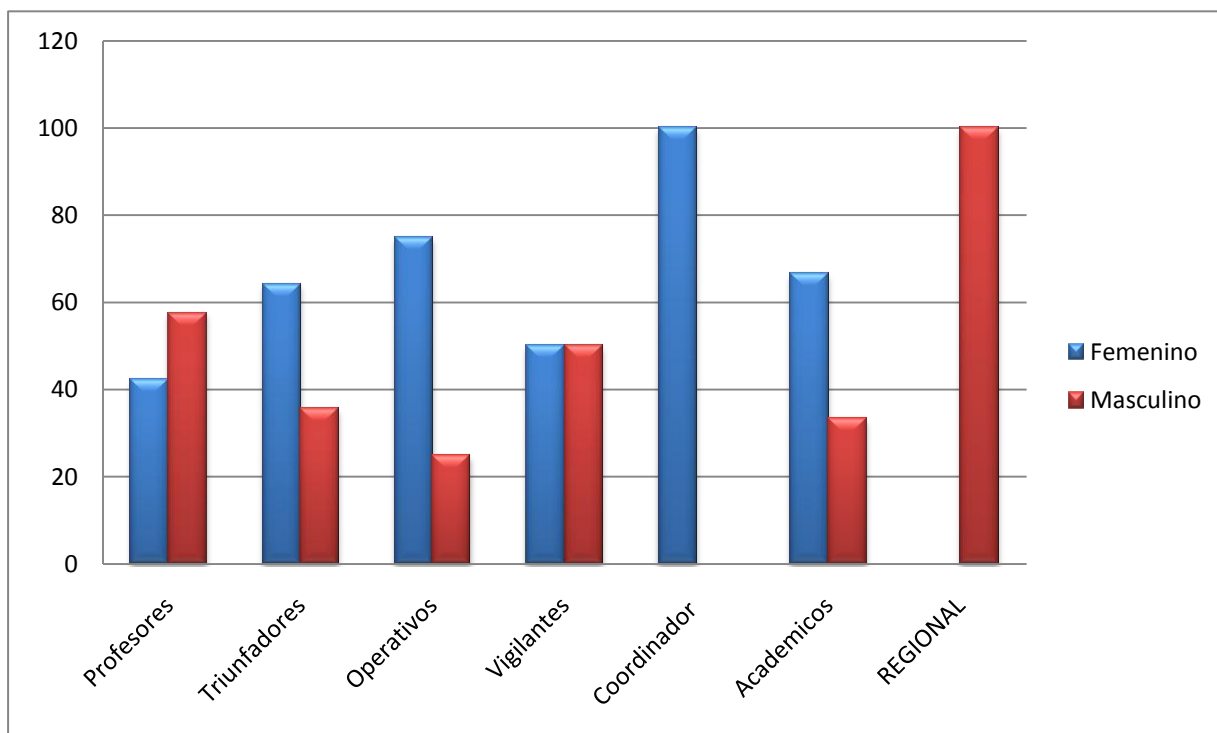


Gráfico 1. Estudiantes y personal que labora en la Aldea “Ezequiel Zamora” discriminados por sexos. Fuente: elaboración propia.

A través del gráfico 1, se observa que el 57,6 % de los profesores que laboran en la aldea universitaria “Ezequiel Zamora” representan el sexo masculino mientras que un 42,3% son femeninas. En la data estudiantil el 64,26% son del sexo femenino y el 35,7% masculinos. Un 75% de los operativos son femeninos y un 25% masculino y los coordinadores académicos el 66,6% son femeninos y el 33,3% masculino, se observa un coordinador de eje masculino y una coordinadora regional.

Es interesante señalar, que se observa un predominio del sexo femenino en los estudiantes y personal que labora en la aldea universitaria (61.57%) mientras que tan solo un 38.12% pertenecen al sexo masculino.

Por otra parte a través de los datos presentados en la tabla 2, se observa la matrícula estudiantil por programas de formación de grado (PFG) de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora”, lo cual permite tener una caracterización con mayor exactitud de estudiantes y profesores por PFG.

Tabla 2. Matricula estudiantil por programas de formación de grado (PFG), trayectos y secciones de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”2010-I

I.- N° Aulas y secciones del PFG. Estudios Jurídicos

TRAYECTO	TRAMO	AULAS	N° ALUMNOS	Docentes Activos
II	II (5°)	10	32	20
	III(6°)	11	39	
III	I(7°)	12	22	
IV	II(10°A)	13	25	
	II(10°B)	14	22	
TOTAL		05	140	20

II.- N° Aulas y secciones del PFG. Comunicación Social.

TRAYECTO	TRAMO	AULAS	N° ALUMNOS	Docentes Activos
IV	II	15	16	03
TOTAL		01	16	03

III.- N° Aulas y secciones del PFG. Gestión Social del desarrollo local.

TRAYECTO	TRAMO	AULAS	N° ALUMNOS	Docentes Activos
II	III(5°)	17	17	10
III	I(6°)	18	16	
IV	II	03	11	
TOTAL		03	44	10

IV.- N° Aulas y secciones del PFG. Administración

TRAYECTO	TRAMO	AULAS	N° ALUMNOS	Docentes Activos
II	I	07	12	08
IV	I	08	10	
IV	III	09	12	
TOTAL		03	34	08

V.- N° Aulas y secciones del PFG. Informática

TRAYECTO	TRAMO	AULAS	N° ALUMNOS	Docentes Activos
IV	I	06	11	03
TOTAL		01	11	03

VI.- N° Aulas y secciones del PFG. Actividad Física y salud

TRAYECTO	TRAMO	AULAS	N° ALUMNOS	Docentes Activos
III	I(5°)	04	14	07
IV	I(7°)	05	12	
TOTAL		02	26	07

II.- N° Aulas y secciones del PNFE. Educ.Física

TRAYECTO	TRAMO	AULAS	N° ALUMNOS	Docentes Activos
III	I(6°)	16	15	01
TOTAL		01	15	01

VIII.- N° Aulas y secciones Tecnología de producción agroalimentaria.

TRAYECTO	TRAMO	AULAS	N° ALUMNOS	Docentes Activos
II	II(5°)	01	09	03
III	I(7°)	02	05	
	II(8°)	19	05	
TOTAL		03	19	03

Fuente: coordinación de aldea universitaria “Ezequiel Zamora”

A través de la tabla 2, se muestra en detalle la matrícula estudiantil distribuida por programas de formación (PFG), trayectos y secciones, lo cual permite conocer la data estudiantil existente en el espacio universitario de la aldea “Ezequiel Zamora”. El mayor grupo de estudiantes y secciones lo conforman el Programa de Formación de Grado (PFG) Estudios Jurídicos, con 140 estudiantes y 20 profesores, seguido del PFG de Gestión Social (44 estudiantes y 10 profesores), luego Administración con 34 triunfadores y 08 docentes, así mismo Actividad Física y salud con 26 triunfadores y 07 docentes, por otra parte el PFG en Producción Agroalimentaria se ubican 19 estudiantes y 03 profesores, en este programa se observan pocos docentes ya que estos profesores imparten 2 y 3 Unidades Curriculares a los mismos grupos, ya que existen pocos especialistas en esta área en la zona. Los Programas de formación que poseen una menor matrícula son Comunicación social (16 estudiantes, 03 profesores), Educación física (15 estudiantes, 1 profesor), ya que este

programa las clases la imparte un profesor integral y finalmente el PFG de Informática con 11 estudiantes y 3 profesores.

Es importante señalar que la cantidad de profesores en cada Programa de Formación va a depender de las Unidades Curriculares que se desarrollan en cada semestre, además por la carencia de personal docente en la zona, muchos profesores tienen que impartir 2 ó 3 unidades curriculares a cada grupo, en algunos casos.

Tabla 3. Resumen estadístico general de matrícula estudiantil por PFG período 2010-I

	CANTIDADES			
PROGRAMAS DE GRADO(PFG)	Secciones	Estudiantes		TOTAL
		FEMENINOS	MASCULINOS	
COMUNICACIÓN SOCIAL	01	07	09	16
ESTUDIOS JURÍDICOS	05	77	63	140
GESTIÓN SOCIAL	03	34	10	44
ADMINISTRACIÓN	03	30	04	34
INFORMÁTICA	01	06	05	11
ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD	02	18	08	26
PNFE. Educ. Física	01	13	02	15
AGROALIMENTARIA	03	11	08	19
TOTAL	19	196	109	305

Fuente: coordinación de aldea universitaria “Ezequiel Zamora”

En la tabla 3, se presenta un resumen matrícula de estudiantes por PFG y sexo, lo cual permite conocer una caracterización de los estudiantes de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora” como información demográfica necesaria para la investigación. Su representación gráfica se presenta a través del grafico 2.

Como se observa a través de la tabla 3, de 305 estudiantes que cursan estudios en la Aldea universitaria “Ezequiel Zamora” 196 son del sexo femenino, mientras que 109 del sexo

masculino, a su vez se presenta que el Programa de formación de grado (PFG), predominante es el de Estudios Jurídicos con 140 participantes, mientras que el PFG, que menos estudiantes posee, es el de informática con 11 triunfadores.

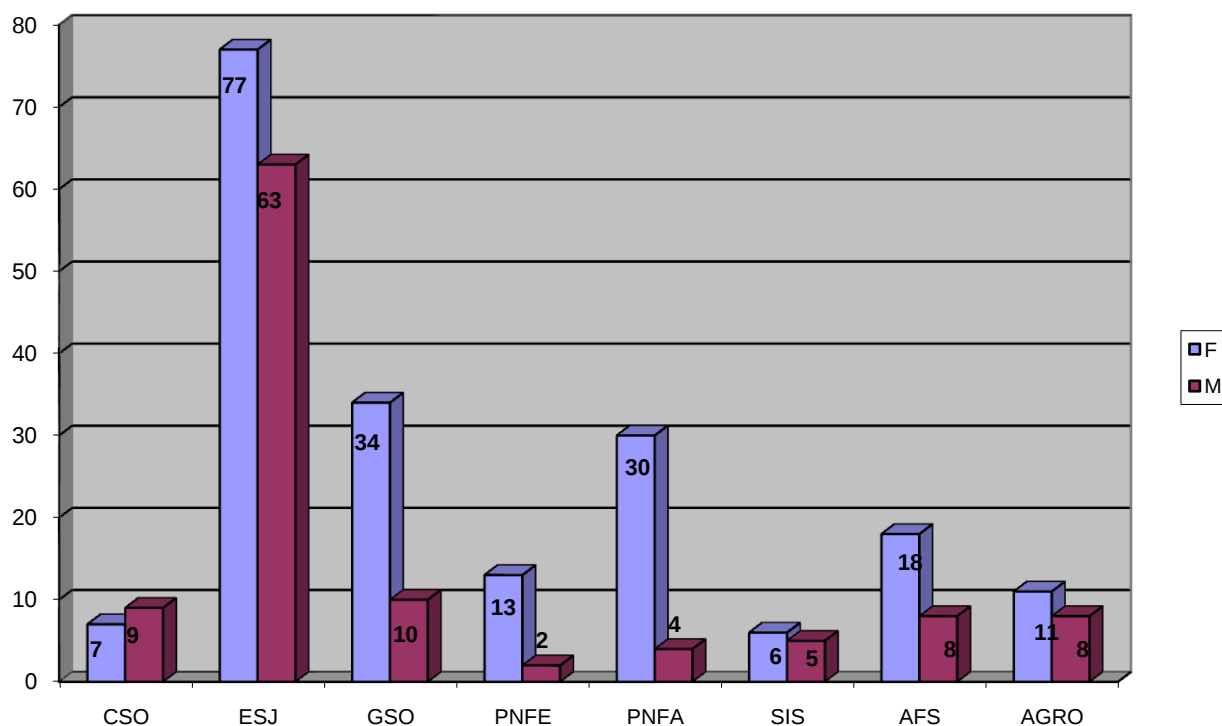


Gráfico 2. Resumen matricular estudiantil por PFG y sexo Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”. Fuente: elaboración propia.

A través del gráfico N °2 se observa que existe un mayor predominio de estudiantes del sexo femenino en todos los programas de formación de grado en la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, representado por un 64.26% de la población estudiantil, mientras que el restante 35.73% lo representan el sexo masculino. La diferencia se presenta tan solo en el PFG de comunicación social (CSO) donde de 16 estudiantes 9 son varones. En todos los datos presentados siempre el Programa de formación de grado que más predomina es el de estudios jurídicos (EJS) en este caso con un predominio del sexo femenino (77 estudiantes) y 63 triunfadores del sexo masculino.

En el caso específico de la aldea “Ezequiel Zamora”, posee actualmente una población estudiantil significativa, al igual que el grupo de profesores y colaboradores. (Ver tabla 3). A su vez los PFG avalados por cinco Universidades en una sola aldea, como se especifica en el cuadro N° 3.

Cuadro N° 4.- Universidades e Institutos Universitarios que acreditan los programas de formación de grado que se imparten en la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”

UNIVERSIDADES E INSTITUTOS UNIVERSITARIOS		PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE GRADO
Universidad Bolivariana de Venezuela		• Comunicación Social. • Gestión Social • Gestión Ambiental • Estudios Jurídicos • Educación
I.U.T.Manuel Rivero Palacios		• Administración y gestión
Colegio Universitario de Caracas		• Sistemas e informática
I.U.T de Portuguesa		• Producción Agroalimentaria
Universidad Deportiva del Sur		• Actividad Física y salud

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro 4, en la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, se imparten 10 programas de formación acreditados por diferentes universidades lo cual hace un poco complejo el funcionamiento administrativo, cuyos procesos están en crecimiento, para lo cual se hace indispensable la aplicación de la Dirección estratégica, para establecer una relación directa y organizada entre los procesos administrativos y académicos, con las exigencias técnicas de cada institución y a su vez la relación con el entorno (interno y externo).

En función del modelo de dirección estratégica que se propone en el capítulo III de esta investigación, se hace necesaria la utilización de una herramienta técnica para establecer la situación actual de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, para ello se utilizó la matriz DAFO, la cual se utiliza para conocer además, los riesgos y oportunidades de la organización. En el cuadro 5 se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de la matriz DAFO a los estudiantes y profesores de la Aldea.

Cuadro 5. - Matriz DAFO de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora”

<u>Fortalezas:</u> 1.- Ambiente de aulas agradable y adecuada dotación de mobiliario de la aldea. 2.- Excelente infraestructura para la actividad educativa. 3.- Adecuado recurso humano en la aldea. 4.- Buen nivel académico de los profesores que trabajan en la aldea. 5.- Incorporación de varios programas académicos en la aldea. 6.- Buenas condiciones de limpieza de los ambientes de la aldea. 7.- Existencia de cantina en la aldea. 8.- Existencia de espacio de fotocopiado para estudiantes. 9.- Estudiantes motivados al estudio y a las actividades que se organicen en la aldea. 10.- Espacio para funcionamiento de biblioteca	<u>Oportunidades:</u> 1.- Cercanía con la comunidad. 2.- Apoyo de las instituciones gubernamentales del Municipio. 3.- Acceso a medios de comunicación comunitaria (FM 97.9 Y 101.1). 4.- Salas de informática en la Aldea. 5.- Diversidad de programas académicos en la Aldea. 6.- Cercanía de CDI Y SRI (Área de salud integral)
<u>Dificultades:</u> 1.- Ausencia de vía de comunicación directa a la aldea y ruido externo de la autopista. 2.- Acceso a las notas y constancias de estudios de los estudiantes en cada semestre, organización interna. 3.- Establecer normativa de protección y normas de seguridad en la aldea (señalizaciones, extintores, etc.) 4.- Activación de la sala de lectura de la aldea. 5.- Debilidades técnico pedagógico de algunos profesores de la aldea. 6.- Poca integración entre los miembros de la población universitaria. 7.- Mejorar el sistema de comunicación en la aldea. 8.- Dotación de la biblioteca de la aldea. 9.- Un poco de calor en las aulas. 10.- Incorporación y permanencia de profesores en cada semestre. 11.- Incorporación de más personal de mantenimiento	<u>Amenazas:</u> 1.- Inseguridad externa en la Aldea. 2.- Poco compromiso ideológico de algunos estudiantes y profesores, con el proceso revolucionario. 3.- Mejorar el sistema de transporte nocturno. 4.- Poca iluminación externa alrededor de la aldea. 5.- Elevada el nivel de la maleza alrededor de la aldea. 6.- Fumigación constante del área interna y externa de la aldea (animales rastreros, insectos voladores, culebras, etc.).

Fuente: Aplicación de matriz a estudiantes y profesores de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”

Como se puede observar en el cuadro 5, se presentan los criterios obtenidos de la aplicación de la matriz DAFO, a los estudiantes y profesores de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora”, para su realización se utilizó el siguiente procedimiento:

- 1.- Se aplicó la matriz a cada sección de clase.
- 2.- Luego se realizaron mesas de trabajo donde cada sección mostró los resultados obtenidos.
- 3.- El resultado de los grupos en las mesas de trabajo, se lleva a una reunión general para validar las propuestas, buscando consenso sobre las mismas.
- 4.- Se procede a la técnica de reducción de listado, eliminando redundancias, y agrupando propuestas.
- 5.- Posteriormente se comienzan a realizar combinaciones de las propuestas en el siguiente orden: fortalezas-oportunidades, fortalezas-amenazas y debilidades-oportunidades, debilidades-amenazas.
- 6.- Se elabora una matriz general de la aldea, en función de los cuadrantes estos permiten detectar las fortalezas de la organización (en este caso la aldea universitaria), las oportunidades externas, las debilidades internas de la organización y las amenazas del entorno.

La aplicación de la matriz DAFO, permite visualizar la situación actual y real de la organización, permitiendo maximizar y aprovechar nuestras oportunidades y fortalezas, minimizar o eliminar amenazas y debilidades de la organización.

Una vez obtenidos los resultados de la matriz se procedió a su análisis a través del juicio de 5 expertos, en el área de dirección, planificación y sistemas, quienes a su vez poseen reconocida experiencia académica en los programas municipalizados de Misión Sucre, dichos expertos establecieron las relaciones existentes entre los cuadrantes, colocándole un puntaje según la fuerza de impacto entre cada uno de los elementos, asignando 1 bajo, 2 medio, 3 alto y 0 si no hay relación(Ver anexo 3). Los resultados obtenidos se visualizan en el tabla 4.

Tabla 4.- Relación de análisis de la matriz DAFO de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”

RELACIÓN DE ANÁLISIS		Puntuación	Opción Estratégica
Fortalezas	Oportunidades	34	Maxi-maxi (ofensivas)
Fortalezas	Amenazas	37.3	Maxi-mini (adaptativas)
Debilidades	Oportunidades	30.3	Mini-maxi (adaptativas)
Debilidades	Amenazas	37.3	Mini-mini (defensivas)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4, se presentan los resultados del promedio de lo respondido en los correspondientes cuadrantes de las 3 hojas de 3 expertos seleccionados para (a partir de la matriz DAFO) formular lineamientos estratégicos que es resultado, lo cual se interpreta de la siguiente manera:

El Cuadrante I: Que cruza fortalezas y oportunidades, se denomina estrategia MAXI-MAXI, lo que indica que se utilizan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno.

El Cuadrante II: Que cruza fortalezas y amenazas, se denomina estrategia MAXI-MINI, lo que indica que se utilizan las fortalezas internas de la organización para contrarrestar/minimizar las amenazas del entorno.

El Cuadrante III: Que cruza debilidades y oportunidades, se denomina estrategia MINI-MAXI, lo que indica que se deben minimizar las debilidades para poder maximizar con ellas el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno.

El Cuadrante IV: Que cruza debilidades y amenazas, se denomina estrategia MINI-MINI, lo que indica que se deben minimizar las debilidades para minimizar los efectos de las amenazas. Esta es una estrategia de supervivencia.

Como se puede observar los subtotales de mayor resultado se ubican en el cuadrante II, que tiene un valor promedio de 37,33 esto indica que la organización está

predominantemente ubicada en una estrategia MAXI-MINI, es decir una opción estratégica adaptativa, al igual que el resultado del cuadrante IV, con una valor promedio de 37,33 es una estrategia de supervivencia. Este resultado dice además que las debilidades hacen la organización es muy vulnerable ante las amenazas. Una estrategia a tomar ante esta situación es emprender acciones para minimizar los efectos de las debilidades y potenciar las fortalezas de la organización, en este caso, la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora” lo cual es posible porque el cuadrante I (MAXI-MAXI) con una valor promedio de 34 no es un mal resultado, la organización está en un equilibrio competitivo, pero tiene que prestar prioritaria atención a lo que está indicando el resultado del cuadrante IV.

En el caso por ser una organización en el ámbito universitario es conveniente considerar estrategias tales como:

- Mejorar la calidad educativa de los procesos académicos, capacitación de los docentes, activación de la sala de lectura.
- Lograr la eficiencia administrativa en los procesos internos de las aldeas.
- Abarca áreas educativas, como los liceos de la zona para captar estudiantes que deseen cursar estudios en la Misión Sucre.
- Difundir las bondades de los programas de formación de grado que no son ofertados por otras universidades de la zona.
- Lanzar campañas de imagen para fortalecer nuestras competencias y debilitar la del rival, es decir institutos y universidades tradicionales.
- Ocupar líneas de mercado no trabajadas por la competencia, mejorar el mantenimiento de las áreas externas de la aldea.
- Introducir procesos adaptativos con capacidad para responder continuamente a entornos inciertos (estrategia adaptativa).

Por otra parte, para considerar la actuación y desempeño administrativo de la coordinación de aldea, se realizó una visita de acompañamiento pedagógico, utilizando un guión de preguntas(ver anexo 4), a través de la técnica de la entrevista, cuyo objetivo fundamental es “preparar a las estructuras municipales y de la aldea universitaria en la conducción de los procesos de dirección académica, administrativa y científico-pedagógica, para el cumplimiento de las orientaciones dadas para el desarrollo de los programas nacionales de formación (PNF) por las instituciones acreditantes y la atención a las prioridades de trabajo de la Misión Sucre”. A través del cuadro 4 se presentan los

ítems y las respuestas dadas por la coordinación de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora”

Cuadro 6.- Resultados de entrevista aplicada a la Coordinadora de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”.

ITEMS	CRITERIOS DE RESPUESTAS
1.- Comportamiento de la asistencia de estudiantes y profesores	Es buena, se observa un 95% de asistencia diaria a las actividades académicas.
2.- Fortalezas observadas en el cuerpo profesoral.	-Apoyo político, motivación al logro, compromiso profesional
3.- Debilidades del cuerpo profesoral.	- Al inicio del semestre cuesta adaptarse y cumplir con los horarios, planificación y plan de evaluación.
4.- Principales problemas que presenta la aldea.	Poco tiempo para organizar actas de notas, los profesores se tardan en la entrega de actas de notas en tiempos establecidos, situación de refugiados que se encuentran en la aldea, ausentismo del personal de que presta el servicio de vigilancia en la aldea
5.- Existe el registro de control de estudio	Es afirmativo, el control de las actas de notas se lleva en Los espacios de archivo de la aldea, con el apoyo del coordinador académico y el personal operativo.
6.- Vías utilizadas para garantizar la preparación metodológica y política de la planta docentes por PNF.	Se realizan reuniones con profesores de proyecto, mesas de trabajo, encuentros.
7.- Vías utilizadas para garantizar la preparación académica y política de los estudiantes y el trabajo con los voceros y resultados de ellas	Se realizan reuniones iniciales con los voceros para establecer compromisos, en cuanto a la asistencia a clases, trabajo voluntario, facilitando material de trabajo a los estudiantes.
8.- Vías utilizadas para ejercer el control al proceso docente-educativo y los resultados que se obtienen.	Se solicita planificación de clases, plan de evaluación de cada sección por semestre, el cual debe venir firmado por el profesor y el vocero del aula, se considera al final de cada semestre la evaluación del profesor por parte de los estudiantes.
9.- Trabajo de los enlaces de los PNF en la aldea.	Se observa el apoyo académico de los coordinadores de programas UBV (Estudios Jurídicos, comunicación social,

	gestión ambiental), mientras que existe muy poco apoyo de las coordinaciones de los programas de carreras técnicas administrativas(informática, administración, agroalimentaria)
10.- Deficiencias observadas de manera general en la Aldea Universitaria.	Poca convivencia entre estudiantes, no se ha conformado el consejo popular estudiantil, debilidades en la comunicación entre los estudiantes, reparaciones de infraestructura y algunos equipos de la aldea (impresora, bebederos, pintura de paredes, bombillos, etc.)
11.- Acciones a implementar para resolver las deficiencias observadas.	Activación de carteleras informativas, control y seguimiento de las informaciones dadas, organizar comisiones de trabajo

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el cuadro anterior, las respuestas dadas por la coordinadora de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, en cuanto a la entrevista realizada, considera que existe un buen nivel de asistencia diaria a las actividades académicas tanto estudiantes como profesores, considera como fortalezas por parte de los profesores el apoyo político y la motivación al logro, sin embargo considera que hay debilidades en cuanto a la entrega en los tiempos solicitados de la planificación y plan de evaluación semestral. En líneas generales se considera que existen limitaciones en el tiempo de trabajo en la aldea para organizar actas académicas de estudiantes, las actividades propias de control de estudio son organizadas por la coordinación de aldea, presentan ausentismo del personal de vigilancia.

En cuanto a las vías utilizadas para garantizar la preparación metodológica y política en profesores, estudiante, expresa que se realizan reuniones iniciales, mesas de trabajo, encuentros, no se indica que se realizan procesos de control y seguimiento de lineamientos y/o procedimientos académicos y administrativos dados. En cuanto a los mecanismos utilizados para controlar el proceso docente-educativo, solo se solicita la planificación y plan de evaluación, no manifiesta realizar revisiones y seguimiento de lo planificado, poco apoyo de las coordinaciones académicas por parte de las Universidades que acreditan los programas de formación.

En el último ítem, relacionado a las acciones a implementar para resolver las deficiencias observadas, la respuesta se centra en mejorar el proceso de comunicación interna y

organizar comisiones de trabajo. En líneas generales durante la entrevista realizada, se observa algunas ambigüedades en cuanto a la forma de planificación de la aldea universitaria, que responde más al desarrollo de actividades básicas, que a un proceso formal de planificación, bajo esquemas de dirección estratégicas, que pueda establecer una claridad de objetivos a desarrollar durante cada semestre, con la visión estratégica de resolver las situaciones presentes en la aldea.

Las informaciones dadas anteriormente, permiten darle mayor claridad a la caracterización de la aldea universitaria, por lo cual se hace necesario considerar un diagnóstico más específico de la aldea. Básicamente a través de las observaciones iniciales realizadas en la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, la aplicación de la matriz DAFO y la entrevista realizada a la coordinación de aldea, se perciben las siguientes situaciones problemáticas, como parte del **diagnóstico** inicial, las cuales limitan el funcionamiento eficiente de la organización universitaria: (a) En cuanto a la planificación; ausencia de visión y misión, no están claramente establecidas metas y objetivos operativos, fallas en la normalización, ausencia de un proceso de sistematización administrativas de datos e información sobre la organización y funcionamiento de la aldea. (b) En cuanto al proceso de control; ausencia de registros de desempeño de docentes y estudiantes, ausencia de proyectos y programas factibles, poca supervisión y orientación en actividades académicas y administrativas. (c) Mejoramiento y actualización; no se observa objetividad ni registros de evaluación de procesos ni de resultados administrativos y académicos.

Los procesos básicos de dirección y gestión de calidad, que debe poseer toda organización, no se cumplen, por tanto se presentan una serie de situaciones problemáticas que se reflejan en el desempeño y actuación de estudiantes y profesores, lo cual no se corresponde con los requerimientos que exige el sistema y la sociedad, por tanto no son cónsonas con las políticas de Estado que en materia de educación universitaria. En función de lo antes expuesto, a partir del semestre 2010-I se han realizado las siguientes acciones:

- 1º Elaboración de una investigación relacionada al establecimiento de un sistema de dirección universitaria aplicada a la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”
- 2º Proponer un modelo de dirección estratégica, adaptado al sistema universitario.
- 3º Establecimiento de la Misión, visión de la aldea, en función de la matriz DAFO.

- 4º Establecimiento de sistemas de organización interna en cuanto a procesos administrativos y académicos.(Ver anexo 5)
- 5º Elaboración de formatos administrativos de control interno.(Ver anexo 6)
- 6º Elaboración del manual de descripción y cargo. (En elaboración. Ver anexo 7)
- 7º Actualización del organigrama estructural de la aldea.(Ver anexo 8)
- 8º Elaboración del manual de normas y procedimientos administrativos (aún en proceso de elaboración. (Ver anexo 9)
- 9º Elaboración de las normas internas en el aula. (Ver anexo 10).

2.3.- Resultados cuestionario aplicado a especialistas

Uno de los objetivos de la presente investigación, es la propuesta de un modelo de dirección, basado en la planificación estratégica, para ello fue necesario consultar a 12 expertos, constituidos por coordinadores de aldea y académicos de Institutos de Educación Superior que acreditan los diferentes programas de formación, con amplia formación profesional en el área de la educación superior, y con experiencia en los programas municipalizados adscritos a la Misión Sucre. Dichos expertos se les facilitó la propuesta de modelo en forma gráfica, con su respectiva explicación, se utilizó además el escalamiento tipo Lickert, que consiste en presentar un conjunto de ítems en forma de afirmaciones o juicios, a través de los cuales se pide la opinión de los sujetos a los que se les administra, la escala permite ver el nivel de acuerdo que hay respecto a la propuesta de modelo de dirección estratégica.

El cuestionario consta de 11 ítems, en la cual se solicita información relacionada a la opinión sobre la propuesta de modelo de dirección, se presentan a su vez las respectivas instrucciones, al lado de cada ítems aparece el espacio correspondiente, para que el encuestado marque con una equis(x) a la afirmación presentada de acuerdo con una escala del 1 al 4, la cual se especifica a continuación:

- (1) totalmente en desacuerdo (TD),
- (2) Parcialmente en desacuerdo (PD)
- (3) Parcialmente de acuerdo (PA)
- (4) Totalmente de acuerdo (TA)

En correspondencia con lo anterior, se muestra un ejemplo del tipo de afirmación formulada en esta parte del cuestionario (Ver cuadro 7)

Cuadro 7.- Ejemplo de estructura de ítems y escalamiento del cuestionario aplicado a expertos sobre la propuesta de modelo de Dirección Estratégica.

ITEMS	ESCALA			
	(TD) (1)	(PD) (2)	(PA) (3)	(TA) (4)
1.- Considera que es pertinente la aplicación del modelo de dirección estratégica para la Aldea universitaria “Ezequiel Zamora”				

Los ítems están diseñados para permitir entender claramente la pregunta que se le hace y así tener un resultado más preciso sobre la opinión que existe respecto a la propuesta de modelo de dirección estratégica universitaria.

El instrumento fue sometido a la prueba de validez de contenido. Los reactivos fueron evaluados por 5 expertos en las áreas de metodología, evaluación, estadística y planificación, quienes consideraron a cada ítem por su pertinencia, adecuación, lenguaje y claridad. Una vez recibido el juicio de los expertos se realizaron las correcciones pertinentes, luego se aplicó la prueba piloto a una pequeña muestra de la población (6 personas), para constatar la reacción del encuestado, si los ítems eran entendidos y producían las respuestas esperadas, así como la comprensión de las respuestas dadas.

Después de la aplicación de la prueba piloto se procedió a determinar por cálculos estadísticos la confiabilidad del instrumento, mediante su consistencia interna y el análisis de cada ítem, para ello fue aplicado el paquete estadístico SPSS, realizando un análisis de varianza y el alpha de Cronbach, cuyo resultado es un alpha de 0.76. Este resultado permitió establecer la confiabilidad del instrumento y la obtención pertinente para el estudio.

Para cada ítem del instrumento se determinaron las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), las medidas de dispersión (desviación estándar) y las frecuencias obtenidas con su relación porcentual.

A partir de los cálculos estadísticos, para el análisis de los resultados se considera como criterio, aceptar como determinante el mayor porcentaje que se obtuviera de la suma de las

alternativas (desacuerdo o en desacuerdo). Así mismo se presentan cuadros estadísticos donde se presenta la opinión de los encuestados, de acuerdo a la escala que se presenta en el cuadro 8.

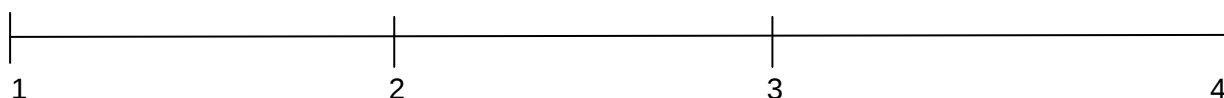
Cuadro 8.- Escala para la consideración de la opinión de los expertos sobre la propuesta del modelo de Dirección Estratégica para la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”

INTERVALOS DE MEDIA OBTENIDA	CALIFICATIVO
1.0 – 1.75	Totalmente desfavorable
1.76 – 2.50	Desfavorable
2.51 – 3.25	Favorable
3.26 – 4.00	Totalmente Favorable

Representación gráfica:

(Totalmente desfavorable)

(Totalmente Favorable)



A través de la Tabla 5, se presentan las opiniones de los 12 expertos sobre la propuesta de modelo de Dirección Estratégica Universitaria, en la primera columna se presenta el número y enunciado del ítem, en la segunda columna las frecuencias y porcentajes correspondientes a cada ítem y en la última columna las medidas de tendencia central de cada ítem ($\bar{X}$ = media, Md= mediana, Mo= Moda, S= desviación estándar.

Tabla 5. Opinión de expertos respecto a la propuesta del modelo de dirección estratégica en la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”.

ITEMES N.- ENUNCIADO	FRECUENCIAS Y PORCENTAJES				TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSIÓN			
	TD (1)	PD (2)	PA (3)	TA (4)	— X	Md	Mo	S
1.- Considera que es pertinente la aplicación del modelo de dirección estratégica para la aldea “Ezequiel Zamora”	0 0,0	0 0,0	0 0,0	12 100	4,0	4,0	4,0	0,0
2.- La aplicación de la matriz DAFO, en una herramienta básica para el diagnóstico.	0 0,0	0 0,0	2 16,7	10 83,3	3,8	4,0	4,0	0,38
3.- Es fundamental el establecimiento de un sistema de control en la ejecución del modelo	0 0,0	0 0,0	1 8,3	11 91,7	3,9	4,0	4,0	0,28
4.- El establecimiento de los escenarios es fundamental para la aplicación del modelo	1 8,3	1 8,3	5 41,7	5 41,7	3,1	3,0	3,0	0,93
5.- La misión y la visión son elementos fundamentales para el desempeño administrativo de los miembros de la aldea.	0 0,0	1 8,3	6 50	5 41,7	3,3	3,0	3,0	0,65
6.- Es necesario conocer la situación problemática de la aldea para diseñar los objetivos estratégicos.	0 0,0	0 0,0	0 0,0	12 100	4,0	0,0	4,0	0,0
7.- La dirección es un proceso esencial que debe conocer y aplicar el coordinador de aldea.	0 0,0	2 16,7	1 8,3	9 75	3,5	4,0	4,0	0,79
8.- Se puede dirigir la aldea universitaria con altos niveles de eficiencia sin el uso de un modelo de dirección	4 33,3	7 58,3	1 8,3	0 0,0	1,7	2,0	2,0	0,62
9.- Considera ud que la planificación estratégica es un proceso actual que se adapta a los requerimientos administrativos de las aldeas universitarias.	0 0,0	0 0,0	5 41,7	7 58,3	3,5	4,0	4,0	0,51
10.-El coordinador de aldea tiene que asumir una actitud estratégica para la implementación del modelo de dirección	0 0,0	0 0,0	4 33,3	8 66,7	3,6	4,0	4,0	0,49
11.- La presentación estructural del modelo de dirección es entendible y tienen claridad en su contenido.	0 0,0	2 16,7	4 33,3	6 50	3,3	4,0	3,5	0,77

TD= Totalmente en desacuerdo, PD= Parcialmente en desacuerdo, PA= parcialmente de acuerdo, TA= Totalmente de acuerdo. X=Media. Md= Mediana. Mo= Moda. S= Desviación típica

A través de los resultados presentados en la tabla 5, se observa que la opinión dada por los expertos, en relación a las bondades del modelo de dirección estratégica como propuesta en la gestión administrativa de la aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, en lo relacionado al ítem 1, sobre la pertinencia del modelo de dirección estratégica el 100% está “totalmente de acuerdo” con la afirmación. Obteniéndose una media de 4.0 considerada en la escala como “totalmente favorable”.

En el ítem 2, referido a la aplicación de la matriz DAFO como una herramienta para establecer diagnóstico, el 83,3% está “totalmente de acuerdo” y un 16,7 % “parcialmente de acuerdo”. En los cálculos estadísticos se obtuvo una media de 3.8, considerada como “Totalmente favorable”, la mediana 4.0, la moda 4.0 y una dispersión de los datos de 0.38.

Con respecto al establecimiento de un sistema de control que se propone en el modelo (ítem 3), el 91.7%, opina estar “totalmente de acuerdo”, y un 8.3% “parcialmente de acuerdo”. Estadísticamente se presenta una media de 3.9, ubicada en el rango de la escala como “totalmente favorable”, la mediana 4.0, una moda de 4.0 y una dispersión de los datos de 0.28. En el ítem 4, donde se considera la importancia de los escenarios estratégicos, el 41.7% está “totalmente de acuerdo”, un 41.7% “parcialmente de acuerdo”, un 8.3% entre “parcialmente en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, con la afirmación. En los cálculos estadísticos se obtuvo una media de 3.1, la mediana 3.0, la categoría que más se repite 3.0 (moda), y una dispersión de 0.93.

En las opiniones de los expertos en relación al ítem 5, referido a lo significativo de establecer la misión y visión en la organización, el 41,7% opina estar “totalmente de acuerdo”, mientras que el 50% “parcialmente de acuerdo” y un 8.3% “parcialmente en desacuerdo”. Los estadísticos descriptivos la media fue de 3.3 considerada como “totalmente favorable”, la mediana y moda de 3.0 y la desviación típica de 0.65.

En el ítem 6, el 100%, esta “totalmente de acuerdo con el conocimiento de la situación problemática de la aldea, para diseñar estrategias de solución. En los cálculos estadísticos se obtuvo una media de 4.0, una moda de 4.0 y una nula dispersión de los datos. En relación a la afirmación relacionada con el conocimiento del proceso de dirección por parte de los coordinadores de aldea (ítem 7), el 75%, está “totalmente de acuerdo”, un 16.7% “parcialmente en desacuerdo” y un 8.3% “parcialmente de acuerdo”, lo cual arroja una media

de 3.5 considerada como “totalmente favorable”, una mediana y moda de 4.0, con una desviación típica de 0.79.

En relación a considerar que se puede dirigir una aldea universitaria de manera eficiente sin el uso de un modelo de dirección (ítem 8), el 58.3% responde estar “parcialmente en desacuerdo”, un 33.3 % en “totalmente en desacuerdo” y un 8.3 “parcialmente de acuerdo”. Estadísticamente se obtiene una media de 1.7 considerada en la escala como “totalmente desfavorable”, una mediana y moda de 2.0 y una desviación de los datos de 0.62.

En el ítem 9, el 58.3% está “totalmente de acuerdo” en lo referente al uso de la planificación estratégica, un 41.7% “parcialmente de acuerdo”. Se obtuvo una media de 3.5 ubicándose como “totalmente favorable”, la mediana y moda de 4.0 y una dispersión de 0.51. Por otra parte al considerar lo planteado en el ítem 10, referido a la actitud estratégica que debe asumir el coordinador de aldea, el 66.7% opina estar “totalmente de acuerdo” con lo planteado y un 33.3% “parcialmente de acuerdo”. En promedio los resultados se ubican en 3.6, lo cual considera la afirmación planteada como “totalmente favorable”, la mediana y moda de 4.0 y una desviación de 0.49.

Por último lo considerado en el ítem 11, que afirma la comprensión y claridad estructural del modelo propuesto de dirección estratégica, el 50% está “totalmente de acuerdo” con la afirmación, un 33.3% “parcialmente de acuerdo”, un 16.7% “parcialmente en desacuerdo”. Se presenta una tendencia hacia el extremo positivo de la escala ya que se obtiene una media de 3.3, una mediana de 4, una moda 3.5 y una desviación los datos de 0.77.

En función del análisis de los promedios obtenidos en cada uno de los ítems la tendencia de los expertos en función de la pertinencia del modelo propuesto de dirección estratégica, se ubica hacia una tendencia “totalmente favorable”, es decir hacia el extremo positivo de la escala de opinión, lo cual afianza la factibilidad de la propuesta y el interés de su posible aplicación en los procesos administrativos y la gestión que se desarrolla en la aldea universitaria “Ezequiel Zamora”. Su representación se observa a través del gráfico 3.

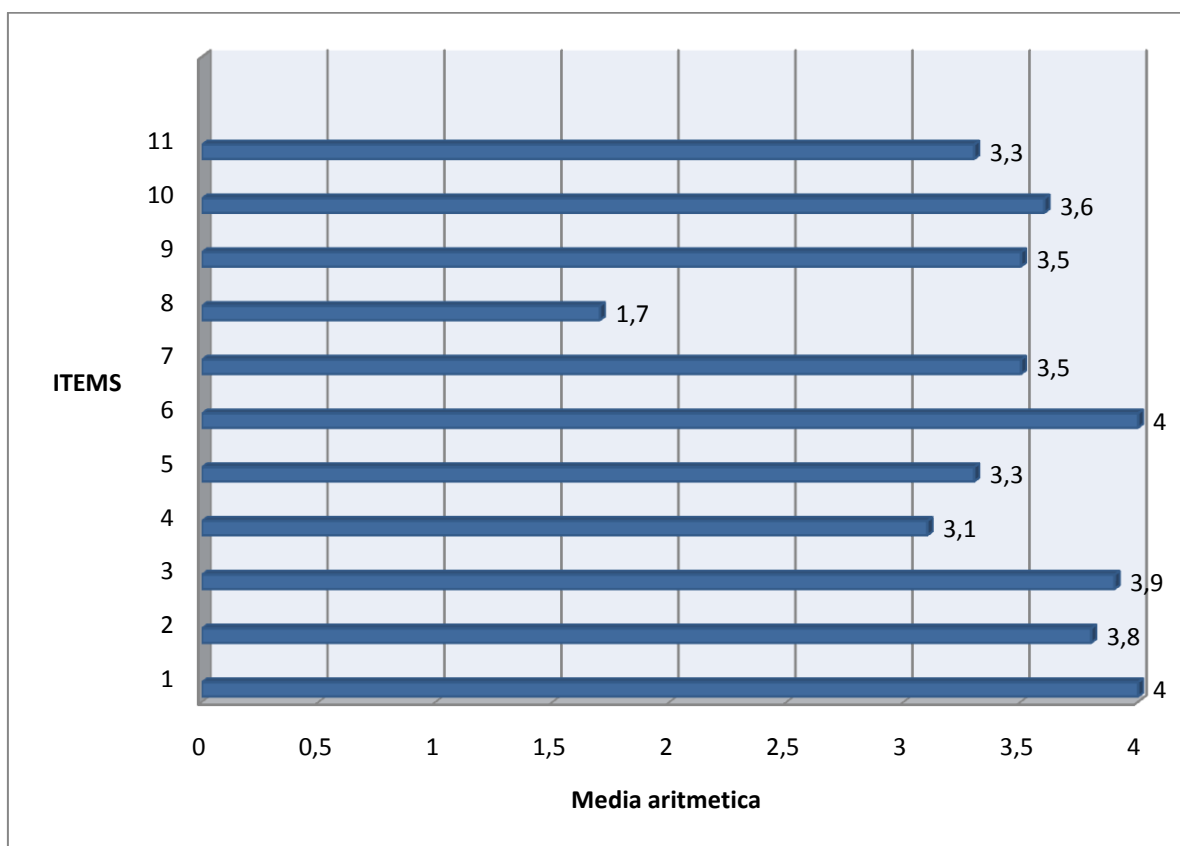


Gráfico 3.- Opinión general de los expertos sobre la importancia de la propuesta de modelo de dirección estratégica para la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”

A través del gráfico 3, se observa la opinión general de los expertos en cada una de las afirmaciones planteadas en el cuestionario sobre la importancia de la propuesta de modelo de dirección estratégica para optimizar los procesos administrativos de la aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”. En la grafica se relacionan los resultados de las medias aritméticas obtenidas en cada uno de los ítems que conforman el instrumento, donde se presenta un predominio de las medias obtenidas entre 3.3 y 4, ubicándose en la escala en un nivel de “Totalmente favorable”, lo cual se inclina hacia el extremo positivo, considerándose favorable la opinión de los expertos en relación a la importancia y factibilidad, en la propuesta del modelo de dirección estratégica para la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, en función de la situación allí planteada.

2.4.- Conclusión del capítulo

La información presentada en el capítulo II, relacionado a la caracterización y diagnóstico de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora”, permite tener una claridad de los datos poblacionales básicos, conocer como se desarrollan los procesos internos, cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, presentes en la misma, con la intención de analizar las situaciones y poder proponer acciones estrategias para dar solución a las situaciones presentes. Por otra parte conocer la opinión, y actuación del coordinador de aldea es fundamental, para evidenciar las formas de trabajo y de dirigir la organización universitaria, en los resultados de la entrevista se observa poco dominio de la aldea y de los procesos administrativos, así como el establecimiento de mecanismos adecuados de dirección, lo cual hace que se perciba poco dominio de los procesos formales de planificación, control e implementación.

Es importante considerar la opinión de los expertos en cuanto a la propuesta de modelo de dirección para la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, basada en lineamientos teórico-práctico de la planificación estratégica, ajustada a la dinámica y activación sistémica en la cual se encuentra inmersa la aldea universitaria y todos los procesos administrativos que allí se desarrollan. La opinión de los expertos es interesante considerarla y los resultados se ubican hacia el extremo positivo de la escala utilizada, estando “Totalmente de acuerdo”, con la propuesta del modelo de dirección estratégica planteado en la investigación, donde se considera a su vez, el establecimiento de un manual de normas y procedimientos administrativos, un manual de trabajo para coordinadores de aldea.

CAPÍTULO III. Propuesta de Modelo de Dirección Estratégica para la Aldea Universitaria Ezequiel Zamora.

3.1.- Introducción

Para dar solución al problema científico planteado en esta investigación, y lo expuesto en el capítulo 2, a partir de la caracterización objeto de estudio y la información obtenida en el diagnóstico en la aldea universitaria “Ezequiel Zamora” y en correspondencia con los objetivos establecidos, en este capítulo se explica en detalle la propuesta de un modelo de dirección, basado en los esquemas de la planificación estratégica, como proceso fundamental de gestión y dirección de una organización educativa, en donde se busca la eficiencia educativa y se determina como llegar a él, proporcionando una guía para la toma de decisiones y concentración de los recursos. Así mismo a través del uso de la dirección estratégica se concibe la organización como un sistema abierto. Ronda (2003), lo complementa cuando dice que la organización está llamada a cambiar, en la medida que integra las informaciones externas e internas.

3.2.- Propuesta de un modelo de dirección estratégica

A partir del análisis situacional y lo mencionado en la justificación e importancia de la investigación y considerando lo establecido en el problema científico, en apoyo a la fundamentación teórica consultada, se establece la siguiente propuesta:

Establecer un modelo de dirección Estratégica para la mejora del desempeño administrativo de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, basado en la planificación estratégica, el modelo a considerar es el propuesto por Meriño (2007) en la cual se considera el entorno inmediato y los niveles de competitividad desde el punto de vista académico, considerando que se ajusta a la resolución del problema científico planteado en esta investigación que se orienta a las debilidades de dirección estratégica en el ámbito universitario. Para lo cual se considera el uso del modelo de dirección estratégica basado en:

1º Es fundamental el establecimiento de la Misión de la aldea, considerando la opinión de todos los integrantes de la misma.

2º Luego se desprende la redacción de la Visión como organización, considerando todos los fundamentos teóricos y legales que soportan la misión sucre. Conjuntamente se consolidan los valores que se desean posean los miembros de la aldea universitaria, adaptado al perfil del estudiante, profesores y coordinadores.

3º Establecer una diagnóstico situacional a partir del análisis de los aspectos externos e internos de la organización, que permitan considerar las fortalezas y oportunidades, las debilidades y amenazas de la aldea.

4º El diagnóstico permite determinar el problema estratégico y plantear una solución estratégica al mismo.

5º Para luego considerar los escenarios donde se encuentra inmersa la aldea y a su vez crear nuevos escenarios favorables y que se relacionen con la solución estratégica planteada.

6º De manera de crear las áreas claves de éxito de la aldea, y así plantear una serie de objetivos, que respondan a unas estrategias operacionales con un criterio de medida de ejecución.

7º Una vez establecidos los objetivos estratégicos, se pasa a la fase de ejecución e implementación de las estratégicas.

8º El cumplimiento de los objetivos e implementación de las estratégicas que pretenden darle solución estratégica a los problemas planteadas se supervisaran a través de un sistema de control, basado en un cuadro de mando integral, donde se plantean indicadores de seguimiento y evaluación.

9º Lo anterior estará permanentemente evaluando la misión de la aldea y los objetivos estratégicos.

10º Lo cual permite mantener un ciclo de desarrollo en la aplicación del modelo en cuanto a: Planificación, implementación y control de todos los procesos administrativos y académicos que se desarrollen en la aldea universitaria, y así elevar la eficiencia en el desempeño organizacional.

El diseñar el sistema de control a partir del cuadro integral de mando (CIM), según el modelo de Kaplan y Norton, el cual plantea los siguientes aspectos:

- Traduce la visión y la estrategia, a través de la coherencia de los indicadores.

- Describe la visión de futuro.
- Permite que todos los miembros de la organización comprendan de cómo contribuyen al éxito de la organización.
- Transforman el objetivo y la estrategia en indicadores tangibles.
- Asegura un equilibrio entre indicadores y objetivos.

A su vez a través de este modelo se considera las perspectivas de los indicadores estratégicos:

- (a) Perspectiva financiera
- (b) Perspectiva del cliente.
- (c) Perspectiva del proceso interno
- (d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

A partir de la aplicación del modelo y el sistema de control estratégico, se asegura la continuidad y desarrollo eficaz de la dirección estratégica, con la finalidad de mantener la organización interna y eficiente desempeño de todos los procesos administrativos propios de una aldea universitaria en cuanto a:

- A. Manuales de normas y procedimientos,
- B. normas de funcionamiento,
- C. control interno,
- D. desempeño de profesores,
- E. Prosecución académica de estudiantes,
- F. Desarrollo de especializaciones, maestrías, etc.
- G. Claridad organizacional en cuanto a las variables internas y externas del entorno.
- H. Las acciones a desarrollar para garantizar la preparación académica, política y metodológica.
- I. Acciones a ejecutar para resolver deficiencias detectadas.
- J. Desarrollo eficiente de la toma de decisiones.
- K. Organización y gestión efectiva y eficiente de los procesos administrativos internos.
- L. Actualización permanente de la caracterización de la aldea.
- M. Tener claridad del establecimiento de objetivos estratégicos y operacionales en función de las realidades y requerimientos de la aldea universitaria para cada semestre o a través de la gestión anual.

En tal sentido y en función de la problemática planteada y basado en la investigación documental y análisis de la teoría consultada, para efectos del desarrollo de la presente investigación se considera la adopción del modelo de dirección estratégica del autor Meriño(2007), ya que es una propuesta de modelo basado en la planificación estratégica, donde se incluye los procesos completos de planificación, implementación y control, considerando a su vez los escenarios y factores claves del éxito organizacional, donde el control como fase fundamental asegura la continuidad del ciclo y del proceso de planificación bajo un enfoque sistémico, dinámico, que fortalece el proceso de dirección, en función de directrices estratégicas.

Por tanto, la descripción de los aspectos que se plantean en el modelo de dirección estratégica (ver figura 2) el cual está inmerso en el proceso de planificación, se percibe como un modelo practico y adecuado a la realidad, donde se enfatiza a los factores claves de éxito así como en la interrelación de cada uno de los aspectos que conforman el modelo, adaptados a la metodología que se propone, para contribuir a la solución del problema organizacional y de dirección que se establece en esta investigación.

Para la implementación del modelo de dirección estratégica propuesto, es importante y muy necesario considerar el nivel de compromiso, de preparación y sobre todo de actitud estratégica que debe tener la persona y/o el equipo de trabajo que dirige la aldea universitaria, con la convicción de elevar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos que se desarrollen, para ello es necesario además, pensar, sentir, actuar, con una actitud estratégica.

La aplicación del modelo de dirección estratégica basado en las directrices de la planificación estratégica, permite que el coordinador de aldea y todos los miembros de la organización, tengan una claridad de la misión y visión organizacional, su razón de ser, los compromisos y responsabilidades que se adquieren, conocer el entorno interno y externo que permita realizar un análisis de su realidad social, política, económica, educativa, adecuándose a las exigencias, cambios y realidades del entorno, para poder tener una claridad sistémica de la organización universitaria.

Lo antes expuesto permitirá al dirigente y a los miembros de la organización, determinar situaciones precisas y atacarlas de manera estratégica, para mantener el logro de los objetivos operacionales establecidos en el funcionamiento administrativo de la aldea, asegurando así su funcionamiento con niveles de eficiencia y efectividad. Así mismo el trabajar bajo la metodología del modelo propuesto, permitirá a su vez el establecimiento de los manuales de procedimientos (ver anexo 19 y 20), los cuales se encuentran en proceso de elaboración.

Sin embargo a través del análisis que se ha realizado al modelo de dirección propuesto y su relación con la realidad actual de la aldea universitaria, la autora considera pertinente agregarle al modelo propuesto una alineación estratégica con los objetivos del eje y el país, relacionándose con el establecimiento de objetivos estratégicos planteados en el Eje Plaza-Zamora, el cual es el entorno inmediato de la Aldea Universitaria, en base al Proyecto Nacional Simón Bolívar. Donde la misión del eje y de la Aldea queda definida por esa alineación, así que más que definirla es adaptarla al Eje/Aldea. (Ver figura 5).

Considerando que la Misión Sucre sus grados de incertidumbre no son mayores, se plantea más bien como insertarse en las líneas del país con los pocos recursos con que se cuenta, con la necesidad de planificar y aprovechar las fortalezas.

En la incorporación de la alineación del modelo de dirección con las líneas estratégicas planteadas en el proyecto nacional “Simón Bolívar”, es importante señalar que las mismas plantean lo siguiente:

- **Nueva Ética Socialista:** refundación de la Nación Venezolana, fusión de los valores y principios más avanzados de las corrientes humanísticas del socialismo y la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar.
- **La Suprema Felicidad Social:** construcción de una nueva estructura social incluyente, un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno.
- **Democracia revolucionaria protagónica:** organización social, para transformar la debilidad individual en fuerza colectiva, reforzando la independencia, libertad y poder individual.

- **Modelo Productivo Socialista:** eliminación de la división social, su estructura jerárquica y disyuntiva.

- **Nueva Geopolítica Nacional:** articulación interna del modelo productivo, desarrollo territorial desconcentrado, definidos por ejes integradores, ciudades interconectadas.

- **Venezuela: potencia energética mundial:** uso soberano del recurso con la integración regional y mundial.

- **Nueva Geopolítica Internacional:** construcción de un mundo multipolar, búsqueda de justicia social, solidaridad y garantías de paz, dialogo fraterno entre los pueblos.

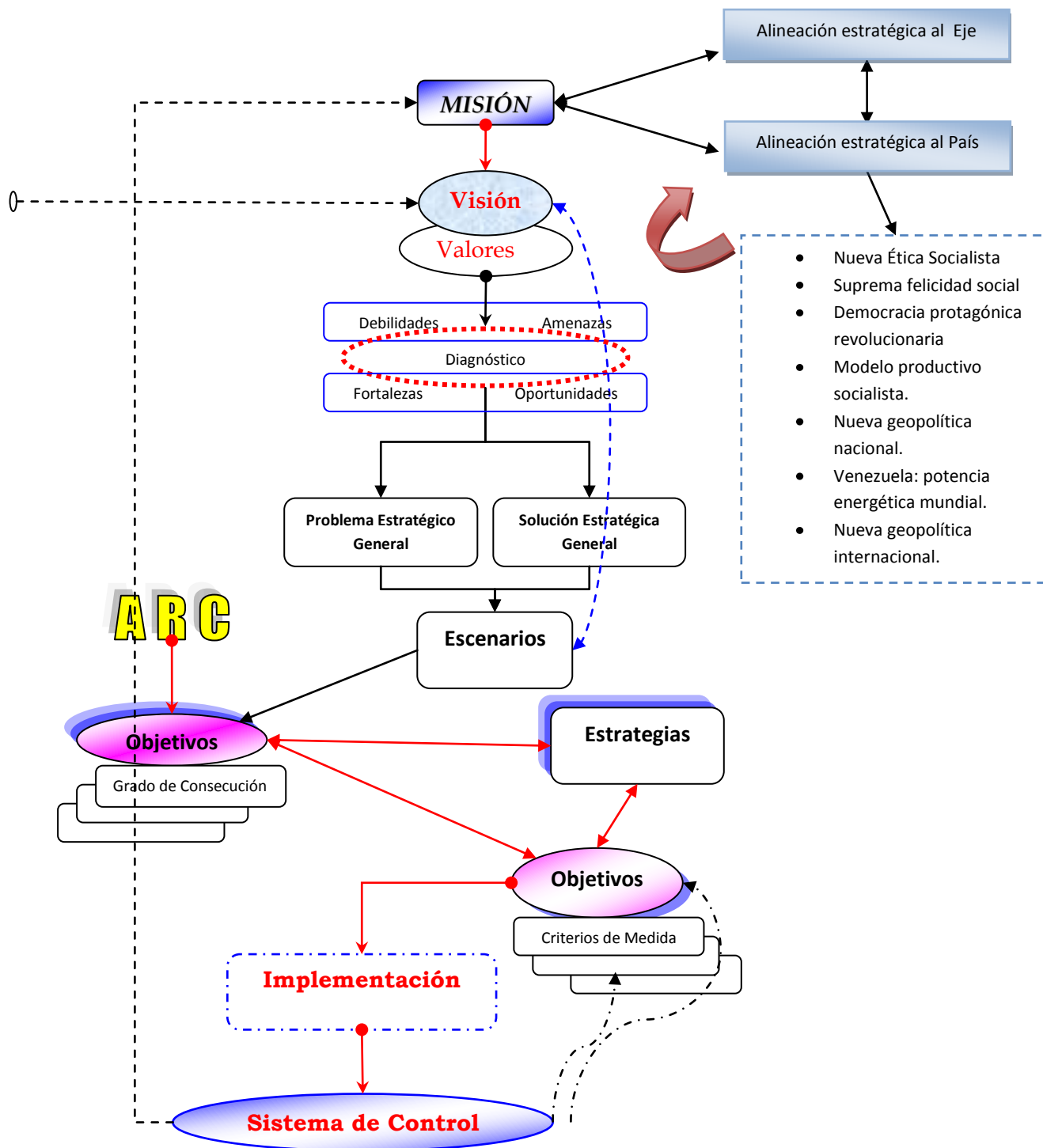


Figura 4. Modelo de dirección estratégica con los elementos básicos de la planificación estratégica (Meriño ,2007), con adaptación de alineación estratégica propuesto por Gómez (2011).

3.3.- Resultados parciales obtenidos

A través de la aplicación de la matriz DAFO y su respectivo análisis, se establecieron en sesiones de trabajo con estudiantes y profesores la visión, misión y valores compartidos de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, estableciendo los siguientes aspectos:

VISIÓN: Ser una Aldea Universitaria con altos niveles de dirección, sostenible, que sus triunfadores se perfilen en:

- Profesionales con madurez político-ideológica.
- Con sentido social, de pertenencia, capaces de interactuar con las comunidades.
- Críticos y autocríticos con una formación hacia la investigación científica, socio-comunitaria, tecnológica y liderazgo.
- Existencia de equipos de alto rendimiento

MISIÓN: Somos una Aldea Universitaria de excelencia educativa, que brinda una educación municipalizada de inclusión social, que permite la formación de ciudadanos y ciudadanas responsables, comprometidos con las exigencias del entorno político, económico y social. Con sentido de interacción con las comunidades, comprometidos con el proceso revolucionario venezolano, basados en principios socialistas y humanistas, planteados en el Proyecto Nacional Simón Bolívar.

VALORES

Responsabilidad: son personas que toman decisiones conscientes, dispuestas a rendir cuentas, cumplir con las obligaciones asumidas.

Compromiso: tipo de acuerdo en que se asume una responsabilidad

Respeto: es toda acción o intención donde se debe tratar a las personas y a uno mismo, con el debido respeto que le corresponde a su dignidad y valor como persona.

Lealtad: cumplir con los compromisos asumidos aun en situaciones cambiantes, es una obligación que se tiene con los demás.

Honestidad: es actuar en base a la verdad y a la justicia, es ser honesto, real, objetivo, genuino y autentico.

Colaboración: colaboración del trabajo en conjunto, ayudar a una persona hacer algo difícil cuando ésta no pueda hacerlo.

Solidaridad: alto grado de integración y estabilidad interna, que implica asumir y compartir riesgos.

En el cuadro 10, se presenta la propuesta de cuadro de mando institucional de la aldea “Ezequiel Zamora”, como parte del sistema de control que establece el modelo propuesto, en el cual se plantean objetivos estratégicos, indicadores, los factores claves y algunas iniciativas estratégicas para mantener el modelo de dirección estratégica, el cual pretende mejorar los niveles de eficiencia administrativos y académicos que se desarrollan en la aldea universitaria.

El cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta de gestión que facilita la implantación de la estrategia en la organización de una forma eficiente, proporciona una estructura y claridad en comunicar la visión, a través de objetivos, estrategias e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financieras, cliente so usuarios, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. La cual hace que se genere un proceso continuo de forma que la visión sea compartida y explícita.

Cuadro 10.- CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL ALDEA UNIVERSITARIA “EZEQUIEL ZAMORA”

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	FACTORES CLAVES	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Financiera (Recursos) 1.-Diversificar los ingresos en aldeas 2.-Mejorar los procesos de dotación y mantenimiento.	-Costo de la producción de bienes y servicios -Costo por mantenimiento y materiales -Inversión en infraestructura.	-Presupuesto suficiente- Resultados de actividad	-Gerencia de activos. -Autogestión administrativa. -Enlaces interinstitucionales con empresas de producción socia, instituciones educativas, misiones educativas
Del usuario (entorno) 3.-Atención integral y mejoramiento del nivel académico de estudiantes.	-Demanda estudiantil atendida. -Matricula. - Alto nivel de satisfacción de estudiantes. -Alto nivel de satisfacción laboral de profesores, coordinadores y operativos.	-Oferta educativa. -Necesidades del municipio -Empleabilidad de estudiantes -Impacto en la sociedad	-Programa de seguimiento académico a estudiantes. -Mejoras de incentivos a colaboradores. -Organización de control de estudio en el municipio.- Programas sociales
Proceso interno (creación e innovación) 4.- Determinación de necesidades del entorno. 5.- Calidad educativa 6.- Eficiencia en dirección 7.- Inclusión social.	-Promoción de PFG según necesidades del municipio. -Calidad en el proceso de aprendizaje. -Alumnos graduados.- Promoción por especialidad. -Tasa de repitencia y deserción. -Calificaciones.- Cambios actitudinales de estudiantes- Informes de gestión. -Data académica y administrativa	-Cultura organizativa integrada e innovadora. -Dirección adecuada.- Compromiso social y político.	-Programas de promoción y difusión de bondades de los PFG . -Organización de actas de notas y record académicos. -Elaboración de caracterización de aldea. Manuales de procedimiento -Actualización permanente de data estudiantil. -Plan de excelencia educativa
Aprendizaje y Crecimiento (personas) 8.- Minimizar las debilidades pedagógicas de profesores. 9.-Establecer alianzas estratégicas. 10.- Propiciar un ambiente laboral que genere buenas relaciones interpersonales.	-Cantidad de docentes en talleres, cursos, maestrías -Cantidad de convenios universitarios. - Satisfacción del personal -Participación política, social y cultural sobre lo planificado	-Participación activa de estudiantes y profesores - Promoción de calidad y excelencia. -Motivación de profesores y coordinadores.	-Organización de talleres, cursos, componente docente, post-grado para profesores. -Mejorar los ambientes de clases y trabajo. -Organización sociopolítica.-Conformación de comisiones de trabajo.

Desde este punto de vista en el cuadro anterior, se presenta una síntesis de los aspectos más significativos del cuadro de mando integral, sus características, perspectivas y utilidad, como herramienta de control de gestión en el proceso de Dirección, propuesto para la su aplicación en el funcionamiento de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”

El cuadro de mando integral, permite que la organización se equipare y se centre en la aplicación de una estrategia a largo plazo y de esta manera gestiona los procesos de la organización, considerando la tecnología básica instalada. Lo cual se logra a través de la organización de un conjunto de indicadores, que permiten al dirigente tomar decisiones, gestionar las actividades en función del cumplimiento de los objetivos establecidos.

A su vez el cuadro de mando integral plantea el establecimiento de cuatro perspectivas las cuales toman como punto de inicio los aspectos estratégicos de la organización.(Kaplan, R. 1999). Las cuales se detallan a continuación:

Cuadro 11- Perspectivas del **“score card”** o cuadro de mando integral.

PERSPECTIVAS	CARACTERÍSTICAS
1.- Perspectiva Financiera	Relaciona los objetivos con cada unidad estratégica, interrelacionado objetivos, indicadores con las otras perspectivas. Ejem: costo de producción, niveles de ingreso, razones económicas, etc.
2.- Perspectiva Cliente	Vincula a los clientes con el mercado con los que se va a competir. Define a los clientes, sus características, lealtad, necesidades, satisfacciones. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre los clientes. Ejem: retención de clientes, línea de productos, satisfacciones de clientes, grado de aceptación de nuevos productos, etc
3.- Perspectiva procesos internos	Define el valor de los procesos básicos para entregar a los clientes los productos y servicios acordes a sus requerimientos.. Ejem: comportamiento de mermas y deterioros, producción defectuosa, control de actividades sin valor añadido.
4.- Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Se obtienen elementos necesarios para lograr resultados en las otras perspectivas, influye la motivación. Ejem: capacidades de empleados, capacidad de las TIC, clima organizacional, iniciativas, etc.

Fuente: elaboración propia.

En función del modelo de dirección estratégica, basado en la planificación estratégica, se proponen algunos elementos fundamentales a considerar en el modelo estratégico de la aldea Universitaria “Ezequiel Zamora” a saber:

a) El foco estratégico:

- La misión
- La visión.
- Análisis interno y externo.
- Objetivo estratégico general.
- Los factores claves del éxito.
- Conjunto de acciones posibles en función de los factores.
- Un cuadro de mando con los objetivos institucionales seleccionados atendiendo a las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton.

b) Factores claves de éxito:

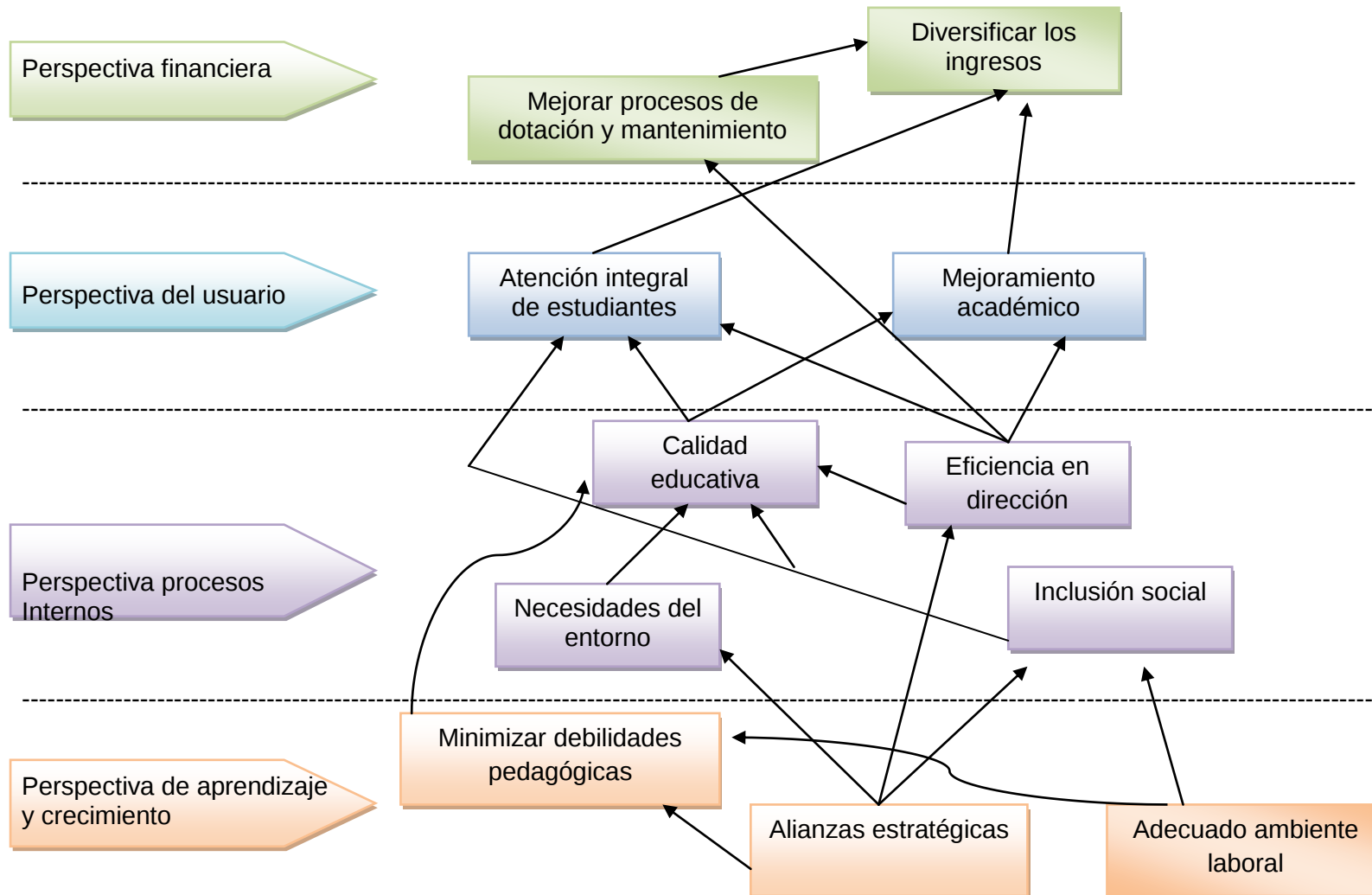
- Financiamiento suficiente
- Oferta educativa diferenciada y relacionada con las necesidades del municipio.
- Motivación de estudiantes, profesores, coordinadores y comunidad.
- Empleabilidad del estudiantado.
- Impacto en la sociedad.
- Cultura organizativa integrada e innovadora
- Participación activa de estudiantes y profesores.
- Compromiso social y político.
- Dirección adecuada.
- Promoción de la calidad y excelencia.

Por otra parte en el cuadro 12, se observa el mapa de enlace del cuadro de mando integral, donde se parte del análisis y/o enlace balanceado de control desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera

Cuadro 12.-

CUADRO DE MANDO INTEGRAL TABLERO BALANCEADO DE CONTROL

(MAPA DE ENLACES)



El análisis del tablero de control (cuadro 12), se visualiza la influencia que se ejerce por niveles operativos desde abajo hacia arriba, en donde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de estudiantes y profesores, se relacione con establecimiento de alianzas estratégicas minimice las debilidades pedagógicas detectadas, las cuales a su vez contribuirá a mejorar la calidad educativa, a la atención integral de estudiantes, mejoramiento académico que ayuda a su vez a diversificar los ingresos. Es decir cada uno de los aspectos señalados desde el punto de vista estratégico en cada una de las perspectivas, tiene su incidencia estratégica desde las base del aprendizaje y crecimiento hasta los aspectos considerados en la perspectiva financiera.

3.4.- Conclusiones del capítulo

Dándole cumplimiento a los objetivos de investigación asociados a este capítulo se pudo conocer que:

Al proponer el uso de un modelo de dirección, basados en la planificación estratégica, se pretende brindar de herramientas técnicas y administrativas a la Coordinación de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, para el uso del mismo y de los procesos de planificación interna, que busque darle un orden estratégico, con niveles de eficiencia y eficacia a los procesos administrativos y académicos que se desarrollan en la organización.

La adopción del modelo de dirección en el trabajo interno de la aldea universitaria, se minimiza el trabajo subjetivo, reactivo y poco controlado que se viene desarrollando, con lo cual se pretende dar solución al problema científico planteado en la investigación.

Por otra parte a la propuesta de modelo de dirección, se sugiere la incorporación de una alineación estratégica con la planificación del Eje y las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar, que se desarrolla actualmente en Venezuela, esto surge como una sugerencia estratégica, para darle mayor impacto a la investigación y el ajuste al entorno directo e inmediato de la Aldea Universitaria.

Se considera de suma importancia, que en el desarrollo del modelo, se utilice los mecanismos de implementación y control, a través del uso del cuadro de mando integral y su mapa de enlace, para tener claridad en los indicadores y perspectivas de seguimiento, para

asegurar el logro de los objetivos y estrategias diseñadas. En tablero de control, se observa el enlace que tiene cada uno de los elementos, con el propósito de establecer los mecanismos de control e interrelación entre los aspectos considerados en el cuadro de mando integral, considerada como una herramienta técnica de control.

CONCLUSIONES GENERALES

A través del desarrollo de la presente investigación se considera pertinente el establecimiento de las siguientes conclusiones generales:

- El establecimiento de un marco teórico referencial sobre dirección estratégica y todos los elementos y/o aspectos teóricos que se relacionan directamente con este descriptor son un aporte fundamental para el desarrollo de la investigación, lo cual a durante el estudio de los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan el proceso de dirección basada en la planificación estratégica, se determinó la necesidad de aplicar el modelo de dirección estratégica al ámbito universitario propuesto por Meriño 2007.
- En el diagnóstico y caracterización de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, se pudo evidenciar que se posee una matrícula importante de profesores y estudiantes, así como una amplia infraestructura, en donde se requiere un adecuado proceso de dirección, que implique la utilización de herramientas técnicas de planificación, implementación y control. Se observa que el Coordinador de Aldea, desarrolla procesos administrativos en forma de cumplimiento de tareas y asignaciones, más que responder a una misión y visión, ajustadas a una realidad social, política y educativa, así como al desarrollo de objetivos operacionales que respondan a un propósito, que se relacionen con verdaderos procesos de dirección y planificación.
- El análisis de diversos modelos de dirección, permite tener una claridad teórica y metodológica para la selección del modelo de dirección que más se ajuste a los requerimientos evidenciados durante la etapa diagnóstica de la aldea universitaria y por supuesto a la situación problemática presente, lo cual permite proponer el modelo

de dirección planteado por Meriño 2007, donde se consideran los elementos básicos de la planificación, estratégica, su implementación y control.

- En el modelo propuesto de dirección se le da gran importancia al sistema de control, ya que se considera que existen debilidades dentro del ciclo del proceso de planificación, al control y seguimiento, estos últimos son elementos fundamentales, para el análisis de los objetivos estratégicos y los criterios de medidas, para darle dinamismo al ciclo de dirección y planificación.
- El establecimiento de alineaciones estratégicas con el eje en el cual se encuentra la Aldea Universitaria y las 7 líneas estratégicas del Proyecto Nacional “Simón Bolívar”, permitirá darle mayor impacto social, educativo, económico, político e ideológico a los objetivos estratégicos y áreas claves del éxito a la implementación del modelo de dirección estratégica, ya que se realizaría un ajuste y mayor acercamiento a la realidad externa de la organización y su influencia en los aspectos internos.
- A través del análisis de los resultados obtenidos, de la aplicación de las diversas técnicas y la opinión de los expertos se evidencia que la aplicación de un modelo de dirección estratégica puede contribuir a mejorar el desempeño administrativo de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, considerando las fuerzas internas y las condiciones de su entorno.
- Las organizaciones universitarias, deben ser dirigidas de una manera sistemática y organizadas para lograr los objetivos, ser competitivas y sostenibles. Por tanto es menester el uso de la dirección y su base fundamental: la planificación.

RECOMENDACIONES GENERALES

- Aplicar el modelo de dirección estratégica universitaria adaptado al proceso de gestión de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, considerando el análisis interno y externo así como a su tecnología básica instalada.

- Realizar un estudio más profundo sobre el papel que los coordinadores de aldea en lo referente a su capacitación y desempeño en dirección de aldeas Universitaria, considerando la alineación estratégica con la planificación establecida en el equipo del Eje y las 7 líneas estratégicas del proyecto nacional Simón Bolívar.
- La posibilidad que el modelo de dirección estratégica propuesto pueda ser implementado en todas las Aldeas Universitarias del Eje Plaza-Zamora, que en su totalidad son 15 Aldeas Universitarias con una matrícula estudiantil significativa, que actualmente abarca a unos 3027 triunfadores y 250 profesores colaboradores.
- Realizar talleres de capacitación en el área de dirección estratégica y planificación al coordinador de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora”, y su extensión a las demás coordinaciones del eje Plaza-Zamora.
- Que el modelo de dirección estratégica, también pudiera ser implementado en los procesos de planificación del equipo del eje Plaza-Zamora, de la cual reciben directrices todas las aldeas universitarias, incluyendo la “Ezequiel Zamora”.

BIBLIOGRAFIA

- Amat, J. (2000) “El **control de gestión**”. *Una perspectiva de dirección*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona – España.
- Arjona, M. (1999) “**Dirección estratégica. Un enfoque práctico**” Madrid. España.
- Balestrini, M. (2006) “**Como se elabora el proyecto de investigación**” Editorial Consultores Asociados. Caracas-Venezuela.
- Barrios, M. (1990). **Manual de Trabajos e Grado de Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Cabrera, I. (2006). **Estrategia y Dirección Estratégica** [Internet] Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/estrategia-y-el-analisis-estrategico.htm> > [Acceso el 26 de febrero de 2011]
- Codina, A.(2011). **Eficiencia Vs. Eficacia**. [Internet] Disponible en: < http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia_vs_eficacia_un_cambio_de_paradigma > [Acceso el 21 de febrero de 2011].
- Misión sucre. Compendio documental básico (2004) [Internet] Disponible en: http://www.mppeu.gob.ve/documentos/descarga/pdf21-12-2009_08:54:06.pdf [Acceso el 23/08/2010]
- Corredor, J. (2010). **La planificación nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI**. Caracas, Venezuela. Editores Vadell Hermanos.
- Chiavenato, I. (1997). “**Introducción a la teoría general de la administración**”. Cuarta edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- De Venanzi, F. (1987). **Investigación y docencia en la universidad**. Interciencia, 12 (5), 221-225.
- Escalona, M (s/a). **Liderazgo y dirección estratégica: pilares de la dirección estratégica**. [Internet] Disponible en: < http://www.emp-virtual.com/Curso_directores/Dirreccion_Liderazgo/Liderazgo%20y%20direcci%25c3%25b3n%20estrat%25c3%25a9gica.pdf > [Acceso el 19 de febrero de 2011]
- Drucker, P.(1995) “**Gerencia para el futuro**” *El decenio de los 90 y más allá*. Editorial Norma.
- Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre (2009). Fundación Misión Sucre. Caracas-Venezuela
- Gómez, N. (1999). “**Clima Organizacional y actitud hacia el trabajo docentes en planteles públicos y privados. Un estudio comparativo**” UPEL, Caracas-Venezuela.

- González, R. (1987) **Marketing en el Siglo XXI**. 2ª Edición
- Guédez, V.(1996). **Gerencia, cultura y educación**. Fondo editorial Tropykos, segunda edición. Caracas-Venezuela.
- Haber, A. y Runyon, R. (1973) **“Estadística General”**. Fondo educativo Interamericano. Caracas- Venezuela.
- Harrinson, J. y Caron J. (2002). **“Fundamentos de la dirección estratégica”** 2ª edición Madrid. España.
- Hernández, R. y otros (1991). **Metodología de la Investigación**. México. McGraw-Hill.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2008). **Educación de calidad, equidad y desarrollo sostenible: una concepción holística inspirada en las cuatro conferencias mundiales sobre la educación que organiza la UNESCO en 2008-2009** [Internet] Disponible en: < <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001818/181864s.pdf>> [Acceso: 17 de Enero de 2011].
- Laserra, M., Ronda G.y Marcané, A.(s/a) **La efectividad de la ejecución de la dirección estratégica. Las leyes que la garantizan**. [Intenet] Disponible en: <http://www.managementweb.com.ar/Estrategia3.htm> [Acceso el 06 de mayo de 2011]
- Ministerio del poder popular para la educación universitaria (2011) [Internet] Disponible en: <<http://www.ccnpg.gob.ve/enlaces.asp>> [Acceso el 12 de febrero de 2011]
- Ministerio del poder popular para la educación. (2011) [Internet] <http://www.mes.gov.ve/documentos/descarga/pdf27-05-2010_10:40:01.pdf> [Acceso el 20 de enero de 2011]
- Misión Sucre (2011) [Internet] Disponible en: <<http://www.misionsucre.gov.ve/>> [Acceso el 10 de noviembre de 2010]
- Muñiz, M. (2010) **Marketing del siglo XXI**. [Internet] Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm> [Acceso el 03 de abril de 2011]
- Ruiz, C. (2008). **La Universidad venezolana en una época de transición** [Internet] Disponible en: < <http://www.ucla.edu.ve/dac/investigaci%F3n/compendium7/Epoca%20de%20Transicion.htm> [Acceso el 17 de enero de 2011]
- Universidad Nacional del Noreste Argentina(2011) **Pertinencia de la Universidad al servicio de la región**. [Internet] Disponible en:< <http://www.unne.edu.ar/extension/presentacion.php>> [Acceso el 16 de Enero de 2011].

- Ronda, A.(2006). **Modelo de Integración Estratégica**. [Internet] Disponible en: <http://www.wikilearning.com/curso_gratis/modelo_de_integracion_estrategica-modelo_de_direccion_estrategica_para_complementar_la_integrac/11888-9> [Acceso el 20 de abril de 2011]
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991). **“Administración una perspectiva global”**. Editorial Mc Graw-Hill, Décima edición. México.
- Melinkoff, R.(1992) **La estructura organizacional”**. Caracas. Editorial Panapo.
- Menguzato, M. (1995) **“La dirección estratégica de la empresa”**. Editorial Ariel. Barcelona-España.
- Mintzberg, H. (2006) **“Diseño de organizaciones eficientes”** Editorial Ateneo. 2da reimpresión. México.
- Misión Alma Mater: Educación Universitaria Bolivariana y Socialista. (2009)Ministerio del poder popular para la educación superior. Caracas-Venezuela.
- Montañana, A. (2002). **El sistema de dirección estratégica de una universidad: la experiencia de la universidad de Jaume I**. Cuba.
- Morles, V. (1991). **La educación de postgrado en el mundo**. Caracas: Universidad Central de Venezuela
- Morles, V. (2005) **Educación de Postgrado o Educación Avanzada en Venezuela: ¿Para qué?**. *Investigación y Postgrado*. [online]. vol.20, no.2 [consulta:27/02/ 2011]
- Morales A. (2010) **Los valores humanos**. [Internet] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml> [Acceso el 10 de mayo de 2011].
- Muñiz, R. (2010) **.Marketing del siglo XXI**. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm> [Consulta: 01/04/2011]0
- Olivera C.(2007). **·Ejercicio estratégico: guía para el facilitador. Matanzas. Cuba**. p.35-61. Disponible en la World Wide Web ^[consulta: [16/12/2010]
- Ortiz, A.(2007). **¿Cómo investigar en educación?** [Internet] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/artinves/artinves.shtm> [Acceso el 21 de febrero de 2011]
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2008). **Educación de calidad, equidad y desarrollo sostenible: una concepción holística inspirada en las cuatro conferencias mundiales sobre la educación que organiza la UNESCO en 2008-2009** [Internet] Disponible en: <

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001818/181864s.pdf>> [Acceso: 17 de Enero de 2011].

- Pupo, M. y Ronda, G. (2003) **“Estrategia y dirección estratégica”** [Internet] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>. [Acceso: 06 de mayo de 2011]
- Ronda, G. y Marcané, J. (2003) **“Apuntes sobre dirección estratégica ¿Cómo integrar los niveles estratégicos, táctico y operativo?”** Cuba.
- Serrate, P. (2005). **Metodología para la evaluación de criterios de dirección.** [Internet] Disponible en: [www.sld.cu/.../metodologia para la evaluacion de criterios de medida.doc](http://www.sld.cu/.../metodologia_para_la_evaluacion_de_criterios_de_medida.doc) <>[Acceso el 26 de febrero de 2011]
- Wikipedia (2011). **Reforma Universitaria** [Internet] Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Reforma universitaria#Extensi.C3.B3n universitaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Reforma_universitaria#Extensi.C3.B3n_universitaria)> [Acceso el 16 de enero de 2011]

ANEXO 1

Cuadro 1.- Programas nacionales de formación municipalizados a nivel nacional y en el eje Plaza-Zamora.

PNF municipalizados a nivel nacional	PNF en el Eje Plaza-Zamora
1. Enfermería	1. Estudios Jurídicos
2. Medicina integral comunitaria	2. Comunicación social
3. Actividad física y salud	3. Gestión social para el desarrollo local
4. Sistemas e informática	4. Gestión ambiental
5. Turismo	5. Tecnología de producción agroalimentaria
6. Formación de educadores	6. Formación de educadores
7. Artes plásticas	7. Actividad física y salud
8. Comunicación social	8. Sistemas e Informática
9. Estudios Jurídicos	9. Administración
10. Gestión ambiental	10. Turismo
11. Gestión social para el desarrollo local	11. Enfermería
12. Tecnología de producción agroalimentaria	12. Medicina integral comunitaria
13. Química	
14. Mecánica	
15. Electricidad	
16. Geología y minas	
17. Hidrocarburos Gas	
18. Hidrocarburos petróleo	
19. Hidrocarburos refinación y petroquímica	
20. Administración	
21. Construcción civil	

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 2

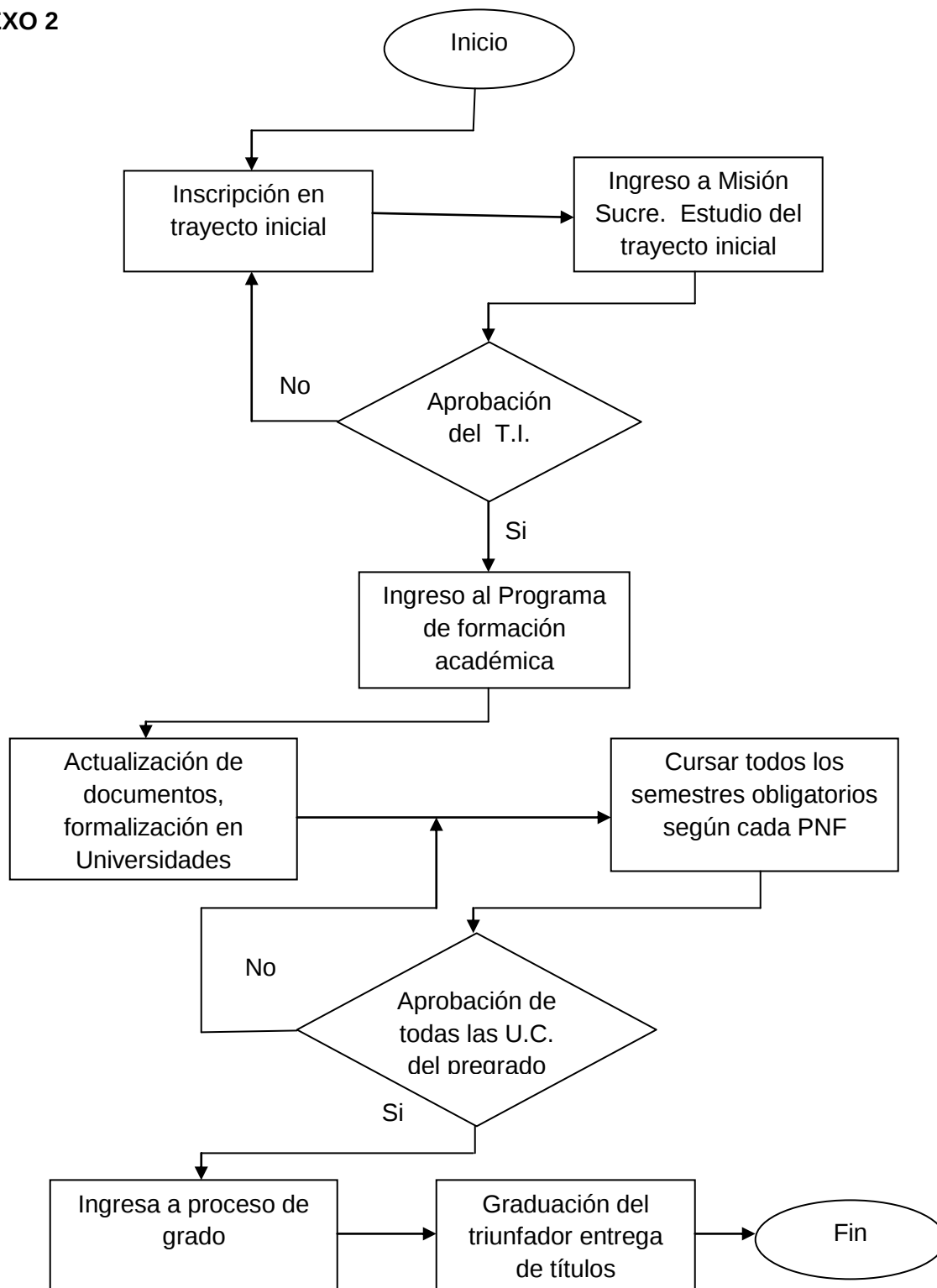


Figura 3.- Proceso de formación de pregrado en los PFG Misión Sucre. Fuente: elaboración propia.

Aquí se reflejan (mediante las marcas con X) los impactos. Debajo de cada X, valore (asignando 1- Bajo, 2- Medio, 3- Alto) según considere usted es la fuerza del impacto de cada uno de los elementos en otros.			Oportunidades					Amenazas						TOTALES	
			Comunidad y acceso de transporte público del municipio	Comunicación comunitarias	Programas académicos en la aldea	Cercanía de CDI y SRI	SubTotales	Inseguridad externa en la aldea	Riesgos para con el proceso de revolución año y socialista	Transporte nocturno después de 8:30 p.m.	Inseguridad alrededor de la aldea	Fumigación contra animales rastrojos y voladores.	SubTotales		
															1
Fortalezas	1	Agradable ambiente de trabajo en las aulas de clases, buenas condiciones de limpieza	1,7	1,0	0,0	0,3	2,0	5	1,0	0,0	1,0	1,3	2,7	6	11
	2	Buena infraestructura y adecuada dotación de equipos en aldea	1,3	2,7	2,0	0,0	1,3	7,3333	2,7	1,0	2,7	2,7	0,0	9	16,33333
	3	Buen nivel academico de profesores	0,0	0,3	0,0	2,3	2,7	5,3333	0,0	2,3	1,7	0,0	1,3	5,33333333	10,66667
	4	Estudiantes motivados al estudio universitario	2,0	2,3	0,0	1,3	0,0	5,6667	2,3	1,7	2,3	2,3	0,0	8,66666667	14,33333
	5	Existencia de espacios complementarios para la actividades académicas	2,0	1,7	2,7	2,3	2,0	10,667	2,7	0,0	1,3	2,3	2,0	8,33333333	19
	SubTotales		7	8	4,66667	6,333333	8	34	8,66667	5	9	8,666667	6	37,3333333	
Debilidades	1	Ausencia de control de estudio en aldea o eje, limita el acceso de las notas y costancias de estudios en tiempo real de estudiantes.	2,3	1,3	1,7	0,0	0,0	5,3333	2,3	0,0	2,3	0,0	0,0	4,66666667	10
	2	Ausencia del componente docente de algunos profesores de la aldea	0,0	2,3	3,0	0,0	0,0	5,3333	2,7	1,3	2,7	2,0	0,0	8,66666667	14
	3	Establecimiento de adecuados sistemas de comunicación interna	2,3	0,0	1,3	1,0	2,3	7	2,3	0,0	1,7	0,0	2,3	6,33333333	13,33333
	4	Poca integración entre los miembros de la población estudiantil de la aldea así como de los profesores.	1,3	2,3	3,0	0,0	0,0	6,6667	2,3	2,3	0,0	2,0	2,3	9	15,66667
	5	Dotación y activación de sala de lectura de la aldea	2,7	0,0	2,3	1,0	0,0	6	2,3	0,0	3,0	2,3	1,0	8,66666667	14,66667
	SubTotales		8,666667	6	11,3333	2	2,333333	30,333	12	3,666666667	9,66666667	6,333333	5,6666667	37,3333333	
TOTALES			15.66666667	14	16	8.333333333	10.33333333		20.6666667	8.666666667	18.66666667	15	11.66666667		

ANEXO 3.- Cálculo estadístico de la matriz DAFO de la Aldea “Ezequiel Zamora” por parte de los expertos de la

ANEXO 4.-

GUIÓN DE ENTREVISTA

FECHA: _____ MUNICIPIO: _____

ALDEA: _____ COORDINADOR(A): _____

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

Recabar información relevante del funcionamiento de la aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, con el propósito de preparar al coordinador de la aldea en los procesos de dirección académica, administrativa y científico-pedagógica, para el cumplimiento de las orientaciones dadas para el desarrollo de los PNF por las instituciones acreditantes y la atención a las prioridades del trabajo de la Misión Sucre, en función del modelo de dirección propuesto en la investigación.

I.- INFORMACIÓN DE LOS TRIUNFADORES DE LA ALDEA:

1.1.- MATRÍCULA INICIAL: _____ MATRÍCULA ACTUAL: _____

ESTUDIANTES RETIRADOS: _____

1-1. CAUSAS DE LAS DESINCORPORACIONES:

2. ACTUALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS QUE SE DESARROLLAN EN LA ALDEA:

PNF	SEMESTRE	SECCIONES	MATRICULA

3. COMPORTAMIENTO DE ASISTENCIA: _____

4. FORTALEZAS DEL CUERPO PROFESORAL:

5. DEBILIDADES DEL CUERPO PROFESORAL:

6. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LA ALDEA:

7. Vías utilizadas para garantizar la preparación metodológica y política de la planta docente por PNF y resultados de ellas:

8. Vías utilizadas para garantizar la preparación académica y política de los triunfadores y el trabajo con los voceros y resultados de ellas:

9. Vías utilizadas para ejercer el control al proceso docente- educativo y resultados que se obtienen:

11. Trabajo de los enlaces de los PNF en la aldea:

12. Deficiencias observadas de manera general:

13. Acciones a cumplimentar para resolver las deficiencias observadas:

14. Otros Comentarios finales:

COORDINADOR(A) DE ALDEA

ENTREVISTADOR

ANEXO 5.-

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
ALDEA UNIVERSITARIA “EZEQUIEL ZAMORA”
MISIÓN SUCRE
Guatire-Edo. Miranda

COMO SE DIRIGE LA ALDEA UNIVERSITARIA “EZEQUIEL ZAMORA”

A continuación se presentan algunas de los procesos administrativos y actividades organizativas que se realizan en la aldea con la finalidad de mantener una gestión efectiva, en cuanto a los procesos de dirección administrativa y académica.

1.- Diseño del proceso de planificación

2.- Implementación del proceso de planificación:

- Actitud estratégica
- Organización:
 - Comunicación con profesores, voceros, coordinadores académicos, coordinación regional y comités de trabajo (mensajería de textos, circulares, memos internos, correos electrónicos, cartelera informativa).
 - Organización de correos de profesores por programas en el renglón contactos.
 - Cuaderno diario de registros básicos de coordinación administrativa de la aldea:
 - Ubicación geográfica
 - Horario de funcionamiento
 - Datos de coordinaciones de aldea
 - Datos personal operativo, reserva y cafetín
 - Cuadro matricula de estudiantes por programas
 - Cuadro matricula de profesores
 - Cuadro matricula de estudiantes por secciones y sexo.
 - Ubicación de aulas por programas y secciones
 - Datos de coordinadores académicos por programas
 - Cuadro de coordinadores de aldea Eje Plaza-Zamora
 - Datos miembros de la Coordinación regional.
 - Cuadro de aldeas y programas en el eje Plaza-Zamora.
 - Contactos con la comunidad: consejo comunal, patrullas socialistas, etc.
 - Cronograma de actividades.
 - Efemérides patrias para cada semestre.
 - Nómina de voceros de aula (sección, telf., y correo)
 - Nómina de profesores de U.B.I. Proyecto
 - Integrantes de la Base de Paz.
 - Posibles actividades del semestre de la base de Paz

- Carpeta en digital organización aldea por semestre:
 - Caracterización de aldea por semestre.
 - Horarios por secciones y programas.
 - Formatos administrativos
 - Nómina de estudiantes
 - Nomina de profesores
 - Minutas y acuerdos reunión coordinadores
 - Mallas curriculares
 - Programas de estudio
 - Vocería estudiantil
 - Guías de trabajo
 - Circulares internas
 - Normas y procedimientos administrativos
 - Reglamentos
 - Portadas.
- Carpetas de control administrativo:
 - Justificativos y reposos de profesores y estudiantes.
 - Circulares recibidas.
 - Circulares entregadas.
 - Memorandos internos
 - Notas de entrega y material recibido.
 - Calendario académico
- Carpeta de control académico:
 - Mallas curriculares.
 - Horarios por programas y secciones.
 - Carga de secciones y profesores sistema S.A.M.S
 - Nómina de voceros de aula
 - Nómina de profesores por programas académicos
 - Control de asistencia a reuniones de voceros y estudiantes.
- Planificador mensual de coordinación:
 - Agenda de trabajo por mes (reuniones, citas, conferencias, etc).
 - Actividades administrativas por mes y semanales.
 - Asignación de actividades y tareas al personal operativo, profesores y voceros.

3.- Control y seguimiento:

- Formatos administrativos:
 - Control de asistencia de profesores.
 - Planificación y evaluación
 - Control de entrega de actas de notas.
 - Horarios académicos y personal operativo.
 - Solicitud de salas:
 - Informática.
 - Sala de lectura
 - Auditorio

- Video Beams, T.V. y DVD.
- Reuniones iniciales con profesores y voceros de aulas.
- Reuniones mensuales y/o semestrales con coordinadores académicos.
- Enlace permanente a través de los mecanismos de comunicación establecidos.

ANEXO 6.- FORMATOS ADMINISTRATIVOS DE CONTROL INTERNO PARA LA ALDEA “EZEQUIEL ZAMORA”

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE
ALDEA UNIVERSITARIA “EZEQUIEL ZAMORA”
Guatire – Edo. Miranda.



HORARIO DE USO DE SALAS DE INFORMÁTICA

Turno: Nocturno

SALA N° 1 Módulo I

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
6:00 a 6:45				Grupo de Informática Resp. Prof. Ana Cook	
6:45 a 7:30					
7:30 a 8:15					
8:15 a 8:30	Ordenar laboratorio				

SALA N° 2 Módulo III

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
6:00 a 6:45					
6:45 a 7:30					
7:30 a 8:15					
8:15 a 8:30	Ordenar laboratorio				

ANEXO 7.-



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE
ALDEA UNIVERSITARIA “EZEQUIEL ZAMORA”
Guatire – Edo. Miranda.



SOLICITUD DE USO DE SALAS DE INFORMÁTICA

Turno: Nocturno

Sala N° 1 Modulo I

FECHA	HORA	RESPONSABLE		
		NOMBRE Y APELLIDO	C.I.	FIRMA

ANEXO 8.-



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE
ALDEA UNIVERSITARIA “EZEQUIEL ZAMORA”
Guatire – Edo. Miranda.

LISTA DE ESTUDIANTES PROPUESTOS PARA AYUDANTÍA DE
SALA DE INFORMÁTICA

Nº	Nombre y Apellido	C.I.	Telf.	PFG.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Requisitos:

- 1º Disponibilidad en el turno nocturno: 6:00 a 8:30 p.m.
- 2º Conocimientos de informática: Canaima, internet, Word, Excel, Publisher, etc.
- 3º Ordenado, creativo, disciplinado, colaborador, comprometido con el proceso educativo social.

ANEXO 9.-

Fecha_____

DISPONIBILIDAD DE HORARIO DE PROFESORES PERIODO 2010-II

Nombres y Apellidos_____ Cédula_____ Teléfono_____ Fecha de Nacimiento_____ Fecha de Ingreso_____ Correo Electrónico:_____ Número de Cuenta Bancaria_____:_____ Nombre del Banco_____

DISPONIBILIDAD: (Coloque en cada uno de los días las horas en que puede dar clases, según los horarios de clases). Horarios: Nocturno: 6:00 a 9:00 p.m. (6:00, 6:45, 7:30, 8:15), Fin Semana: 8:00 a.m. a 12 m y 1:00 a 6:15 p.m. (8:00, 8:45, 9:00, 9:45, 10:30, 11:15, 13:00, 13:45, 14:30, 15:15, 16:00, 16:45, 17:30), Día 8:00 a.m. a 11:45 p.m. y 1:00 p.m. a 4:00 p.m. (8:00, 8:45, 9:30, 10:15, 11:00, 13:00, 13:45, 14:30, 15:15)

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO

Unidades Curriculares (UC) que ha impartido en los últimos lapsos:

PFG	Unidad Curricular	Aldea	¿Desea seguir dando la UC?

¿Desea dar alguna otra Unidad Curricular? ¿Cuál?

Por favor anexar resumen curricular

Firma del Profesor

ANEXO 10.-

NÓMINA DE ALUMNOS SIN REGISTRO EN EL PORTAL DE SURB@UBV
Período: 2010-I

PFG: _____-Trayecto: ____ Período: __ Semestre: __ Sección: _____

Nº	Apellidos	Nombres	C.I.	No está registrado	No logra entrar al portal	Clave bloqueada	Otra situación
01							
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							

ANEXO 11

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2010-I

Calendario Académico U.B.V. – U.I.D.

ACTIVIDAD	FECHA DE EJECUCIÓN
Período de inscripción y organización de horarios	15/03/2010 al 21/03/2010
Inicio de actividades académicas de los PNF	22/03/2010
Vacaciones de Semana Santa	29/03/2010 al 04/04/2010
Reinicio de actividades académicas	05/04/2010
Culminación de actividades académicas	18/07/2010
Recuperación y entrega de notas	19/07/2010 al 25/07/2010
Finalización de los PNF	25/07/2010

Distribución de las 18 semanas del semestre: 2 administrativas y 16 académicas

Calendario Académico Trayecto Inicial.

ACTIVIDAD	FECHA DE EJECUCIÓN
Convocatoria y difusión del proceso	01/02/2010 al 22/02/2010
Pre-inscripción a través de la Web	22/02/2010 al 21/03/2010
Consignación de documentos y formalización en las Aldeas	22/02/2010 al 21/03/2010
Organización de actividades académicas	22/03/2010 al 28/03/2010
Período de Semana Santa	29/03/2010 al 04/04/2010
Inicio de actividades académicas	05/04/2010
Culminación de actividades académicas	11/07/2010
Recuperación y entrega de notas	12/07/2010 al 18/07/2010
Finalización del trayecto 2010-I	18/07/2010

Distribución de las 16 semanas del trayecto 2 administrativas y 14 académicas.

Calendario Académico CTA.

ACTIVIDAD	FECHA DE EJECUCIÓN
Período de inscripción y organización de horarios	17/02/10 al 21/02/2010
Inicio de actividades académicas de los PNF	22/02/2010
Vacaciones de Semana Santa	29/03/2010 al 04/04/2010
Culminación de actividades académicas	23/05/2010
Recuperación y entrega de notas	24/05/2010 al 30/05/2010
Finalización de los PNF	30/05/2010

Distribución de las 14 semanas del trimestre: 2 administrativas y 12 académicas

ANEXO 12.-

ALDEA UNIVERSITARIA “EZEQUIEL ZAMORA”
Municipio Zamora
Guatire – Edo. Miranda.

UC: _____
DOCENTE: _____
Curso: _____ Sección: _____ Aula: _____
FECHA: _____

PLANIFICACIÓN SEMESTRAL-PERÍODO

SEMANA	FECHA	OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	% EVALUACIÓN

PLAN DE EVALUACIÓN
Semestre 2010-I

ACTIVIDADES	POND. (%)	PUNTO	POND. FINAL	PUNTO FINAL
TOTAL	100%	20	100%	20

Profesor(a)

Vocero(a) estudiantil

ANEXO 13.-

CRITERIOS CONSIDERADOS EN LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

ACTIVIDAD	CRITERIOS
Participación	-Frecuencia de intervenciones. -Pertinencia de los comentarios a la temática tratada. -Capacidad de análisis y síntesis.
Asistencia y puntualidad	-Debe ser continua. -Se justifican solo tres(3) faltas durante el semestre presentando constancia médica
Trabajos escritos (Talleres, informes).	-Calidad de presentación -Contenido abordado. -Capacidad de análisis y síntesis. -Puntualidad. -Integración del grupo. -Cumplimiento de esquema y reglas metodológicas.
Exposiciones	-Calidad de la presentación -Cohesión con el trabajo en equipo -Usos de recursos materiales. -Creatividad, dominio de contenido. -Participación activa del grupo.

NÓMINA DE ESTUDIANTES CON U.C. PENDIENTES

PERIODO: _____

PFG: _____

AULA: _____ TRAYECTO: _____ TRAMO: _____ SEMESTRE: _____

Nº	APELLIDOS	NOMBRES	C.I.	TELEFONO	OBSERVACIÓN
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					

VOCERO DE AULA: _____

ANEXO 14.-

Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”
Misión Sucre

HORARIO DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS
Período 2010-I

P.F.G.: _____ TRAYECTO: _____ TRAMO: _____ TRIMESTRE: _____

SECCION: _____ AMBIENTE: _____

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
6:00 a 6:45						
6:45 a 7:30						
7:30 a 8:15						
8:15 a 9:00						
9:00	S A L I D A					

UNIDADES CURRICULARES	PROFESOR ASESOR

ANEXO 15.- MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y CARGOS DE LA ALDEA UNIVERSITARIA EZEQUIEL ZAMORA. (Aún en elaboración)

Nombre del Cargo:		COORDINADOR REGIONAL Y/O DE EJE	
Objetivo Del Cargo: Coordinar la efectiva aplicación de las políticas y lineamientos orientados a fortalecer la Municipalización de la Educación Superior y a la consolidación de los diferentes programas de formación con un enfoque de inclusión, participativo, de calidad y forjador de Conciencia sobre la base de la sinergia y la articulación interinstitucional en cada uno de los ejes.			
Naturaleza y Alcance: El Coordinador Estatal/ de Eje es un profesional de la Misión Sucre a quien corresponde labores de coordinación y supervisión dentro de un área estratégica para el cumplimiento de los objetivos de la Misión en el Estado / Eje al cual se encuentre designado.			
Reporta a: Coordinador de Estado		Supervisa a: Coordinadores de aldeas y asistentes	
Relaciones funcionales dentro de la organización: Administrativas, académicas y políticas			
Relaciones funcionales fuera de la organización: Instituciones educativas, Fundación Misión Sucre, Alcaldías, Consejos comunales.			
PERFIL DEL CARGO			
Formación académica: Título de cuarto nivel		Experiencia Requerida: Dirección, gestión, proyecto.	
Edad: 25-60 años	Residencia: Guarenas-Guatire	Otros Requisitos:	
Conocimientos y Habilidades: Dirección estratégica, planificación, administración, presupuesto, elaboración de proyectos, gestión.			
Trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de oratoria, habilidades directivas,			
FUNCIONES			
1.-) Reportar a su nivel jerárquico y presenta propuestas. 2.-) Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar a los coordinadores de Aldeas. 3.-) Establecer sinergia interinstitucional. 4.-) Adaptar el Plan Estratégico y preparar Plan Operativo Anual en el Eje. 5.-) Preparar la Agenda Mensual de la Misión en el Eje. 6.-) Convocar y coordinar, al menos una vez por trayecto, la Mesa Técnica de Planificación Académica a nivel de Eje. 7.-) Gestionar la búsqueda de los espacios para el funcionamiento de nuevas aldeas universitarias y para la optimización de las existentes. 8.-) Supervisar el funcionamiento de las aldeas universitarias.		9.-) Aprobar el ingreso, egreso y movimientos de profesores.	
RESPONSABILIDADES			
1.-) Conocer, coordinar y supervisar la ejecución de políticas. 2.-) Asistir a las reuniones periódicas de coordinación estatal. 3.-) Convocar reuniones periódicas del equipo de coordinadores. 4.-) Representar a la Misión Sucre ante las diferentes instancias a nivel de eje y local. 5.-) Proponer los candidatos para Coordinadores de Aldea. Asimismo, proponer ante la Dirección Correspondiente la remoción para esas instancias. 6.-) Velar por que en el Eje la Misión se mantenga alineada con los objetivos estratégicos de la Nación.			
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		TIPO DE RIESGO	
Muy alto 	Alto 	Medio 	Bajo
		Muy alto ☒	Alto ☐
		Medio ☐	Bajo ☐
APROBACIONES			
Preparado por: Nadia Gómez		Revisado por:	
fecha:	firma	fecha	firma
Aprobado por:			
fecha	firma		

INSTRUCTIVO	
NOMBRE DEL CARGO	Coloque el nombre del cargo que desempeña
OBJETIVO DEL CARGO	Coloque cual es el objetivo de su cargo: Ejemp.:Mantener al dia la facturacion
REPORTA A	Coloque el (las) area(s) a las cuales reporta
SUPERVISA A	Coloque las areas y/o personal a su cargo
RELACIONES FUNCIONALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	Coloque las areas con las cuales se relaciona su departamento Ejemp.: finanzas, cobranzas, ventas
RELACIONES FUNCIONALES FUERA DE LA ORGANIZACION	Coloque los entes con los que mantiene contacto fuera de la organizacion Ejemp.: clientes, proveedores
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	Coloque todas las funciones que desempeña su cargo
PERFIL Y EXPERIENCIA REQUERIDA	Coloque la formacion academica que posee Idiomas que domina Tiempo de experiencia en el area Conocimientos tecnicos: Ejemp.: Excel, Fax, Atencion al publico
SOLUCION DE PROBLEMAS	Seleccione el nivel de capacidad para solucionar eventualidades
TIPO DE RIESGO	Seleccione el tipo de riesgo que implica el cargo desempeñado
HABILIDAD REQUERIDA	Coloque las habilidades que considere debe tener su cargo Ejemp.: Trabajar en equipo, conocimientos contables
INDICADORES DE GESTION	Indique sobre cuales indicadores incide su cargo Ejemp.: Devolucion de Mercancia, Cierres Contables

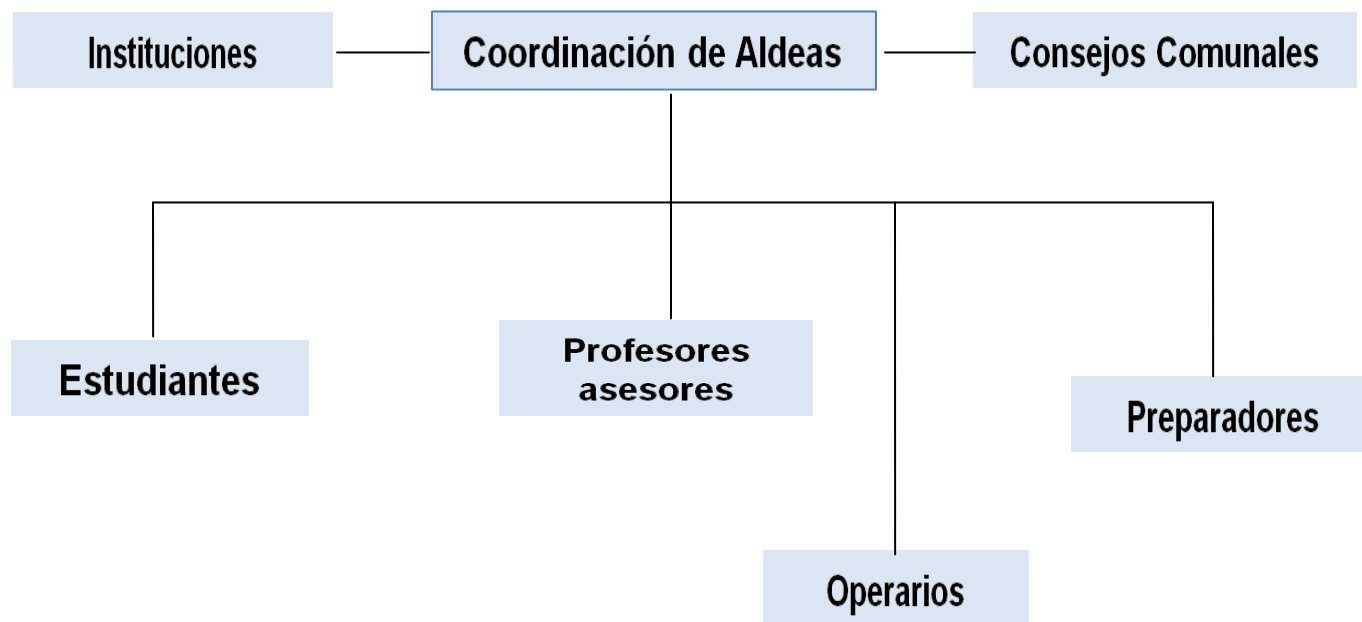
ANEXO 16.- DESCRIPCIÓN DE CARGO DEL COORDINADOR DE ALDEA

Nombre del Cargo:				COORDINADOR ALDEA			
Objetivo Del Cargo: Ejecutar las políticas y los lineamientos académicos y administrativos orientados a fortalecer la operatividad de los diferentes programas de formación en la aldea bajo su responsabilidad.							
Naturaleza y Alcance: El Coordinador de Aldea es un colaborador de la Misión Sucre que reporta a la Coordinación del Eje y mantiene vínculos con las autoridades locales y de la parroquia.							
Reporta a: Coordinador del eje				Supervisa a: Profesores, personal operativo, estudiantes			
Relaciones funcionales dentro de la organización:				Administrativas, académicas, sociales y políticas.			
Relaciones funcionales fuera de la organización:				Consejos comunales, alcaldías, instituciones educativas.			
PERFIL DEL CARGO							
Formación académica: título de cuarto nivel área educativa				Experiencia Requerida: Mínima de 1 año en puestos similares			
Edad: entre 25 -60 años		Residencia: Guarenas -Guatire		Otros Requisitos:			
Conocimientos y Habilidades:							
FUNCIONES							
1.-) Establecer las relaciones interinstitucionales en el área de la aldea. 2.-) Gestionar y/o canalizar inquietudes de estudiantes, profesores y comunidad. 3.-) Establecer relaciones de colaboración con los diferentes departamentos o áreas en la institución en donde funciona la Aldea, así como con representantes de otras misiones. 4.-) Coordinar procesos de inscripción, confirmación y carga de calificaciones, y el diseño de los horarios. 5.-) Elaborar control de la asistencia y evaluación de profesores y remitir a la Coordinación de Eje. 6.-) Organizar y participar en reuniones periódicas con profesores, voceros estudiantiles y representantes comunitarios.				7.-) Participar puntualmente en las reuniones del Equipo de Coordinación y cumplir con las responsabilidades en ellas asignadas. 8.-) Organizar el sistema de control e información de la aldea (estudiantes y profesores) (matrícula, asistencia, resultado de evaluaciones, cumplimiento de actividades curriculares.). 9.-) Entregar e introducir en el sistema las Actas de notas de los estudiantes de la Aldea. 10.-) Coordinar administrativamente la Aldea.			
RESPONSABILIDADES							
1.-) Permanecer en la aldea en los horarios académicos. 2.-) Promover la postulación de profesores asesores. 3.-) Mantener enlace permanente con profesores asesores y coordinadores académicos. 4.-) Asistir a los talleres y cursos. 5.-) Remitir las notas a los Coordinadores Académicos y Coordinador de Eje. 6.-) Cumplir en el tiempo y forma con la entrega de todas las informaciones que solicite el Coordinador de Eje. 7.-) Promover y acompañar las movilizaciones sociales. 8.-) Propiciar concientización y la movilización social.							
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				TIPO DE RIESGO			
Muy alto ☒	Alto ☐	Medio ☐	Bajo ☐	Muy alto ☒	Alto ☐	Medio ☐	Bajo ☐
APROBACIONES							
Preparado por: Nadia Gómez				Revisado por:			
fecha:		firma		fecha		firma	
Aprobado por:							
fecha		firma					

ANEXO 17.- DESCRIPCIÓN DE CARGO DEL COORDINADOR ACADÉMICO.

Nombre del Cargo:				COORDINADOR ACADÉMICO			
Objetivo Del Cargo: Coordinar en el Eje el programa de formación, desde el punto de vista académico, respondiendo a los lineamientos de la IES correspondiente.							
Naturaleza y Alcance:							
Reporta a: Coordinador nacional del PFG en las IES				Supervisa a: Profesores y estudiantes			
Relaciones funcionales dentro de la organización: Control, seguimiento de las actividades académicas de profesores y estudiantes							
Relaciones funcionales fuera de la organización: Relación de actas de notas, graduaciones, egresados, actividades extracurriculares, pasantías							
PERFIL DEL CARGO							
Formación académica: Título de cuarto nivel				Experiencia Requerida: En el área universitaria			
Edad: No limitante		Residencia: Zona de Guaremas-Guatire		Otros Requisitos:			
Conocimientos y Habilidades: Herramientas tecnológicas, dominio del programa de formación que coordina, dominio de grupo, dirigir reuniones, planificación, elaboración de horarios académicos, supervisión, .							
FUNCIONES							
1.-) Coordinar los programas de formación en el Eje desde el punto de vista académico. 2.-) Participar en las reuniones de la Mesa Técnica de Planificación del Eje 3.-) Participar en la selección de los profesores 4.-) Participar en la elaboración de los horarios 5.-) Recibir las notas del Coordinador de Aldea y consignarlas a la IES correspondiente.							
RESPONSABILIDADES							
1.-) Mantener enlace permanente con profesores asesores y Coordinadores de Aldea. 2.-) Velar porque los expedientes actualizados de los estudiantes reposen en las IES							
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				TIPO DE RIESGO			
Muy alto 	Alto 	Medio 	Bajo 	Muy alto ☒	Alto ☐	Medio ☐	Bajo ☐
APROBACIONES							
Preparado por:				Revisado por:			
fecha:		firma		fecha		firma	
Aprobado por:							
fecha		firma					

ANEXO 18.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ALDEA “EZEQUIEL ZAMORA”



ANEXO 19.-

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLAMO DE ABONO DE INCENTIVO

Fecha de aprobación:	Instancia de aprobación:
Ámbito de aplicación:	Vigencia hasta:
Aprobación:	

Consulta de abono

El profesor hace él mismo sus cálculos de asignaciones, en www.misionsucre.gob.ve, enlace "S.A.M.S. consulta de carga horaria"; allí selecciona con el número de la cédula el período académico que quiere ver. Va viendo uno a uno y puede ver la carga que tuvo en cada lapso. Calcula el abono, considerando que la hora es 12,25 Bs y el número de semanas por lapso. En UBV un semestre normalmente son 18 semanas, pagadas en dos partes de 9 semanas cada una. En CTA el trimestre son 13 o 14 semanas, pagaderos en dos partes, a veces lo pagan en una sola parte al final. En Trayecto Inicial son 14 semanas.

Adicionalmente, también en la misma página, hay otro enlace: "S.A.M.S. consulta asignaciones a colaboradores" que indica los abonos en bolívares período por período (no siempre está actualizado). Este enlace sirve también para operarios.

Reclamos

Si el colaborador ha hecho su cálculo y no está satisfecho, recurre al Coordinador de Aldea. El Coordinador de Aldea verifica en el SAMS. La opción "Consulta Individual" le permite ver el caso del colaborador, indicando la cédula y viendo período académico por período académico. La opción "Reporte de carga horaria" le permite ver la carga de toda la aldea para el período vigente.

El Coordinador de Aldea hace la aclaratoria al colaborador. Si éste no está satisfecho, el coordinador procede a hacer el reclamo y lo envía a coordinacionestadalplazazamora@gmail.com, utilizando la planilla de reclamo, llenada por el colaborador y revisada por el coordinador, detallando cual es el reclamo (llenar todos los campos pertinentes y en información adicional precisar lo más que se pueda). El correo debe llevar como asunto: "RECLAMO DE PAGO" y seguido el nombre del colaborador.

Si el reclamo se debe al abono del período vigente, es conveniente dar una pequeña espera, ya que según el banco y la modalidad de abono, puede haber un retraso de una o dos semanas en algunos casos.

La Coordinación del Eje, junto con el interesado, hacen el reclamo y el seguimiento.

Como mecanismo alterno, el colaborador puede hacer él mismo el reclamo a ATENCIÓN AL CIUDADANO, personalmente (Sede de la Fundación, Esquina El chorro, Caracas), por correo (urgentefms@gmail.com) o por teléfono (0800-SUCRE00, 0212-596-5232, 596.5066, 596.5067, 596.5052, 596.5053)

ANEXO 20.-

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE MISIONEROS PARA EVENTOS, TALLERES Y CURSOS
--

Fecha de aprobación:	Instancia de aprobación:
Ámbito de aplicación:	Vigencia hasta:
Aprobación:	

El Equipo de Eje llevará un registro de cada uno de los misioneros (coordinadores, profesores, triunfadores, operarios), en canto a su participación en eventos, talleres, cursos, etc.

La postulación y selección de misioneros para eventos, talleres, cursos, etc., se hará en función a los lineamientos del Proyecto Nacional Simón Bolívar, los Planes Estratégicos del MPPEU, de la FMS y del Eje, así como de los planes operativos.

Los Coordinadores de Aldea recomendarán la participación de profesores, triunfadores, operarios para los eventos en base a los planes señalados y al plan de actividades de la Aldea. El Equipo del Eje o la Mesa de Enlace Académico, según el carácter administrativo o Académico del evento, aprobará la lista de participantes.

En el caso de participación de Coordinadores de Aldea, la propuesta y nominación la hará el Equipo del Eje o la Mesa de Enlace Académico, según el carácter administrativo o Académico del evento.

En el caso de profesores, una vez aprobada su participación, el Coordinador de Aldea deberá instruir al postulado sobre los objetivos a lograr, la responsabilidad de multiplicar la información, y deberá dejar un suplente, como condición indispensable para asistir. No podrán participar profesores que no hayan entregado las actas de notas, o no se hayan inscrito en la página de Misión Sucre, en el lapso correspondiente.

En el caso de estudiantes, una vez aprobada su participación, el Coordinador de Aldea deberá instruir al postulado sobre los objetivos a lograr, la responsabilidad de multiplicar la información como condición indispensable para asistir. No podrán participar triunfadores que no tengan un buen desempeño académico, o no se hayan inscrito en la página de Misión Sucre, en el lapso correspondiente.

En el caso de Coordinadores de Aldea, una vez aprobada su participación, el Equipo Coordinador de Eje deberá instruir al postulado sobre los objetivos a lograr, la responsabilidad de multiplicar la información, y deberá dejar un suplente, como condición indispensable para asistir. No podrán participar Coordinadores de Aldea que no estén solventes con la información administrativa de la Aldea.

Todo participante en un evento deberá presentar un informe y una presentación en el nivel correspondiente (Comité Sociopolítico de la Aldea, Equipo de Coordinación, Mesa de Enlace

Académica), que incluya la propuesta de mecanismos para multiplicar la experiencia y dejar un saldo organizativo.

Cualquier violación a estos procedimientos se considerará una falta grave de disciplina.

Anexo 21.- Normas internas de las aulas.

NORMAS GENERALES EN EL AULA DE CLASES

1º Todos los miembros de esta comunidad son responsables de mantener la aldea en las debidas condiciones de orden, higiene y limpieza, debiendo además velar para que esto se cumpla.

2º Cada triunfador es responsable de la mesa y material que utilice habitualmente, por lo que deberá mantenerlos limpios y en perfectas condiciones. En las aulas de uso común serán responsables todos los alumnos que las utilicen.

3º Se agradece mantener las papeleras con una bolsa plástica, la cual deberá mantenerse limpia y ser desechada diariamente según sea requerida.

4º Las pizarras solo pueden ser utilizadas con marcadores para tal fin, para evitar su deterioro, a su vez se recuerda dejarlas borradas diariamente.

5º Mantener limpias las paredes del aula, evitando colocar afiches, papeles, etc., con tirro o teipes que dañen la pintura.

6º Los triunfadores se abstendrán de comer en las clases o aulas donde se realicen actividades educativas, y de consumir cigarrillos o productos similares.

7º El grupo de triunfadores que utilice un espacio común lo dejará en las mejores condiciones de orden y limpieza.

8º El orden durante las horas de clase será respetado por todos, evitándose cualquier procedimiento que impida el normal desarrollo de la actividad educativa.

9º Las clases se llevarán a cabo sin interrupciones salvo circunstancias especiales.

10º Cuando se produzcan de forma intencionada o por negligencia desperfectos en las instalaciones, material de la aldea o en los objetos y pertenencias de cualquier miembro de la comunidad, el o los estudiantes responsables serán sancionados con la falta correspondiente, leve, grave o muy grave, siguiendo el Reglamento interno de Misión Sucre.

ANEXO 22.-

OPINIÓN DE ESPECIALISTAS

Estimado Colega:

El presente instrumento tiene la finalidad de consultar su opinión y/o análisis sobre la factibilidad que posee la propuesta de modelo de dirección basado en la planificación estratégica, a ser aplicado en la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”, con la finalidad de mejorar la eficiencia administrativa de la Aldea, lo cual incide en el desempeño administrativo y en los procesos académico que deben darse en una organización universitaria.

Situación problemática, consistente en que por una parte tienen un encargo social retador para cumplir las funciones sustantivas de la educación superior (enseñanza de pregrado y postgrado, la investigación científica y la extensión universitaria), lo cual no concuerda con los altos niveles de improvisación en la toma de decisiones, serios problemas de planificación, organización, dirección y control que generan resultados muy por debajo de los deseados.

Por su alcance dicho plan debe ser estratégico, pero la realidad actual de la Aldea, no cuenta con este necesario plan para su desarrollo. Por tanto, la ausencia de tal plan estratégico es un **problema científico** a resolver con la presente investigación a fin de que dicha aldea cumpla eficaz y eficientemente su encargo social

Objetivo general de la investigación: proponer un modelo de Dirección Estratégica para la mejora del desempeño administrativo de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora”.

Con la información antes mencionada, agradecemos emita su opinión sobre la factibilidad del modelo propuesto, si de una u otra forma puede dar solución a la situación planteada. Es importante su objetividad y la información suministrada será de gran relevancia para la investigación. A continuación se muestra en la figura 1, el modelo propuesto.



116

Breve explicación del modelo:

- 1º Es fundamental el establecimiento de la Misión de la aldea, considerando la opinión de todos los integrantes de la misma.
- 2º Luego se desprende la redacción de la Visión como organización, considerando todos los fundamentos teóricos y legales que soportan la misión sucre. Conjuntamente se consolidan los valores que se desean posean los miembros de la aldea universitaria, adaptado al perfil del estudiante, profesores y coordinadores.
- 3º Establecer una diagnóstico situacional a partir del análisis de los aspectos externos e internos de la organización, que permitan considerar las fortalezas y oportunidades, las debilidades y amenazas de la aldea.
- 4º El diagnóstico permite determinar el problema estratégico y plantear una solución estratégica al mismo.
- 5º Para luego considerar los escenarios donde se encuentra inmersa la aldea y a su vez crear nuevos escenarios favorables y que se relacionen con la solución estratégica planteada.
- 6º De manera de crear las áreas claves de éxito de la aldea, y así plantear una serie de objetivos, que respondan a unas estrategias operacionales con un criterio de medida de ejecución.
- 7º Una vez establecidos los objetivos estratégicos, se pasa a la fase de ejecución e implementación de las estrategias.
- 8º El cumplimiento de los objetivos e implementación de las estrategias que pretenden darle solución estratégica a los problemas planteadas se supervisaran a través de un sistema de control, basado en un cuadro de mando integral, donde se plantean indicadores de seguimiento y evaluación.
- 9º Lo anterior estará permanentemente evaluando la misión de la aldea y los objetivos estratégicos.
- 10º Lo cual permite mantener un ciclo de desarrollo en la aplicación del modelo en cuanto a: Planificación, implementación y control de todos los procesos administrativos y académicos que se desarrollen en la aldea universitaria, y así elevar la eficiencia en el desempeño organizacional.

Estimado Colega:

Junto con saludarle, deseo invitarle a responder el presente cuestionario. Sus respuestas, confidenciales y anónimas, tienen por objeto recoger su importante opinión sobre el Modelo de dirección estratégico propuesto para la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora” con el fin de evaluar y optimizar el desarrollo del modelo propuesto. Colega, agradezco su tiempo y colaboración.

Por favor, marque con una X su respuesta.

Ítems	totalmente en desacuerdo (1)	Parcialmente en desacuerdo (2)	Parcialmente de acuerdo (3)	Totalmente de acuerdo (4)
1.- Considera que es pertinente la aplicación del modelo de dirección estratégica para la aldea “Ezequiel Zamora”				
2.- La aplicación de la matriz DAFO, en una herramienta básica para el diagnóstico.				
3.- Es fundamental el establecimiento de un sistema de control en la ejecución del modelo				
4.- El establecimiento de los escenarios es fundamental para la aplicación del modelo				
5.- La misión y la visión son elementos fundamentales para el desempeño administrativo de los miembros de la aldea.				
6.- Es necesario conocer la situación problemática de la aldea para diseñar los objetivos estratégicos.				
7.- La dirección es un proceso esencial que debe conocer y aplicar el coordinador de aldea.				
8.- Se puede dirigir la aldea universitaria con altos niveles de eficiencia con el uso de un modelo de dirección				
9.- Considera ud que la planificación estratégica es un proceso actual que se adapta a los requerimientos administrativos de las aldeas universitarias.				
10.-El coordinador de aldea tiene que asumir una actitud estratégica para la implementación del modelo de dirección				
11.- La presentación estructural del modelo de dirección es entendible y tienen claridad en su contenido.				

Opinión abierta:

ANEXO 23.- FRECUENCIA SPSS. OPINIÓN DE EXPERTOS Y/ ESPECIALISTAS

Estadísticos							
	N	Media	Moda	Desv. típ.	Varianza	Mediana	
	Válidos	Perdidos					
ITEM1	12	0	4,0000	4,00	,0000	,0000	
ITEM2	12	0	3,8333	4,00	,3892	,1515	4,0000
ITEM3	12	0	3,9167	4,00	,2887	8,333E-02	4,0000
ITEM4	12	0	3,1667	3,00	,9374	,8788	3,0000
ITEM5	12	0	3,3333	3,00	,6513	,4242	3,0000
ITEM6	12	0	4,0000	4,00	,0000	,0000	
ITEM7	12	0	3,5833	4,00	,7930	,6288	4,0000
ITEM8	12	0	1,7500	2,00	,6216	,3864	2,0000
ITEM9	12	0	3,5833	4,00	,5149	,2652	4,0000
ITEM10	12	0	3,6667	4,00	,4924	,2424	4,0000
ITEM11	12	0	3,3333	4,00	,7785	,6061	3,5000
a	Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.						