UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILIS TOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Grupo de Dirección Empresarial

Tesis para optar por el título

académico de Master en Dirección

Título: ***SISTEMA DE TRABAJO PARA ORGANIZAR EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO VARGAS***

Autor: Profa. Nancy Josefina Roquet Domínguez

Tutor: M.Sc. Zoe María Vila Alonso.

Santa Clara, Vargas
Julio del 2011

RESUMEN

La investigación tiene como **objetivo:** elaborar un sistema de trabajo para la Misión Sucre en el Estado Vargas que permita articular el proceso de dirección con los objetivos de la organización, para dar solución al **problema de la investigación** relacionado con ¿Cómo facilitar la gestión de la Misión Sucre en el Estado Vargas de manera que contribuya al mejoramiento del proceso dirección de los coordinadores a nivel regional, académico y de aldeas universitarias? Desde el punto de vista **práctico** la investigación contribuye a organizar científicamente el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas, de manera que garantice un adecuado vínculo entre los lineamientos emitidos por la referida Misión a todos los niveles y el accionar de los Coordinadores de aldeas y académicos, en condiciones de universalización, en función de establecer las relaciones funcionales entre los órganos de dirección (Coordinación regional), técnicos (Coordinadores académicos) y los directivos (Coordinadores de aldeas), el personal operativo, los profesores asesores, los estudiantes (triunfadores), las organizaciones (consejos comunales) y la comunidad. La **novedad de la investigación** consiste en el enfoque metodológico con que se aborda este proceso, sobre la base de la determinación del acompañamiento pedagógico como vínculo y de la Aldea universitaria como célula del sistema propuesto, para articularlos con el diagnóstico en la ejecución del proceso de dirección en escenarios universitarios universalizados, donde se carezca de una estructura de dirección intermedia como es el caso del Estado Vargas. El Sistema de Trabajo elaborado se sometió a criterio de expertos, comprobándose así su pertinencia y factibilidad de aplicación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS V
TABLAS Y CUADROS VI
INTRODUCCIÓN 1
Situación problemática 2
Actualidad de la investigación 3
Problema científico y de la praxis 3
Preguntas de investigación 3
Objetivos de la investigación 4
Objetivo general 4
Objetivos específicos 4
Novedad y aportes de la investigación 4
Estructura del informe de investigación 5
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN. 6
1.1 Introducción 6
1.2 El proceso de dirección y sus funciones generales. 7
1.3 El enfoque sistémico en la organización del proceso de dirección. 12
1.3.1 El sistema de trabajo como elemento de la organización de un proceso de dirección. 15
1.4 Condicionantes actuales que favorecen el proceso de dirección en la Educación universitaria en condiciones de universalización. 21
1.5 La universalización de la Educación universitaria en otras regiones del mundo. 25
1.5.1 Particularidades de la Educación universitaria universalizada en Venezuela. Sus especificidades en el Estado Vargas. 27
1.6 Conclusiones del capítulo 29
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DE LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO VARGAS. 30
2.1 INTRODUCCIÓN 30
2.2 Procedimiento de diagnóstico. 30
2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico. 34
2.4 Conclusiones del capítulo. 45
CAPÍTULO 3: SISTEMA DE TRABAJO PARA LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO VARGAS 46
3.1 INTRODUCCIÓN 46
3.2 Fundamentación del sistema propuesto. 46
3.3 Sistema de Trabajo para organizar el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas. 48

3.3.1 El Sistema de Trabajo para la Misión Sucre en el Estado Vargas. 60
3.4 Valoraciones de la factibilidad y pertinencia del Sistema de Trabajo propuesto. 65
3.5 Conclusiones del capítulo: 71
CONCLUSIONES GENERALES 72
RECOMENDACIONES 74
BIBLIOGRAFÍA 75
LISTA DE ANEXOS 82
Anexo 1: 82
Anexo 2. 83
Anexo 3. 84
Anexo 4. 85
Anexo 5. 86
Anexo 6. 87
Anexo 7. 88
Anexo 8. 90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Hilo conductor. 6

Figura 2: Procedimiento para el diagnóstico. 31

Figura 3: Representación de la estrategia de triangulación. 34

Figura 4: Dinámica del Sistema de Trabajo para organizar el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas. 48

Figura 5: Propuesta de ejes según extensión territorial. 52

Figura 6: Ejes que componen la estructura organizacional de la Zona Oeste del Estado Vargas. 54

Figura 7: Ejes que componen la estructura organizacional de la Zona Central del Estado Vargas. 55

Figura 8: Ejes que componen la estructura organizacional de la Zona Este del Estado Vargas. 55

Figura 9: Principio de jerarquía de los elementos que componen la estructura de la Misión Sucre en el Estado Vargas. 64

TABLAS Y CUADROS

Tabla 1: Grupo de expertos. 66

Tabla 2: Resultados de la aplicación del cuestionario a los expertos. 67

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy está caracterizado por complejos cambios en el orden político, el acelerado avance científico tecnológico, nuevos patrones de producción y la constante internacionalización de las economías, lo cual plantea, a la educación en general y a la educación universitaria en particular, nuevos desafíos que la convierten, cada vez más, en un factor importante para el desarrollo de los países, a lo cual no escapa Venezuela.

En la República Bolivariana de Venezuela, desde la llegada a la presidencia del Comandante Hugo Rafael Chávez Frías, la educación universitaria fue declarada como un sector estratégico por su incidencia en la economía, la cultura y la sociedad en general, expresado en los niveles de preparación cultural que alcancen los ciudadanos para asumir un rol activo en la defensa de las conquistas sociales alcanzadas a lo largo de estos doce (12) años de Revolución.

Un ejemplo fehaciente de lo planteado en el párrafo anterior, lo constituye la fundación, en el año 2003, de la Misión Sucre, con el objetivo de darle acceso a más de quinientos mil (500 000) bachilleres sin cupo que no pudieron ingresar a la educación universitaria, por los niveles de exclusión existentes en la Cuarta República.

La esencia de la Misión Sucre radica en un proceso de veinticuatro (24) programas nacionales de formación (PNF) acreditados por catorce (14) instituciones universitarias, entre universidades, colegios universitarios (CU) e institutos universitarios tecnológicos (IUT) que brindan sus currículos escolares para ser universalizados en espacios convencionales y no convencionales en todo el país.

Un proceso educativo de esta naturaleza, acentúa el lugar que le corresponde a la gestión de los directivos en la consecución de los propósitos planteados en este referido proceso con características atípicas y peculiares que lo diferencian de los que se desarrollan en una universidad tradicional. Por lo que resulta lógico que existan marcadas insuficiencias en la dirección de tan peculiar proceso de formación.

Específicamente por ser Vargas un Estado – Municipio, el proceso de dirección de la Misión Sucre se restringe a los lineamientos emitidos por la Coordinadora regional a los Coordinadores de aldeas, al carecer de una estructura de dirección intermedia como la que existe en el resto de los estados del país.

Situación problemática:

El proceso de diagnóstico desarrollado a lo largo de sus cuatro (4) años de experiencia como Coordinadora regional de la Fundación Misión Sucre y los resultados de los acompañamientos pedagógicos en este mismo lapso de tiempo, han permitido a la autora de la investigación apreciar las insuficiencias y limitaciones siguientes:

- ✓ Carencia de un sistema integral en la estructura organizativa en la Fundación Misión Sucre del Estado Vargas tanto a nivel regional como de aldeas.
- ✓ Insuficiente dominio por parte de los coordinadores de aldeas de las funciones organizativas de la educación universitaria en contextos universalizados.
- ✓ Limitaciones de los coordinadores de aldeas para tomar decisiones administrativas que conlleva a la constante consulta a la Coordinadora regional.
- ✓ Carencia de personal a dedicación exclusiva para desarrollar el proceso educativo en los ambientes universitarios de la Misión Sucre, por lo que se trabaja con personal contratado que provienen del sistema educativo ordinario y de las universidades tradicionales.
- ✓ Insuficiente dominio por parte de los coordinadores de aldeas y personal operativo de las características de un control de estudios a nivel universitario.
- ✓ Insuficiencias en la ejecución del acompañamiento pedagógico en sus distintas fases.
- ✓ El diagnóstico no se ve como proceso sino como resultado, lo que conlleva a que este se limite al establecimiento de una matriz FODA, sin tomar en cuenta otros aspectos que lo complementan.
- ✓ A pesar de que a nivel de la coordinación regional está establecido un sistema de trabajo no ocurre así a nivel local (aldeas universitarias).

Otro aspecto importante es el haber encontrado como limitante en el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas que la delegación de autoridad que se debía realizar, teniendo en cuenta las particularidades de las aldeas universitarias, no generaba una responsabilidad compartida.

Actualidad de la investigación:

La **actualidad** de la investigación está dada por los reclamos de la política investigativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria en general y de la Fundación Misión Sucre en particular, en lo relacionado con el funcionamiento de las estructuras organizativas estadales, específicamente en cuanto a: "… atender la demanda natural en instituciones plenamente desarrolladas y consistentes con el Proyecto de Desarrollo Nacional Simón Bolívar, en lo referente a … potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria…" (Misión Sucre, 2003)

Es evidente que además de responder a uno de los programas fundamentales de la política investigativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, como se ha expresado en el párrafo anterior, garantiza una base teórica para el perfeccionamiento de la organización del proceso de dirección de la Misión Sucre en el contexto del Estado Vargas, de modo que se corresponda con las exigencias que la sociedad venezolana actual plantea para la formación de los profesionales, bajo las condiciones del proceso de universalización.

Problema científico y de la praxis:

Lo anteriormente expresado llevó a proponer como **problema científico**: ¿Cómo facilitar la gestión de la Misión Sucre en el Estado Vargas de manera que contribuya al mejoramiento del proceso dirección de los coordinadores a nivel regional, académico y de aldeas universitarias?

Preguntas de investigación:

En aras de solucionar el problema científico, la presente investigación fue orientada a partir de las **preguntas científicas** siguientes:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos relacionados con el proceso de dirección y el sistema de trabajo, que permitan afrontar las limitaciones que se presentan en este sentido en la Misión Sucre?
2. ¿Cuál es el estado actual del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas?
3. ¿Qué estructura debe poseer un sistema de trabajo que tome en cuenta al acompañamiento pedagógico como vínculo y a la Aldea universitaria como célula, para articularlos con el diagnóstico en el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas?

4. ¿Qué valoraciones pueden hacerse de la propuesta a partir del método de expertos?

Dicho problema científico se aprecia en el proceso de dirección de la Misión Sucre que constituye el **objeto de la investigación** y el **campo de acción** se restringe al sistema de trabajo de la referida misión.

Objetivos de la investigación:

De conformidad con las preguntas científicas anteriores se propone como **objetivo de la investigación**: elaborar un sistema de trabajo para la Misión Sucre en el Estado Vargas que permita articular el proceso de dirección con los objetivos de la organización.

De este objetivo general se derivan los **objetivos específicos** siguientes:

1. Determinar los fundamentos teóricos relacionados con el proceso de dirección y el sistema de trabajo que permitan afrontar las limitaciones que se presentan en la Misión Sucre.
2. Diagnosticar el estado actual del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas.
3. Diseñar un sistema de trabajo para la Misión Sucre en el Estado Vargas, que tome en cuenta al acompañamiento pedagógico como vínculo y a la Aldea universitaria como célula, para articularlos con el diagnóstico en el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas.
4. Valorar la factibilidad de la propuesta a partir del método de expertos.

Novedad y aportes de la investigación:

La **novedad de la investigación** consiste en el enfoque metodológico con que se aborda este proceso sobre la base de la determinación del acompañamiento pedagógico como vínculo sistémico y de la Aldea universitaria como célula del sistema propuesto, para articularlos con el diagnóstico en la ejecución del proceso de dirección en escenarios universitarios universalizados donde se carezca de una estructura de dirección intermedia como es el caso del Estado Vargas.

Por otro lado, desde el punto de vista **práctico** y sobre las bases científicas de la investigación, se contribuye a organizar científicamente el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas, de manera que garantiza un adecuado vínculo entre los lineamientos emitidos por la referida Misión y el accionar de los Coordinadores de aldeas y académicos, en las condiciones del

proceso de universalización, en función de establecer las necesarias relaciones funcionales entre los órganos de dirección (Coordinación regional), técnicos (Coordinadores académicos) y los directivos (Coordinadores de aldeas), el personal operativo, los profesores asesores, los alumnos (triunfadores), las organizaciones (consejos comunales), la familia y la comunidad.

Estructura del informe de investigación:

El informe escrito se estructura en: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el **primer capítulo** se analizan los fundamentos teóricos esenciales sobre la organización del proceso de dirección de manera general, de la Misión Sucre en lo particular y de la Misión Sucre en el Estado Vargas de manera singular; una aproximación a las principales concepciones sobre el proceso de universalización de la universidad y la Misión Sucre como modelo alternativo para conseguir este fin. Se valoran, además, diferentes concepciones teóricas sobre el sistema de trabajo como elemento del sistema de dirección educacional; permitiendo la adopción de posiciones teóricas para la solución del problema, a partir de la propuesta, en el **segundo capítulo,** del diagnóstico y la caracterización del Sistema de Trabajo actual de la Misión Sucre en el Estado Vargas como instrumento de concreción de la organización de su proceso de dirección en condiciones de universalización. En el **tercer capítulo** se diseña la propuesta del Sistema de Trabajo para la Misión Sucre y se valora su factibilidad a partir del método de expertos.

El presente trabajo cuenta además de **conclusiones** y **recomendaciones**, derivadas de la investigación, así como la **bibliografía consultada** y un grupo de **anexos** que complementan la información brindada en el cuerpo de la tesis.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se abordan aspectos referidos al proceso de dirección y sus funciones generales. Se precisan la organización del proceso de dirección desde un enfoque sistémico-estructural-funcional, su concreción en el sistema de dirección educacional en condiciones de universalización y los principios de la dirección educacional. Para confeccionar el estado del arte y la praxis de la investigación, sirve de apoyo la Figura 1, que es el hilo conductor.

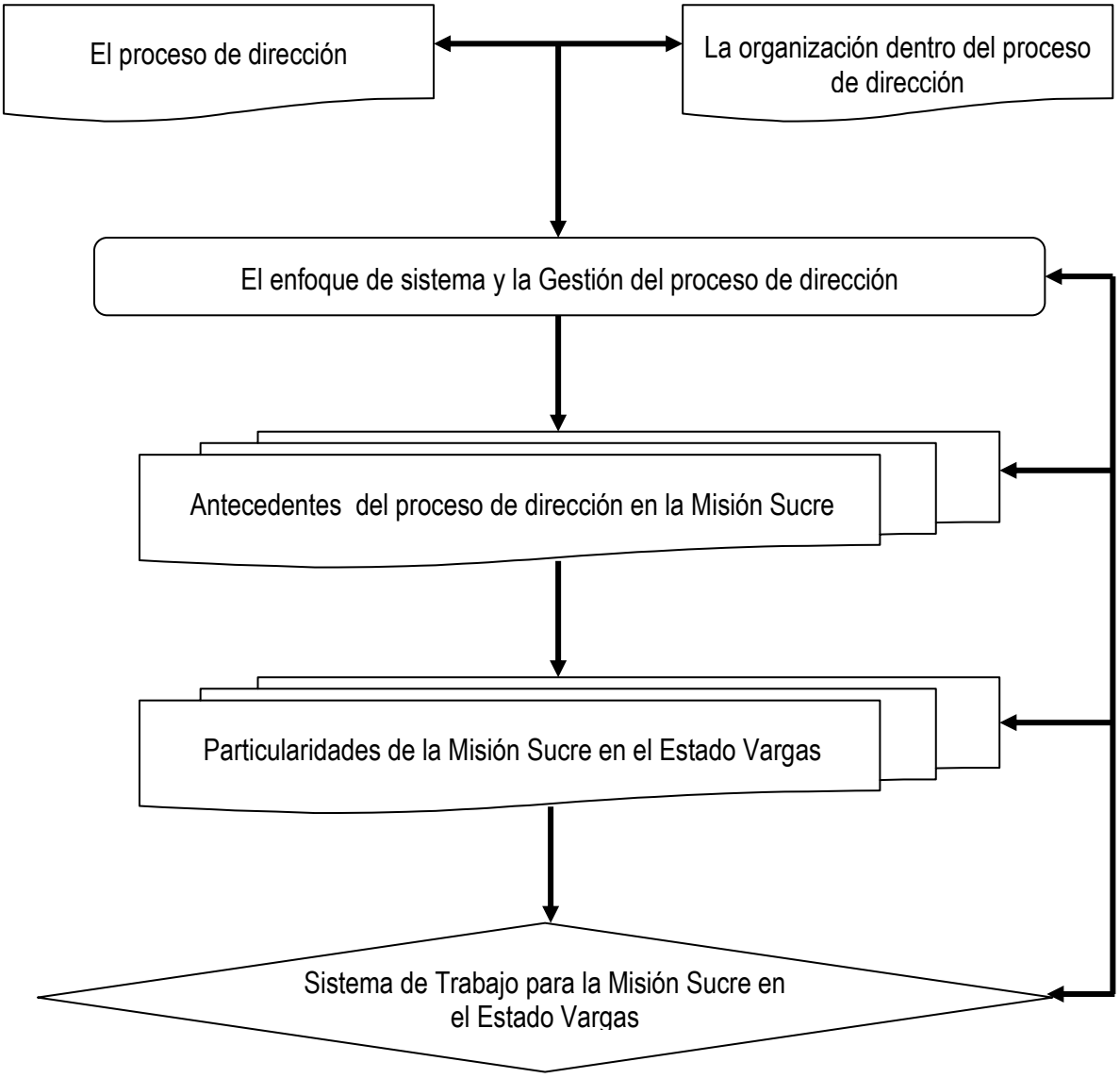

Figura 1: Hilo conductor para la construcción del marco teórico de referencia de la investigación.

Fuente: Elaboración Propia

1.2- El proceso de dirección y sus funciones generales.

La dirección como proceso le es inherente a toda sociedad, independientemente del desarrollo alcanzado por ésta. Es una actividad consciente y necesaria, la cual se torna específica en correspondencia con las leyes objetivas del desarrollo social de cada país.

Es precisamente mediante la dirección que se organiza a los grupos humanos para el logro de los objetivos sociales, poniéndose de manifiesto determinadas formas de relación que establecen los hombres en el proceso de producción de bienes materiales y humanos, dadas por la base económica, en especial por el desarrollo de las fuerzas productivas y su correspondiente sistema sociopolítico, propio de un momento histórico concreto.

Por tener un marcado carácter objetivo la dirección ha estado vinculada, a lo largo de la historia, con la propia evolución de la sociedad y ha tomado determinadas características en cada formación económico - social concreta.

Así en la etapa premonopolista, la dirección se caracterizó, fundamentalmente, por ser improvisada. Sin embargo, se sistematizaron un grupo de experiencias que condicionaron el surgimiento de estructuras organizativas mucho más complejas.

No es hasta finales del siglo XIX y principios del XX que, con el surgimiento del capitalismo monopolista de Estado y el desarrollo acelerado de las fuerzas productivas, se produce la negación de la empírea con que venía desarrollándose el proceso de dirección en los talleres y empresas, para dar lugar al surgimiento de varias corrientes teóricas, que permitieron apreciar las relaciones entre los jefes y los subordinados con un carácter mucho más intencional.

El desarrollo alcanzado mundialmente por los consorcios, empresas y monopolios, ha permitido sistematizar y poner en práctica muchos de los postulados teóricos aportados por las "…*escuelas que surgieron a principios de siglo"* (MINED, 2005), apareciendo diferentes trabajos de autores destacados como: Mc Gregor (1960), Shein (1987), Austin y Peters (1987), Drucker (1995), que demostraron la necesidad de utilizar formas de relación en las que el hombre tuviera un papel central, a partir de sus necesidades de desarrollo personal y profesional.

Pero, a pesar que las concepciones desarrolladas por los diversos autores capitalistas en cuanto a la forma en que se debe concebir la dirección en este tipo de sociedad y las propias contradicciones que le son inherentes a este sistema de producción, no han permitido resolver los

críticos problemas políticos, económicos y sociales que se dan en estos países, a lo cual no escapa Venezuela.

Sin embargo, el socialismo constituye una sociedad alternativa donde se crean las condiciones para que la dirección evolucione tomando como elemento central el desarrollo creciente y perspectivo de la sociedad en general. Fue Lenin quien hizo aportes significativos en este sentido, demostró la necesidad de concebir la dirección con un verdadero carácter sistémico, evidenciando, además, el vínculo estrecho que debe existir entre las estructuras de dirección y las masas populares.

Tomando como base los presupuestos teóricos y filosóficos aportados por Lenin, diversos autores del desaparecido campo socialista han hecho aportes significativos a la dirección científica; entre ellos se encuentran: Popov (1970), Omarov (1977), Afanasiev (1978), quienes interpretaron a la dirección, esencialmente, como una influencia intencional de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar el logro de objetivos, organizando y orientando correspondientemente su actividad. En las concepciones desarrolladas por estos autores los colectivos humanos cobran una especial atención.

Específicamente en Venezuela, las concepciones que se desarrollaron en torno a la dirección no se limitaron a las experiencias del capitalismo, sino que se analizaron las experiencias de avanzada del campo socialista y se valoraron sus posibles aplicaciones, adecuadas a las condiciones concretas del país.

Nunca antes habían estado tan vigentes las palabras de Che, cuando expresó: *"... en el campo de las técnicas de dirección, había que tomar las experiencias del lugar donde estuvieran más desarrolladas, sin miedo de contaminación ideológica alguna, por tratarse de adelantos logrados por la humanidad que debían ser aprovechadas por todos los países sin distinción de su sistema político*". (Borrego, 2001)

Esta cita del Che demuestra su grandeza al no negar que experiencias prácticas no acordes al sistema económico y político imperante pueden ser utilizadas en un determinado momento histórico concreto. Así en el contexto venezolano capitalista se utilizaron vertientes de naturaleza marxista. Este aspecto del pensamiento político de Che es lo que determina su vigencia ya que se dedicó desde los primeros momentos a estudiar los principales avances organizativos de las empresas capitalistas.

En este largo y convulso camino de la Revolución Bolivariana liderada por el Comandante Hugo Rafael Chávez Frías, la dinámica de los procesos de dirección de manera general y los educativos en particular, se han enriquecido significativamente con el apoyo de asesores y profesionales cubanos, como es el caso de esta Maestría que hoy se desarrolla en el Estado Vargas. No pueden dejar de mencionarse los aportes del Comandante en Jefe cubano, Fidel Castro Ruz.

Un aspecto trascendental de mucha actualidad que revela una nueva mirada a los procesos de dirección lo constituye, sin dudas, la atención al recurso humano como una de las categorías en la cual el líder venezolano ha insistido, demostrando que cuando el hombre se siente atendido está en mejor disposición para alcanzar los objetivos propuestos.

Por tanto, se trata de situar a las personas en el centro del proceso de dirección que se realice para, desde esta concepción, obtener los niveles de desarrollo personal adecuados.

Muchos son los investigadores que han dado sus aportes a la teoría de la dirección, entre ellos: González (1978), Carnota (1980), Bringas (1999), Yáñez (1985), Muguerzia (1986), Borrego (1989), Pino (2006), Samoura (1999), Alonso (2002, 2003, 2006). En su esencia todos ubican como centro del proceso de dirección a las personas que intervienen en el mismo.

La sistematización de los principales referentes epistemológicos relacionados con la dirección, vistos a través de la historia del desarrollo social, revelan su carácter objetivo. Unido a ello se hace evidente que el rasgo esencial que caracteriza al proceso de dirección en general se concreta en la naturaleza social de las relaciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos, en la que cobran especial importancia las necesidades de desarrollo de éstos.

Asimismo, son relevantes los estudios relacionados con la dirección científica educacional, especialmente de autores cubanos, tales como: Pino (1992, 1996, 1997,1999, 2001, 2002, 2004), Samoura (1999), Valle (2001), Alonso (2003, 2006), que demuestran que en el sector educativo estas relaciones adquieren un carácter formativo.

Es por eso, que el proceso de dirección en las instituciones educativas debe ubicar en el centro de atención a los miembros de esa comunidad y de esta manera facilitar el desarrollo de sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes laborales, en lo fundamental.

El proceso de dirección educativa que se desarrolla en la Misión Sucre del Estado Vargas, trasciende la educación municipalizada y la universalización, entendiéndose que la relación

dirección - educación se afianza en una relación social como proceso de construcción de lo que se está haciendo en el país, por ello "*Cuando se afirma que la educación es el contenido de la dirección, significa que se está en presencia del aspecto más importante del objeto, lo que caracteriza su esencia íntima y, como tal, asume una prioridad respecto a la forma*." (Bringas, 1999), entendiéndose a la forma como el todo, en este caso el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

De igual forma este mismo autor expresa en 1999: "*La dirección educacional es el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada previsualización del futuro de la institución educacional, las metas fijadas; las formas de involucrar a los profesores, alumnos y el resto del personal en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación integral de los participantes*" (Bringas, 1999)

Con ello se alcanzan las metas fundamentales de la universalización de la Educación universitaria en Venezuela, donde se poseen fundamentos conceptuales que generan líneas de acción, las cuales se basan en el preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, donde aquella, en conjunto con el colectivo, genera una pequeña forma denominada aldea universitaria, para conformar, aumentar y establecer, el desarrollo sustentable de cada región del país.

Sin embargo, a pesar de lo señalado por bringas en 1999, la autora de la presente investigación asume las concepciones expresadas por el Dr. Sergio Alonso Rodríguez acerca de la dirección, el cual reconoce a este proceso como: "*La relación social entre dirigentes y dirigidos en la cual los primeros planifican, organizan, regulan y controlan la actividad y la conducta de los segundos, en un proceso continuo que posibilita el establecimiento de recíprocas relaciones de subordinación y / o cooperación entre ellos durante la ejecución del trabajo, así como el desarrollo de sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes laborales, a partir de determinados presupuestos de carácter sociopolítico. Implica el ejercicio de las funciones de dirección separadas de la ejecución. Es el proceso en el que se manifiestan las relaciones de dirección impuestas por la base económica de la sociedad, como relaciones sociales entre dirigentes y dirigidos*'' (Alonso, 2006).

La definición antes señalada es asumida por la autora, toda vez que evidencia que el proceso de dirección reconoce el ejercicio de las funciones generales, concretadas en la planificación,

organización, regulación y control, revelando la interdependencia existente entre estas categorías, unas se excluyen y se presuponen a las otras, sin embargo, no se manifiestan en la realidad educativa de manera lineal.

Para esclarecer lo planteado en el párrafo anterior, se toma en cuenta lo señalado por, Yáñez en 1985, cuando expresó: "*En realidad no se espera a planificar completamente para comenzar a organizar, ni se regula sólo después de organizar, ni se espera a terminar de regular para comprobar los resultados, ni se planifica nuevamente sólo después de terminar el control*" (Yánez, 1985).

Lo anteriormente expresado dirige la atención a que las funciones generales de dirección forman una integralidad, las cuales asumen determinadas características en correspondencia con el alcance que tengan en los diferentes ámbitos organizativos. Esto se concreta, para el caso de la Misión Sucre, al planificarse un período lectivo, donde el control de los resultados se realiza al culminar el mismo, se establece un ciclo semestral que a su vez se subdivide en ciclos bimestrales, mensuales y semanales que emanan también sus resultados.

Por otra parte, hay que señalar que los ciclos no se repiten de manera mecánica, al terminar uno y dar comienzo al otro; es de suponer que este último se desarrolle a un nivel superior con respecto al anterior. En caso contrario, la ejecución de las funciones de dirección no se desarrollaron sobre bases objetivas, produciéndose un estancamiento o retraso en el sistema.

Debido a la interdependencia que debe existir entre las funciones generales, cada una implica el desarrollo de las otras; entonces, cuando se organiza, también se planifica, se regula y se controla en la misma medida, ocurriendo de igual forma con las restantes funciones generales de dirección.

Nuevamente, Yáñez esclarece estos aspectos señalados, cuando expresó: "*En la sola función de organización se están dando ya las funciones generales de dirección, y no sólo una de ellas*…" (Yánez, 1985)

Nada más atinado, que lo planteado por Muguerzia (1985), para seguir aclarando, al considerar que la organización es un elemento esencial que conforma el sistema de dirección, lo analiza como un instrumento a través del cual este ejerce sus funciones, actuando en su formación, desarrollo y perfeccionamiento.

Es la organización quien expresa la dinámica del proceso de dirección en el sistema de dirección

dado. De aquí la importancia que cobra para las instituciones sociales y, en específico, las educativas universitarias universalizadas.

Como puede apreciarse, es un imperativo considerar una definición de **proceso de dirección,** el cual es entendido como la: "…*forma de existencia de la dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial: la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos.* ***Constituye una*** *relación, social, histórica, cultural y sociopolíticamente determinada que se establece entre los dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos. Se desarrolla como un proceso de interacción en el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos para: 1) potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional, 2) desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional; y 3) garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados*" (Almaguer, 2005).

Definición que refleja la realidad de la dirección educativa universitaria universalizada en el contexto del Estado Vargas, al abordar el aspecto organizacional dentro del proceso de dirección.

1.3. El enfoque sistémico en la organización del proceso de dirección.

La definición del concepto de *organización*, ha sido también diversa y reúne a diferentes autores, entre ellos: Afanasiev (1978), Shein (1987), Austin y Peters (1987), Drucker (1995, 1999), Yáñez (1985), Muguerzia (1986), Borrego (1989), Pino (1992, 1996, 1997,1999, 2001, 2002, 2004), Samoura (1999), Valle (2001), Alonso (2003, 2006). El aspecto más llamativo, a juicio de esta autora, es que coinciden en determinar como rasgo esencial de ésta, el establecimiento de las relaciones funcionales entre los componentes de un sistema y el papel que juegan los objetivos en el cumplimento de las metas.

La concepción teórica anterior revela la necesidad de concebir la organización del proceso de dirección a partir del enfoque sistémico. Nuevamente, Yáñez, a manera de aclaración, planteó: "*La organización es un atributo del sistema: no existe organización fuera de un sistema ni sistema que no posea determinada organización, la organización en general no existe en abstracto, sino determinada organización de un sistema determinado, determinadas formas de organización de*

determinado sistema, la estructura de determinado sistema'' (Yánez, 1985).

Queda claro entonces que, asumir estos criterios, aseguran que el enfoque sistémico se constituye en la base teórico - metodológica en el estudio de la organización del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas, como expresión de educación universitaria en condiciones de universalización.

La autora de la presente investigación asume este enfoque, en tanto se pueden lograr formas organizativas eficaces que respondan a los objetivos para los cuales es formado el sistema de dirección que se ejecuta, pues todos los fenómenos y procesos sociales están unidos indisolublemente y se hallan en interacción.

Enfoque Sistémico

Resulta oportuno asumir una definición de sistema de trabajo para poder emprender el proceso de solución al problema científico que en esta tesis se pretende resolver. Así, se parte de lo expresado por Samoura en 1999, quien señaló: "*... el sistema no es solamente un conjunto de componentes y propiedades cuyas relaciones e interacciones engendran una nueva cualidad integradora, sino también el carácter funcional o la funcionalidad y la interfuncionalidad entre los componentes integrantes.*" (Samoura, 1999).

De la definición anterior se desprende que el sistema no se reduce a sus elementos componentes, sino que en todo sistema hay que tener en cuenta la forma en que sus componentes establecen las relaciones e interacciones funcionales, de las cuales surge la cualidad emergente.

La categoría de los sistemas que más relevancia se le ha dado en el contexto venezolano es la de sinergia. Esta es reconocida como "*... la propiedad de este (sistema) de alcanzar cualidades, que son resultado de la integración de los elementos componentes y que no se manifiestan en los elementos por separado*…" (Fuentes y otros, 2005). En este sentido, según este autor, el sistema no se reduce a una de sus partes y mucho menos a la suma de estas "*…por lo que, si se investiga un proceso, se tendrá que mirar no a sus elementos componentes uno por uno, sino a la integración del sistema como la totalidad en su complejidad, su organización y las relaciones que de ella surgen.*" (Fuentes y otros, 2005).

A pesar de esto ser cierto, resulta de mayor pertinencia para esta investigación lo planteado por Alonso (2006), sobre el hecho de que los rasgos esenciales que caracterizan a todo sistema, son:

1. "*La composición: dado por el conjunto de elementos que conforman el todo.*
2. *La organización interna: dada por su estructura y funcionamiento.*
3. *El carácter específico de la interacción con el medio ambiente: dada por la red de comunicaciones externas que establecen sus componentes.*
4. *La cualidad resultante de la integración y de la formación del sistema: dada por las relaciones de coordinación y subordinación que se establecen entre sus componentes*".

De la interpretación de estos cuatro rasgos esenciales, se deriva que de un sistema determinado se deben conocer los elementos que los componen, así como las relaciones funcionales que se establecen entre ellos. Es sencillamente por estas condiciones que la organización del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas juega un papel esencial, donde se combinan las funciones de todos los actores involucrados en este proceso de dirección tan peculiar, asumiendo la integridad del sistema que se dirige, a pesar de las influencias del medio social, local y nacional.

Otra categoría que se debe tener presente es la entropía que existe en todo sistema, pero que, debido a los nexos y relaciones intrascendentes, casuales e inestables que se establecen entre los componentes del sistema, tienden a la desorganización. Sin embargo, una visión diferente expresada por Pacheco en 2005, sobre esta categoría, revela que "… *la entropía puede también expresar una tendencia al desorden al tener posibilidades de aplicación un mismo sistema en contextos socioculturales diferentes*…" (Pacheco, 2005).

Esto significa que aplicar un sistema en condiciones cambiantes como son los casos de las parroquias Macuto y Carayaca, el sistema cumple sus funciones pero con un determinado nivel de acomodo debido a las circunstancias objetivas y subjetivas imperantes en cada caso.

Por lo general los nexos y relaciones intrascendentes, casuales e inestables se dan en lo fundamental por las diferencias en el entorno sociocultural y político que gira alrededor de parroquias con un intercambio desigual, lo que combinado con "… *un desconocimiento de los niveles de autoridad, funciones, jerarquía, entre los elementos componentes de un sistema…, provocan que la entropía aumente y, con ello, el sistema… se va reduciendo a formas gradualmente más simples*… hasta desintegrarse". (Saavedra, 2008)

A pesar de que se acepta, en parte, lo señalado en el párrafo anterior, el último subrayado, ha sido realizado intencionalmente por la autora de esta investigación, al no compartir el criterio de la

desintegración, en realidad, a su juicio, lo que ocurre es un reacomodo de las funciones del sistema, mas no de su estructura, pues la organización se mantiene pero con cualidades diferentes.

También la organización tiene la finalidad de establecer vínculos necesarios y causales entre los componentes que intervienen en el proceso de dirección. Por tanto, es una labor que posee características antientrópicas, es decir, con efecto ordenador.

Por la peculiaridad de las instituciones educativas universitarias universalizadas lo antes expuesto cobra gran importancia, lo cual conlleva a analizar la organización de este tipo de proceso de dirección como un proceso consciente y dialéctico.

De esta manera, el carácter consciente de este proceso queda determinado por tener como componente esencial a los miembros de la comunidad universitaria universalizada, y así, según sea el significado y sentido que tienen las relaciones que se establecen entre los actores implicados, será el compromiso y la responsabilidad que estas adquieren con su transformación y desarrollo.

Por su parte, el carácter dialéctico queda expresado en las relaciones y contradicciones internas que se establecen en la organización del proceso de dirección universitario en condiciones de universalización, expresadas en las formas de relación que se establecen entre los actores implicados en este proceso, el desarrollo real y potencial que poseen éstos y los objetivos de trabajo a lograr.

Surge entonces la necesidad de estudiar la organización del proceso de dirección en el sistema educativo universitario universalizado de la Misión Sucre en el Estado Vargas, como caso particular del Estado Venezolano, a partir de la función social de inclusión que cumple la referida Misión y desarrollar integralmente la personalidad de los que en ella se relacionan.

1.3.1. El sistema de trabajo como elemento de la organización de un proceso de dirección.

Numerosos son los autores que han abordado la definición de sistema de trabajo, pero la más llamativa, por centrarse en contextos educativos, es la de Alonso en 2006, cuando expresó que está: "…*integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema*" (Alonso, 2006)

Esta definición aporta elementos suficientes para emprender las acciones de diseño del Sistema de Trabajo de la Misión Sucre en el Estado Vargas, por ser perfectamente ajustable al contexto sociocultural del referido Estado, en cuanto a dinámica y optimización del proceso de dirección.

La autora de esta investigación, comparte lo planteado por este mismo autor quien considera que "*La función básica del sistema de trabajo es lograr que lo establecido por el sistema normativo y lo indicado al respecto por el sistema de gobierno, trascienda a toda la estructura a través del sistema organizativo, se concrete en el sistema tecnológico, llegue a formar parte de la actividad cotidiana de cada trabajador y se irradie al entorno en que se desarrolla el sistema*" (Alonso, 2006)

Resulta oportuno, entonces, para esclarecer algunos términos reflejados en el párrafo anterior, considerar los susbsistemas de dirección siguientes, expresados por Alonso en 2006:

- ✓ **El sistema normativo**: Compuesto por toda la filosofía de gestión del sistema, generalmente expresada en la formulación del propósito socioeconómico o encargo social de la organización dirigida, su misión y su visión, sus políticas generales, valores y principios; sus normas o reglas; sus funciones y atribuciones y sus objetivos de carácter estratégico. Comprende además el conjunto de códigos, leyes, resoluciones, indicaciones, reglamentos, planes, acuerdos y decisiones que establece el sistema dirigente con carácter obligatorio para el sistema dirigido.
- ✓ **El sistema de gobierno**: Integrado por las personas y/o grupos de personas que definen la línea de mando en el sistema dirigente, porque tienen poder para tomar decisiones trascendentales en cada uno de sus niveles de dirección, así como la facultad de manejar toda la información que se requiera para ello.
- ✓ **El sistema organizativo**: Integrado por los órganos estructurales y funcionales, cargos o responsabilidades, a través de los cuales el sistema de gobierno ejerce las funciones de dirección. Como señala Muguerzia (1986) *"... El sistema de dirección utiliza el sistema organizativo como instrumento para ejercer sus funciones..."* Proporciona la estructura y organización interna del sistema, generalmente representada en un organigrama.
- ✓ **El sistema tecnológico:** Compuesto por el conjunto de técnicas, procedimientos, instrumentos y mecanismos que se utilizan regularmente en el ejercicio de las funciones directivas. Comprende también los que se emplean para establecer la disciplina, otorgar

reconocimientos, aplicar sanciones, medir la eficiencia, constatar resultados, recoger y procesar información, evaluar estados de opinión, determinar deficiencias, enfrentar situaciones específicas, entre otros.

- ✓ **El sistema de interacción con el medio**: Compuesto por la red de comunicaciones que establece el sistema con el medio en el que se desenvuelve, en la medida en que desarrolla su sistema de trabajo.
- ✓ **El sistema de trabajo**: que ya fue definido y donde se hace énfasis en la interacción entre dirigentes y dirigidos.

De lo anteriormente planteado se interpreta entonces que el sistema de trabajo es un subsistema del sistema de dirección, que es la concepción que asume la autora de la investigación para conformar su Sistema de Trabajo para la organización del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

Se desprende, además, que el sistema de trabajo es la determinación de cómo deben modelarse las actividades interactivas, métodos, modos de actuación y de funcionamiento. Consideración asumida por la autora, toda vez que expresa de manera sintética los pasos a seguir para diseñar el sistema de trabajo objeto de estudio.

También, se coincide con las precisiones dadas por el Alonso en 2007, en torno a las definiciones de relaciones de colaboración y de subordinación.

Con respecto a las relaciones de cooperación, precisó**:** "S*u contenido principal es la planificación, organización, regulación y control de los procesos de producción y/o servicios, así como del desarrollo técnico y científico que requieren. Comprende la dirección del estudio, discusión, intercambio y aplicación de conocimientos, experiencias, metodologías e innovaciones. Son las relaciones de carácter técnico-organizativo a través de las cuales se instaura la competencia y/o la emulación entre todos los trabajadores, para convertirlos en activos participantes del cambio en la organización"* (Alonso, 2007).

Al referirse a la definición de relaciones de subordinación precisó**: "***Su contenido principal es la planificación, organización, orientación y control de la conducta y los modos de actuación que se requieren para garantizar el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, así como para lograr los objetivos propuestos. Comprenden el establecimiento de*

políticas, regulaciones, estímulos y sanciones, en correspondencia con las normas económicas, jurídicas y políticas establecidas a tales efectos. Son las relaciones de carácter socio-político a través de las cuales se ejerce el poder y se instaura la disciplina" (Alonso, 2007).

Con el establecimiento de las relaciones funcionales entre los órganos de dirección y técnicos y entre estos y los miembros de la comunidad educativa universitaria se debe lograr la influencia recíproca entre ellos, la transformación de sus modos de actuación, el intercambio de concepciones, conocimientos, metodologías, técnicas, procedimientos e información necesaria para el alcance de los objetivos propuestos en la Misión Sucre del Estado Vargas, con lo cual se incide en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los futuros profesionales.

De aquí que las relaciones funcionales entre los órganos de dirección (Coordinación regional de Misión Sucre) y técnicos (Coordinadores académicos), los directivos (Coordinadores de aldeas) y entre estos y los miembros de la comunidad educativa universitaria no están al margen de las relaciones de subordinación y/o de cooperación que se deben establecer, ambas formas de relación se constituyen en la característica fundamental de esta interacción funcional del sistema.

Desde esta perspectiva, es importante destacar que estas relaciones se conforman en correspondencia con la estructura, contenido y funciones de los órganos de dirección, técnicos y directivos, señalando el lugar que ocupa cada cual dentro de dicha estructura.

En este sentido, Pino, 2004, al referirse a la estructura en la que se conforman los órganos de dirección, técnicos y directivos, precisó los siguientes: "*Consejo de Dirección, el técnico y el colectivo de grado o ciclo, y el Consejo de Escuela, estructura que la encontramos hasta la enseñanza media general y politécnica..."* (Pino, 2004). Como bien puede apreciarse esta definición se aleja de la realidad educativa de la Misión Sucre en el Estado Vargas, toda vez que se refiere a lo que en el contexto venezolano se conoce como bachillerato.

Entonces si se asumiera esta estructura para la Misión Sucre en el Estado Vargas, ocuparía un papel jerárquico el Consejo de Dirección, debido a que este órgano tiene como función esencial trazar la política general de la Coordinación regional. A este se le subordinan los restantes órganos de dirección, técnicos y miembros de la comunidad educativa universitaria, exceptuando el Consejo comunal, la familia, las organizaciones políticas y de masas, con las cuales establece relaciones de cooperación.

Por su parte, las relaciones de subordinación comprenden el respeto a la diversidad, el apoyo y la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas y conflictos que se presenten, el compromiso por elevar los niveles de desarrollo y motivación de cada cual, unido al establecimiento de políticas, regulaciones, estímulos y sanciones, en correspondencia con las normas económicas, jurídicas y políticas establecidas en la institución universitaria universalizada.

Por lo tanto, no se trata solamente de definir determinadas políticas, normas, objetivos y exigir por su cumplimiento a los restantes órganos de dirección, técnicos, directivos y miembros de la comunidad educativa universitaria, sino que esencialmente deben contribuir a elevar los niveles de desarrollo alcanzados por éstos.

Entre el Consejo de Dirección (Coordinación regional) y el Consejo de Directivos (Coordinadores de aldeas), así como entre los restantes órganos de dirección y técnicos y miembros de la comunidad educativa universitaria, lo que se establece son relaciones de cooperación.

Las relaciones de cooperación comprenden la colaboración y la coordinación que debe existir entre los órganos de dirección y técnicos y entre estos y los miembros de la comunidad educativa universitaria en el desempeño de sus funciones, lo cual debe favorecer el intercambio de conocimientos, experiencias, metodologías e innovaciones, relacionadas con los procesos en que se encuentran inmersos estos.

Con las relaciones de cooperación, de lo que se trata es que entre estos se establezca "*determinada armonía y ajustamiento"* (Saavedra, 2008), que garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos por la universidad acreditadora en general y por cada cual en lo particular.

Entre las relaciones de cooperación y las relaciones de subordinación se establece una estrecha interrelación. Estas últimas deben propiciar el perfeccionamiento de las primeras.

Lo antes planteado exige a la Coordinación regional de la Misión Sucre, no solo el conocimiento de los principales problemas que presentan las Aldeas universitarias desde el punto de vista de la inefectividad en las tareas cumplidas y, por ende, en la consecución de los objetivos propuestos, sino también el estado de desarrollo en que se encuentran los órganos técnicos, de dirección, los miembros de la comunidad educativa universitaria, así como los niveles de desarrollo que estos deben alcanzar en la interacción con los diferentes componentes del sistema de dirección.

Visto así, la organización del proceso de dirección en la Misión Sucre del Estado Vargas hay que

concebirla como un medio para alcanzar los objetivos trazados, evitando se diluya hacia posiciones funcionalistas.

Es decir, la organización del proceso de dirección se asume como necesidad o decisión de adoptarla e instrumentarla por la Coordinación regional con sentido de pertenencia, sobre la base de valorar las potencialidades con que se cuenta, a pesar de que es bajo el nivel participativo en la toma de decisiones por parte de los coordinadores de aldeas, no se estimula el desarrollo del pensamiento teórico creativo y no se utiliza al colectivo como dinamizador del desarrollo del proceso de dirección universitaria universalizada.

Lo antes expuesto evidencia que la organización del proceso de dirección en el sistema educacional universitario venezolano no es una labor de un día; más bien es un trabajo que requiere de sistematicidad.

Tomando como base las concepciones antes apuntadas, la definición de **organización del proceso de dirección** que se asume por la autora de la investigación en la presente tesis, es la de Saavedra en 2008, quien lo entiende como: " … *el establecimiento de las relaciones funcionales entre los órganos de dirección y técnicos y entre estos y los miembros de la comunidad escolar, a partir de establecer las necesarias relaciones de dirección, caracterizadas por las relaciones de subordinación y/o cooperación, que posibiliten el cumplimiento de los objetivos propuestos, el desarrollo real y potencial que poseen estos, así como el funcionamiento sistémico de la institución docente*". (Saavedra, 2008)

Al aplicarse esta concepción de organización del proceso de dirección en la Misión Sucre en el Estado Vargas, se busca que los órganos de dirección y técnicos y cada miembro de la comunidad universitaria, en el ejercicio de las funciones que les están asignadas y en la práctica pedagógica que desarrolla, no solo conozcan y ejecuten lo que está normado en los diferentes documentos y resoluciones que definen el trabajo de la Aldea universitaria, sino que también asuman un papel activo y transformador dentro de las relaciones en las que se insertan, para elevar su nivel de desarrollo y el de los demás.

Por tanto, las relaciones funcionales que se establezcan entre estos deben potenciar el perfeccionamiento de sus conocimientos, habilidades, capacidades, convicciones y actitudes. En este sentido, no debe ser un proceso espontáneo, sino que hay que dirigirlo de manera intencional.

Esto exige "*dirigir científicamente la educación"* (Alonso, 2006) por parte del Coordinador

Regional de la Misión Sucre y su estructura de dirección, como parte del sistema de dirección que tiene implementado en el Estado.

La autora, coincide con Valle (2002), al plantear que los principios que rigen la Dirección Educacional deben ser aquellos que caracterizan y conducen el cambio que se opera en las instituciones universitarias universalizadas, haciendo posible la dirección científica en las condiciones sociales actuales de Venezuela, fungiendo, por ende, como líneas directrices que se tendrán en cuenta al abordar cualquier acción de dirección dentro de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

1.4. Condicionantes actuales que favorecen el proceso de dirección en la Educación Universitaria en condiciones de universalización.

La educación universitaria, desde principios del presente siglo, se enfrenta a retos impuestos por los efectos de fenómenos socioeconómicos como la globalización, la importancia que reviste el procesamiento de la información como conocimiento y aspecto fundamental de crecimiento económico y como reflejo de la revolución de la información y de la comunicación.

Semejantes retos se traducen también en nuevas oportunidades, en dependencia de la voluntad política de los gobiernos de cada país, como es el caso de la Venezuela actual, donde los programas sociales impulsados por el gobierno de Hugo Rafael Chávez Frías, han convertido, lo que hubiera resultado una amenaza en momentos anteriores, en una vía de inclusión efectiva y sin precedentes.

La educación en Venezuela de manera general, y la educación universitaria en particular, tienen hoy un lugar de privilegio en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 como visión de una nueva sociedad. Lo cual queda establecido de manera explícita y clara en los artículos 102 y 103:

Artículo 102: "*La educación es un derecho humano y un deber fundamental*…"

Artículo 103: "*Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades… la ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales… o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia*".

Estos dos artículos hablan por sí solos de los desvelos del gobierno revolucionario porque la educación universitaria llegue a todos por igual, de ahí la creación de la Misión Sucre con el fin de incluir a más de quinientos mil (500 000) bachilleres sin cupo al conocimiento científico y tecnológico del mundo de hoy.

Además la Misión Sucre, según aparece en los Fundamentos conceptuales de esta, de 2003, fue creada con el objeto de "… *potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria*…"

Resulta real y comprobado que la educación universitaria es fundamental para formar la capacidad intelectual que permita producir, utilizar y procesar la información sobre los conocimientos científicos existentes, y para facilitar prácticas de aprendizajes permanentes que requiere la sociedad venezolana actual.

En estas circunstancias la educación universitaria en Venezuela sigue siendo elitista en cuanto al acceso y la composición de su estudiantado; resultando la Misión Sucre una alternativa para contrarrestar esta situación, a través de la universalización de los currículos de las diferentes instituciones universitarias acreditadoras.

Un aspecto que revela que esta situación no es única del contexto venezolano es cuando se reconoce que: "*Entre los asuntos por resolver, los más importantes son la ampliación sostenible de la cobertura de la Educación Universitaria, la eliminación de las desigualdades tanto en términos de acceso como de resultados académicos... al igual que la implementación de estructuras y prácticas eficaces de gestión de las instituciones*..." (Banco Mundial, 2007)

Es evidente entonces que la capacidad de una sociedad para producir, seleccionar, adaptar, comercializar y procesar el conocimiento es indispensable para lograr un crecimiento económico sostenido y mejorar los estándares de la vida de la población. Esto justifica que el conocimiento se haya convertido en el factor preponderante del desarrollo económico.

Un reflejo del impacto que ha tenido el progreso científico y tecnológico en el sector de la educación de manera general, y la universitaria en particular, es el desarrollo acelerado de la información y de la comunicación. Las innovaciones tecnológicas en este campo están acelerando la capacidad de acumular, transmitir, acceder, utilizar y procesar la información.

No obstante, si bien esta transformación ofrece múltiples beneficios potenciales para el desarrollo económico y social de Venezuela, se presenta el peligro real del aumento de la brecha tecnológica

entre ella y las demás naciones. Son innumerables las acciones desarrolladas por el Gobierno Bolivariano en este sentido: el lanzamiento del satélite Simón Bolívar y la llegada del cable de fibra óptica que atraviesa el Mar Caribe y que llega ya a naciones como Cuba y Jamaica.

Un reflejo de lo señalado en el párrafo anterior, sobre la brecha tecnológica existente entre los países, lo constituye un estudio de la Organización Internacional del Trabajo donde se plantea que: ¨*La brecha tecnológica entre los países de altos y bajos ingresos se evidencia en el número de computadoras personales por cada mil habitantes, menos de una en Burkina Faso, en comparación con 27 en Sudáfrica, 38 en Chile, 172 en Singapur y 348 en Suiza. En los países del subsahara africano tomados en su conjunto, se registra una relación de un usuario INTERNET por cada cinco mil habitantes; en Europa y Norteamérica es de un usuario por cada seis habitantes*" (OIT, 2006)

Es precisamente por esta razón que un marco de desarrollo venezolano que apoye el crecimiento personal, basado en el conocimiento científico acumulado por la humanidad a lo largo de la historia, exige sistemas de educación universitaria incluyentes, a los cuales tengan acceso segmentos más grandes de la población; como es el caso de la Misión Sucre, así como un nuevo enfoque de la educación durante toda la vida o educación continua, todo lo cual le impone a la educación universitaria en Venezuela nuevos y más amplios retos.

Lo dicho anteriormente no significa que solo son necesarios la aplicación de las nuevas tecnologías al conocimiento global en materia de ciencia y gestión del conocimiento, sino que además, deben estimularse aspectos del potencial intelectual humano, y reforzar la riqueza de las culturas y los valores locales, las humanidades y las ciencias sociales, desarrollar la capacidad de la sociedad para discutir acerca de los problemas cruciales de la humanidad y contribuir mediante ella a su salvación.

Resulta pues la universalización de la Educación universitaria en Venezuela, a través de la Misión Sucre, un espacio de universalización del conocimiento, que se ha desarrollado durante todos estos años de Revolución y constituye la extensión de la universidad y sus procesos de socialización del conocimiento a cada rincón de la sociedad, aún en aquellos lugares geográficamente más alejados, mediante su presencia en todos los territorios de la geografía nacional haciendo realidad los criterios de equidad y justicia social en la elevación de la autoestima en el nivel cultural integral de los ciudadanos.

Es en el año 2003 que se inicia la Misión Sucre, que ha definido la meta de lograr la verdadera justicia social mediante la inclusión e igualdad de oportunidades y posibilidades; propósito que ha abierto aún más las puertas de la educación universitaria con un acceso prácticamente masivo, hoy se cuenta en el Estado Vargas, con 27 aldeas universitarias, con más de siete mil (7000) estudiantes (triunfadores), distribuidas en las 11 parroquias que lo conforman y la Zona Insular.

Actualmente se puede hablar de un estadio cuantitativo y cualitativamente superior, que redimensiona y amplía la misión de la educación universitaria, caracterizada por un profundo proceso de cambios y transformaciones de sus anteriores concepciones excluyentes, que incorpora todo lo positivo de experiencias anteriores combinado con las experiencias actuales como expresión del surgimiento de una nueva educación universitaria en el contexto del Estado Vargas, más pertinente con los requerimientos del modelo de sociedad socialista que se construye actualmente, aperturándose nuevas oportunidades sin precedentes en el país, que se distingue por un proceso de incorporación verdaderamente popular de las masas, logrando así una real inclusión, justicia e igualdad social.

El desarrollo de una estrategia de universalización de Educación universitaria en Venezuela ha sido la máxima expresión en la aplicación del pensamiento del educador venezolano Simón Rodríguez en relación con los estudios en espacios no convencionales; desempeñando un importante papel en la aspiración de que todos los hombres y mujeres de este país ejerzan a plenitud, sin discriminación de ningún tipo, todos sus derechos como ciudadanos libres.

Aparejado a lo planteado en el párrafo anterior, como resultado directo del proceso de universalización, emerge el desarrollo de una conciencia nacionalista y solidaria en la preparación de los profesionales universitarios, a partir de la motivación y compromisos con la comunidad, en función del desarrollo endógeno de su entorno sociocultural del Estado Vargas que ha propiciado incorporar más de seiscientos (600) profesores asesores.

El contexto histórico actual y las actuales exigencias internacionales y nacionales, colocan a Venezuela en condiciones para trascender a un nuevo y revolucionario modelo de formación de profesionales, si se comprende además el comportamiento de otras experiencias de modelos de universalización en el mundo.

1.5. La universalización de la Educación universitaria en otras regiones del mundo.

Numerosos son los modelos de universalización que han sido empleados en otras partes del mundo, el más cercano en el tiempo y a nuestra realidad es el Modelo cubano, el cual, en su concepción, se despliega en todas la cabeceras municipales de aquel país, a diferencia del Modelo venezolano que sitúa sus espacios universalizados en todos los lugares del territorio nacional, aunque en Cuba se incluye la modalidad de microuniversidad como máxima expresión de universalización.

No obstante, ser Cuba el patrón de referencia más cercano, se conocen otros modelos de universalización en América del Sur y en geografías tan lejanas como Europa. Por solo citar algunos ejemplos aparecen:

- ✓ En Europa: la formación de maestros en las IUFM de Francia, la formación inicial de docentes en la Universidad Fumbiolt (Berlín, Alemania), el programa de formación inicial de docentes de secundaria en la Universidad Profesional Stors (Países Bajos) y la propuesta de formación de maestros de Educación Primaria en la Universidad Autónoma de Madrid (España).
- ✓ En América Latina: Universidad Pedagógica Nacional (Colombia), la formación de profesores de enseñanza básica en la Universidad Arcis (Chile), la formación de profesores en la Universidad Nacional General Sarmientos (Argentina), modelos de formación de docentes en el estado de Minas Gerais (Brasil)

Como puede apreciarse en los modelos señalados anteriormente, todos son para procesos universitarios universalizados de formación de profesionales de la Educación, sin embargo, aunque en la Misión Sucre se forman estos profesionales, también realizan sus estudios diversos tipos de profesionales a través de los currículos de las catorce (14) universidades acreditadoras, divididas en programas nacionales de formación (PNF), carreras técnicas administrativas (CTA), cuyos trimestres tienen una duración de catorce (14) semanas y los PNF de las universidades con una duración de dos (2) semestres.

Las características más generales de estos modelos es que se identifican por poseer una cultura innovadora común que mira a la comunidad educativa universitaria, con una actitud positiva hacia el cambio de paradigma con determinados niveles de compromisos con la mejora del proceso de formación de profesionales; las propias instituciones acreditadoras de PNF reconocen a los

espacios no convencionales utilizados por la Misión Sucre como innovadores, con Coordinadores de aldeas, académicos y profesores asesores dispuestos a transformar sus prácticas de formación y planificar sus estrategias de cambio.

Todos estos modelos están incluidos en un contexto sociocultural y geográfico concreto y sus propuestas tratan de buscar respuestas a las expectativas y exigencias sociales de ese entorno.

De la comparación a priori de estos modelos se aprecia una heterogeneidad manifiesta en las soluciones que adoptan cada uno, con pequeños puntos de coincidencia entre ellos, expresados en algunas regularidades comunes que, por su valor, pueden constituirse en puntos de partida para cualquier reflexión que incluya modelos de formación académica de profesionales en condiciones de universalización.

Uno de los puntos coincidentes es la formación basada en competencias (con mayor incidencia en los modelos europeos); reconocida la competencia como una orientación a la capacidad de movilizar los saberes específicos ligados al papel profesional más que al aprendizaje de contenidos; de manera que se orienten hacia el aprendizaje significativo, se ve al profesor asesor como facilitador del aprendizaje; proceso desarrollado en grupos y demostración de capacidades en la evaluación de éstos.

Entonces, la formación de profesionales se transforma de una pura asimilación de conocimientos en un espacio de encuentro y reflexión entre el educando y el educador, educador y educador, educando y educando; con una evaluación constante y sistemática de motivación y cambio.

Lo más significativo, a juicio de esta autora, es que en todos estos modelos se puede observar como relevante el hecho de que las prácticas profesionales, en el contexto venezolano (proyectos sociocomunitarios), tienen una mayor significación en el plan de estudio; llegando a superar, incluso, el 50% del total de este.

De igual manera, se observa regularmente que en la investigación relacionada con la formación de profesionales en condiciones de universalización, la Misión Sucre se tiene que articular con todas las entidades estadales y privadas para ejecutar las actividades académicas y proyectos sociocomunitarios exigidos durante toda su carrera, por los centros generadores de conocimiento, que ayudan al desarrollo de la sociedad y a optimizar su función formadora, introduciéndose además la investigación en el plan de estudio como soporte para generar la reflexión de la realidad sociocultural que rodea a la Aldea Universitaria como núcleo básico del proceso de

universalización de la universidad venezolana, y su contribución a mejorar la práctica y transformar el entorno que las rodea.

Otro aspecto convergente que se encuentra en la mayoría de estas propuestas (modelos); es la visión que busca eliminar las fronteras de las disciplinas tradicionales; a través de una mirada transdisciplinar de los contenidos que presupone organizar el proceso de formación de profesionales mediante núcleos de conocimientos globalizadores o talleres de formación donde se relacionen las diferentes disciplinas.

Por la diversidad de enfoques y lineamientos en torno a la formación general o especializada de profesionales en condiciones de universalización, se observa una tendencia a reconocer la necesidad de combinar ambas formas o vías en la formación: una formación inicial, de carácter básico y general, donde se estudien cuestiones clave, comunes de la vinculación laboral y una permanente que posteriormente, con la intervención de los Coordinadores académicos de la Misión Sucre, se vaya especificando el plan de estudio para la formación más especializada, acorde a las necesidades de desarrollo integral de los participantes.

1.5.1. Particularidades de la Educación universitaria universalizada en Venezuela. Sus especificidades en el Estado Vargas.

En el caso venezolano, el tema de la universalización de la universidad adquiere particular interés en un momento en el que las políticas públicas en materia de Educación universitaria echa por tierra lo que en muchos países del continente latinoamericano ocurre, que es proyectarla a favor de la circulación de conocimientos científicos y técnicos, en detrimento de la defensa de los valores y del fortalecimiento de las ideas más revolucionarias de los pueblos.

Esta afirmación revela las tendencias de las últimas décadas, que han estado marcadas por la contradicción entre los que consideran que la formación de profesionales en condiciones de universalización debe hacerse fundamentada en un alto dominio de las ciencias y los que consideran que lo secundario en esta formación es la enseñanza de valores universalmente reconocidos y actitudes ante la vida. Además, defienden este criterio desde la perspectiva de considerar que las disciplinas científicas poseen en su estructura su propia posibilidad de enseñarse, que el dominio de una materia posibilita que se pueda enseñar.

Todos estos señalamientos realizados demuestran la vigencia que, en materia de universalización en la formación de profesionales, tiene la concepción implementada en la República Bolivariana

de Venezuela, que por las transformaciones revolucionarias en la construcción del Socialismo del Siglo XXI, merecen ser interiorizadas por resultar una ventana a las dificultades de aplicación de modelos necesarios para las realidades del continente americano.

En el modelo de formación de profesionales venezolanos se destacan regularidades o elementos comunes relevantes:

- ✓ La universalización de la educación universitaria es una política de Estado para el desarrollo económico, político y social del país. Constituye un planteamiento de carácter estratégico por considerar la educación universitaria "…*un campo que decide*…". (Hopenhayn y Ottone, 2002).
- ✓ La universalización se introduce a partir de la concepción de la Misión Sucre, como plan estratégico del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela.
- ✓ Garantizar la inclusión y la masividad con calidad, al asumir como principio básico la justicia social para la eliminación de la exclusión, evidenciando diferencias notables con otros modelos de universalización presentados.
- ✓ Se basa en el logro del desarrollo humano, integral, sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa. (Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, 2003).
- ✓ Se universaliza la Educación Universitaria municipalizándola, dándole participación a las universidades para extender sus servicios a las localidades del país, en el caso del Estado Vargas se parroquializa.

La Misión Sucre por su principio de universalización es la que más se acerca a un modelo educativo universitario con espíritu de justicia, inclusión, interés del Estado, búsqueda de la masividad con calidad, uso de medios audiovisuales en el proceso de aprender a aprender, entre otros, con notables diferencias, teóricas, conceptuales, funcionales, estructurales y de la práctica pedagógica, y entre las regiones, en la conciencia de la necesidad del cambio y en la formación del personal capacitado. El apoyo de las instituciones al proceso de universalización y municipalización no es uniforme y coherente en todos los Estados del país.

1.6. Conclusiones del capítulo:

- ✓ Los referentes teóricos relacionados con la dirección han permitido precisar que el proceso de dirección como fenómeno objetivo, caracterizado por las relaciones sociales entre dirigentes y dirigidos, impuestas por la base económica y social predominante en un momento histórico concreto, ha estado vinculado, en su paso por la historia, con la propia evolución de la sociedad.
- ✓ Al realizar el análisis de la organización del proceso de dirección se aprecia que esta se concibe sobre la base del enfoque sistémico. Esta concepción plantea la necesidad de establecer formas organizativas que respondan a los objetivos trazados por una determinada institución, para los cuales es creado el sistema que se dirige, por lo que se debe tener en cuenta la forma en que, con esos componentes, se establecen las relaciones funcionales de subordinación y/o coordinación.
- ✓ El redimensionamiento y reordenamiento de la Misión Sucre, requiere de una eficiente gestión que tribute al desempeño de las relaciones funcionales entre los órganos de dirección, técnicos y directivos, y los miembros de la comunidad educativa universitaria, caracterizadas por las relaciones de subordinación y/o colaboración que se deben establecer entre estos.
- ✓ La organización como función de la Dirección se encarga de establecer estructuras, funciones, sistemas y procedimientos que aseguren el logro de los objetivos institucionales.
- ✓ Para conformar su aporte la investigadora asume: las concepciones de Alonso, 2006 sobre proceso de dirección y sistema de trabajo, además, de las expresadas por Saavedra en 2008 sobre organización del proceso de dirección.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DE LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO VARGAS.

2.1.-INTRODUCCIÓN.

La Misión Sucre como alternativa de educación universitaria no implica solamente cambios en el orden estructural y curricular, sino que también lleva aparejado concepciones de trabajo totalmente diferentes a las desarrolladas en las universidades tradicionales.

Estas nuevas concepciones de trabajo implican que los Coordinadores regionales, de aldeas y académicos, deben buscar vías más eficaces que les permitan organizar el proceso de dirección de manera flexible y sistémica, para propiciar el desarrollo creciente y perspectivo de los órganos de dirección, técnicos, directivos y de los miembros de la comunidad educativa universitaria y, de esta manera, contribuir al logro de los objetivos propuestos en el nuevo modelo de Educación universitaria universalizada que se implementa actualmente en la República Bolivariana de Venezuela.

En este capítulo se presenta el diagnóstico del estado actual del objeto y campo de la investigación, sobre la base de los fundamentos teóricos que sustentan las preguntas científicas. Se expone un procedimiento de diagnóstico a partir de la utilización de los diferentes instrumentos y técnicas de investigación del nivel empírico, así como, la realización de una caracterización de la Misión Sucre en la cual se exponen diferentes aspectos desde su fundación hasta el momento actual.

2.2.- Procedimiento de diagnóstico seguido.

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo de este capítulo se hace necesario abordar un procedimiento metodológico de diagnóstico que permite establecer las regularidades e insuficiencias en la organización objeto de estudio práctico.

El proceso de diagnóstico seguido por la autora se realiza a partir de la experiencia de sus cuatro años como Coordinadora Regional teniendo en cuenta para ello un carácter sistemático, sin embargo, los resultados presentados en este trabajo de investigación, solo se refieren a las constataciones realizadas en el primer semestre del período 2009 – II.

El procedimiento diagnóstico se estructuró siguiendo los pasos que se presentan en la Figura 2.

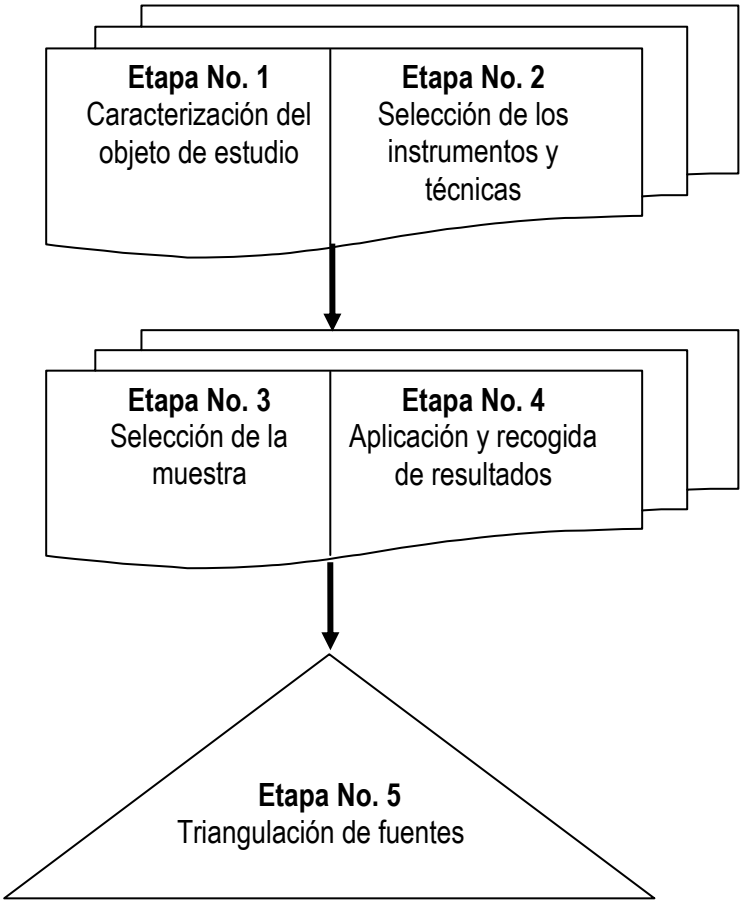

Figura 2: Procedimiento para el diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia.

Las bases tenidas en cuenta para la realización del diagnóstico son:

- ✓ Enfoque sistémico al analizar la influencia de cada variable en la organización (Misión Sucre en el Estado Vargas).
- ✓ Colaboración y cooperación para la recogida de información.
- ✓ Procesamiento estadístico para la información cuantitativa de encuestas, observaciones y entrevistas.
- ✓ Triangulación de la información obtenida.

Etapa 1: Caracterización del objeto de estudio. Con este paso se pretende caracterizar la organización en la que se realiza el estudio a partir de la determinación de las generalidades y particularidades de la misma. Además, se valoran aspectos relacionados con la creación,

funciones, objeto social, estructura, metas, así como los recursos humanos con que se cuenta para cumplir su función social.

Etapa 2: Selección de los instrumentos y técnicas a utilizar en el diagnóstico. Para llevar a cabo este trabajo de investigación la autora utiliza diversos métodos para diseñar un plan de recolección de datos. En este caso los métodos varían de acuerdo a cuatro dimensiones importantes: estructura, confiabilidad, injerencia de la investigadora y objetividad.

En esta investigación se utilizan métodos teóricos, así como la observación como método empírico y las principales técnicas de recolección de datos como la encuesta y la entrevista, como se describe a continuación:

Del nivel teórico:

- ✓ **Análisis–síntesis**: es un método empleado durante todo el proceso investigativo, especialmente en función de la fundamentación teórica, en la determinación de los presupuestos teóricos necesarios para la solución del problema científico de la investigación y para elaborar las conclusiones del trabajo.
- ✓ **Sistémico–estructural–funcional**: en la determinación de las relaciones contradictorias que se manifiestan al interior del objeto que permiten caracterizarlo de manera esencial, mediante la determinación de la estructura del sistema de trabajo y los vínculos entre los diferentes componentes que lo conforman.
- ✓ **Inductivo–deductivo**: para llegar a generalizaciones relacionadas con el proceso de dirección de la Misión Sucre y sus particularidades en el caso del Estado Vargas.
- ✓ **Del nivel empírico**:
- ✓ La **observación participante** al proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas en sus diferentes niveles de organización, así como de actividades en la práctica, lo que permitió constatar la ejecución de dicho proceso por los Coordinadores de Aldeas.
- ✓ **Estudio de documentos**: se revisaron planes de trabajo, planes de estudio, programas de disciplinas, actas de reuniones de las Coordinaciones de aldeas y académicas.

- ✓ La **encuesta** y la **entrevista**: fueron técnicas utilizadas para obtener información acerca de la esencia y actualidad del problema científico de la investigación y valorar la efectividad del sistema de trabajo propuesto.

Métodos estadísticos:

En la **etapa inicial** se emplea la **estadística descriptiva** a través de distribuciones de frecuencia y en la etapa de constatación en la práctica la determinación de la mediana como medida de tendencia central al utilizar el criterio de expertos.

Etapa 3: Selección de la muestra. La muestra constituye una fracción de la población estudiada. La determinación del tamaño de la muestra depende básicamente del tipo de estudio que se vaya a realizar por lo que es necesario garantizar su representatividad. Para ello se parte, de las características de la población, su heterogeneidad y el grado de precisión que se desea obtener, de aquí que la misma sea intencional al tomar los 27 Coordinadores de Aldeas, 27 miembros del personal operativo, 12 Coordinadores Académicos, y 100 profesores asesores, que abarcan todo el espacio geográfico del Estado Vargas, incluyendo la Zona Insular (Los Roques).

Etapa 4: Aplicación y análisis de los resultados.

Comprende el estudio y valoración de los resultados alcanzados, luego de la aplicación de las distintas técnicas e incluye el análisis de la función de dirección en la Misión Sucre del Estado Vargas durante el período lectivo 2009–II, de sus implicaciones para lograr una mejor ejecución, así como la actitud de la organización ante las transformaciones del entorno. Los datos recolectados son procesados mediante distribuciones de frecuencia y el criterio de expertos.

Etapa 5: Triangulación de los resultados.

A partir de las técnicas utilizadas, se establece una estrategia de triangulación representada en la Figura No. 3 y en la que se combinan:

- ✓ **Triangulación de fuentes**: partiendo del principio de recolectar y analizar los datos provenientes de varias fuentes con el fin de contrastarlos e interpretarlos, así como para comprobar si las informaciones aportadas por las fuentes son confirmadas por otras.
- ✓ **Triangulación metodológica***:* se logra a partir de la pluralidad de métodos empleados simultánea o secuencialmente, ofreciendo una perspectiva diferente en el estudio del problema.

- ✓ **Triangulación entre investigadores o evaluadores***:* en ella se cruza la información y se emiten consideraciones, se emplean otros observadores para confrontar y aportar datos adicionales.

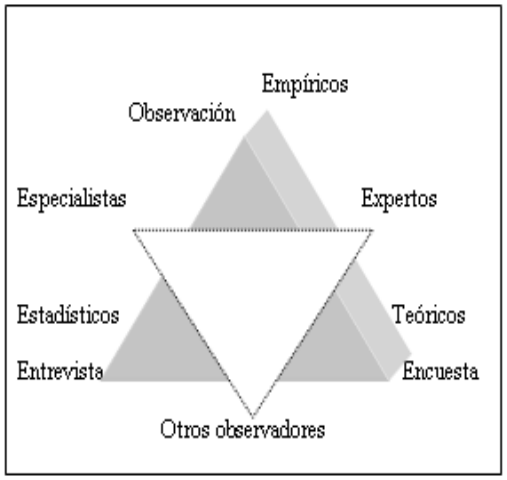

Figura 3: Representación de la estrategia de triangulación.
Fuente: Milián, 2007.

2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico.

Caracterización del objeto de estudio:

El Estado Vargas fue fundado en el año 1998 por el entonces Presidente de la República, Rafael Caldera, su ubicación en el contexto venezolano lo ha convertido en la puerta de este país. Tiene la peculiaridad de ser un Estado – Municipio, conformado por once (11) parroquias que pueden ser agrupadas en tres grandes grupos en dependencia de sus características socioculturales y políticas. Se aclara, además, que son apreciaciones de esta investigadora en sus cuatro años de experiencia como Coordinadora regional, por lo que contienen una carga subjetiva importante.

Un análisis preliminar de la Misión Sucre, como proceso de universalización instaurado el 3 de octubre de 2003, específicamente en el contexto del Estado Vargas, permitió obtener los siguientes resultados durante el período lectivo 2009-II, basados en la observación y entrevistas informales a estudiantes (triunfadores), profesores asesores y Coordinadores de aldeas y académicos, lo cual arrojó que:

El diseño del proceso docente–educativo constituye una propuesta cerrada, toda vez que:

- ✓ La eficiencia en el aprendizaje intenta lograrse mediante un complicado diseño que asegura aprender lo máximo en el menor tiempo, sin tener en cuenta la importancia de las horas no presenciales con que cuenta el estudiante para su preparación.
- ✓ El profesor asesor es considerado un receptor de productos predeterminados, para realizar luego la correspondiente transferencia a la realidad de su aula, modificándola en el sentido y en la medida que la universidad acreditadora creyó oportuno.
- ✓ No hay mención, en los programas didácticos, a la necesidad de juicio crítico, compromiso con la realidad o deseos de transformarla, solo voluntad y disciplina para cumplir el proceso.
- ✓ El profesor asesor no interviene en el diseño de las disciplinas, de aquí que éste se convierta en el hecho más importante, entonces el profesor de la universidad acreditadora (diseñador), más que pensar en la importancia, de los contenidos y el objetivo, deberá centrar su atención en una correcta e inequívoca formulación.
- ✓ El contenido es seleccionado y organizado por la universidad acreditadora sin la participación de los profesores asesores.
- ✓ Los conocimientos son considerados más como verdades a aceptar que como propuestas a investigar y contrastar con la realidad del aula de cada profesor asesor.
- ✓ Todo lo que hay que saber sobre un tema está en el programa elaborado por la universidad acreditadora, por lo que la propuesta de ampliación bibliográfica existe, pero en realidad es formal.
- ✓ El profesor asesor puede hacer preguntas sobre el contenido pero se espera que lo haga cuando el desarrollo del mismo le produzca alguna duda.

Las actividades que se realizan en las Aldeas universitarias son nocturnas en un 80%, desde las 6:00 a 9:00 pm, y todo el día los fines de semana entre sábados y domingos, lo que unido al carácter andragógico de la Misión Sucre, hace que el tiempo que se le dedica al proceso pedagógico, por parte de los participantes, se restrinja a los lapsos de tiempo señalados. Otro aspecto importante, es que no se poseen espacios físicos para la dirección de la Aldea universitaria, donde se discutan los constantes cambios que genera la dinámica de ésta en los

diferentes PNF, lo que dificulta el control de estudio y la planificación de objetivos en cada uno de los periodos de trabajo, así como la acción que permite dar seguimiento a los mismos.

A pesar de lo antes expuesto, amerita detenerse en la necesidad de ejercer acciones que permitan la organización de la Coordinación Regional y de las Aldeas universitarias con lo cual se pueda continuar el seguimiento a estas y apoyar los proyectos sociocomunitarios y de aprendizaje que se ejecutan en los ambientes de clases. Lo cual se puede realizar, pues todas las áreas de trabajo existentes se encuentran en lugares que le pertenecen a las escuelas, liceos y espacios universitarios, por ello la presente investigación es posible de realizar y poner en práctica.

La creación de la estructura actual de la Misión Sucre en el Estado Vargas coincide con la conformación de la Fundación que le da nombre, el objeto social está orientado a facilitar la incorporación y prosecución de estudios de todos los bachilleres que, a pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no habían sido admitidos en ninguna institución de Educación universitaria oficial, en correspondencia con el mandato constitucional de garantizar el derecho a la Educación de todos los venezolanos y venezolanas.

La plantilla actual de la Misión Sucre en el Estado Vargas está conformada por veintisiete (27) Coordinadores de aldeas, de ellos nueve (9) son hombres y el resto mujeres, por lo que hay un predominio del sexo femenino ejecutando esta trascendental tarea, cincuenta y cuatro (54) personal operativos y quinientos ochenta y cuatro (584) docentes facilitadores, de ellos doscientos quince (215) pertenecen al sexo masculino; no se mencionan los Coordinadores académicos porque no son un recurso humano que le pertenece a la estructura de dirección objeto de estudio, sino que se deben establecer relaciones de cooperación, en tanto, pertenecen y responden directamente a la universidad acreditadora a donde pertenecen.

Como resultado de la aplicación de las diferentes técnicas y métodos empíricos de investigación se obtuvo que:

Las técnicas de obtención de datos fueron elaboradas, en su totalidad, por la autora de esta investigación y fueron validadas en el período lectivo 2009 - II en las 27 Aldeas universitarias del Estado Vargas.

Durante la elaboración de las técnicas, especialmente las encuestas, se evitó, en lo posible, la utilización de términos relacionados con la teoría de dirección que pudieran generar dudas en los encuestados, por desconocimiento de la temática objeto de investigación, como son los casos de

los términos relaciones de subordinación y de colaboración. No obstante, en la formulación de las interrogantes están implícitos ambos términos, permitiendo la medición del comportamiento de los indicadores definidos en las variables objeto de estudio.

Por la crucial labor que debe desarrollar la "estructura de dirección" de la Misión Sucre en el Estado Vargas (dirigir la política educativa universitaria universalizada) se procedió a la aplicación de una encuesta (Anexo 1) a los 14 Coordinadores académicos que atienden los PNF que se ejecutan en el Estado, lo cual permitió constatar los aciertos, satisfacciones e insatisfacciones alrededor de la forma en que se organiza la actividad académica dentro del proceso de dirección en la referida Misión, de acuerdo a las exigencias didácticas actuales.

Las valoraciones emitidas por los encuestados permitieron determinar las regularidades siguientes:

- ✓ Los análisis que se desarrollan en la Coordinación regional de la Misión Sucre, sobre las principales problemáticas que afectan a las aldeas universitarias en materia docente son poco profundas, ya que, generalmente, no se buscan las causas sino que se trata de influir sobre las consecuencias que generan estas. Igualmente no se definen con precisión objetivos de trabajo que permitan darle seguimiento por parte de los restantes órganos de dirección, técnicos y directivos.
- ✓ Las relaciones que se establecen entre la Coordinación académica y las aldeas universitarias quedan en una pura formalidad. No se ha logrado que la comunidad donde se encuentra enclavada la aldea universitaria, asuma el papel protagónico que le corresponde en el fortalecimiento del trabajo educativo de la Misión Sucre.
- ✓ Las actividades curriculares, metodológicas, de superación y científicas que se proyectan y desarrollan por los Coordinadores académicos no influyen directamente en el aprendizaje y en los aspectos formativos de la personalidad de los estudiantes (triunfadores). Tampoco impactan en el colectivo de profesores asesores durante la dirección del proceso pedagógico en su salón de clases.

Estas insuficiencias son un reflejo de que las relaciones de subordinación, que se establecen entre la Coordinación regional, los órganos técnicos y los directivos, así como los miembros de la comunidad educativa universitaria no contribuyen en su totalidad a su desarrollo potencial, aunque se encuentran en un estadio cualitativamente superior a etapas anteriores.

Asimismo, se aprecia que a pesar de los avances logrados, no se han alcanzado las transformaciones esperadas en cuanto a las relaciones de colaboración que deben establecerse entre los diferentes órganos de dirección, técnicos y directivos, determinado por el funcionamiento de estos órganos en función del logro de los objetivos propuestos.

En síntesis, con la aplicación de este técnica empírica se concluye que las relaciones de subordinación y/o colaboración que se deben establecer entre los órganos de dirección, técnicos y directivos y entre estos y los miembros de la comunidad educativa universitaria, no contribuyen, de manera óptima, al logro de los objetivos propuestos en la Misión Sucre en Vargas como nuevo modelo alternativo de universalización que se implementa en la educación universitaria contemporánea en la República Bolivariana de Venezuela.

Sobre la base de que el Coordinador de aldea es el máximo responsable de organizar el proceso de dirección en su plantel, se encuestó a los 27, que se corresponden con el 100% del universo, seleccionados de manera intencional (Anexo 2).

En las valoraciones expresadas por los Coordinadores de aldeas se precisaron un grupo de insuficiencias que denotan las limitaciones que presentan no solo ellos, sino también los profesores asesores para contribuir a organizar el proceso de dirección en la Misión Sucre en el Estado Vargas.

Las respuestas emitidas por los encuestados (100% de los Coordinadores de aldeas), arrojan lo siguiente:

- ✓ En las reuniones con los profesores asesores se abordan diversos temas relacionados con el currículo escolar, el trabajo metodológico, científico y de superación; sin embargo, a pesar de los avances alcanzados en las últimas etapas, no se ha logrado el impacto deseado en la transformación de la realidad educativa de la aldea universitaria.
- ✓ En las reuniones de la Coordinación de aldea no se tratan con la profundidad requerida los problemas analizados en el marco de la Coordinación regional. No se diseñan y ejecutan estrategias en las que se den respuestas a las necesidades de desarrollo de los profesores asesores a partir de los problemas que presentan los estudiantes (triunfadores) en el orden formativo de la personalidad y de aprendizaje. No se diseñan acciones eficaces para el trabajo con la comunidad, solo se limitan a los proyectos de investigación que desarrollan los estudiantes como parte de su curriculum escolar.

- ✓ En la reunión de la Coordinación de aldea, donde asisten los profesores asesores, se analizan los principales resultados alcanzados en los indicadores de eficiencia, se discuten las estrategias que se deben seguir para resolver los problemas que se presentan en el orden formativo y de aprendizaje de los estudiantes; sin embargo, existe falta de sistematicidad para su posterior seguimiento.
- ✓ El Consejo comunal donde se encuentra ubicada la Aldea universitaria no ha asumido un papel activo con respecto a la estrategia educativa trazada por ésta, faltando la sistematicidad necesaria en el trabajo que debe desarrollar la comunidad en este sentido.

Las valoraciones antes descritas corroboran que la Coordinación de la aldea, a partir de las relaciones de subordinación que debe establecer con la Coordinación regional y de cooperación con la Coordinación académica, los profesores asesores, con los Consejos comunales y las organizaciones, no ha cubierto las expectativas creadas con este fin.

Para profundizar en la información brindada por los Coordinadores de aldeas, se procedió a observar un total de 27 reuniones, que se corresponden con la totalidad de las aldeas existentes en el Estado Vargas. (Anexo 3).

Como resultado de la observación a las reuniones de Coordinaciones de aldea se evidenciaron las siguientes regularidades:

- ✓ En el 100% de las observaciones desarrolladas no participan la totalidad de las personas involucradas en el proceso, fundamentalmente profesores asesores.

Ello conlleva a que los acuerdos y objetivos que se puedan precisar en este órgano carezcan del compromiso y tratamiento adecuado por parte de éstos, pues básicamente no participan en la discusión colectiva de los mismos.

- ✓ No existe precisión de los principales logros y limitaciones que han presentado los directivos, los profesores asesores, las organizaciones y la comunidad en el cumplimiento de las funciones asignadas para el alcance de los objetivos trazados por la Misión Sucre en el Estado Vargas. Por lo general las intervenciones de los participantes se circunscriben a expresar las principales limitaciones y logros que han presentado los alumnos en el aprendizaje.
- ✓ No se proyectan estrategias diferenciadas a los miembros de la comunidad educativa

universitaria que reflejen precisiones oportunas del trabajo diferenciado a desarrollar con los propios directivos, los profesores asesores y la comunidad; generalmente la proyección del trabajo se limita al desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje de los diferentes PNF y no con el énfasis que presupone el proceso de dirección que desarrollan los Coordinadores de aldeas y académicos, así como al trabajo educativo que deben desarrollar las organizaciones de conjunto con la comunidad donde se encuentra enclavada ésta.

- ✓ Existe una insuficiente retroalimentación recíproca de información, concepciones, conocimientos, metodologías, técnicas y procedimientos necesarios entre la Coordinación regional como órgano de dirección, la Coordinación académica como órgano técnico y los Coordinadores de aldeas como directivos ejecutores de los lineamientos emitidos a nivel regional y nacional sobre los miembros de la comunidad educativa universitaria que lo integran, para asegurar el alcance de los objetivos propuestos.
- ✓ Existe insuficiente claridad en el plan de temas que deberán discutirse en la Coordinación académica, en el colectivo de profesores asesores y en la Coordinación de aldea, incidiendo negativamente en la continuidad que deben tener las decisiones que se toman en la Coordinación regional.

La aplicación de este método empírico corroboró que las relaciones de subordinación y/o colaboración que se establecen entre la Coordinación regional, los restantes órganos y los miembros de la comunidad educativa universitaria no logran la eficacia suficiente, según las exigencias del modelo de educación universitaria universalizada que se implementa actualmente en la República Bolivariana de Venezuela.

Asumiendo el importante papel que juega la Coordinación académica como órgano técnico que asegura el cumplimiento de los objetivos didácticos y metodológicos trazados por las universidades acreditadoras de PNF, se constituye en otro de los espacios importantes que utiliza el Coordinador regional para organizar el proceso de dirección, por esta razón se procedió a observar diez (10) reuniones de este tipo (Anexo 4).

Como resultado de la observación a las reuniones de los Coordinadores académicos se evidenció que las actividades de carácter docente, curriculares, metodológicas, científicas y de superación desarrolladas adolecen de un enfoque individualizado, resultando deficiente la atención diferenciada de las principales necesidades de desarrollo profesional de los profesores asesores.

La aplicación de este instrumento permitió precisar que las relaciones de colaboración que se establecen entre la Coordinación académica, los profesores asesores y los estudiantes (triunfadores) involucrados, son insuficientes para el logro de la eficacia necesaria.

Sobre la base de que el profesor asesor, como miembro de la comunidad educativa universitaria, desempeña un importante papel en la organización del proceso de dirección de la Aldea universitaria, se aplicó una encuesta a 100 de ellos, es decir, el 17,12 % de la totalidad. (Anexo 5). Esta muestra seleccionada abarca las 27 Aldeas universitarias que conforman la Misión Sucre en el Estado Vargas y se corresponde con los profesores asesores con más de seis (6) años de labor en la Misión Sucre.

Entre las principales respuestas dadas por los profesores asesores encuestados, se encuentran las siguientes:

- ✓ Las estrategias de aprendizaje diseñadas por parte de los profesores asesores se restringen solamente a darle tratamiento a los problemas de aprendizaje de los estudiantes (triunfadores), soslayando los aspectos formativos inherentes a todo proceso educativo.
- ✓ Las actividades coordinadas y cooperadas que desarrollan los profesores asesores con la comunidad donde se ubica la Aldea universitaria, son insuficientes para dar respuesta a las necesidades de desarrollo integral de la personalidad de los educandos.
- ✓ Entre los profesores asesores, los estudiantes (triunfadores), las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y la comunidad no se logra establecer una relación de carácter recíproco, donde unos, a partir de las responsabilidades que les son inherentes, tributen al desarrollo de los otros y viceversa.
- ✓ Es insuficiente el compromiso por parte de los miembros de la comunidad educativa universitaria con el funcionamiento de las Aldeas universitarias y, por supuesto, con la Coordinación regional, faltándoles, en ocasiones, iniciativa y creatividad para resolver problemas cuya solución le es inherente a ellos.

Con todo lo expresado anteriormente se hace evidente que las relaciones de colaboración que se deben establecer entre los Coordinadores de aldeas y académicos, los profesores asesores, los estudiantes y la comunidad donde se ubica la Aldea universitaria no se corresponden con las exigencias del nuevo modelo de universidad universalizada que se implementa actualmente en

Venezuela.

Para complementar la información que emerge de la aplicación de los métodos y técnicas empíricas de investigación utilizadas, se desarrolló un proceso de observación no estructurado desarrollado por la investigadora como parte de las funciones que le son inherentes a su actividad cotidiana dentro de la Misión Sucre, donde se apreciaron, además, las insuficiencias siguientes:

- ✓ Se precisan y reflexionan de manera conjunta, aunque insuficiente, los logros y limitaciones que han presentado los profesores asesores en el cumplimiento de los objetivos de trabajo propuestos en el salón de clases y en la Aldea universitaria.
- ✓ Los objetivos de trabajo para las diferentes etapas, son definidos de manera imprecisa, lo que incide en la falta de compromisos colectivos y metas comunes para solucionar los problemas internos de las Aldeas universitarias, así como en la insuficiente unidad de acción en el trabajo que desarrollan los profesores asesores de un mismo período académico; por lo general cada profesor asesor se circunscribe al trabajo que desarrolla con sus estudiantes, sin valorar la repercusión de su labor en los resultados generales de la Aldea universitaria.
- ✓ Insuficiente proyección, ejecución, evaluación y control del trabajo político e ideológico, científico, metodológico y el desarrollo del proceso docente - educativo de la Aldea universitaria, tomando como base los objetivos planteados por la Coordinación regional a partir de los lineamientos emitidos por la Coordinación Nacional de la Misión Sucre, las universidades que acreditan los diferentes PNF y las propias necesidades del grupo, de cada profesor asesor en particular y la comunidad donde se encuentra ubicada la Aldea universitaria.
- ✓ No se logra que todos los profesores asesores se sientan responsables de los resultados que se van alcanzando en el proceso docente–educativo, ya que algunos se circunscriben a la parte técnica de las materias que imparten.
- ✓ Las reuniones de carácter académico, las actividades metodológicas y acompañamientos pedagógicos en los que han participado se desarrollan con un carácter general y casi siempre se refieren a lo que está normado en los documentos.
- ✓ Las actividades metodológicas desarrolladas continúan siendo tradicionales. Muchas carecen de una verdadera demostración de cómo resolver los problemas que poseen los estudiantes

(triunfadores) en el aprendizaje.

Las insuficiencias descritas anteriormente precisan la falta de eficacia de las relaciones funcionales que deben establecerse entre los profesores asesores, las Coordinaciones, regional, de aldeas y académica.

Con el objetivo de seguir complementando la información que han arrojado los métodos y técnicas empíricas anteriores, se aplicó una entrevista que permitió constatar el criterio que poseen los Consejos comunales donde se encuentran ubicadas las nueve (9) Aldeas universitarias más pobladas, acerca de la eficacia con que se ha organizado el proceso de dirección en las mismas (Anexo 6).

La valoración dada por los representantes de los Consejos comunales se precisa a continuación:

- ✓ No se han cubierto las expectativas creadas acerca de la participación sistemática de los miembros del Consejo comunal en las reuniones que se desarrollan en la Aldea universitaria, lo cual incide en la calidad y eficacia de estos encuentros.
- ✓ No se logra comprometer a las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en la ejecución y control de la estrategia educativa definida en la Aldea universitaria.

Para complementar la información se tomó en consideración los resultados de las visitas a las reuniones de Coordinación de aldeas, cuyos resultados son los siguientes:

- ✓ En el 100 % de las observaciones desarrolladas no participaron los miembros de los Consejos comunales, lo que deviene en un aspecto que influye de manera negativa en la existencia de un intercambio eficaz de información, experiencias, técnicas, procedimientos, instrumentos y mecanismos necesarios entre estos, para la búsqueda de soluciones a los problemas existentes en la Aldea universitaria.
- ✓ Por esta razón la comunidad no participa en la precisión y reflexión, de manera conjunta, de los logros y limitaciones que han presentado las organizaciones y la comunidad en el cumplimiento de sus funciones como miembros de la Coordinación de aldea; generalmente los análisis giran sobre los problemas que la Aldea universitaria ha detectado en el aprendizaje.
- ✓ En el 66,6% de las observaciones realizadas no se establecen los objetivos de trabajo para la etapa que se analiza; por lo general se toman acuerdos en los que no se precisan con claridad

los fines y metas a alcanzar por las organizaciones y la comunidad.

- ✓ Se explotan de manera insuficiente las potencialidades que brindan estos integrantes de la Aldea universitaria para comprometer a las organizaciones y a la comunidad con un trabajo sistemático y coherente, que permita dar solución a los problemas que se presentan.

En general, el estudio realizado sobre el estado actual de la organización del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas demuestra que las relaciones de subordinación y/o colaboración que se establecen entre la Coordinación regional, la Coordinación académica, las Coordinaciones de aldeas, los profesores asesores y entre estos y los miembros de la comunidad no cubren las expectativas creadas para lograr la eficacia necesaria, según las exigencias del nuevo modelo de educación universitaria universalizada que se implementa actualmente en Venezuela.

El análisis crítico de las limitaciones que presenta la organización del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas, constituye el punto de partida para emprender el trabajo de investigación que en este informe se refleja. Los resultados del proceso de diagnóstico evidencian la presencia y actualidad del problema científico enunciado en la introducción del presente trabajo.

2.4. Conclusiones del capítulo.

- ✓ Para la recogida de la información se utilizaron diferentes métodos del nivel teórico, así como métodos y técnicas empíricas que se complementan con el método matemático estadístico, en función de diagnosticar el estado actual del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas, realizado a partir de un procedimiento compuesto por diferentes etapas, de manera lógica y concatenada.
- ✓ El diagnóstico de las principales dificultades relacionadas con la organización del proceso de dirección ha permitido revelar la necesidad del perfeccionamiento del sistema de trabajo de la Misión de referencia, a partir de la no correspondencia de las relaciones de colaboración y/o subordinación que se deben establecer entre todos los niveles organizativos según las exigencias del nuevo modelo de universidad universalizada, con énfasis en los órganos de dirección, técnicos y directivos de la Misión Sucre en el Estado Vargas, así como en los profesores asesores y miembros de la comunidad educativa universitaria universalizada donde se encuentra enclavada la aldea universitaria.

CAPÍTULO III: SISTEMA DE TRABAJO PARA LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO VARGAS.

3.1- INTRODUCCIÓN.

A partir de los resultados del diagnóstico realizado, se pudo constatar las insuficiencias en el sistema de trabajo de la Misión Sucre en el Estado Vargas, hecho que evidencia la necesidad de un rediseño del mismo que integre y coordine todas las actividades en este sentido.

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental elaborar un Sistema de Trabajo que contribuya al mejoramiento en la ejecución de las actividades que se desarrollan en la organización objeto de estudio practico, como vía para la solución de las insuficiencias detectadas en el diagnóstico, dicho Sistema de Trabajo está conformado por una serie de pasos lógicamente ordenados e interrelacionados. Además se realiza una valoración de la factibilidad de la propuesta a través del método de expertos.

3.2. Fundamentación del sistema propuesto.

Un sistema se concibe como una secuencia de pasos interrelacionadas entre sí como un todo que se siguen para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado. Es un tipo estandarizado de plan que establece los pasos encaminados a un fin.

Esta propuesta se apoya en el análisis documental realizado en la primera etapa de la investigación y concretada en el Capítulo I, y permite establecer el camino más factible a seguir para adecuar las actividades y acciones a las características propias y condiciones de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

Los **principios básicos** que sustentan el Sistema de Trabajo diseñado se explican a continuación:

Integrador: considera la integración de las diferentes actividades de la organización para acoplarse racionalmente a lo interno y con los elementos implicados del entorno donde se desempeña la misma.

Transparencia y factibilidad: la estructuración del Sistema de Trabajo y su consistencia lógica, a la vez que permite cumplir con los objetivos para los cuales fue diseñado, es sencillo, comprensible y práctico, permitiendo la rápida asimilación por parte de las personas que se inician en su explotación.

Racionalidad: el Sistema de Trabajo propuesto debe operarse con los menores costos posibles.

Coherencia y pertinencia: este Sistema de Trabajo se caracteriza por la actualidad y posibilidad de aplicación mediante el empleo de métodos y técnicas acordes a la realidad técnico organizativa de la República Bolivariana de Venezuela.

Consistencia lógica: el Sistema de Trabajo se desarrolla teniendo en cuenta una secuencia de etapas y acciones que permiten el mejoramiento en la actividad de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

A partir de la definición de los principios que sustentan la concepción teórica del Sistema de Trabajo que se diseña, se determina como premisa esencial, para su implementación, contar con la participación activa, voluntaria y consciente de todos los recursos humanos involucrados en la organización, cuyo conocimiento y experiencia se articulen como elementos clave para contribuir al mejoramiento de la actividad y al logro de los objetivos.

Para lograr el funcionamiento eficaz del Sistema de Trabajo propuesto, la autora de la investigación, comparte los criterios de diferentes autores (Alonso, 2006; Yánez, 1985; Samoura, 1999), identificando las ideas rectoras siguientes:

- ✓ El sistema de trabajo es un proceso participativo**.**
- ✓ La determinación de las personas encargadas de cada actividad en la organización.
- ✓ Acciones correctivas cuando se producen desviaciones.
- ✓ Flexibilidad y capacidad de cambio.

El Sistema de Trabajo propuesto para organizar el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas, basa su dinámica en la concepción de diferentes fases, una inicial denominada de

preparación que tiene la finalidad de realizar un adecuado **diagnóstico** para el logro posterior de una pertinente segunda fase que se ha dado en llamar de **proyección**, seguida de una tercera que es la de **ejecución**. En todas las fases se concibe la utilización de la **evaluación** como forma de retroalimentación. (Figura 4**)**

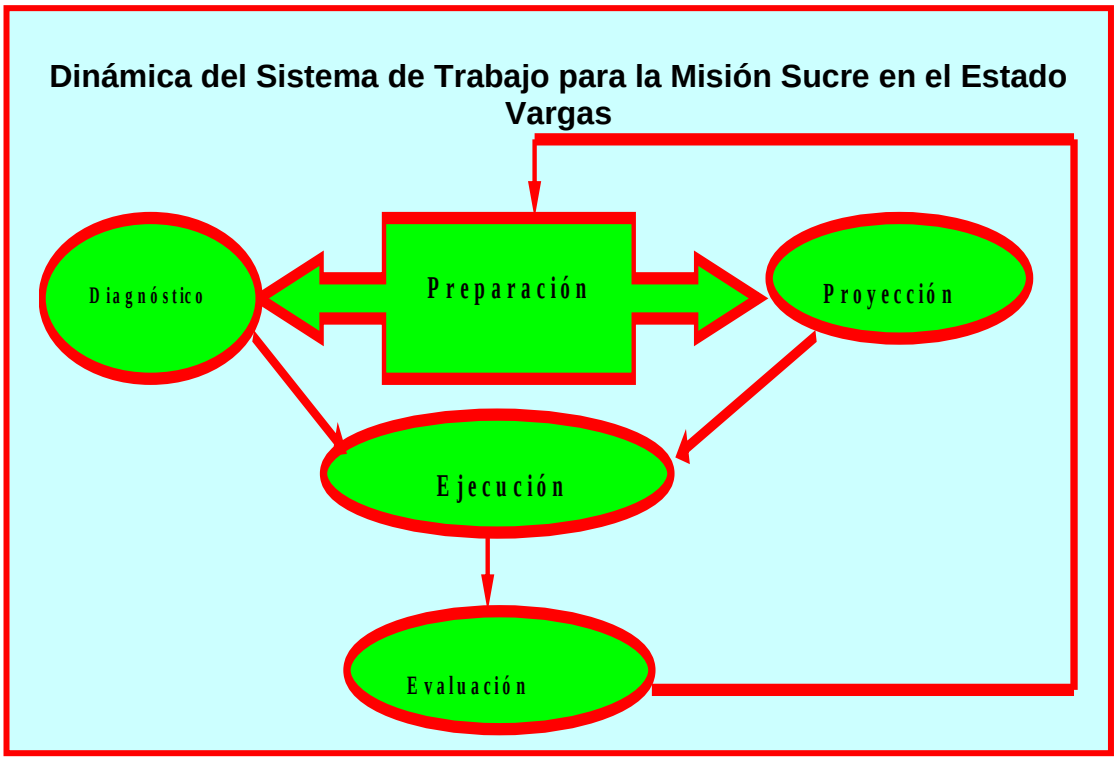

Figura No. 4: Dinámica del Sistema de Trabajo para organizar el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Sistema de Trabajo para organizar el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

De manera general, se parte del criterio de la autora de la investigación sobre sistema de trabajo, la cual, para interpretarlo en el ámbito educativo, asume la definición de sistema más aceptada que lo reconoce como "... *proveniente del latín* sistema *y del griego* σύστημα... *es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un*

objetivo". (Álvarez, 1999; Miller, 1998; Pérez, 1996; Kauffman, 1996; Henry, 1995; Davidov, 1988).

De manera singular, se asume como sistema de trabajo "*... cuando se hace referencia a una combinación concreta de tareas, tecnologías, conocimiento experto, estilos de dirección y políticas y procedimientos relativos al personal. Se mira a estos elementos como determinantes de la manera en que el trabajo es organizado y dirigido"*. (Álvarez, 2001)

Esta definición de sistema de trabajo es la que asume la autora de esta investigación por los aspectos que aborda, que permiten desarrollar las acciones necesarias en el diseño del Sistema de Trabajo para organizar el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

Además de estas definiciones, en los epígrafes anteriores se han asumido aspectos teóricos que serán tenidos en cuenta en el diseño del Sistema de Trabajo, a saber:

- La concepción teórica de dirección expresada por Alonso en 2006.
- Las aclaraciones de Yánez en 1985 sobre el enfoque sistémico como base teórico metodológica de las organizaciones.
- Los rasgos esenciales, expresados por Alonso en 2006, que caracterizan a todo sistema.
- La concepción de Alonso en 2006 que considera al sistema de trabajo como un subsistema del sistema de dirección.
- La definición de proceso de dirección establecida por Almaguer en 2005.
- La definición de organización del proceso de dirección establecida por Saavedra en 2008.

Sin embargo, el diseño del Sistema de Trabajo para la Misión Sucre en el Estado Vargas, sitúa su marco epistemológico general en el enfoque sistémico–estructural–funcional, pues las Coordinaciones de aldea, académica, profesores asesores, estudiantes y comunidad constituyen subsistemas de un sistema que los integra: la Coordinación regional.

Asimismo, de conformidad con este enfoque, el proceso de dirección puede ser interpretado como un proceso consciente, dialéctico, complejo y constructivo, ya que pone al ser humano en su centro, con toda su gama de conflictos, sentimientos, motivaciones, intereses, experiencia personal, su mundo de significados y sentidos.

En el desarrollo del proceso de dirección de la Misión Sucre en el contexto del Estado Vargas, las relaciones dialécticas que se establecen son capaces de integrarse formando relaciones de significación, que al sintetizarse se constituyen, no en partes o agregados del sistema, sino en expresiones de éste. Estas relaciones dialécticas que se dan en este peculiar proceso de dirección configuran cualidades, movimientos, relaciones y estructuras de subordinación y coordinación, que al ser relacionadas pueden explicar el comportamiento del referido proceso, y en su organización necesaria, definir la relevancia de cada relación para el proceso analizado.

Como se expresó en el diagnóstico presentado en el Epígrafe 2.3, la Misión Sucre en el Estado Vargas carece de una estructura de dirección intermedia, es por esa razón que se realiza la propuesta de la estructura organizacional siguiente, sobre la base de dos criterios fundamentales:

1. Las funciones establecidas para la estructura funcional y organizativa de la Misión Sucre en los Estados, Municipios y Aldeas Universitarias (2007).
2. La complejidad de cada una de las parroquias que conforman el Estado Vargas.

Atendiendo al criterio número 1, la estructura organizacional del Estado quedaría conformada por:

- ✓Coordinador Regional.
- ✓ Los Coordinadores municipales con un asistente académico y otro administrativo.
- ✓Los Coordinadores de aldeas.

Un análisis de esta posible estructura genera una incongruencia toda vez que el hecho de constituir Vargas un Estado–Municipio, carece de la estructura municipal intermedia, por tanto los asistentes académico y administrativo, pasarían a conformar la Coordinación regional. Pero el factor más inconsistente es que esta estructura organizacional deja fuera a los Coordinadores académicos que son puestos por las universidades acreditadoras de PNF, por lo que el proceso docente–educativo queda en un segundo plano.

Por lo que resulta necesario considerar que la estructura de una organización debe cumplir una serie de principios organizativos, expresados por Fuentes, 2007:

- ✓ *"**Unidad de objetivos**: todos los componentes de la organización deben contribuir a la consecución del objetivo de la empresa.*

- ✓ ***Alcance del control****: es necesario determinar el número de personas más conveniente que un directivo puede dirigir con efectividad.*
- ✓ ***Unidad de mando***.
- ✓ ***Principio jerárquico****: debe haber una línea de autoridad.*
- ✓ ***Delegación de autoridad y responsabilidad****: consiste en asignar una tarea a un subordinado, conferirle libertad y responsabilidad para desempeñarla.*
- ✓ ***Principio del trabajo y especialización****: al dividir el trabajo de cada miembro de la organización le corresponde ejecutar tareas cada vez más sofisticadas, lo que conduce a la especialización. La especialización es una consecuencia de la división del trabajo"*.

Entonces, si tomamos como base lo planteado anteriormente y que la estructura geopolítica y territorial del Estado Vargas se centra en la constitución de once (11) parroquias, la autora de la investigación propone la creación de una estructura organizacional basada en ejes, así a nivel estadal quedaría:

1. La Coordinación regional con los asistentes académico y administrativo.
2. Coordinadores académicos.
3. Coordinadores de ejes.
4. Coordinadores de aldeas.

Las funciones de los componentes estructurales 1, 2 y 4 de este sistema, están bien establecidas en los Fundamentos conceptuales de la Misión Sucre (2003), sin embargo, no ocurre así con los ejes, los cuales son determinados a partir de la extensión territorial que ocupan algunas agrupaciones de parroquias, desde esta perspectiva la estructura organizacional quedaría conformada por tres (3) ejes ejecutivos (Figura 5):

1. El primero abarcaría las parroquias del área oeste: El Junko, Carayaca y Catia la Mar.
2. El segundo las parroquias del área central: Urimare, Carlos Soublette, Maiquetía, La Guaira, Macuto y Caraballeda.
3. El tercero estaría compuesto por: Naiguatá y Caruao.

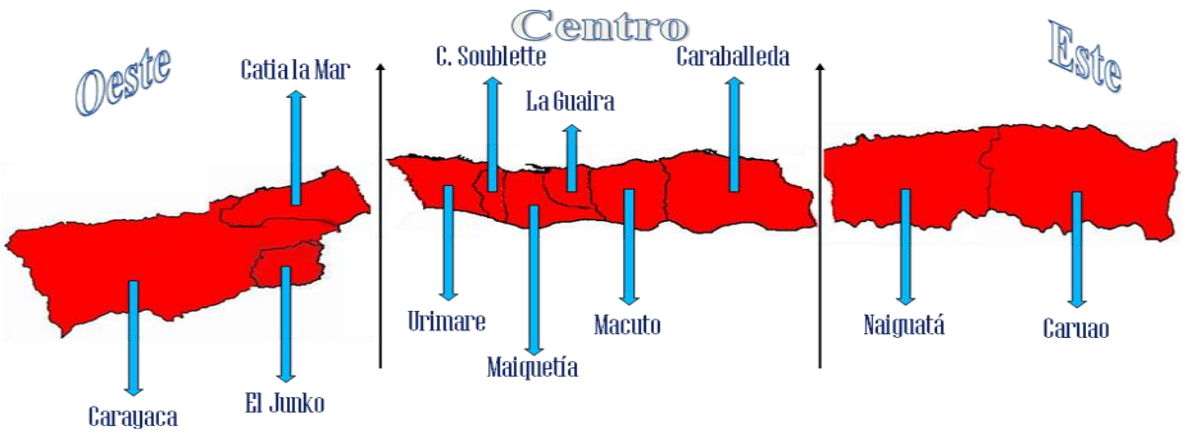

Figura 5: Propuesta de ejes según extensión territorial.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, esta posible estructura organizacional en tres ejes, constituye una visión demasiado simplista de la realidad contextual económica, geográfica, demográfica y política del Estado Vargas. Entra en juego aquí el criterio número 2, relacionado con la complejidad de cada una de las parroquias que conforman el Estado, desde esta perspectiva se clasifican las once (11) parroquias de la manera siguiente:

- ✓ **Complejidad territorial o geográfica**: por su difícil acceso y distancia del centro del Estado.

El Junko: con una población de 13 614 habitantes solamente, se caracteriza por ser compleja desde el punto de vista geográfico, determinado, como ya se ha dicho por su difícil acceso y lejanía, pero debe considerarse compleja, además, desde el punto de vista político (constituye uno de los bastiones de la oposición en el Estado Vargas), toda vez que es una de las parroquias donde se perdió el referéndum por la Reforma Constitucional del 2 de diciembre de 2007, junto a Caraballeda y Macuto.

Carayaca: al igual que El Junko, debe considerarse compleja desde el punto de vista territorial por las mismas razones ya expresadas, pero también desde el punto de vista poblacional, pues constituye la cuarta parroquia más poblada del Estado, con 37 351 habitantes, después de las tres parroquias centrales (Catia La Mar, Urimare y Carlos Soublette).

Caruao: con solo 6 332 habitantes, es una de las tres parroquias más alejadas del Estado y de muy difícil acceso.

- ✓ **Complejidad poblacional o demográfica**: por la cantidad de población que poseen.

Catia La Mar: constituye, ésta, la parroquia más poblada del Estado con una población de 94 219 habitantes.

Urimare: con una población de 39 997, que la convierte en la segunda parroquia más poblada, solo superada por Catia La Mar.

Carlos Soublette: constituye la tercera parroquia más poblada con 39 167 habitantes, solo superada por Catia La Mar y Urimare.

Maiquetía: después de Catia La Mar, Urimare y Carlos Soublette, se convierte en la cuarta parroquia más poblada con 34 216.

La Guaira: posee una población de 20 365 habitantes, es una parroquia poco dispersa y por tanto el trabajo es más concentrado y puntual.

Naiguatá: es una parroquia con una población de 14 899, pero con una dispersa y amplia población estudiantil, por lo que no deben descuidarse los sectores poblacionales más complejos como son "El Tigrillo" y "Anare" y los ambientes existentes en el núcleo de la Universidad Simón Bolívar, ya que son sectores alejados del centro de la parroquia.

- ✓ **Complejidad política**: por la tendencia opositora de sus habitantes.

Macuto: constituye el principal bastión de la oposición, con una población de 15 425 habitantes, se han perdido todas las votaciones que se han desarrollado, excepto la del Gobernador actual, de esta parroquia provienen prácticamente todas las acciones de la oposición. No puede ser despreciada pues como se ve posee más población que Naiguatá, pero por su situación política se ubica dentro de esta clasificación, pues la complejiza mucho más.

Un dato importante es la existencia de la mayor cantidad de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) del Estado Vargas, casi todas creadas para realizar actividades paralelas a las Misiones emanadas de la gestión del Presidente Hugo Chávez Frías, labor que por supuesto no realizan pero que se encargan de darle propaganda en la prensa tanto nacional como regional.

Caraballeda: posee una población, nada despreciable, de 29 763 habitantes. Es otro bastión de la oposición, se debe recordar que fue, unido a El Junko y Macuto, una de las tres parroquias donde se perdió el referendo del 2 de diciembre de 2007 por la Reforma Constitucional.

Del análisis de esta clasificación de las parroquias y el marcado carácter político de la Misión Sucre, se puede concluir que la estructura organizacional de la misma en el Estado Vargas, no puede establecerse solo sobre la base de la extensión que ocupa, desde el punto de vista geográfico, determinada agrupación de parroquias, sino que debe tenerse en cuenta también la complejidad que le es inherente a las mismas, así quedarían, entonces, los ejes organizados de la manera siguiente:

1. **Zona Oeste**: tres (3) coordinadores, sobre la base de la complejidad geográfica de la parroquia Carayaca, la doble complejidad (geográfica y política) de la parroquia El Junko y la complejidad demográfica de la parroquia Catia la Mar. (Figura 6)

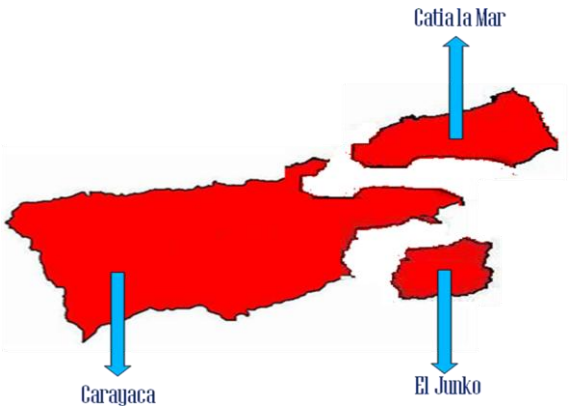

Figura 6: Ejes que componen la estructura organizacional de la Zona Oeste del Estado Vargas.
Fuente: Elaboración propia

2. **Zona Central**: dos (2) coordinadores sobre la base de la complejidad demográfica de las parroquias Urimare, Carlos Soublette, Maiquetía, La Guaira y la doble complejidad política y demográfica de las parroquias Macuto y Caraballeda. (Figura 7)

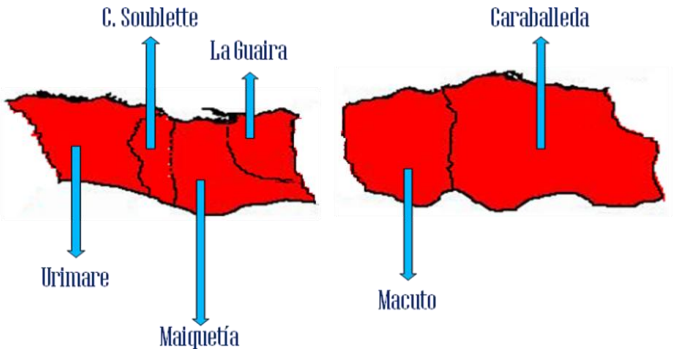

Figura 7: Ejes que componen la estructura organizacional de la Zona Central del Estado Vargas.

Fuente: Elaboración propia

3. **Zona Este**: dos (2) coordinadores sobre la base de la complejidad demográfica y territorial de la parroquia Naiguatá y la complejidad geográfica de la parroquia Caruao. (Figura 8)

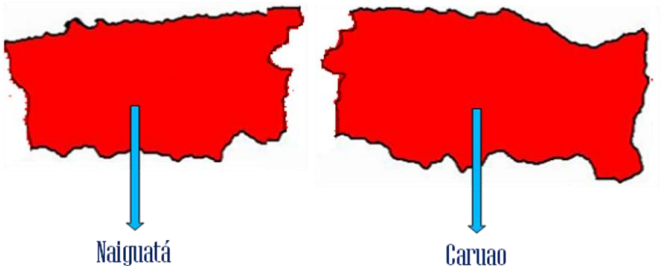

Figura 8: Ejes que componen la estructura organizacional de la Zona Este del Estado Vargas.

Fuente: Elaboración propia**.**

Por tanto, después de este análisis, se puede afirmar que la Misión Sucre en el Estado Vargas, estaría conformada por tres (3) ejes estructurales, con siete (7) Coordinadores, siete (7) Asistentes académicos y siete (7) Asistentes administrativos. Quedaría entonces determinar cuáles son las funciones de esos subsistemas del sistema organizacional Coordinación regional de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

La autora de esta investigación, en consulta con su equipo de trabajo, considera que las funciones de los Coordinadores de ejes, a partir de reconocer que tendrán niveles de autonomía para tomar decisiones en el eje en cuestión, siempre y cuando se encuentren enmarcadas en los lineamientos e instrucciones emitidas por la Coordinación regional, serían las siguientes.

- ✓ Representar a la Misión Sucre ante las diferentes instancias a nivel de las parroquias que conforman el eje.

- ✓ Favorecer la sinergia institucional a nivel de las Juntas parroquiales, consejos comunales y comunas en vías de conformación.
- ✓ Garantizar la distribución del material didáctico en las diferentes aldeas que conforman el eje, según los requerimientos de los PNF.
- ✓ Informar a la Coordinación regional las ofertas de nuevos PNF y necesidad de fuerza docente para su desarrollo a nivel de eje.
- ✓ Supervisar las aldeas universitarias a su mando.
- ✓ Coordinar con los Coordinadores de aldeas los lineamientos relativos a la atención integral de las y los estudiantes de la Misión Sucre de su eje.
- ✓ Elaborar informes técnicos de la gestión ante el Coordinador regional, contentivo de los resultados en el trabajo y dar cuenta de las condiciones de ejecución y calidad de los PNF en cada una de las Aldeas universitarias que conforman su eje.
- ✓ Participar en las reuniones de la Coordinación regional de la Misión Sucre, como miembro de su estructura de dirección.
- ✓ Apoyar a los Coordinadores de aldeas de su eje en los procesos vinculados con el control de estudios de los diferentes PNF: ingreso, prosecución y egreso estudiantil.
- ✓ Planificar los procesos de carnetización.
- ✓ Apoyar la organización y ejecución de los actos de grado que se desarrollen a nivel estadal.
- ✓ Establecer mecanismos para la oferta de nuevos PNF que contribuyan al desarrollo endógeno de las parroquias bajo su dirección.
- ✓ Supervisar la planificación académica de las Aldeas universitarias.
- ✓ Conocer e informar a la Coordinación regional la información estadística del eje.
- ✓ Asistir, de acuerdo a su planificación mensual, a los eventos organizados por las Aldeas universitarias de su eje y la Coordinación regional.
- ✓ Promover y acompañar las movilizaciones sociales como parte de las acciones que deben desarrollar los y las estudiantes, profesores asesores y el resto del personal operativo de la Misión Sucre.

- ✓ Aquellas otras que le sean asignadas por la Coordinación regional o que puedan surgir debido a cambios derivados de la dinámica institucional y social.
- ✓ Ejecutar el Acompañamiento pedagógico como método fundamental de trabajo metodológico dentro de la Misión Sucre como modelo alternativo de universalización de la universidad.

De estas funciones se deriva que la propuesta de la Coordinación de eje como subsistema organizacional de la Coordinación regional, le permitirá al primero coordinar y ejecutar la efectiva aplicación de los lineamientos orientados a fortalecer la universalización de la Educación Universitaria y a la consolidación de los diferentes PNF con un enfoque inclusivo, participativo pero sin sacrificar la calidad de la formación de los futuros profesionales, sobre la base de potenciar la sinergia institucional en las parroquias que conforman cada eje.

La última función establecida para los Coordinadores de ejes (Ejecutar el acompañamiento pedagógico), no por ser la última debe considerarse como menos importante, su ubicación ha sido intencional por parte de la autora de esta investigación, en aras de no perder de vista la intención de demostrar su trascendencia en el Sistema de Trabajo que se propone para la Misión Sucre en el Estado Vargas.

El acompañamiento pedagógico constituye una variante del Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC) ejecutado durante más de quince (15) años en la Educación cubana, pero con sus características peculiares que lo hacen único del contexto venezolano.

En cuanto a este método de trabajo metodológico, resulta oportuno asumir las etapas para su ejecución y su diálogo con las experiencias cubanas en este sentido, pero es atinado también incluirle el aspecto administrativo por las características de los Coordinadores de aldeas de no ser gerentes de formación, por lo que de aquí en adelante, se le llamará acompañamiento pedagógico – administrativo. Las etapas son las siguientes:

- ✓ **Diagnóstico**: consiste en valorar las condiciones objetivas y subjetivas existentes para el cambio educativo, barreras en una zona geográfica determinada, territorio y localidad, es decir, penetrar en la esencia del hecho educativo universitario universalizado. Se corresponde con la etapa de análisis previo de la capacidad de dirección del EMC.

- ✓ **Demostración**: consiste en utilizar el procedimiento de elaboración conjunta para ejemplificar los modos de proceder de las personas acompañadas.
- ✓ **Consolidación**: a partir de las demostraciones realizadas se ejercitan las acciones que condicionan un cambio de actuación en los directivos acompañados.

Tanto la demostración como la consolidación se corresponden con la etapa de desarrollo de la capacidad de dirección dentro del EMC.

- ✓ **Control**: consiste en comprobar los resultados durante y posterior al acompañamiento pedagógico – administrativo.
- ✓ **Evaluación**: consiste en emitir una calificación, a partir de criterios evaluativos prefijados, sobre el desarrollo profesional del personal acompañado y comparar los resultados obtenidos con los de etapas anteriores.

Ambos momentos, control y evaluación se corresponden con la etapa del EMC denominada evaluación de la capacidad de dirección.

Desde esta perspectiva analizada en los párrafos anteriores y los Fundamentos conceptuales de la Misión Sucre (2003) se desprende que los aspectos a tener en cuenta durante el acompañamiento pedagógico – administrativo se basan en las dimensiones siguientes:

Dimensión política, ideológica y social, para su evaluación se tendrá en cuenta el cumplimiento de las siguientes directrices:

- ✓ Construcción de la ciudadanía: manera en que se discuten, planifican, ejecutan y evalúan asuntos que se corresponden con el interés común de la población; esto es, respeto al criterio ajeno, sea divergente o no.
- ✓ Funcionamiento del movimiento estudiantil: implica la transferencia de poder a los ciudadanos en términos reales, no solamente desde la profesionalización sino también de su quehacer cotidiano en función de la colectividad y de apoyo al proceso revolucionario bolivariano, a partir de:
  - Selección y funcionamiento de los voceros estudiantiles en los ambientes.
  - Valoración de la discusión de las leyes estratégicas de acción política, social y económica.

- Funcionamiento de las brigadas: deportivas, culturales y voluntarias.
- Actualización del control y atención de las personas con discapacidad y privados de libertad.
- Actualización del control y atención de los estudiantes (triunfadores) con problemas de salud para garantizar su inclusión y permanencia en el proceso pedagógico.

Dimensión pedagógica curricular, para su evaluación se tendrá en cuenta lo siguiente:

- ✓ Calidad de la dirección del proceso docente–educativo.
- ✓ Utilización de métodos productivos de enseñanza – aprendizaje por parte de profesores asesores y estudiantes.
- ✓ Cumplimiento de los calendarios docentes.
- ✓ Utilización de actividades extracurriculares y extradocentes que complementen el proceso pedagógico curricular.
- ✓ Propuesta de modificaciones curriculares no significativas y de acceso al curriculum que permitan contextualizarlo a las condiciones socioculturales del entorno varguense.

Dimensión administrativa, los aspectos a evaluar serán los siguientes:

- ✓ Comportamiento de la matrícula actual de cada Aldea universitaria y proyección de apertura de cohortes venideras.
- ✓ Estado actual de los expedientes, con énfasis en las cohortes que gradúan de manera inmediata.
- ✓ Conocimiento del control estadístico de la Aldea universitaria por PNF y de cada uno de los ambientes de clases.
- ✓ Control de la asistencia en la Aldea universitaria.
- ✓ Situación actual de los recursos materiales (PC, Guías didácticas, Video Beam) que garanticen el apoyo a la calidad del proceso pedagógico.
- ✓ Verificar la nómina actual de pago de becas de estudiantes y a los profesores asesores.

Dimensión comunitaria, se tendrá en cuenta:

- ✓ Estado actual y pertinencia de la elaboración y ejecución de los proyectos sociocomunitarios desarrollados por los estudiantes (triunfadores) como parte de su vinculación laboral.
- ✓ Verificar la ejecución de la vinculación profesional de los estudiantes en entidades que se correspondan con su perfil académico de egreso.

Es precisamente el acompañamiento pedagógico–administrativo quien determina la connotación de sistema que tiene la propuesta realizada para la organización del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas, toda vez que alrededor de él giran todas las actividades que se prevén en cada una de las etapas de trabajo.

3.3.1. El Sistema de Trabajo para la Misión Sucre en el Estado Vargas.

Al estudiar un objeto de investigación con la utilización del método sistémico–estructural–funcional, se obtiene una información importante sobre la naturaleza cualitativa y las regularidades de su existencia, desarrollo y transformación. Permite formar un cuadro centralizado del mismo como parte de las realidades objetiva y subjetiva, como un todo único y singularizado a la vez. Además, ofrece un análisis concreto y metodológicamente científico de los objetos y fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, como conjunto de sistemas en interacción, desarrollo complejo y dialécticamente contradictorio.

Diferentes autores proponen algoritmos para la aplicación del método sistémico–estructural–funcional, que indican los aspectos siguientes considerados, por la autora de la investigación, como necesarios y suficientes, y por tanto los asume: (Álvarez, 1999 y Fuentes, 2005)

1° Definición de los objetivos.

2° Determinación de las estructuras.

3º Determinación de los elementos y sus funciones.

3° Vínculos o relaciones entre los elementos y con el exterior.

Sobre la base de este algoritmo, los Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre y las características socioculturales, políticas y económicas del Estado Vargas que lo hacen un caso singular y complejo en el contexto venezolano, se propone como objetivo del Sistema de Trabajo

para la organización del proceso de dirección de la Misión Sucre en este Estado: **planificar la efectiva aplicación de las políticas y lineamientos orientados a fortalecer la universalización de la Educación Universitaria, sobre la base de la consolidación de los catorce (14) PNF que se ejecutan en el contexto del Estado Vargas, con un enfoque de inclusión y participativo sin sacrificar la calidad de la formación de los profesionales del futuro de Venezuela.**

La autora de esta investigación propone la siguiente **estructura** del Sistema de Trabajo para la Misión Sucre en el Estado Vargas, a partir de asumir que estructura: *"Es el resultado del movimiento del elemento de un sistema, el resultado de su organización y ordenamiento, en este sentido actúa como la Ley de la Relación de los elementos".* (Gnedenco, 1985, citado por Estévez, 2000).

Como puede apreciarse en la definición anterior, resulta imposible establecer la estructura de un sistema cualquiera sin antes haber asumido una definición de elemento, que es entendido como "*… el todo orgánico que caracterizado por su función es definido como la entidad o unidad mínima capaz de llevar a cabo una función relativamente independiente*". (Gnedenco, 1985, citado por Estévez, 2000).

Desde esta perspectiva teórica, los todos orgánicos en la Misión Sucre del Estado Vargas, y por tanto constituyen sus elementos, por llevar a cabo funciones relativamente independientes, son:

- ✓ La Coordinación regional.
- ✓ La Coordinación académica.
- ✓ La Coordinación de los ejes.
- ✓ La Coordinación de aldeas.
- ✓ La Comunidad educativa universitaria.

Mediante esta estructura el sistema Misión Sucre en el estado Vargas, está conformada por estos cinco (5) elementos, toda vez que se reproduce a sí mismo y existe, con determinadas características, durante un tiempo determinado, en una forma relativamente invariable desde el punto de vista cualitativo.

Gnedenco en 1985, establece un aspecto esencial dentro de todo sistema: el **vínculo** que "*Define las relaciones entre el medio, el sistema y el elemento. Debe reflejar la función del sistema y determinar su formación*" (Gnedenco, 1985, citado por Estévez, 2000). Así en la propuesta de Sistema de Trabajo que se realiza en esta investigación el vínculo es establecido sobre la base del

acompañamiento pedagógico–administrativo, y la Aldea universitaria como **célula** del sistema en sí, vista ésta como la causante del vínculo genético ya que "… *describe el sistema complejo como resultado del desarrollo del elemento inicial del sistema: "la célula", que contiene en sí las características estructurales y sustanciales, asimismo permite realizar el movimiento de desarrollo al sistema. La célula transmite sus propiedades esenciales a los cuerpos o fenómenos en la medida que se desarrolla"* (Salmina, 1989).

No cabe dudas entonces que la célula del Sistema de Trabajo para la Misión Sucre es la Aldea universitaria, por ser el espacio que expresa todos los procesos que se dan a nivel de la Misión Sucre en general y de cada eje en lo particular, y por contener las características estructurales de dicho Sistema de Trabajo y permitir la realización de su movimiento interno.

Por tanto, desde estas posiciones teóricas asumidas, cualquier actividad que se incorpore al Sistema de Trabajo de la Misión Sucre en el Estado Vargas debe girar alrededor del desarrollo del acompañamiento pedagógico–administrativo dentro de la Aldea universitaria, que por su carácter de método es quien dinamiza la estructura interna y las relaciones externas con el medio.

Este es interpretado por Fuentes en 2005 de la siguiente manera "... *contexto o medio ambiente tiene un carácter relativo, lo que es establecido según los criterios con que se delimite el propio sistema… Los sistemas se desarrollan en un medio específico (ambiente) en que existen y son condicionados por él, no existiendo sistemas que estén fuera del medio, donde el medio (ambiente) es el conjunto de todos los objetos que, dentro de un límite específico pueden tener alguna influencia sobre la operación del sistema, y los límites (fronteras) son las condiciones ambientales dentro de la cual el sistema debe operar.* (Fuentes, 2005)

Constituye entonces, según esta definición, el medio o contexto del Sistema de Trabajo que se propone para la Misión Sucre en el Estado Vargas, la comunidad educativa universitaria que está conformada por los y las estudiantes (triunfadores), los profesores asesores y la comunidad donde se encuentra ubicada la Aldea universitaria (extensión).

Para determinar los vínculos o relaciones entre los elementos y con el exterior o ambiente, la autora de esta investigación asume, que éstos quedan determinados por el nivel de jerarquía de cada elemento que compone el sistema, como expresión del principio de jerarquía: "… *todo sistema presenta una estructura jerárquica, ya que está integrado por diferentes partes y componentes que pueden ser considerados a su vez como subsistemas, los sistemas inferiores*

sirven de base a los superiores y estos a su vez se subordinan y condicionan a los inferiores". (Fuentes, 2005)

Así para este caso específico, la Coordinación regional de la Misión Sucre en el Estado Vargas constituye el elemento de mayor jerarquía dentro los elementos componentes del Sistema de Trabajo, y en ese mismo orden aparecen la Coordinación académica, la Coordinación de ejes, la Coordinación de aldeas y la comunidad educativa universitaria, que constituyen subsistemas del sistema Coordinación regional. (Figura 9)

Como se muestra en la Figura 9, en la Coordinación regional el trabajo inicia con los lineamientos que reciben los Coordinadores académicos de sus respectivas Universidades acreditadoras de PNF, partiendo del criterio de que el centro de atención de la Misión Sucre es la formación multilateral de los profesionales del futuro en Venezuela, la Coordinación de los ejes se opone en la misma medida que complementa los lineamientos académicos con los emitidos por la Coordinación regional que, por lo general, son de índole administrativo pero no niega que en determinado momento también dialoguen con lo académico, toda vez que los Coordinadores de PNF no contextualizan a la realidad educativa del Estado Vargas la información recibida de sus universidades.

Asimismo, constituye el acompañamiento pedagógico–administrativo la característica que vincula a los subsistemas Coordinación académica y Coordinación de ejes, ya que constituye el elemento sintetizador tanto de los lineamientos académicos como de los administrativos, y por su carácter de método de trabajo metodológico, se convierte, a su vez, en dinamizador de las acciones académicas y administrativas que deben aparecer en el Sistema de Trabajo de la Misión Sucre en el Estado Vargas. El vínculo genético entre todos los demás componentes es establecido por la Aldea universitaria que se convierte en núcleo y síntesis totalizadora de todos los procesos y de todas y cada una de las relaciones tanto de coordinación como de subordinación que caracterizan a este Sistema de Trabajo propuesto.

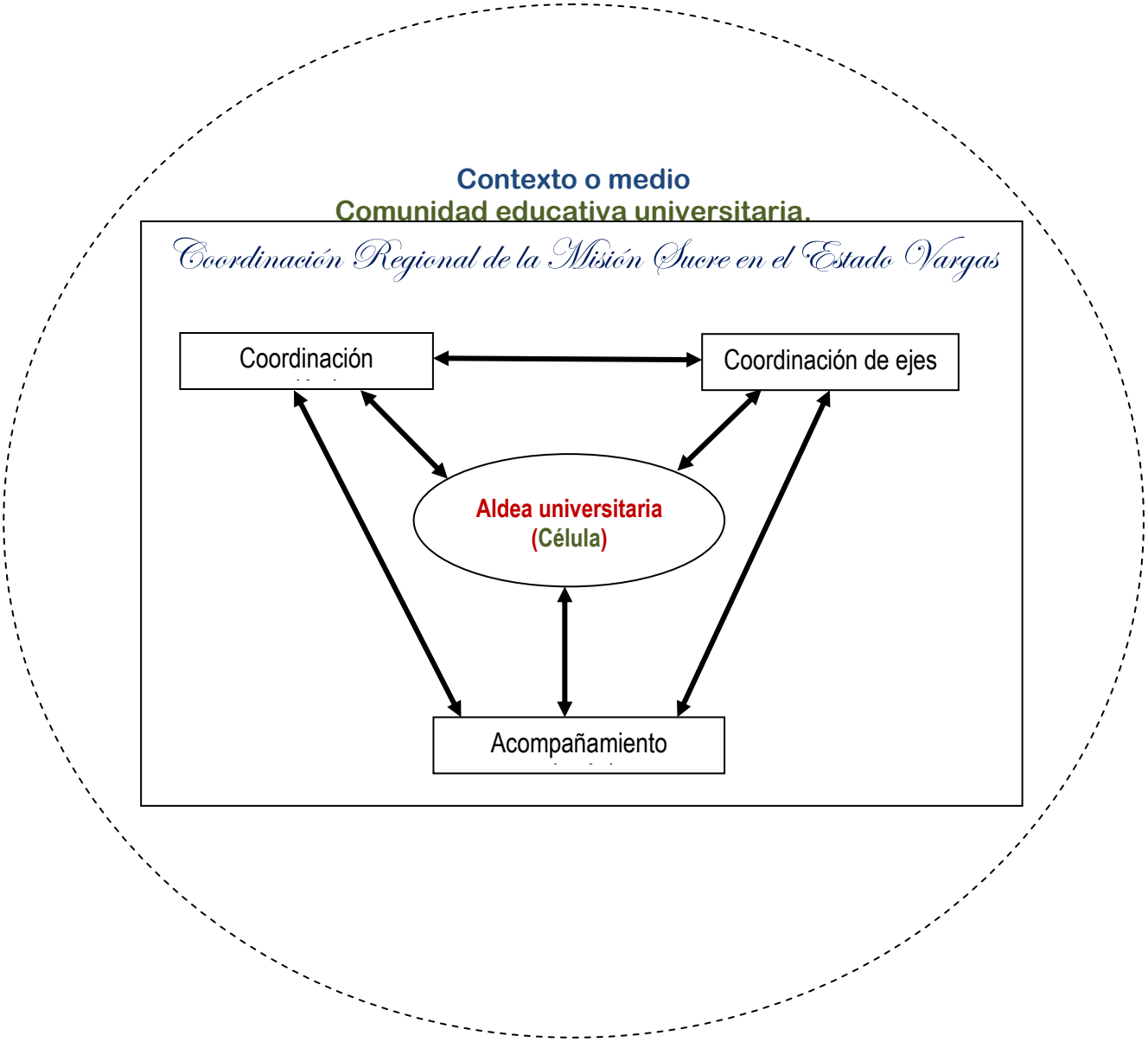

Figura 9: Principio de jerarquía de los elementos que componen la estructura de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este entramado d**e** relaciones de naturaleza sistémica y las características socioculturales y geográficas del Estado Vargas y la cantidad de Aldeas universitarias existentes (27), la autora considera oportuno la concepción de un Sistema de Trabajo para la Misión Sucre, en ocho semanas. (Anexo 6)

3.4- Valoraciones de la factibilidad y pertinencia del Sistema de Trabajo propuesto.

Una vez diseñado el Sistema de Trabajo para organizar el proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas, y antes de aplicarlo en la práctica educativa, se quiso conocer el grado de aceptación del mismo por una parte de la comunidad especializada en el campo en que dicha propuesta se ubica.

Fueron sometidos al juicio de expertos los aspectos siguientes:

1. Las estructuras organizacionales según ejes.
2. La conformación de cada uno de los niveles estructurales.
3. Las funciones de los Coordinadores de ejes.
4. Pertinencia del acompañamiento pedagógico–administrativo como vínculo sistémico.
5. Pertinencia de la Aldea universitaria como célula del Sistema de Trabajo propuesto.
6. Niveles de jerarquía de los componentes estructurales del Sistema de Trabajo propuesto.

Para la aplicación de este método se procedió de la forma siguiente:

- ✓ **Primero**: precisión del objetivo para la aplicación del método: "Valorar la factibilidad y pertinencia de la calidad de la concepción teórico–metodológica y la efectividad que pudiera tener en la práctica la aplicación del Sistema de Trabajo diseñado.
- ✓ **Segundo**: Selección de los expertos. Con este fin se considera por experto, "… *tanto a un individuo como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones con un máximo de competencia*" (Ramírez, 2004). En la presente investigación fue utilizado para valorar la pertinencia y factibilidad del sistema diseñado a partir de la ponderación dada a los indicadores propuestos. La ponderación utilizada es la escala de 1 a 5 para lo cual se calcula la cantidad de expertos necesarios teniendo en cuenta los aspectos siguientes:
  - Años de experiencia en la Misión Sucre.
  - Conocimiento de la organización.
  - Posición en la organización.

Sobre la base de los aspectos antes mencionados se calculó el número de expertos a participar en el estudio, utilizando la expresión siguiente:

$E = p \times \{ [(1 - p) \times K] / i^2 \}$

Donde:

p – proporción del error que como máximo se tolerará en el juicio de los expertos.

E – número de expertos.

K – Fiabilidad del proceso: valor asociado al percentil de la distribución normal, varía de acuerdo al nivel de confianza de la manera siguiente:

99 % - K = 6.6564

95 % - K = 3.8416

90 % -K = 2.6896

i – precisión de la estimación y varía de (0.005 – 0.1)

$E = 0.02 \times \{[(1 - 0.02) \times 3.8416] / (0.1)^2\}$

$E = 7.52$

$E \approx 8$ expertos.

Queda demostrado con el cálculo anterior que la cantidad de expertos necesarios es de 8.

La integración del grupo de expertos seleccionado es la siguiente:

No	Nombres y apellidos	Cargo que ocupa	Años en la Misión
1	Marioska Peña	Coordinadora de aldea	7
2	Ana Yelitza Riveros	Coordinadora de aldea	7
3	Naibe Burgos	Coordinadora de aldea	7
4	Héctor Garboza	Coordinador de aldea	7
5	María Paz Ramos	Coordinadora de aldea	7
6	Franklin Ollarves	Coordinador de aldea	7
7	María Fabiana Corao	Coordinadora académica	7
8	Lilian Arias	Coordinadora académica	7

Tabla 1: Grupo de expertos seleccionados para determinar la factibilidad de aplicación del Sistema de Trabajo propuesto..

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ **Tercero:** Elección de la metodología. La no utilización de réplicas conllevó a seleccionar la metodología de preferencia. Se realizó de forma individual entregando cada experto, por escrito, las opiniones y criterios sobre los logros, insuficiencias y deficiencias que, a su

juicio, presentaba el Sistema de Trabajo diseñado en su concepción teórica y metodológica y que pudieran influir en la efectividad de su aplicación en la práctica, a partir de categorizar los aspectos a evaluar establecidos por la autora en la Tabla 2.

✓ **Afirmaciones**	**Mediana**
1. Es factible de aplicar en las condiciones actuales.	5
2. Posibilita la capacidad de respuesta a los problemas obtenidos en el diagnóstico.	5
3. Contribuye a la participación de los coordinadores de ejes, aldeas y académicos en el proceso de integración.	5
4. Posibilita el incremento de la eficacia y eficiencia de la gestión para las condiciones dinámicas de desarrollo del entorno.	3
5. Contribuye al mejoramiento continuo de la organización del proceso de dirección de la Misión Sucre	4
6. Propicia la adecuación a las características socioculturales de cada Aldea universitaria y parroquia.	4
7. Facilita el desarrollo de los Recursos Humanos.	4
8. Tiene carácter sistémico.	3
9. Da la posibilidad de obtener mejoras en los resultados en la Misión.	3
10. Cumple con los objetivos definidos para la Misión.	5
11. El ordenamiento de las parroquias para concretar los ejes tiene carácter lógico.	5
12. En general, estoy muy satisfecho con el Sistema de Trabajo propuesto.	3

Tabla 2: Resultados de la aplicación del cuestionario a los expertos.

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ **Cuarto**: Ejecución de la metodología. Se inicia con la entrega a cada experto individualmente de la guía de aspectos a evaluar. Los expertos, sobre la base de una escala categórica como la siguiente evaluaron cada uno de los aspectos apuntados:

  5. **E**xcelente. 4. **M**uy **B**ueno. 3. **B**ueno.

  2. **R**egular. 1. **I**nsuficiente.

Los resultados mostrados en la Tabla 2 reflejan la utilidad del Sistema de Trabajo propuesto para enfrentar el reto que tiene la organización en la actualidad. Por otro lado, es reconocido que contribuye a una mayor integración entre los intereses de la Misión Sucre en el Estado Vargas como institución pública y los actores involucrados, propiciando una mayor contribución hacia el logro de los resultados a alcanzar.

Además, los resultados de este ordenamiento realizado por cada experto a los diferentes aspectos de la guía (Anexo 8), arrojan que los elementos sometidos a su criterio fueron evaluados, por todos, entre Bien (3) y Excelente (5). Por lo que se puede plantear que el Sistema de Trabajo propuesto es pertinente y factible de ser aplicado.

Es de destacar, que cinco (5) de los doce (12) aspectos sometidos a criterio de expertos, son evaluados por éstos con la máxima calificación, a pesar que en un primer momento, plantean, en la posibilidad de la capacidad de respuesta a los problemas obtenidos en el diagnóstico (aspecto 2), la necesidad de establecer un diagnóstico mucho más operativo que rebase el establecimiento absoluto de una matriz FODA.

Los expertos hacen precisiones en aspectos del diseño del Sistema de Trabajo propuesto, razón por la cual emiten calificaciones de 3 (Bueno) y 4 (Muy Bueno) como son los casos de:

- ✓ Posibilita el incremento de la eficacia y eficiencia de la gestión para las condiciones dinámicas de desarrollo del entorno (aspecto 4), pues plantean que los procesos de gestión de las Aldeas universitarias se ven influenciados por factores externos como el compromiso político de los representantes de los consejos comunales. Además, plantean rigidez en el establecimiento de los aspectos a evaluar en este sentido durante el acompañamiento pedagógico–administrativo, es decir, debe ajustarse el criterio para evaluar este aspecto a las condiciones socioculturales de cada parroquia; no obstante, la autora considera, en este sentido, que es una propuesta hecha, para los ejes que contienen una diversidad en este sentido.
- ✓ En cuanto al carácter sistémico de la propuesta realizada (aspecto 8), alegan que las etapas del acompañamiento pedagógico–administrativo no pueden ser separadas a la hora de ejecutarlo. No obstante, la autora considera oportuno aclarar que esta separación se realiza desde el punto de vista teórico para penetrar en las esencias, establecer relaciones de dependencia e inclusividad entre los diferentes componentes que se dan al interior de la

organización del proceso de dirección de la Misión Sucre en el contexto del Estado Vargas, pero en la práctica se desarrollan de manera integral, dando muestras del carácter sistémico del referido proceso.

- ✓ En cuanto al aspecto 12, recomiendan la aplicación del referido Sistema de Trabajo en contextos socioculturales diferentes a nivel de otros Estados del país con características similares.

Los aspectos positivos de más relevancia que abordaron los expertos están relacionados con los que caracterizan el proceso de dirección de las Aldeas universitarias, en las actividades que están concebidas como parte del sistema de superación, relacionadas con el nivel científico, actualidad, pertinencia y novedad de los temas abordados y con su estructuración a partir de los resultados del acompañamiento pedagógico–administrativo como principal elemento del diagnóstico.

Se puede apreciar como satisfactorio lo relativo a la exploración de las expectativas e inquietudes de los participantes, la precisión de los objetivos a lograr en términos de cambios en la actitud y los modos de actuación de las personas involucradas, la promoción de la reflexión crítica y autocrítica de la práctica por los directivos, la consideración de la experiencia y los conocimientos acumulados por los participantes, el logro de un clima organizacional de confianza durante el desarrollo del proceso de dirección a todos los niveles, la forma en que se propicia que los directivos arriben a conclusiones personales acerca del contenido de su labor.

La mayoría de las actividades son concebidas y desarrolladas con un carácter específico y diferenciado que parte del diagnóstico, y tienen en cuenta el análisis y la búsqueda de soluciones a problemas del tipo que los Coordinadores deben enfrentar en cada uno de sus niveles de desempeño. Los Coordinadores se transforman en mediadores o facilitadores en la organización y el encauzamiento del proceso de dirección y aplicación de técnicas u otros recursos apropiados para el logro de los objetivos trazados.

Se realiza una valoración positiva sobre la precisión y concentración de las tareas de los Coordinadores en los diferentes niveles de desempeño, su participación en las actividades de trabajo grupal y acerca del interés y motivación demostrado por resolver los problemas que afectan su respectiva coordinación, lo que permite la ubicación precisa de la mayoría de las actividades a ejecutar y contribuye a la creación de espacios para el enriquecimiento de la

experiencia personal y al conocimiento actualizado sobre la práctica de dirección universitaria en condiciones de universalización.

Se señalaron como necesidades fundamentales a la hora de aplicar la propuesta de Sistema de Trabajo, la labor de adecuación de las estructuras de ejes a las características que le son inherentes a cada zona geográfica del Estado Vargas y la eliminación de barreras que se le impone a la ejecución especialmente en el área administrativa.

Estos señalamientos realizados por los expertos, ya sean cambios, omisiones o adiciones no restan en modo alguno la calidad del Sistema de Trabajo diseñado, por el contrario tienen un valor cuantitativo y cualitativo para el perfeccionamiento del mismo.

3.4. Conclusiones del capítulo:

- ✓ El Sistema de Trabajo propuesto se sustenta sobre la base de diferentes principios teniendo en cuenta las características específicas de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

- ✓ La propuesta del Sistema de Trabajo permite aplicar el principio de jerarquía de los sistemas a los elementos componentes, sobre la base de establecer una estructura organizativa del proceso de dirección de la referida Misión en las condiciones del contexto del Estado Vargas y a lo que reclama la máxima dirección del país en materia de Educación Universitaria universalizada.

- ✓ Finalmente, se pudo constatar, mediante el método de evaluación de expertos, que es pertinente y factible su posible aplicación, lo cual se expresa en los beneficios que aporta, entre los que se destaca contribuir a la formación y desarrollo de los coordinadores a todos los niveles de la Misión Sucre en el Estado Vargas, a partir del papel fundamental que desempeñan dentro de esta organización.

CONCLUSIONES GENERALES

En virtud de los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación, la autora llega a las conclusiones siguientes:

1. La organización del proceso de dirección de la Misión Sucre ha sido una problemática tratada desde distintas alternativas, sin que se logre aún, en todos los Estados, incluyendo Vargas, el desarrollo deseado en este importante proyecto emanado de la gestión del Presidente Hugo Rafael Chávez Frías, de ahí la necesidad de utilizar la vía científica para alcanzar tan anhelado fin.
2. La determinación de los fundamentos teóricos que se asumen por la autora, han permitido acometer las acciones necesarias para el diseño de un Sistema de Trabajo para la organización del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas, a partir de situar su marco epistemológico general en: los fundamentos de la Teoría General de los Sistemas, las concepciones teóricas de Alonso, 2006 y la de Saavedra, 2008 sobre sistema de trabajo.
3. El diagnóstico del estado actual del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas, determinado a partir de la utilización de los diferentes métodos teóricos y métodos y técnicas empíricas de investigación, han permitido, además de conocer la génesis, constatar la relación causal entre las insuficiencias que presenta la ejecución del proceso de dirección de referencia y las presentes en su sistema de trabajo.
4. En el Sistema de Trabajo propuesto constituyen aspectos novedosos:
   - ✓ La estructuración de éste a partir de ejes fundamentados en las complejidades política, demográfica y geográfica que poseen las parroquias que componen el Estado Vargas, por carecer de una estructura municipal intermedia.
   - ✓ La determinación del acompañamiento pedagógico–administrativo como vínculo sistémico.
   - ✓ La determinación de la Aldea universitaria como célula del referido Sistema de Trabajo.
5. La aplicación práctica del Sistema de Trabajo propuesto permitirá, elevar el nivel de desempeño de las estructuras involucradas en todos los niveles y por ende la gestión del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas, como quedó expresado en los

juicios emitidos por los expertos consultados, especialistas en el campo en que dicho objeto de investigación se ubica.

6. Después de haber logrado cada uno de los objetivos específicos propuestos para el desarrollo de la investigación, se considera, que sobre la base de las preguntas científicas que orientan la investigación, se logra: elaborar un sistema de trabajo para la Misión Sucre en el Estado Vargas, que permita articular el proceso de dirección con los objetivos de la organización, que constituye el objetivo de la investigación, y por tanto se ha solucionado el problema.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar de forma experimental la propuesta de Sistema de Trabajo elaborada para constatar su efectividad funcional, tanto en el Estado Vargas como en contextos socioculturales similares donde se carezca de la estructura municipal intermedia.
2. A partir de esta propuesta y de los resultados de su aplicación experimental, continuar la labor científico–metodológica de perfeccionamiento del Sistema de Trabajo y su extensión a otros escenarios universitarios universalizados.

BIBLIOGRAFÍA

AFANASIEV, V. G. Dirección Científica de la Sociedad. Editorial Progreso. Moscú. 1978.

ALMAGUER, R. Modelo teórico para el perfeccionamiento del entrenamiento deportivo en el balonmano. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. CEES "Manuel F. Gran". Universidad de Oriente. 2005.

ALONSO, S y SÁNCHEZ, P. Alta Gerencia Educacional. MINED, La Habana, Cuba. (Material Mimeografiado). 2007.

ALONSO, S. El sistema de trabajo del MINED. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana. 2002.

ALONSO, S. La Esencia de la Dirección Científica Educacional. Conferencia en soporte magnético. Evento Nacional de Dirección Científica. ISP "José Martí". Cuba. 2003

ALONSO, S. Teoría de la Dirección en la Educación. Texto básico del Diplomado en Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa para directivos de Venezuela. La Habana. 2006.

ALONSO, S. Teoría de la Dirección en la Educación. Texto básico del Diplomado en Dirección Científica Educacional y Supervisión Educativa para directivos de Venezuela. Ciudad de la Habana. Cuba. 2007

ÁLVAREZ, C. M. El Diseño Curricular. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2001.

ÁLVAREZ, C. M. La Escuela en la Vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1999.

ÁLVAREZ, I. Perfeccionamiento de la formación de habilidades en la solución de problemas de Física para estudiantes de Carreras Técnicas. Tesis en opción al título de Máster en Ciencias de la Educación Superior. CEES "Manuel F. Gran". Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. 1995.

AÑORGA, J. El Enfoque Sistémico en la Organización del Mejoramiento de los Recursos Humanos. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba. 1997.

AÑORGA, J. El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba. 1989.

AUSTIN, N Y PETERS, T. Pasión por la Excelencia. Edición Revolucionaria. 1987.

BANCO MUNDIAL. Construir la Sociedad del Conocimiento: Nuevo reto para la Educación terciaria. Banco Mundial S. L. 2003.

BANCO MUNDIAL. Informe cuatrienal sobre problemas de la Educación en el Mundo. Material en soporte magnético. Banco Mundial. 2007.

BORREGO, O. Che el Camino del Fuego. Editorial Imagen Contemporánea. La Habana. 2001.

BORREGO, O. La ciencia de la dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. Editado por SUPSCER. La Habana. 1989.

BRINGAS, J. A. Propuesta de Modelo de Planificación Universitaria. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógica. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana. 1999.

CARNOTA, O. Curso de Administración para Dirigentes. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. Cuba. 1980.

CARNOTA, O. Curso de Administración para Dirigentes. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. Cuba. 1980.

CODINA, A. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo? En: Temáticas Gerenciales Cubanas. Editada por Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. La Habana. Cuba. 1998.

CUESTA, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana. Cuba. 1999.

DAVIDOV, V. La enseñanza escolar y el desarrollo psíquico. Moscú. 1988.

DÍAZ, C. Dirección por valores. Editada por Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. La Habana. Cuba. 2002.

DRUCKER, F. P. Las Cinco Preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización, sin fines de lucro. Manual del participante. Editorial Granica. Argentina. 1995.

DRUCKER, F. P. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma. Colombia. 1999.

ESTÉVEZ, B. Sistema de habilidades experimentales de la disciplina Química Inorgánica para la Licenciatura en Educación, especialidad de Química. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP "José de la Luz y Caballero". Holguín. Cuba. 2000.

FUENTES, H Y OTROS. El proceso de investigación científica desde un pensamiento sistémico dialéctico hermenéutico. Centro de Estudio de Educación Superior "Manuel F. Gran". Santiago de Cuba. 2005.

GONZALEZ, G. La concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. CENESEDA-ISPEJV. La Habana. Cuba. 1997.

GONZÁLEZ, Z. Y OTROS. El sistema de dirección y planificación de la economía. Editora Política. Departamento de Orientación Revolucionaria del CC del PCC. La Habana. Cuba. 1978.

HENRY, P. Modelos de investigación. Servicios de Publicaciones. UPV. Valencia. 1995.

HOPENHAYN, M Y OTTONE, E. Educar para la sociedad de la Información y de la comunicación: una perspectiva latinoamericana. Revista Iberoamericana de Educación - Número 30. Septiembre - Diciembre 2002.

KAUFFMAN, A. Modelación. Tomo 1. CECSA. Barcelona. 1996.

KUZNETSOV, G. Acerca de la dirección y control internos de la escuela. Traducción de Luisa Navia Acevedo. En: Instrucción Pública. No.6. URSS. 1980.

LEVY, M. N. Modelo de gestión del personal docente universitario. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana, Cuba. 1999.

MANZANO, R. La figura central del trabajo de dirección: El Director. (Material Mimeografiado). La Habana, Cuba. 2000.

MARTINEZ, J. El enfoque de sistemas aplicado a la organización de la formación profesional en México. Cuaderno de Planeación Universitaria, México. 1990.

MILLER, J. The psychology mathematical. Princenton University Press. Princenton. 1998.

MINED: "Proyecto de Escuela Secundaria Básica. Versión 8". Impresión ligera. Ministerio de Educación. La Habana, Cuba, 2005.

MINED: Proyecto de escuela secundaria básica. Versión 8. Impresión ligera, Ministerio de Educación, La Habana, 2005.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA. Ley Orgánica de Educación. 2003.

MISIÓN SUCRE. Fundamentos conceptuales. Caracas. 2007

MUGUERZIA, P y otros: "Teoría general de la dirección socialista", Ministerio de Educación Superior, La Habana, 1986

NAMO, G. y NEUBAUER, R. Selección competitiva de directores de escuela. Estudio de caso de innovación educativa en Brasil. En: Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas. Año 5, no. 14. Argentina. 1993.

NIONOV, A. I. Enfoque Sistémico y Teoría General de los Sistemas. Moscú: Ed. Progreso. Traducción del ruso. CEDIP del ISPH. 1988.

NUVILA, R. Formación general para los directores de centros educativos según el modelo empresarial. En CEDEFOP. No2 (octubre). Berlín. Alemania. 1992.

OIT. La brecha tecnológica entre los países en vías de desarrollo. Informe presentado en el año 2006.

OMAROV, A. M. Elementos Básicos de la Dirección Científica de la Sociedad. Editorial Orbe. La Habana. 1977.

PACHECO, E. Los modelos y su utilización en las investigaciones pedagógicas. Revista Científico Educacional "ROCA". Vol. I / Núm. III / Julio - Agosto – Septiembre. 2005.

PASCUAL, R. e IMMERGANT, G. Un modelo de formación para los directores de centros escolares. En: Educadores. Volumen 34, No. 163. Madrid, España. 1992.

PÉREZ, G y otros. Metodología de la Investigación Educativa. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1996.

PINO, E. M. Algunos Antecedentes y Enfoques Actuales de la Dirección Científica y su Aplicación en la Escuela Contemporánea. Editado y en soporte electrónico ISP. José Martí. Camagüey. Cuba, l997.

PINO, E. M y **MORALES, S**. Formación y Superación de Directivos Educacionales. Ponencia presentada en el evento internacional Maestro 2002.

PINO, E. M y otros. Diccionario Cubano de Términos de Dirección. Editado en soporte electrónico en el CDIP del ISP José Martí. 2004.

PINO, E. M y **PIÑERO, A.** Excelencia en la dirección educacional. Editado por el IMEP y el IPLAC. Oaxaca. México. 2004.

PINO, E. M. Algunos Aspectos a considerar en la Dirección Científica Contemporánea. Artículo impreso y en soporte electrónico. CDIP ISP José Martí. 2002.

PINO, E. M. Andragogía y Educación Permanente. Monografía en soporte electrónico. CDIP ISP José Martí. 2003.

PINO, E. M. Dirección Participativa, paradigma de la Educación Latinoamericana en el Siglo XXI. Curso Pre Evento Pedagogía 2001. Editado por el IPLAC 2001.

PINO, E. M. Dirección y Liderazgo. Folleto en soporte electrónico. CDIP. ISP José Martí. 2001.

PINO, E. M. Gerencia Educacional. Monografía en soporte electrónico CDIP ISP José Martí. 2001.

PINO, E. M. Hacia la excelencia en la dirección científica educacional. Editado y en soporte electrónico ISP. José Martí. Camagüey, Cuba, 2006

PINO, E. M. La Dirección Científica de la Escuela Contemporánea. Editado por el Instituto Mexicano de Pedagogía y La Universidad de Camagüey. Guadalajara. México. l996.

PINO, E. M. Particularidades de la Formación y Desarrollo de la Cultura de Autodirección Social de los cuadros de Dirección y su correspondencia con los planes de desarrollo del territorio. Tesis en opción al título de Dra en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey. l992.

PINO, E. M. Planeación Estratégica y Dirección por Objetivos. Artículo impreso y en soporte electrónico. CDIP. ISP José Martí. 2002.

PINO, E. M. Teorías X, Y y Z. Editado por la Revista Educacional Sección 16 Guadalajara. México. 1996.

POPOV, G.J. Problemas de la teoría de la dirección. Editorial Ekonomika. Moscú. 1970. Traducida por la Escuela Nacional de Dirección de la Economía. La Habana. Cuba. 1975.

RAMÍREZ, L.A. Un acercamiento teórico a la utilización del método de evaluación por criterio de expertos. Material en soporte magnético. UCP "Blas Roca Calderío". 2004

RAMÍREZ, R. Sistema de relaciones de dirección en el proceso de Universalización de la Universidad Pedagógica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara. Villa Clara. 2006

RUIZ, J. M. La formación del directivo visto desde la universidad. En: Innovación Educativa No 3. Madrid. España. 1994.

SAAVEDRA, A. Alternativa metodológica para la organización del proceso de dirección en la escuela Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Granma. 2008.

SALMINA, N.G. La actividad cognoscitiva de los estudiantes y el modo de estructurar la asignatura. La Habana. Edición Universitaria. 1989.

SAMOURA, K. Diseño de un modelo sistémico de dirección científica y metodológica de la educación física y el deporte. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógica. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba. 1999

SHEIN, E. Organizational Psychology. 3ª Edition Englewood Cliffs. N. J. Prentice-Hall Inc, 1987.

VALIENTE, P. Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica. Tesis en opción del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP José de la luz y Caballero. Holguín. Cuba. 2002.

VALLE, A. La Dirección Escolar: Apuntes. Material en soporte magnético. La Habana. 2001.

YÁÑEZ, E. Organización de la economía socialista. Instituto Superior de Dirección de la Economía. La Habana. 1985.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1:

Encuesta realizada a los Coordinadores académicos de los diferentes PNF.
Estimado compañero (a):

Con vistas a desarrollar un estudio en torno a la organización del proceso de dirección de la Misión Sucre en el Estado Vargas le pedimos que responda con la profesionalidad que le caracteriza el siguiente cuestionario.

1. ¿Está usted satisfecho con las relaciones que se establecen entre usted, los profesores facilitadores que trabajan en el PNF que usted coordina para el alcance de los objetivos propuestos?

Muy satisfecho_____ Satisfecho_____ Medianamente satisfecho_____

Insatisfecho_____ muy insatisfecho_____

Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

2. ¿Las reuniones de Coordinadores académicos, actividades metodológicas, acompañamientos pedagógicos, entre otras actividades que se desarrollan responden a sus necesidades de desarrollo profesional?

Siempre_____ Generalmente_____ A veces_____ Nunca_____

Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

3. En las reuniones de Coordinadores académicos, con los profesores facilitadores, se propicia el intercambio de información, experiencias, técnicas, procedimientos, instrumentos, mecanismos necesarios, de forma tal que permita colectivamente proyectar, ejecutar, evaluar y controlar de manera eficaz el trabajo político e ideológico, científico - metodológico y el desarrollo del proceso docente - educativo de su PNF y por ende solucionar los problemas que se presentan de acuerdo a lo que exige un proceso de educación universitaria universalizada como el que nos ocupa.

Siempre_____ Generalmente_____ A veces_____ Nunca_____

Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

Anexo 2

Encuesta a los Coordinadores de aldeas de la Misión Sucre en el Estado Vargas.

Compañero (a) Coordinador (a) de aldea: _____

Con vistas a desarrollar un estudio en torno a la organización del proceso de dirección en su Aldea universitaria, le pedimos que responda con la profesionalidad que lo caracteriza el siguiente cuestionario.

1. ¿Está usted satisfecho con la forma en que se organiza el proceso de dirección en su Aldea universitaria?

Muy satisfecho _____ Satisfecho _____ Insatisfecho _____

Muy insatisfecho _____ Medianamente satisfecho _____

Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

2 Considera que las reuniones de la Coordinación regional y las desarrolladas en conjunto con los Coordinadores académicos, como principales espacios y momentos con los que se cuenta para organizar el proceso de dirección desde su Aldea universitaria, funcionan con un verdadero carácter sistémico:

Siempre_____ A veces____ Generalmente_____ Nunca_____

Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

3 Considera usted que entre la Coordinación regional, los Coordinadores académicos,usted como Coordinador de aldea, personal operativo, profesores asesores, los estudiantes (triunfadores), las organizaciones y la comunidad, existe un intercambio y retroalimentación recíproca de información, experiencias, técnicas, procedimientos, instrumentos y mecanismos necesarios de forma tal que permita contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización?.

Siempre_____ A veces____ Generalmente_____ Nunca_____

Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

Anexo 3

Guía de observación a las reuniones de Coordinación de aldeas.

Objetivo: Constatar la forma en que este órgano de dirección establece las relaciones funcionales, tecnológicas, informativas y de autoridad con las otras estructuras organizativas y con los miembros de la comunidad educativa universitaria.

Guía de observación.

Aldea universitaria:

Parroquia:

1. Relación de personas participantes.
2. Precisión y reflexión conjunta de los logros y limitaciones que han presentado los profesores asesores en el cumplimiento de los objetivos de trabajo propuestos por la Aldea universitaria.
3. Precisión de los objetivos de trabajo para la etapa, como resultado de la discusión colectiva y la unidad de acción que se requiere para la solución de los problemas individuales y colectivos confrontados.
4. Nivel en que se proyecta, ejecuta, evalúa y controla el trabajo político – ideológico, científico metodológico y el desarrollo del proceso docente - educativo de los diferentes PNF, tomando como base los objetivos planteados en la Coordinación regional, la Coordinación académica, las propias necesidades de desarrollo de los estudiantes y de cada profesor asesor en particular.

Anexo 4

Guía de observación a las reuniones de Coordinadores académicos.

Objetivo: Constatar la forma en que este órgano técnico de dirección establece las relaciones funcionales, tecnológicas, informativas y de autoridad con los Coordinadores de aldeas, profesores asesores, estudiantes y los miembros de la comunidad educativa universitaria.

Guía de observación.

PNF representados:

Aldea universitaria analizada:

1. Relación de personas participantes.
2. Precisión y reflexión conjunta de los logros y limitaciones que han presentado los Coordinadores de aldeas, el colectivo de profesores asesores y los estudiantes en el cumplimiento de los objetivos académicos propuestos por las diferentes universidades acreditadoras.
3. Precisión de los objetivos académicos de trabajo para la etapa, como resultado de la discusión colectiva, la reflexión y búsqueda conjunta de soluciones a los problemas individuales y colectivos confrontados.

Anexo 5

Encuesta realizada a profesores asesores de las 27 Aldeas universitarias.

Estimado compañero (a):

Con vistas a desarrollar un estudio en torno a la organización del proceso de dirección en la Coordinación regional de la Misión Sucre en el Estado Vargas, le pedimos que responda el siguiente cuestionario con la profesionalidad que le caracteriza.

1. ¿Está usted satisfecho con las relaciones que se establecen entre usted, el resto de los profesores asesores que trabajan con la sección de clases y la Coordinación de aldea para el alcance de los objetivos académicos propuestos?

Muy satisfecho_____ Satisfecho_____ Medianamente satisfecho_____

Insatisfecho_____ muy insatisfecho_____

Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

2. ¿Las reuniones de Coordinación de aldeas, actividades metodológicas, acompañamientos pedagógicos, entre otras actividades académicas que puedan desarrollarse en la aldea, responden a sus necesidades de desarrollo profesional?.
   Siempre_____ Generalmente_____ A veces_____ Nunca_____

Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

3. En las reuniones de Coordinación de aldea y con los Coordinadores académicos, se propicia el intercambio de información, experiencias, técnicas, procedimientos, instrumentos y mecanismos necesarios, de forma tal que permita colectivamente proyectar, ejecutar, evaluar y controlar de manera eficaz el trabajo político – ideológico, científico–metodológico, el desarrollo del proceso docente educativo y por ende solucionar los problemas que se presentan de acuerdo a lo que exige la educación universitaria universalizada y las universidades acreditadoras.

Siempre_____ Generalmente_____ A veces_____ Nunca_____
Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

Anexo 6

Entrevista realizada a los miembros delos Consejos comunales de las Aldeas universitarias con mayor población estudiantil.

Estimado compañero (a):

Con vistas a desarrollar un estudio en torno a la organización del proceso de dirección Coordinación regional de la Misión Sucre en el Estado Vargas, le pedimos que responda con la profesionalidad que le caracteriza el siguiente cuestionario.

1. ¿Está usted satisfecho con las relaciones que se establecen entre la Coordinación de aldea y las organizaciones de la comunidad?

Muy satisfecho_____ Satisfecho_____ Medianamente satisfecho_____

Insatisfecho_____ muy insatisfecho_____

Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

2. ¿Las reuniones de Coordinación de aldea en las que usted ha participado han respondido a sus necesidades y expectativas?

Siempre_____ Generalmente_____ A veces_____ Nunca_____

Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

3. En la Coordinación de aldea se propicia la participación plena de la comunidad, así como de otras instituciones y organizaciones que permita proyectar, ejecutar, evaluar y controlar de manera eficaz la estrategia educativa de la Aldea universitaria y por ende solucionar los problemas que se presentan de acuerdo a lo que exige la educación universitaria universalizada y las universidades acreditadoras.

Siempre_____ Generalmente_____ A veces_____ Nunca_____

Fundamente su respuesta según sea el caso:

_____
_____
_____

Anexo 7

Sistema de Trabajo para la organización del proceso de dirección dela Misión Sucre en el Estado Vargas.

<table>
<tr><th></th><th>Lunes</th><th>Martes</th><th>Miércoles</th><th>Jueves</th><th>Viernes</th><th></th></tr>
<tr><td>Semana 1</td><td>Reunión de asesoramiento y coordinación con el Asesor cubano</td><td>Reunión de la Coordinación Regional</td><td>Reunión de la Coordinación académica</td><td>Reunión de la Coordinación de ejes</td><td>Reunión de Coordinaciones de aldeas universitarias</td><td rowspan="2">Etapa de Diagnóstico de la capacidad de dirección</td></tr>
<tr><td>Semana 2</td><td>Reunión de asesoramiento y coordinación con el Asesor cubano</td><td>Reunión metodológica con profesores asesores de PNF – UBV</td><td>Reunión metodológica con profesores asesores de PNF – CTA</td><td>Reunión metodológica con profesores asesores de PNFAFS</td><td>Reunión metodológica con profesores asesores de PNF que no poseen CA</td></tr>
<tr><td>Semana 3</td><td>Reunión de asesoramiento y coordinación con el Asesor cubano</td><td colspan="3" rowspan="2">Acompañamiento pedagógico</td><td rowspan="4">Etapas de demostración y consolidación de la capacidad de dirección</td></tr>
<tr><td>Semana 4</td><td>Reunión de asesoramiento y coordinación con el Asesor cubano</td></tr>
<tr><td>Semana 5</td><td>Reunión de asesoramiento y coordinación con el Asesor cubano</td><td>Cierre parcial de AP–A a nivel Regional</td><td colspan="2">Acompañamiento pedagógico</td></tr>
<tr><td>Semana 6</td><td>Reunión de asesoramiento y coordinación con el Asesor cubano</td><td colspan="3">Acompañamiento pedagógico</td></tr>
</table>

Semana 7	Reunión de asesoramiento y coordinación con el Asesor cubano	Cierre final del AP–A a nivel Regional	Cierre final del AP–A a nivel académico	Cierre final del AP–A a nivel de ejes	Cierre final del AP–A a nivel de Aldeas universitarias	**Etapa de evaluación de la capacidad de**
Semana 8	Reunión de asesoramiento y coordinación con el Asesor cubano	Planificación del nuevo ciclo de trabajo				

Anexo No. 8

Ordenamiento realizado por los expertos a cada uno de los aspectos de la guía.

EXPERTOS	ASPECTOS											
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1	5	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	3
2	5	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	3
3	5	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	3
4	5	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	3
5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	3
6	5	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3
7	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4
8	5	5	5	4	5	3	3	5	3	5	5	4
Mediana	5	5	5	3	4	4	4	3	3	5	5	3