



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Título: Sistema de gestión basado en el trabajo metodológico para mejorar la calidad en la aldea Che Guevara.

Autor: Licdo. Esteban José Jesús Centeno Castillo

Tutores: Dr. C. Ing. Osvaldo Romero Romero.

MSc. Yunia Tania Pérez Medinilla

2013

Pensamiento

El único autógrafo digno de un hombre es el que deja escrito con sus obras.

José Martí

Agradecimiento

A Dios y a las personas que de alguna forma contribuyeron a la culminación de esta obra.

SÍNTESIS

En el presente trabajo Se realizó con el objetivo de proponer un sistema de gestión basado en el trabajo metodológico para contribuir, mediante el mejoramiento de las competencias de los docentes, a la calidad en la aldea Che Guevara de la Misión Sucre en el municipio Carúpano, estado Sucre.

En el desarrollo del mismo se realiza un análisis del estado del arte en la temática de gestión de instituciones educativas y el trabajo metodológico en las mismas, para establecer una propuesta sustentada científicamente, lo que se realiza mediante una estrategia de investigación acción, con una filosofía mixta cuanti . cualitativa, que parte de un diagnóstico hasta realizar la propuesta, se utilizan encuestas, diagramas causa efecto, Pareto, matriz FODA, así como entrevistas grupales, el trabajo con experto entre otras técnicas de investigación.

Se obtienen como resultados más importantes que existen limitaciones en el sistema gerencial de la aldea y las habilidades de los docentes, se fundamentó científicamente un nuevo sistema de gestión basado en el trabajo metodológico, que al implementarse produjo transformaciones positivas en la percepción que tienen los docentes de la gestión y la calidad de los procesos.

Summary

The present work was performed with the aim to propose a management system based on the methodological work to contribute, by improving the skills of teachers, to the quality of Che Guevara village of Mission Sucre in the municipality of Carúpano in the Sucre state.

In its development, an analysis of the state of the art on the topic of management of educational institutions and methodological work in them is done, to establish a scientifically supported proposal, which is performed by an strategy investigation-action, with a mixed research philosophy quantitative and qualitative that it initiate with a diagnosis till the proposal is done to perform, to do that surveys are used, cause and effect diagrams, Pareto, SWOT and group interviews, working with expert among other research techniques.

As most important results was obtained as major limitations exist in the management system of the village and skills of teachers, a new management system based on the methodological work was scientifically based , that when it is implemented produced positive changes in the perception of teachers and in the quality management processes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	pág. 1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	7
1.1 Surgimiento y desarrollo de la Universidad	8
1.2 La Universidad latinoamericana	9
1.2.1 Surgimiento de la Educación Superior en América Latina	10
1.3 Universalización de la Universidad. Programa Nacional de formación de Educadores (PNFE)	10
1.4 Misiones Educativas en Venezuela	10
1.5 Misión Sucre PNFE	11
1.6 La gestión como proceso de dirección	12
1.7 La mejora de procesos y la mejora de la gestión, calidad de la gestión como meta	16
1.8 Instrumentos para evaluar la calidad del proceso de gestión	20
1.9 Métodos estadísticos para evaluar la calidad de la gestión y su impacto	21
1.10 Cómo identificar potenciales de mejoras en la educación superior	22
1.11 Documentos normativos para la gestión del programa nacional de formación de educadores (PNFE) de Misión Sucre	23
Conclusiones del capítulo	30
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	31
2.1 Diagnóstico de la situación del sistema gerencial de los procesos educativos y la calidad actual de los mismos	31
2.1.1 Descripción de la situación de la aldea y su sistema actual de gestión	33
2.1.2 Evaluación de la percepción de la comunidad universitaria sobre el sistema de gestión y la calidad en la aldea	35
2.1.3 Principales deficiencias del sistema actual de gestión de la aldea que afectan la calidad. (Causa efecto, Pareto, FODA. (Tormenta de ideas, intercambio con expertos)	36
Conclusiones del capítulo.	38
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LA ALDEA EMILIO TÉBAR CARRASCO.	39
3.1 Resultados del diagnóstico de la situación del sistema gerencial de los procesos educativos y la calidad actual de los mismos.	39
3.1.1 Situación de la aldea y su sistema actual de gestión	39
3.1.2 Percepción de la comunidad universitaria sobre el sistema de gestión y la calidad en la aldea	47
3.1.3 Deficiencias identificadas en el sistema actual de gestión de la aldea	61
3.2 Propuesta de estrategias de mejoras	63
3.3 Proponer estrategias de mejora de la calidad en la aldea. (Revisión de documentos, trabajo con expertos)	69
3.4 Implementar estrategias de mejora de la calidad. (Describir el	72

trabajo realizado para la implementación)	
3.5 Dimensión axiológica de la metodología orientada al docente.	73
3.6 Evaluación de las transformaciones en la calidad de los procesos en la aldea universitaria Emilio Tébar Carrasco a partir de la implementación de las estrategias de mejora	74
Conclusiones del capítulo	89
CONCLUSIONES GENERALES.	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El desarrollo histórico de la educación superior en América Latina tomó ciertamente elementos de varias universidades en el mundo, que se iniciaron con los llamados *universitas scholarium* y *universitas magistrorum*, desde Cambridge en 1209 hasta las de Salamanca y Alcalá de Henares en 1551. Sin embargo hasta épocas muy recientes la universidad latinoamericana estuvo caracterizada por la exclusión de las clases pobres y donde en algunos niveles los estudiantes debían abandonar sus estudios por no contar con oportunidades de continuar.

Sin embargo la experiencia de Cuba y la creación de la Alianza Bolivariana para las Américas, ALBA, ha abierto nuevas perspectivas y posibilidades de desarrollo a la Universidad Latinoamericana; la nueva situación sustituye exclusión por flexibilidad en el acceso a la educación superior, busca el rescate de personas que habiendo alcanzado el bachillerato no pudieron realizar estudios superiores; de manera particular en el caso de Venezuela se destacan las misiones educativas que se inició con la misión Robinson y llega hoy hasta la misión Sucre.

En este contexto cuando en el futuro se escriba la Historia de la Educación y del actual sistema educativo, un acontecimiento prevalecerá sobre todos los demás marcando un auténtico punto de inflexión que separa el hoy del pasado. Cuando en los 90 era una utopía el que todos tuvieran igual oportunidad de ingreso a los diferentes niveles educativos, hoy se logra hacer realidad esa utopía. Esta situación contrasta fuertemente con la de años anteriores, cuando la ausencia o la exclusión de la escuela, con el analfabetismo consiguiente, era la norma en muchas de las zonas rurales y en los barrios más desfavorecidos de las grandes ciudades de muchos países.

Sin embargo el desarrollo actual de los sistemas educativos exige de procesos de gerencia que se ajusten cada vez más a las necesidades y expectativas de los clientes de la educación superior; de manera particular los relativamente nuevos procesos educativos que se desarrollan en Venezuela, requieren de un constante trabajo de perfeccionamiento, que posibilite alcanzar en el más corto plazo los objetivos para los cuales se concibieron.

La misión sucre se caracteriza por ser una de las instituciones de educación superior con mayor captación de estudiantes en los últimos años en Venezuela, debido a la municipalización que esta casa de estudios ha implantado. Así mismo nace en Carúpano, municipio Bermúdez, estado Sucre, la Aldea Universitaria Bermúdez III; gracias a la política educativa que lidera el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela Hugo Chávez, con la cual se avanza hacia el desarrollo educativo y estratégico de las comunidades.

El objetivo de ésta es potenciar la participación comunitaria así como garantizar el acceso a todos los bachilleres y transformar la condición de excluidos del sub sistema de educación superior y así mismo enlazar una visión de justicia social con el carácter estratégico de la educación superior para el desarrollo humano, integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa para lo cual es indispensable garantizar la participación de todas las generaciones en la sociedad, transformación, difusión y aprovechamiento creativo del saber y el hacer; para el logro de estos objetivos el facilitador debe poseer estrategias que mejoren su calidad educativa y al mismo tiempo resolver una serie de dificultades como lo son:

- La falta del rendimiento académico de los estudiantes.
- Poca captación de los conocimientos impartidos por parte de los estudiantes.
- Escasos conocimientos sobre las nuevas tecnologías de comunicación.

La exigencia de contar con una educación de mayor calidad es una demanda de la sociedad actual, un imperativo del exigente mundo en que estamos inmersos, el cual ha creado la urgente necesidad de que el trabajo del hombre sea mucho más eficiente, para lo cual se requiere de mayor preparación.

Si se revisa la literatura actualizada sobre la temática puede verse que autores como Federico Mayor, en la instalación de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, afirmó: “Tenemos que emprender un nuevo rumbo. Si el sector de educación superior va a preparar a los ciudadanos para el mundo cambiante del mañana, éste tiene que llegar a ser un espacio permanente de aprendizaje superior durante toda la vida, para todos...” pues bien, ese mundo

cambiante es hoy y se tiene la responsabilidad, desde los espacios de la Educación Universitaria venezolana, de cumplir con la demanda que exige la sociedad del siglo XXI, según **Matos (2009)**

El propio autor hace referencia a **Horrutinier (1998)**, cuando planteó “La universidad desempeña el papel de institución social por excelencia, encargada de la preservación, desarrollo y difusión de la cultura y como generadora de nuevos conocimientos que garanticen el desarrollo humano y sostenible y, con ello, la continuidad de la civilización”.

Y más adelante señaló: “Hoy más que nunca, la universidad debe demostrar su pertinencia social como espacio idóneo para rechazar cualquier tendencia que pueda destruir la obra humana, como espacio promotor de los valores universales, de la ética del diálogo intercultural, la comprensión mutua y la paz”.

En este sentido, se puede afirmar que son las instituciones de Educación Universitaria las llamadas a ofrecer alternativas que le permitan al hombre desenvolverse eficientemente en los nuevos escenarios de la sociedad moderna, formando al profesional capaz de llevar hacia delante el desarrollo de manera creadora e independiente, y que tomando en consideración los aspectos antes mencionados se logre una formación con calidad, conciencia y pertinencia social.

Por otra parte **Aristimuño (2010)** jerárquica por una estructura en red; el individuo por un trabajo en equipo; rigidez por flexibilidad; especialidad por polivalencia; orientación funcional por una orientación al cliente; un control por supervisión o autonomía; un puesto de trabajo por área de trabajo; promoción por desarrollo profesional; tareas por competencias; estabilidad por renovación continua; poder por influencia y retribución fija por una retribución fija más variable.

Igualmente **Aristimuño (2010)** plantea que el docente universitario venezolano necesita aprender a aprender y aprender a enseñar, estos tiempos reclaman una nueva cultura profesional del profesorado que le permita reflexionar, criticar e investigar sobre su propia práctica docente.

Un profesor, dice el propio autor, comprometido con la mejora de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, que reconozca la importancia de la comunicación pedagógica para construir el conocimiento, que vincule la teoría, la práctica y la

investigación, considerando a la práctica como generadora de teoría si se acompaña de la elaboración y reflexión personal, que esté dispuesto a aprender con y de los futuros profesionales en la misma medida que enseña, que eleva su preparación psicopedagógica para desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje de excelencia con un marcado carácter integrador y desarrollador.

Por ello, continúa, es necesario el trabajo metodológico como vía de mejorar el desempeño profesional pedagógico de los docentes, y con ello, el proceso docente educativo y el proceso de enseñanza aprendizaje para lograr los objetivos de la educación venezolana: desarrollo integral del profesional, competente, creativo, comprometido y reflexivo. El trabajo metodológico nace como una respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de educación de garantizar la calidad y la eficiencia del proceso docente educativo que realizan y poder cumplir con la responsabilidad que le ha encomendado la sociedad.

Para este autor lo planteado anteriormente tiene un requerimiento adicional en el programa nacional de formación de educadores, PNFE, dentro de la misión Sucre, ya que el trabajo metodológico deberá repercutir en la preparación de los docentes que participan en la misión, pero al mismo tiempo en los estudiantes quienes actuarán como educadores en un futuro mediato.

Ante esta disyuntiva no se encontraron referencias teóricas sobre sistemas gerenciales en educación superior que centren su atención en el trabajo metodológico, ya que éste aparece subsumido dentro del sistema de trabajo pero no tiene siempre la importancia que requiere para el proceso de formación; este autor considera necesario buscar alternativas gerenciales en la educación superior de hoy basado en el trabajo metodológico por su carácter dialéctico, sistémico y dinámico que asegure el éxito en el desarrollo de la función educativa institucional.

Planteamiento del problema científico a resolver

¿Cómo potenciar el papel del trabajo metodológico en la calidad de los procesos educativos de aldeas universitarias de misión Sucre mediante la implementación de un sistema de gerencia?

Objetivo general

Desarrollar un sistema gerencial para potenciar el papel del trabajo metodológico en la calidad de los procesos educativos en la Aldea Bermúdez III, Carúpano Estado Sucre.

Objetivos específicos

1. Realizar un marco teórico y referencial sobre sistema gerencial, trabajo metodológico, calidad de los procesos educativos, herramientas para diseñar e implementar sistemas gerenciales, trabajo metodológico en los sistemas gerenciales en educación superior.
2. Diagnosticar la situación del sistema gerencial de los procesos educativos, la implicación del trabajo metodológico en el sistema gerencial y la calidad actual de los procesos educativos.
3. Fundamentar un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico para mejorar la calidad de los procesos educativos.
4. Implementar sistema gerencial basado en el trabajo metodológico para mejorar la calidad de los procesos educativos.
5. Evaluar sistema gerencial basado en el trabajo metodológico para mejorar la calidad de los procesos educativos.

Justificación y viabilidad

La calidad de la educación es un derecho que poseen todos y cada uno de los estudiantes, a través de los profesores o facilitadores, la preparación y dedicación que ellos tengan en el salón de clases se podrá lograr; por cuanto sabemos que la educación es un proceso de formación continua, cultural y social fundamentado en una concepción integral del ser humano.

La investigación centra su importancia y justificación en la búsqueda de herramientas que permitan formular un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico que aporte a la calidad de los procesos educativos; así mismo a que todos y todas tengan acceso a los recursos, actividades, tareas y medios de información sustancial que se ofrecen como estrategias.

Siendo beneficiados de esta manera; la institución, los facilitadores y estudiantes pertenecientes a la misión sucre; debido a que la primera contara con un valioso

recurso humano a su disposición para ponerlo en práctica constantemente en las aulas de clases. De igual manera el facilitador podrá demostrar sus conocimientos para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y lograr la calidad educativa que se necesita.

Esta investigación es viable por cuanto el objeto de estudio se encuentra dentro de la institución; además cuenta con el apoyo de los actores involucrados que pueden brindar información y prestar su colaboración. También se utilizan recursos materiales accesibles para la implementación de las estrategias.

Limitaciones y alcance del estudio

La limitación fundamental radica en el déficit de bibliografía sobre sistemas gerenciales basados en el trabajo metodológico, así como en el tiempo disponible. No existen otras limitaciones evidentes, en tanto los protagonistas educativos como la población estudiantil de esta casa de estudios están dados a apoyar y colaborar con la investigación. Su Alcance se limita a la aldea Bermúdez III.

HIPÓTESIS

La implementación de un sistema de gerencia orientado posibilitará potenciar el papel del trabajo metodológico en la calidad de los procesos educativos de aldeas universitarias de misión Sucre.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación acción: Se centra en generar cambios en una realidad estudiada y no coloca énfasis en lo teórico. Trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación e implementación de un nuevo sistema de gestión.

➤ Forma de comprobación de la hipótesis.

- ✓ Verificar los logros obtenidos en la implementación del sistema gerencial basado en el trabajo metodológico.
- ✓ Evaluar la aplicación del sistema gerencial en potenciar el papel del trabajo metodológico en la calidad del proceso educativo.

Definición y operacionalización de variables

VARIABLES	Dimensión	INDICADORES
Sistema gerencial orientado al trabajo metodológico.	Estructural	Definido la estructura gerencial. Establecidos los pasos y relaciones de la actividad gerencial.
	Orientación al trabajo metodológico.	Están definidas las prioridades del trabajo metodológico. Elaborado el plan de trabajo metodológico. Todas las etapas del proceso de gestión incluyen la formación metodológica del claustro.
Calidad de los proceso educativo	Visión interna	Definir indicadores tangibles e intangibles de la calidad que puedan estar influenciados y evaluar la percepción interna y externa. Pueden ser estandarizados o personalizados.
	Visión externa	

➤ Resultados y beneficios esperados.

- ✓ Un marco teórico y referencial sobre sistemas gerenciales basados en el trabajo metodológico.
- ✓ La fundamentación de un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico.
- ✓ Implementación y evaluación de un sistema gerencial que potencie el papel del trabajo metodológico en la calidad de los procesos educativos de misión sucre.
- ✓ Mejorar la calidad de los procesos educativos en la aldea Che Guevara.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

Introducción.

En el presente capítulo se realiza un análisis del estado del arte existente sobre la calidad asociado a los servicios de manera general y de forma particular a los servicios educativos, además se exponen elementos acerca de los sistemas gerenciales, específicamente los sistemas de trabajo en educación y el trabajo metodológico como componente de los sistemas gerenciales en instituciones educativas; con el desarrollo del capítulo se construye un marco teórico y referencial cuyos aspectos centrales se describen en el siguiente hilo conductor. El objetivo del capítulo es sustentar la importancia de la investigación, así como las herramientas que podrían utilizarse para desarrollar la misma e investigaciones precedentes que podrían utilizarse como referencia.

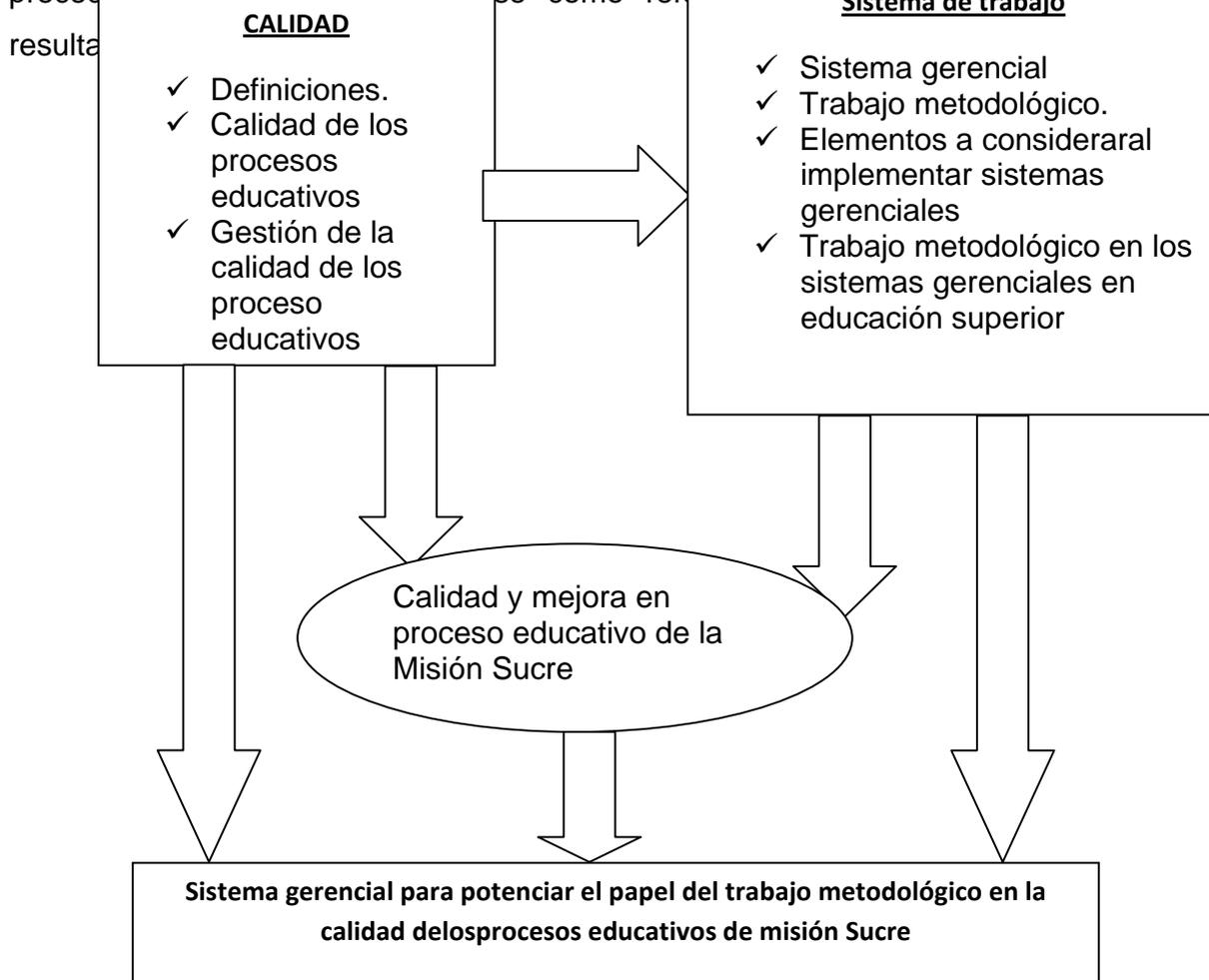


Figura 1: Hilo conductor Fuente: inspiración propia.

1.1 Calidad.

1.1.1 Definiciones de calidad.

Cuando se revisa la evolución de la definición de calidad pueden encontrarse diferentes acepciones, que en el propio desarrollo teórico ha tenido transformaciones que se incluyen en la definición a que se puede acoger cualquier investigador en la actualidad; en este sentido de la definición de P. Crosby enfocada a “Cumplir especificaciones”, de J. Juran orientada a “Adecuación para el uso, satisfacción de necesidades del cliente” y la de E. W. Deming que plantea centralmente “Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costos, adecuado a las necesidades del mercado”, se puede encontrar planteamientos posteriores como la definición de A. V. Feigenbaum que define la calidad como “Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la Calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente” o la de G. Taguchi que la define “Calidad como función de pérdida” **Maestría (2011)**.

De todas estas acepciones emerge de alguna manera la definición que a juicio de este autor debe considerarse en cualquier análisis de calidad asociado a la producción y los servicios y es la que aparece en las normas ISO 9000 que definen a la calidad como “Grado en el que un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso cumple con los requisitos, de los clientes y otras partes interesadas” **Maestría (2011)**.

La calidad es una característica representativa de un alto nivel de rendimiento y durabilidad, que se presenta en diferentes ámbitos y proporciona satisfacción al individuo y la sociedad. La calidad es vista como el resultado de un proceso que produce estabilidad y eficiencia en los productos y servicios y que crea fortaleza en las instituciones de un país.

1.1.2 Calidad de los procesos educativos

De acuerdo a lo señalado por Arríen (1998), la Calidad parece estar muy asociada a los procesos y resultados del desarrollo educativo del educando, desarrollo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del educando como sujeto, haciendo que este crezca y se desarrolle personal y socialmente mediante actitudes, destrezas, valores y conocimientos que lo convierten en un ciudadano útil y solidario. Lo anterior deja de manifiesto la importancia del desarrollo de "competencias" en la formación del profesional y técnico. La docencia es de calidad si logra desarrollar competencias en el educando. Las competencias se refieren a la capacidad de actuar desde lo que la persona es, con sus valores y actitudes haciendo algo con lo que sabe. Sin embargo, para que la docencia sea considerada de calidad debe, además, satisfacer las demandas sociales en cuanto a formación profesional, la cual debe incorporar no sólo una mera acumulación de conocimientos, sino que debe ser un proceso de aprendizaje constante que expanda las potencialidades del individuo y que logren en él la flexibilidad cognoscitiva necesaria para su transferencia al complejo entorno cultural, productivo y social que caracteriza a la sociedad actual.

Desde una visión global e integral, la calidad de la docencia es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y no sólo su resultado final. **De la Orden (1997)** propone un modelo que intenta abstraerse de las diferentes concepciones de la calidad docente, existentes de acuerdo al análisis planteado por **Harvey y Green (1993)**, en el cual la calidad de un sistema educativo o de una institución, se definiría por un juicio de valor susceptible de apoyarse en múltiples criterios diferentes entre sí y, en ocasiones, contradictorios.

Cuando se aplica el concepto «Calidad» en organizaciones de formación debe tenerse en cuenta que los procesos en las organizaciones de servicio, y sobre todo en las de formación, están influenciados por muchas variables, pero siempre una o pocas de ellas son realmente más importantes que el resto y sus combinaciones. Tales variables o factores son denominadas como variable o factor

dominante. El conocimiento de qué variable o factor es realmente el dominante ayuda al proceso de administración y planificación para la localización y asignación de recursos y prioridades.

Los componentes de los servicios de las organizaciones de formación técnico y profesional, y en general los referidos a educación, contienen elementos *tangibles* e *intangibles*. La calidad en la educación en general no puede ser definida exclusivamente por ninguno de los enfoques dominantes. Ambos son apropiados para distintos componentes por lo que se requiere una definición compuesta. Es por esto que los componentes de los servicios de las organizaciones de formación técnico y profesional contienen elementos que son difíciles de medir o estimar, ya que existen elementos tangibles y estandarizados, otros tangibles y personalizados, mientras de la misma forma los hay intangibles estandarizados e intangibles personalizados **Maestría (2011)**.

1.1.3 Concepto «Calidad» en organizaciones educativas

«El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas del cliente (en toda su extensión) respecto a la gestión del conocimiento y correspondiente valor agregado (riqueza), a un costo aceptable (tiempo-dinero), de conformidad con las condiciones legales y contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad de sus dimensiones más importantes: accesibilidad, seguridad, higiene, transparencia, autenticidad, armonía y reputación.

Cuando se analizan los sistemas de predomino, en la formación y educación hay procesos en los cuales la preparación inicial decide la calidad del resto y no da pie a improvisaciones ni a 'soluciones apaga fuegos', es por eso que para este autor un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico tributa directamente al sistema de predominio en instituciones de educación superior o a procesos de formación como la Misión Sucre.

Si se analizan los sistemas de predominio en educación, según los elementos que aporta Juran, podrían ejemplificarse como predominio los siguientes:

1. La cualificación de profesores/as y formadores/as como requisito fundamental para alcanzar los objetivos de competencia y las capacidades profesionales que demanda el sistema 'cliente'.
2. La planificación de la calidad de los métodos y formas de enseñanza aprendizaje.
3. El ajuste de los programas de formación a las especificaciones de competencia de los diferentes perfiles profesionales.

Estos elementos solo podrán alcanzar los niveles de satisfacción deseados si se administra el proceso de formación con énfasis en el trabajo metodológico, ya que se podrá elevar la calificación de los profesores, sistematizar y estandarizar los métodos y formas de enseñanza y ajusta los programas a especificaciones y perfiles si mediante el trabajo metodológico se logra la preparación permanente de los docentes, el intercambio de experiencias entre ellos y el análisis continuo de las mallas curriculares y sus adecuaciones **Maestría (2011)**.

1.1.4 Gestión de la calidad de los procesos educativos.

Al referirse a la gestión de la calidad en si misma, Karo Ishikawa plantea que "Aparte de algunas diferencias de interpretación según las organizaciones o las personas, la gestión o dirección de la calidad por toda la organización no es otra cosa más que la misma administración de la organización", por lo que el desarrollo de una investigación que aporte a un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico en aldeas de misión Sucre, apunta directamente a un sistema de gestión centrado en la calidad, por el peso que tiene el trabajo metodológico en la preparación y calidad misma del claustro **Maestría (2011)**.

La calidad en la educación es la que facilita la obtención de conocimientos y la puesta en practica de las capacidades y destrezas de los y las estudiantes; para ello se debe crear las condiciones necesarias de factibilidad en los estudios, es decir el recurso humano idóneo y capacitado, infraestructura adecuada para impartir el proceso de enseñanza-aprendizaje, disponer de instalaciones y equipos para el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación TIC. La calidad en la educación puede depender de una serie de factores

determinantes, pero la preparación del colectivo docente es clave en el alcance de los objetivos de calidad de la institución.

Para este autor son muchos los elementos al considerar la gestión de calidad en la empresa, en primer término debe analizarse toda la actividad de instituciones educativas como procesos, es por ello que se le conoce como procesos sustantivos de la universidad, en tanto son procesos y son sustantivos porque son los objetivos básicos de la organización.

La educación se ha vuelto un reto para los entes gubernamentales comprometidos con el desarrollo social del país, que de hecho le dedican importante cantidad de recursos; debido a que la educación representa el eje fundamental para propiciar las transformaciones y potenciar las capacidades, habilidades y destrezas en los individuos quienes son los principales protagonistas para lograr el desarrollo y sustentabilidad del modelo socio económico. No obstante los gestores de las instituciones educativas no siempre tienen interiorizado el nivel de prioridad de éstas para la sociedad y en consecuencia de contar con sistemas de gestión de calidad que aseguren la mayor satisfacción en sus clientes.

No puede olvidarse que los clientes de una institución educativa son varios, en tanto los docentes, los estudiantes, los familiares y las entidades que reciben a los graduados son sus clientes directos. No se puede perder vista que en instituciones de servicio la calidad es percibida por los clientes como lo que este espera del servicio recibido, la experiencia vivida durante la recepción del servicio, es por ello que la calidad percibida por los docentes, estudiantes, familiares y entidades socio económicas van tener paradigmas e indicadores de calidad diferentes, ya que cada uno tiene expectativas diferentes del servicio que va a recibir.

En este sentido, mientras los docentes esperan de la institución contar con condiciones adecuadas, remuneración que estimule y un crecimiento profesional permanente, el estudiante puede tener expectativas con relación a la infraestructura física donde se desarrolla la clase, la preparación de los docentes que le imparten clases, la dinámica temporal y de costos en que se desarrollan la actividad docente en su totalidad, así como las transformaciones que él puede lograr como sujeto instruido en el conocimiento y comportamiento social; en este

sentido incluye en sus expectativas el reconocimiento social que tendrá después de graduado y hasta las posibilidades futuras que tendrá de acceder a un empleo que le permita estabilizar su calidad de vida y de su familia.

Por otra parte la familia y personas más cercanas al educando tienen como expectativas principales la aparición de cambios conductuales y en las capacidades socio-productivas del estudiante que participa en dicho círculo familiar o social, que le permita además acceder a nuevas y mejor remuneradas actividades sociales con repercusión en la vida familiar y social; sin embargo para las entidades que reciben a los graduados como nuevos empleados la expectativa estará centrada en recibir a un profesional capaz de aportar al desarrollo productivo y económico de la entidad demostrando un amplio dominio de conocimientos teóricos y habilidades prácticas que le permitan además asumir un liderazgo en el colectivo.

Evidentemente que ante tan variadas expectativas de los clientes potenciales de una institución educativa, la gestión de la calidad debe enfocarse a una amplia gama de aspectos que tributan al alcance de las expectativas de los clientes, para ello la instauración de un sistema de gestión que potencie el trabajo metodológico contribuye de manera directa al logro de los objetivos de calidad de la entidad y en consecuencia a cubrir las expectativas de todos sus clientes.

Puede resumirse de la bibliografía consultada que existen criterios bien definidos sobre la calidad en general y específicamente en sistemas educativos, sin embargo no han sido adecuadamente considerados en la gestión de las aldeas educativas de Misión Sucre.

1.2 Sistema gerencial.

1.2.1 Retos de los sistemas gerenciales

Toda entidad requiere para alcanzar sus objetivos y cumplir su misión social la interacción de un complicado conjunto de acciones de tipo gerencial, mucho más en la actualidad, ya que las tendencias conllevan a caracterizar al mundo postmoderno bajo un enfoque globalizado que ha conducido gradualmente a la desaparición de fronteras entre los mercados hacia una cercana e ineludible interacción de gran parte de los aspectos constitutivos de sus sociedades u

organizaciones. Otra característica que hoy endía impone retos al sistema gerencial es el dinamismo ante los continuos cambios que se producen en el nivel macro; pues la sociedad esta determinada por cambios y retos que exige a las organizaciones y a sus gerentes la perenne revisión, adecuación e innovación de los procesos administrativos-gerenciales que conducen, guían y administran a la organización Roman (2009).

Para Francés (2006) los tiempos actuales de posmodernidad mezclan lo viejo con lo nuevo, lo racional con lo irracional, lo futurista con lo retro, por lo que se está en tiempos conformados por problemas de causas múltiples, donde variables distintas, tanto de forma como de fondo, interactúan y traen consigo el nacimiento contrastado de un mercado volátil y de identidad confusa. Ante tal escenario, el gerente actuales demandado a realizar una gerencia cada vez más exigente de procesos novedosos de planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales, sin perder de vista la temporalidad de los conceptos prácticos aplicados en el momento, situación que conlleva a establecer una constante búsqueda de estrategias prácticas-gerenciales orientadas y armonizadas a las características únicas vividas y exigidas por la sociedad contemporánea, que deben estar implícitas en el sistema gerencial de la organización.

Lo anterior es compartido también por Azuaje (2005) cuando establece:El conocimiento está en perenne cambio [...] sigilosamente una nueva forma de devaluación asecha: la devaluación por obsolescencia. De aquí que el nuevo gerente tendrá que decidir entre acumular conocimientos como una enciclopedia tradicional o adquirir un buen balance de información para desarrollar criterios gerenciales consistentes con la cambiante situación de los negocios que ocurren en nuestra aldea global (p.59).

Todo lo anterior demuestra que la actividad gerencial y su práctica concreta en cualquier tipo de empresa está inmersa en un sistema dinámico en que confluyen múltiples variables y donde cada uno de los elementos interactúan sobre, con, desde y a la vez, es influido por los demás elementos del conjunto gerencial; la interacción de las partes modela la integridad del todo. Hoy en día estamos en

plena efervescencia de la gerencia del cambio [...] cambiar es un proceso integral, expansivo y dinámico Barroso (2005); sin embargo esta demanda del cambio que se le exige a los gestores actuales no es siempre aceptada por los actores, lo que requiere un esfuerzo adicional en la actividad gerencial.

Es por eso que el sistema gerencial de hoy encierra en sí el concepto de movimiento, con flexibilidad para adaptarse a toda la dinámica que el entorno exige, donde el macro sistema que forman la sociedad y sus demandas condiciona lo que se debe hacer en el microsistema que conforma la empresa dentro de esa sociedad. Hoy, la experiencia práctica demuestra que la gerencia está en los procesos y en su permanente replanteamiento Gewurtz (2003)

Así pues, el sistema gerencial constituye el eje sobre el cual se mueve toda organización que, debido al constante bombardeo del mercado, le exige reacciones, reacomodos o redefiniciones en su manera de concebir los procesos internos organizacionales y en la determinación de sus prioridades. Berghe (2005) sostiene que para generar cambios o transformaciones en la organización, se debe contar con el respaldo significativo además de activo de la gerencia y del gerente. De esta forma, el sistema gerencial es el responsable de definir los ejes estratégicos de la institución, marcar las pautas para la obtención del uso de los recursos, coordinar, controlar el desarrollo de las operaciones y constantemente revisar las estrategias y estructuras en función a los imprevistos tanto externos (macro ambiente) como internos (micro ambiente).

Igualmente, el gerente señala el camino que debe seguir la organización; planear, implementar, realizar cambios, en función al desarrollo organizacional en determinado tiempo, generar mecanismos administrativos propios y confiables que le permitan la aplicación de acciones de mejoramiento; todo esto, con la participación de todos los miembros de la organización e identificando el cambio como proceso hacia el logro de las metas deseables, imponiendo continuas dosis de innovación al aparato gerencial, que le permitan elevar el comprometimiento y motivación de todos los miembros, para que se impliquen en la actividad gerencial y asuman los retos de la entidad como propios. Es así, como se genera un aprendizaje, encaminado a mejorar sustentablemente la organización.

De lo antes señalado, se estima la responsabilidad gerencial como ícono impulsador del éxito, innovación y desarrollo organizacional; por lo cual, esencialmente el papel de los gerentes es el de guiar las organizaciones hacia el alcance de las metas Certo (2001); por lo que los mercados actuales exigen una gerencia mucho más compleja y cambiante; en fin, novedosa; razón fundamental para ello, al cambiar las inquietudes (necesidades y deseos de mercado) es de esperar que también lo hagan las respuestas (prioridades de la actividad gerencial).

De igual forma, queda demostrado como el éxito de la organización descansa en gran parte en la manera de administrar el proceso gerencial; es decir, el éxito recae sobre el gerente, su equipo de trabajo y el sistema gerencial que sean capaces de desarrollar. El recurso más importante de toda organización es el talento humano, quien opera y gestiona los procesos empresariales. De allí, que el ver y entender a la innovación gerencial como elemento fundamental del recurso humano organizacional sea fundamental a la hora de establecer cambios, como lo establece Barroso (2005) la gerencia del cambio, comienza por la gerencia de sí mismo.

Estos retos que enfrentan los sistemas gerenciales en la actualidad están igualmente presentes en la demanda de las instituciones educativas y específicamente en la Misión Sucre que se desarrolla actualmente en Venezuela, en tanto su desarrollo es totalmente incierto, esta llena de una gran complejidad de gestión y requiere de una alta dosis innovativa de los gerentes, sobre todo en la gestión y formación de los recursos humanos, en lo que el trabajo metodológico puede ser una vía importante de enfrentar las mejores soluciones.

1.2.2 Tendencias actuales de los sistemas gerenciales.

En la actualidad, los escenarios gerenciales se caracterizan por cambios, variabilidad y heterogeneidad, donde predomina la incertidumbre, donde la praxis gerencial está inmersa en un mundo incierto, donde lo único cierto es lo incierto. Por lo anterior, el sistema gerencial debe integrar todos los recursos de la organización, para realizar acciones novedosas orientadas a ajustar su praxis administrativa-gerencial al complejo y demandante macro ambiente . Por tanto el

sistema gerencial debe ser visto como un proceso basado en la construcción innovadora, humana, social, contextual y sinérgica de procesos estratégicos contemporáneos contribuyentes a conducir y resaltar la gestión que se desarrolla en la aplicación de una acción capaz de enfrentar la incertidumbre con mayor dosis de entereza, estabilidad, humanidad e innovación, para hacer posible el éxito organizacional para alcanzar las metas definidas previamente por la entidad **Roman (2009)**.

De lo anterior, se infiere que los sistemas gerenciales contemporáneos deben ser innovadores, para fusionar los recursos organizacionales en función de las exigencias del contexto y la experiencia vivida por la organización, de no ser así llevaría a los gerentes y a sus recursos a un desgaste innecesario sin que se puedan alcanzar los resultados esperados, mientras que si el sistema gerencial incluye la dinámica del cambio se podrían canalizar los problemas con mayor facilidad y eficiencia. Por lo anterior el cambio y la innovación tienen una importancia preponderante a la hora de propiciar desarrollos gerenciales y organizacionales.

Sin embargo, tal como Parra (2006), citado por **Escalante (2009)** lo establece, la innovación no es el resultado de genios individuales, sino que son logradas por equipos de personas y organizaciones de apoyo que interactúan en una forma muy compleja, confusa y algunas veces incluso erráticas. Este planteamiento indica que la innovación gerencial produce una complejidad que en ocasiones exacerba el sentimiento de resistencia a la propia tendencia innovadora, lo que se convierte en un nuevo reto necesario que debe ser adecuadamente atendido. Para esto, el innovar debe ser visto como una estrategia necesaria e ineludible a la hora de guiar, administrar y gerenciar las organizaciones modernas, mientras equivocarse producto de la innovación, debe profundizar el aprendizaje colectivo institucional y abrir nuevos lineamientos estratégicos para abordar el cambio.

Ante tal escenario no se podría hablar de gerencia innovadora, por el contrario, de una gerencia reactiva que da respuestas solo si los agentes externos tocan a ella. Una verdadera gerencia innovadora debe asimilar los cambios y a la vez, consciente e inconscientemente propiciarlos dentro de sus gestiones diarias

organizacionales. Entonces solo así, se estará realmente ante una gerencia innovadora que constante y conscientemente cambia a los requerimientos demandados y exigidos por el entorno.

En el caso de la Misión Sucre y específicamente en la gestión de las aldeas deben establecerse sistemas de gestión que tengan una elevada dosis innovativa y sobre todo definiendo y redefiniendo sistemáticamente los objetivos estratégicos de la Misión en el corto y largo plazo, para lo cual es necesario estar pendiente de las demandas de los clientes potenciales y reales de sus servicios educativos.

1.2.3 Funciones que debe incluir el sistema gerencial.

Cuando se analizan las funciones que deben estar incluidas en el sistema gerencial debe entenderse que de manera general debe incluir las siguientes funciones generales Roman (2009):

PLANEAR: Establecer metas y planes en el corto mediano y largo plazo de la actividad institucional.

Toda organización sin importar su propósito, índole o naturaleza está formada por un conjunto de elementos y recursos físicos, intelectuales, financieros, tecnológicos entre otros que necesitan ser armonizados y planificados en un medio ambiente concreto para lograr ese objetivo común de toda empresa de tener resultados positivos perdurables en el tiempo; es decir, lograr desarrollar un ciclo de vida óptimo que le permita alcanzar metas, objetivos y misiones.

De igual forma, es importante reconocer que las organizaciones se desarrollan y operan en un medio ambiente formado por variables tanto internas como externas, las cuales interactuando entre sí, afectan el alcance de los objetivos organizacionales. En tal sentido, gerentes y directores en busca de esa armonía institucional, indagan a través del proceso de planificación como entender la interacción entre dichas variables, con el fin, de canalizar y alinear las fuerzas individuales de cada elemento hacia la consecución del fin institucional.

De lo anterior se puede inferir, como la planificación actúa como puente entre lo que se es y lo que se quiere o desea ser. Noe y Patrick (1996) establecen que la mayoría de gerentes y directores, reconocen el proceso de planificación como ayuda al aumento de la racionalidad en las actividades organizacionales. Por su

parte **Chiavenato (2005)** considera que las organizaciones deben planear para así poder alcanzar sus objetivos. De igual forma, clama que la planificación ayuda a la organización a adaptarse a los cambios, identificar oportunidades y predecir imprevistos.

ORGANIZAR: Se armonizan tareas, recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.

Una vez definido el proceso de planificación, se procede instaurar a la organización como función administrativa, parte integrante e interactuante del proceso administrativo. En este sentido, el proceso de organización se refiere al acto de organizar, integrar, estructurar los recursos y los órganos involucrados a la administración, establecer relaciones entre ellos a los fines de asignar las atribuciones de cada uno. Organizar incluye todas las funciones administrativas orientadas a transformar las actividades planificadas en estructuras de tareas y autoridad.

Berghe (2005) establece que el proceso de organización “significa que el gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía”. Para **Azuaje (2005)** “organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad”. Lo anterior conduce a determinar cómo el proceso de organización funciona como elemento integrador, armonizador de fuerzas y energías empresariales; valiéndose para ello, de estructuras, división, designación, y coordinación de actividades; “organizar es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo” **Certo (2001)**.

DIRIGIR: Liderar, guiar y motivar los recursos humanos para lograr los objetivos definidos por la organización.

La dirección es el tercer paso del proceso gerencial, es la encargada de operacionalizar los lineamientos establecidos en el proceso de la planificación y estructurados en la etapa de la organización. La dirección sintetiza, canaliza, los esfuerzos producidos en los pasos anteriores, de allí su importancia, así como, el rol fundamental operativo dentro de la actividad gerencial. Para **Münch y García**

(2008) la dirección es la etapa del proceso gerencial en donde “se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. Del mismo modo, Koontz y Wehrich (2004) citado por Luzardo y Pelekais (2007) definen a la dirección como “el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.

CONTROLAR: Monitorear las actividades de acuerdo a los estándares planificados.

El último pero no menos importante paso del proceso gerencial, así lo enuncia Münch y García (2006) al establecer “si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera. La planificación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando”. De igual forma para Koontz y Wehrich (2004) el control constituye (al menos en teoría) la última fase del proceso gerencial, pero esto no la hace menos importante que las otras.

En tal sentido, controlar consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa Stephen y Coulter (2005). Por su parte Certo (2001) enuncia que el control consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento va en función a ellos, y si no es así, aplicar los correctivos necesarios.

En el desarrollo de sus funciones el sistema gerencial debe asegurar la visión cíclica del proceso, tomando como base el ciclo de la calidad de Deming como única vía de lograr un mejoramiento de la calidad en el alcance de los objetivos de la organización, dichos elementos se muestran a continuación.



Por las razones expuestas anteriormente, surgen los sistemas gerenciales de información que son de gran importancia en la toma de decisiones, estos sistemas de información se enfocan en todas las funciones gerenciales; planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa para su buen desempeño, alcance de objetivos y metas. Pueden ser parte de un conjunto de sistemas de información capaces de interactuar entre sí, para proporcionar información tanto en procesos administrativos y como operativos, cualidad que los distingue de los sistemas comunes. Los sistemas gerenciales de información surgen por la interacción entre personas, procedimientos y tecnología en forma colaborativa, por lo que se convierten en herramientas de trabajo, de gran utilidad, al interior de las organizaciones.

1.2.4 Sistemas gerenciales en instituciones educativas

Cuando se analiza la temática de la gerencia asociada a los sistemas educativos muchos autores plantean que desde hace 40 años se viene produciendo una crisis de los sistemas educativos, que se manifiesta con más fuerza en los países de menor desarrollo económico y que tiene causa problemas históricos estructurales, pues sus bases se consideran agotadas en el contexto de la modernidad actual, es por tanto una crisis de toda la sociedad que se manifiesta en el sistema educativo Méndez (2010).

Sin embargo Blanco y González (2011) plantean que el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC), han generado una serie de

ventajas en relación con la información y su acceso y que los mismos han producido en las últimas décadas impactos de forma significativa en la Educación Superior Venezolana, y cuyo desarrollo está sustentado en las estrategias tecnológicas de innovaciones que se evidencian en los avances tecnológicos que ofrecen y que son necesarios para mejorar los estándares de calidad de vida en muchos sentidos; en cualquier disciplina u ocupación están surgiendo constantemente nuevas formas para asumir la resolución de problemas y situaciones.

Al respecto **Gaxiola (2002)** define la tecnología de información y comunicación como una herramienta de la informática capaz de realizar tareas como almacenar, procesar y transformar datos de las actividades operativas de su empresa, mediante el uso de equipos de cómputo. Desde esta perspectiva, el autor anteriormente citado indica que las Tecnologías de Información y Comunicación vienen dadas por las necesidades dentro de la sociedad, asimismo consideradas como un conjunto de técnicas, procedimientos y dispositivos altamente avanzados para el almacenamiento y transmisión de datos.

En este sentido, las universidades han rediseñado políticas para obtener los mejores resultados dentro de la organización, adaptándose a los nuevos paradigmas de gestión de la información y la comunicación; todo esto con la finalidad de tener una mejor relación con la población universitaria, y mayor proyección como ente transformador de la sociedad. Esta situación ha producido un fuerte impacto en las universidades, instituciones que han rediseñado una serie de políticas para obtener los mejores resultados dentro de la organización, adaptándose a los nuevos paradigmas y orientadas hacia el logro de una gestión eficiente en la producción y reproducción de conocimientos, no obstante estos sistemas de computo o de gerencia basado en las TIC debe estar dirigido en el contexto de la Misión Sucre al logro de un crecimiento profesional del colectivo docente y el trabajo metodológico debe ser reforzado.

Joyanes (1998) señala que la tecnología de información y comunicación (TIC) juega un papel importante para la sociedad, ya que tiene un valor social y económico y que representa el progreso tecnológico para las organizaciones

universitarias, pero no debe olvidarse que en los sistemas gerenciales de las instituciones educativas existen elementos enriquecidos con la práctica de los gerentes y educadores que no pueden perderse de vista, tal es el caso del trabajo metodológico que debe desarrollarse de forma sistemática con docentes de una misma institución, colectivo de carrera o de una asignatura específica.

En este sentido, para **Berrio, Castillo y Castro 2009** la gerencia del conocimiento es el verdadero desafío del siglo XXI, entendiéndose por conocimiento la aplicación y uso productivo de la información. Esta acepción es fundamental para el proceso transformacional de las universidades, puesto que a juicio de **Moreno (2000)**: “El cambio de los datos a la economía de la información genera desarrollo tecnológico y cambio en la cultura organizacional...que se expresa en una organización ‘inteligente’, capaz de adquirir, transmitir y procesar información de manera efectiva para ser competitiva en la nueva economía basada en el conocimiento”.

Así, la velocidad del cambio y la profundidad de los avances tecnológicos implícitos en la globalización a todos los niveles impacta de tal manera que las universidades deben diversificar sus productos y servicios para atender las demandas del entorno, pasando por un proceso de educación, formación, capacitación y actualización permanente a todos los ámbitos de sus recursos humanos.

Aunque los sistemas gerenciales, sus pautas, retos y características están suficientemente documentados en la bibliografía especializada, incluidas las demandas que se le imponen a estos sistemas gerenciales en las instituciones educativas, es difícil precisar como están estructurados en las aldeas de la Misión Sucre y es un tema insuficientemente tratado en la literatura científica.

1.3 Trabajo metodológico.

En la actualidad se debate fuerte en educación superior vías y procedimientos para perfeccionar los procesos en este nivel de enseñanza, con elevada coincidencia de que esto es posible con un cuerpo de profesores bien preparado, algunos sobrevaloran la necesidad de los docentes de conocer la ciencia que enseñan, pero subvaloran que las habilidades del docente para enseñar son

también decisivas. Es evidente que un docente debe dominar a profundidad la materia que imparte para lograr resultados y cumpla con la formación de las habilidades concebidas en el plan de estudio, pero esto por si solo no sería suficiente, adicionalmente a la materia que imparte, el profesor universitario debe dominar las regularidades pedagógicas del proceso de enseñanza y la estructura del proceso de formación en que el participa **Horruitinier (1998)**.

No se puede perder de vista que “Las Universidades son instituciones sociales cuya misión esencial consiste en preservar, desarrollar y promover la cultura universal”. Para el alcance de su misión la universidad desarrolla tres procesos fundamentales que son:

- **Proceso Docente:** Este tiene como objetivo la formación de profesionales con un alto nivel de desarrollo en habilidades de su especialidad, los cuales se forman mediante programas de formación de pregrado y postgrado. Este proceso es el que tributa a la preservación de la cultura universal, en tanto en las aulas universitarias se forman los profesionales que le den continuidad al conocimiento ya acumulado por la humanidad.

- **Investigación científica:** Es el proceso mediante el cual los docentes y estudiantes de las universidades se unen mediante proyectos, líneas y actividades de investigación científica para producir nuevos conocimientos y por tanto desarrollar la cultura universal.

- **Extensión:** Es aquel proceso en el que la Universidad elimina los muros que la separan de la sociedad en que se enmarca para brindarle a esta toda la información y conocimiento que la universidad atesora para promover así la cultura universal.

La actividad metodológica caracteriza el sistema de trabajo de los docentes universitarios dirigido a perfeccionar y optimizar su actividad en correspondencia con las exigencias y necesidades de los procesos mencionados anteriormente. Para realizarlo debe realizarse con enfoque sistémico y tenerse en cuenta la integración de lo académico, lo investigativo y lo laboral. El trabajo metodológico debe desarrollarse bajo la observancia de las relaciones verticales, del primer al

último año, y las relaciones horizontales que se producen en un mismo año académico.

El trabajo metodológico se realiza de forma individual y colectiva, el primero se basa en la preparación individual del docente en los aspectos didácticos de su asignatura y es premisa para la realización del segundo. Por su parte el trabajo metodológico colectivo es realizado por y para grupos de docentes que coinciden en una asignatura, año o semestre de clases y requiere de la conducción y participación activa de los docentes de más experiencia en el colectivo.

Por lo anterior, cuando se hace énfasis en el trabajo metodológico es necesario diagnosticar la situación individual de los docentes, definir los diferentes colectivos que desarrollan procesos docentes en las instituciones educativas y en síntesis determinar las prioridades del trabajo metodológico a partir de las posibles lagunas didácticas que se identifican para lograr el alcance de los objetivos institucionales.

1.4 Elementos a considerar al implementar sistemas gerenciales.

Cuando se trabaja en el diseño de sistemas gerenciales es primordial definir la estructura de mandos y las características de los recursos humanos que desarrollarán funciones directivas en la institución, por ejemplo en las universidades tradicionalmente solo existían estructuras de mando integradas por un rector, uno o más vicerrectores, decanos, jefes de departamento entre otros, sin embargo en la actualidad con el surgimiento de la universalización de la universidad en países de América Latina es posible encontrar colectivos que son dirigidos por directores, subdirectores o coordinadores, dependiendo de la estructura de cada área educativa.

Al implementar o modificar un sistema gerencial, resulta esencial delimitar las funciones que cada uno de los directivos ya cada miembro del colectivo debe realizar para lograr los objetivos de la organización. Es necesario considerar además que toda labor de conducción lleva implícita elementos administrativos, de dirección, sin los cuales ella no se realiza; pues en todos los casos la gestión supone planificar, organizar, regular y controlar. La diferencia está en que en la labor de los gerentes en una universidad para planificar, organizar, regular y controlar a las diferentes instancias tiene matices diferentes, para asegurar cada

uno la parte del todo que le corresponde y de esta forma el éxito del proceso. Sin embargo en los colectivos docentes de la universalización universitaria la actividad de los directivos se manifiesta más en la coordinación y de hecho le corresponde coordinar el trabajo metodológico.

Al implementar sistemas gerenciales en las instituciones educativas es necesario tener presente la función de los dirigentes, así como definir las etapas del proceso de gestión, lo cual es necesario considerar en los procesos que se realizan en la Misión Sucre, que aunque tienen una concepción bien definida no funcionan siempre como están concebidas.

1.5 Trabajo metodológico en los sistemas gerenciales en educación superior.

En torno a la sistematicidad del trabajo metodológico, es necesario comprender que para lograr una adecuada generalización a toda la comunidad de universitaria de las principales experiencias y tendencias pedagógicas actuales, por lo que **Horruitinier (1998)** propone una tipología de carácter general para las universidades cubanas. Para ello, la experiencia acumulada indica que el trabajo metodológico es conducido por la vicerrectoría académica y en ella se combinan armónicamente actividades de asesoría, superación del claustro, eventos científicos, controles y reuniones dirigidas a la elaboración colectiva. Algunas de estas actividades son las siguientes:

1. Reunión del colectivo de trabajo metodológico del centro

Participantes: Vicedecanos académicos y DDM

Periodicidad: Tres veces por curso.

2. Reunión del colectivo de jefes de carrera

Participantes: Jefes de carrera y DDM

Periodicidad: Dos veces en el curso

3. Taller metodológico de extensión Universitaria

Participantes: Extensión Universitaria y Facultades

Periodicidad: Dos veces en el curso

4. Reunión del Consejo Asesor de Computación

Participantes: Miembros

Periodicidad: Variable, al menos una vez en el semestre

5. Control integral al trabajo de formación de profesionales

Participantes: DDM y miembros de la subcomisión del Consejo Científico

Periodicidad: Seis carreras en el curso

Cuando se analiza el trabajo metodológico debe interpretarse que el mismo abarca sus diferentes etapas o eslabones, es decir: diseño, ejecución y evaluación. Como quiera que en la base de esta caracterización esta la relación entre el objetivo, el contenido y el método, se necesita precisar el contenido de esta labor en la instancia que se desee implementar. Debe existir una estructura académica que coordine el trabajo metodológico, aunque este debe abordarse desde la carrera como sistema.

La actividad metodológica debe estar organizada sobre la base de una concepción estratégica, que permita proyectar esta labor en el mediano plazo, el tiempo de estudio de cada carrera sustenta lo anterior, en tanto los aspectos metodológicos que se analicen en el 1er año de una carrera deben tener sus efectos en los años finales, lo que demuestra la necesidad del pensamiento estratégico cuando se coordina. En primer lugar una institución de educación superior, universidad, facultad, campus, filial u otra forma organizativa cualquiera deberá tener una proyección del trabajo metodológico en todo su entorno, de lo contrario es muy difícil orientarlo hacia el logro de objetivos de toda la organización.

Resulta conveniente entonces, a modo de estructurar coherentemente este trabajo, disponer de una proyección a 4-5 años vista, en donde a partir de la identificación esencial del problema metodológico a abordar, se elaboren los objetivos metodológicos a alcanzar y se deriven las tareas principales sobre las cuales se estructurará esta actividad. Este sistema debe cuidar no ser excesivamente centralizado, de modo que posibilite la independencia relativa de la actuación de cada una de las estructuras de la institución educativa, en dependencia de las condiciones concretas en que se desarrolla el trabajo metodológico en cada una de ellas, pero a la vez garantizar que en todas se trabaje coherentemente por el logro de los objetivos generales de toda la institución.

Esto debe conducir a un sistema mas adecuado a la centralización y la descentralización, de modo que la primera se centre en los aspectos verdaderamente esenciales de esta labor, sin que ello limite la creatividad y la necesaria independencia que debe existir en los niveles subordinados. A partir de este programa se elaboran entonces anualmente los planes de trabajo metodológico de cada una de las instituciones y de sus instancias subordinadas, en correspondencia con las características de cada una de ellas, y donde se precisan las acciones concretas a desarrollar para dar respuesta a esos planes y en correspondencia con ello a los objetivos más generales de dicho programa.

Según **Horruitinier (1998)** dentro de la organización del trabajo metodológico se deben incluir las siguientes cuestiones:

- Planteamiento del problema metodológico
- Definir Objetivos
- Principales tareas a enfrentar en el periodo
- Plan general de actividades a nivel de centro
- Sistema de trabajo para la evaluación de la calidad del desarrollo del proceso

A manera de ejemplo se ilustra con las tareas principales que se recogen en ese programa:

1. Elaborar y ejecutar en cada una de las carreras un sistema de trabajo para la formación integral de los estudiantes.
2. Garantizar la estabilidad en el funcionamiento de los colectivos de carrera.
3. Lograr en todos los colectivos el dominio y aplicación de las tendencias principales que caracterizan la educación superior cubana en la época actual.
4. Perfeccionar los planes bibliográficos de cada una de las carreras.
5. Incrementar el empleo de las técnicas de computación en todas las carreras, optimizando el empleo de las instalaciones disponibles.
6. Organizar el colectivo de profesores de la disciplina preparación para la defensa en cada una de las Facultades.
7. Generalizar en el claustro los resultados de las investigaciones pedagógicas que se desarrollan.

8. Garantizar la superación pedagógica del claustro y de sus dirigentes docentes.

1.5.1 La ejecución del trabajo metodológico.

Esta etapa supone la actuación de cada una de las instituciones en función de lograr los objetivos propuestos. Cada una de ellas, en correspondencia con sus funciones y de acuerdo a la tipología para este trabajo en cada nivel, cumple las tareas a ella asignadas. La conducción centralizada propicia que los diferentes resultados parciales que se van alcanzando se generalicen gradualmente en todas las áreas y carreras, y con ello lograr que las diferencias que inicialmente se manifiestan entre ellas en relación con la calidad de su trabajo metodológico vayan reduciéndose gradualmente.

Una parte importante del éxito de este programa está en ser capaz de trazar tareas comunes a todas las áreas y carreras, a partir de lo que pudiéramos llamar su “zona de desarrollo próximo”, y de modo que esta actuación posibilite el desarrollo gradual de las más rezagadas, a la vez que no se limite el avance de las que están en la vanguardia en la preparación del claustro.

La evaluación del proceso docente.

Esta etapa o eslabón del proceso persigue comprobar la calidad del trabajo metodológico a partir del desarrollo del proceso docente, por medio de un sistema de acciones dirigidas a el logro de ese objetivo y en correspondencia con la sistematicidad de la actuación a este nivel, como se ha insistido en otras ocasiones anteriormente. Aquí la clave está en comprender que al evaluar la calidad del proceso docente estamos a la vez evaluando la efectividad del trabajo metodológico desarrollado por las diferentes carreras, así como la de sus instancias subordinadas. Por ello, a diferencia de los dos primeros epígrafes, este lo hemos denominado “evaluación del proceso docente” y no “evaluación del trabajo metodológico”.

Desde la dirección de la institución, el sistema de trabajo debe estar dirigido a la evaluación del desarrollo del proceso, lo que supone centrar la atención principal en las acciones que se desarrollan en el nivel de la carrera, en correspondencia con el contenido del trabajo metodológico a este nivel. El sistema de trabajo que

se organice a estos fines debe partir igualmente del problema planteado a esta instancia y dirigirse a comprobar su correspondencia con la misión previamente formulada así como con los objetivos generales que de ella puedan derivarse. Igualmente deben quedar precisadas las diferentes actividades a desarrollar, sus objetivos específicos, así como los métodos a emplear y demás aspectos relacionados con esta labor.

En la experiencia cubana, ha resultado de utilidad disponer de un sistema de trabajo para esta labor de evaluación, que forma parte del programa de trabajo y precisa con claridad las diferentes tareas a desarrollar en cada curso académico. A este sistema se integran, desde la óptica de su actuación específica, las diferentes instituciones que conforman el sistema de trabajo de la institución, de modo tal que todas ellas participan en dicha evaluación. Este sistema contiene los elementos siguientes:

- Documentos que sirven de base para la evaluación.
- Características de los diferentes controles que se realizan.
- Indicadores empleados.
- Metodología para la calificación de cada indicador.

Existe material bibliográfico abundante sobre el trabajo metodológico en Educación Superior, sin embargo no se encontró un análisis de la organización del trabajo metodológico en la Universalización de la Universidad venezolana y su relación con la calidad de los procesos que allí se desarrollan.

Conclusiones del Capítulo I

1. Aunque existen criterios bien definidos sobre la calidad en general y específicamente en sistemas educativos, no han sido adecuadamente considerados en la gestión de las aldeas educativas de Misión Sucre.
2. Los sistemas gerenciales, sus pautas, retos y características están suficientemente documentados en la bibliografía especializada, incluidas las demandas que se le imponen a estos sistemas gerenciales en las instituciones educativas, pero su estructura en las aldeas de la Misión Sucre es un tema insuficientemente tratado en la literatura científica.

3. Al implementar sistemas gerenciales en las instituciones educativas es necesario tener presente la función de los dirigentes y las etapas del proceso de gestión, aspecto necesario a considerar en los procesos que se realizan en la Misión Sucre, que aunque tienen una concepción bien definida no funcionan siempre como están concebidas.
4. Es abundante el material bibliográfico sobre trabajo metodológico en Educación Superior, aunque no se encontró un análisis de la organización del trabajo metodológico en la Universalización de la Universidad venezolana y su relación con la calidad de los procesos que allí se desarrollan.

Capítulo 2: Materiales y métodos

El trabajo de investigación realizado con el objetivo de implementar un sistema gerencial para potenciar el papel del trabajo metodológico en la calidad de los procesos educativos en la aldea Che Guevara, Carúpano Estado Sucre, se realiza mediante una estrategia de investigación acción, que se centra en generar cambios en una realidad estudiada y no coloca énfasis en lo teórico. Trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación e implementación de estrategias durante el propio proceso de investigación.

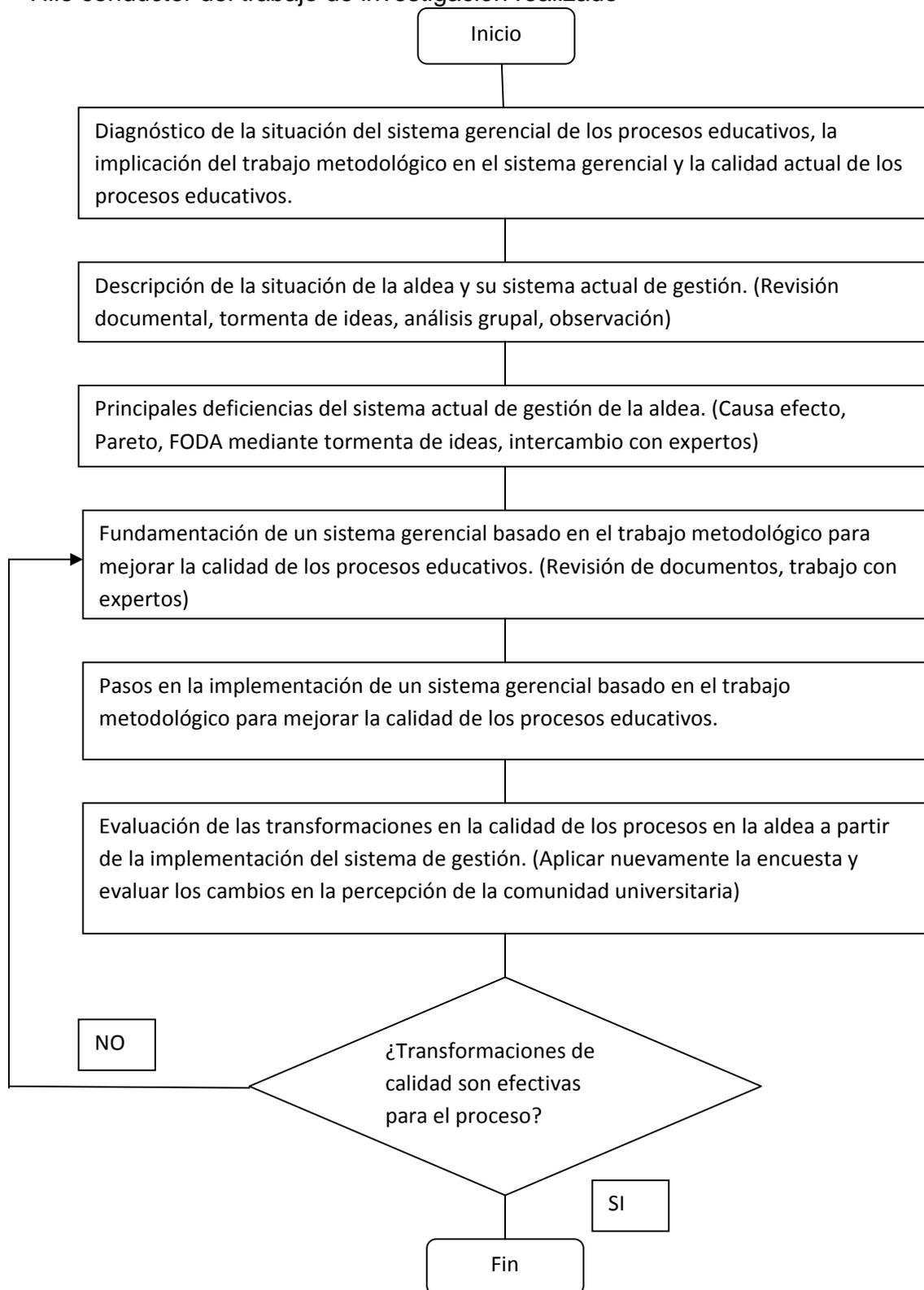
Para el desarrollo del trabajo se realiza un diagnóstico del sistema gerencial de la aldea, a partir del cual se proponen acciones de trabajo metodológico que potencien la formación de los docentes y el desarrollo de sus habilidades como vía de elevar la calidad de los procesos educativos, para verificar los logros obtenidos en la implementación dichas estrategias metodológicas y evaluar la aplicación de estas para lograr la calidad del facilitador en el proceso educativo.

Con el trabajo se proponen estrategias de trabajo metodológico que sirvan como elemento central de la gestión de la aldea y produzca beneficio a los facilitadores para su crecimiento personal y profesional, así como transformación en la calidad del proceso educativo.

El objetivo del presente capítulo es exponer los materiales y métodos utilizados durante la estrategia de investigación acción aplicada, para que se puedan comprender los resultados que se exponen y analizan en el capítulo 3.

Las tareas realizadas durante el proceso de investigación acción se exponen de manera resumida en el siguiente hilo conductor del trabajo de investigación realizado.

Hilo conductor del trabajo de investigación realizado



2.1 Diagnóstico de la situación del sistema gerencial de los procesos educativos, la implicación del trabajo metodológico en el sistema gerencial y la calidad actual de los procesos educativos.

Para la realización del diagnóstico se tuvo en cuenta el procedimiento dado por Fernández Aquino (2008) quien propone la descripción del objeto y justificación de la propuesta, basado en un análisis cuantitativo de la composición del claustro y el alumnado y un diagnóstico de necesidades basado en las prioridades de la misión y la aldea, análisis de las actividades metodológicas que se desarrollan actualmente y definición del plan de trabajo metodológico.

2.1.1 Descripción de la situación de la aldea y su sistema actual de gestión. Revisión documental, tormenta de ideas, análisis grupal, observación.

Para realizar el diagnóstico de la situación del sistema de gestión se emplearon métodos y técnicas de la investigación científica para analizar qué situación presenta el sistema gerencial de los procesos y la calidad actual de los mismos. Se utiliza el análisis y síntesis de información obtenida de la revisión documental que sustenta el desarrollo de la aldea; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió, la estructura del sistema gerencia y lo que se repite en el proceso de gestión, a partir de los resultados evaluados de los informes anuales de la aldea, el intercambio con el colectivo de dirección, colaboradores y triunfadores mediante observación participante, aprovechando la experiencia del autor en el trabajo de la aldea.

Mediante análisis de contenido temático se extraen las principales deficiencias del sistema gerencial y el trabajo metodológico en la aldea, lo que permite llegar a interpretar el SER de la aldea y posteriormente contraponer con el DEBER SER expuesto en la bibliografía sobre el trabajo metodológico y su relación con la actividad gerencial en instituciones educativas, lo que permite llegar a propuestas de intencionalidad en el trabajo metodológico que desarrollen las aptitudes de los docentes de la aldea, a la vez que se logra una mayor efectividad de la gestión y mayor calidad en el proceso educativo.

Los métodos empíricos empleados durante la etapa de diagnóstico fueron encuestas, entrevista a los profesores, asesores y coordinadores de aldea, grupos diagnóstico observación y entrevistas semi estructuradas.

La investigación se desarrolla en una metodología mixta cuanti - cualitativa y en la etapa de diagnóstico pretende analizar los siguientes contenidos:

- Surgimiento e historia de la aldea.
- Trayectoria de resultados académicos.
- Estructura gerencial empleada.
- Actividades metodológicas en el trabajo docente.
- Percepción de la validez e impacto del trabajo metodológico.
- Demandas de trabajo metodológico.

2.1.2 Evaluación de la percepción de la comunidad universitaria sobre el sistema de gestión, la implicación del trabajo metodológico y la calidad en la aldea.

Para lograr el objetivo propuesto en esta etapa de la investigación se procedió a aplicar encuestas al total docentes de la aldea, ascendente a 72 y se constituyó un grupo de 12 expertos, integrado por el director de la aldea y cada uno de los coordinadores del trayecto inicial y las diferentes carreras que se imparten en la aldea. Todos tenían una experiencia de conducción del proceso a sus respectivos niveles de al menos 2 semestres que unido a la determinación de los coeficientes de competencia y argumentación por autovaloración ratificó la condición de expertos de los que constituyeron el grupo a partir de la determinación de los coeficientes de competencia y argumentación por autovaloración.

Ese grupo de expertos tuvo dos momentos de participación en el proceso, primeramente durante la etapa de diagnóstico, se realizó una entrevista grupal para evaluar la efectividad de las funciones de asesoría metodológica en los niveles de dirección del proceso, que tuvo como referencia una versión preliminar elaborada a partir de las consideraciones aportadas por los docentes en la respuesta a las encuestas, así como los referentes teóricos en relación con el trabajo metodológico en los diferentes niveles de gestión del proceso docente.

En el cuestionario a los docentes se incluyeron los siguientes elementos, los que al evaluarse las respuesta se consideraron como positivo las respuestas E y B, en tanto se consideraron en una situación negativas los incluidos en respuestas R y M. Para el trabajo con el grupo de expertos se incluyeron además de estos, otros contenidos relacionados con la labor de gestión y sus potencialidades de impulsar la labor metodológica, que actividades de formación y desarrollo de habilidades para los docentes realizan como parte de sus funciones.

El objetivo central de esta etapa de la investigación fue indagar en las acciones de gestión que se realizan, la perspectiva de orientación metodológica de los docentes y cómo influyen en la calidad de los procesos educativos de la aldea, de forma tal que los propios docentes y expertos pudieran identificar durante la respuesta al cuestionario y el trabajo en grupo las acciones metodológicas que podrían incluirse para potenciar el trabajo metodológico y la efectividad de la gestión.

Indicadores cuestionados a docentes mediante encuesta.

Evalúe los siguientes indicadores utilizando la escala E, B, R y M.	Evaluación			
	E	B	R	M
Se exigen y comprueban habilidades del docente cuando ingresa a la aldea.				
Las actividades organizadas por la gerencia contribuyen al desarrollo de habilidades de los docentes.				
Se trabajan los métodos de enseñanza y la promoción del aprendizaje entre los docentes.				
Se analiza como promover la formación de valores y el compromiso sociopolítico de los estudiantes desde la instrucción.				

Se debate entre los docentes, grupos de docentes por carreras u otra forma sobre los contenidos de las asignaturas que se imparten.				
Existe trabajo orientado a vincular la formación con la profesión del futuro egresado y su motivación por esta.				
Existe dominio técnico suficiente en los docentes sobre los contenidos que imparte.				
Se trabaja en grupos de docente para adecuar los contenidos a la frecuencia del proceso.				
Se analiza las relaciones entre asignaturas en la perspectiva horizontal y vertical de la maya curricular.				
Los docentes estimulan el estudio independiente y el auto aprendizaje de los estudiantes.				
Se trabajan técnicas de enseñanza basadas en la simulación de la profesión mediante ejercicios y estudios de casos en el aula.				
Se trabaja por los docentes el desarrollo de la capacidad indagativa de los estudiantes y el método científico.				

2.1.3 Principales deficiencias del sistema actual de gestión de la aldea.

Causa efecto, Pareto, FODA.

Para continuar con el diagnóstico con la identificación de las principales deficiencias del sistema de gestión, se aprovechó el trabajo grupal, para a partir de los resultados del grupo de expertos realizada, elaborar un diagrama causa – efecto sobre las principales causas que inciden en una débil utilización del trabajo metodológico como centro de la gestión de los procesos educativos en la aldea y por ende sobre la calidad de estos, a partir de allí y con los propios expertos

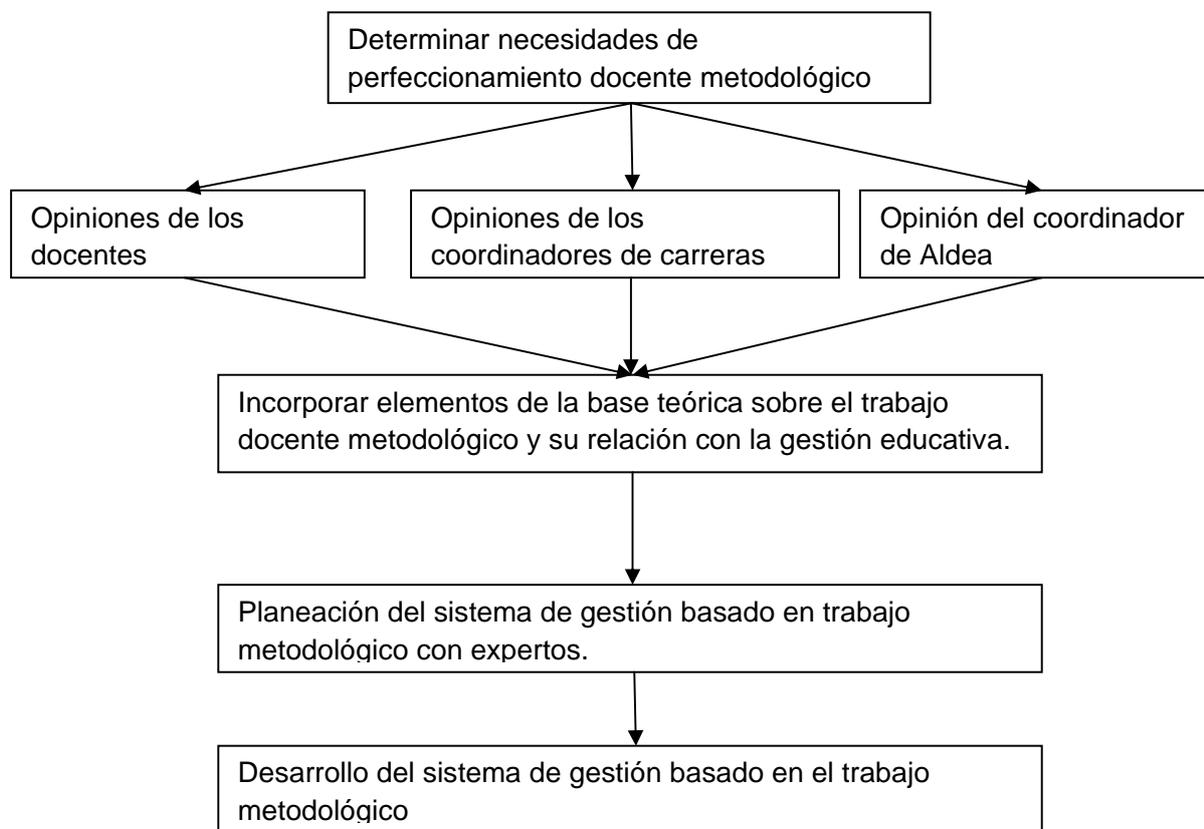
ponderar la incidencia de estas causas y elaborar un diagrama de Pareto para establecer cuáles de las causas tienen mayor incidencia sobre la calidad de los procesos educativos y por tanto se constituyen en los pocos vitales que deben ser atendidos por la gerencia de la aldea.

Como parte del propio trabajo con los expertos se analizó cuales son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de un sistema de gestión basado en el trabajo metodológico para en consecuencia plantear una solución estratégica que potencie el trabajo metodológico dentro de la gestión de la aldea; con esta información se evaluó la matriz de impacto se determinó la situación estratégica de la empresa, delimitándose el problema estratégico general y la solución estratégica para dar respuesta al problema.

Para el análisis de las deficiencias del sistema de gestión, por tanto, se extrajeron los aspectos más importantes a partir de un análisis de contenido temático de los temas abordados durante los debates del grupo de expertos, según los apuntes y grabaciones realizadas, los comentarios aportados por los docentes y estudiantes en entrevistas informales no estructuradas, así como la observación participante del autor, quien ha trabajado durante muchos años en la aldea, de la cual se extrajeron las informaciones más significativas y se triangularon para a partir de la triangulación realizar un diagrama causa efecto, un diagrama de Pareto y una matriz FODA que fue elaborada con ayuda del grupo de expertos.

2.2 Fundamentación de un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico para mejorar la calidad de los procesos educativos. Revisión de documentos, trabajo con expertos.

Para fundamentar un sistema de gestión basado en el trabajo metodológico se utilizó igualmente las potencialidades de los propios docentes, los directivos y el grupo de experto, el que tiene su segundo momento dentro de la investigación en la planeación del sistema de gestión basado en el trabajo metodológico, la filosofía de trabajo realizado para desarrollar la propuesta se resume en el siguiente diagrama.



En todos los momentos de la planificación se trabajó en los siguientes contenidos:
 ¿Cómo se organiza el proceso de enseñanza con el grupo según las formas? Y
 ¿Qué tiempo se dedico a cada una de las formas en horas y %?

Se espera que las respuestas estén en el entorno de

Actividades presenciales.

Clases teóricas

Seminarios/Talleres

Clases prácticas/Laboratorios

Prácticas externas

Actividades no presenciales

Tutorías

Trabajo en grupo

Trabajo individual

Trabajos de auto aprendizaje orientados por el docente.

2.3 Propuesta e implementación de un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico para mejorar la calidad de los procesos educativos.

Para la propuesta e implementación de un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico se sigue una estrategia de vinculación de todo el personal, para lo cual desde la etapa de diagnóstico se involucra en la identificación de debilidades y como quiera que se trabaja con investigación acción, se van incorporando aquellos elementos que pueden transformarse de manera inmediata.

El trabajo está centrado en la reflexión, el apoyo mutuo y la supervisión, como práctica de un trabajo en equipo, que se concreta mediante la implementación de acciones o estrategias de desarrollo profesional de los docentes. El objetivo de cualquier estrategia, que pretenda desarrollar las habilidades de los docentes y la reflexión constante, consiste en lograr en los profesores competencias epistemológicas que les permitan conocer, analizar, evaluar y cuestionar su propia práctica docente, así como los aspectos éticos y de valor a ella inherentes. En este proyecto de desarrollo profesional se emplean elementos de las estrategias, tomadas de Fernández Aquino (2008):

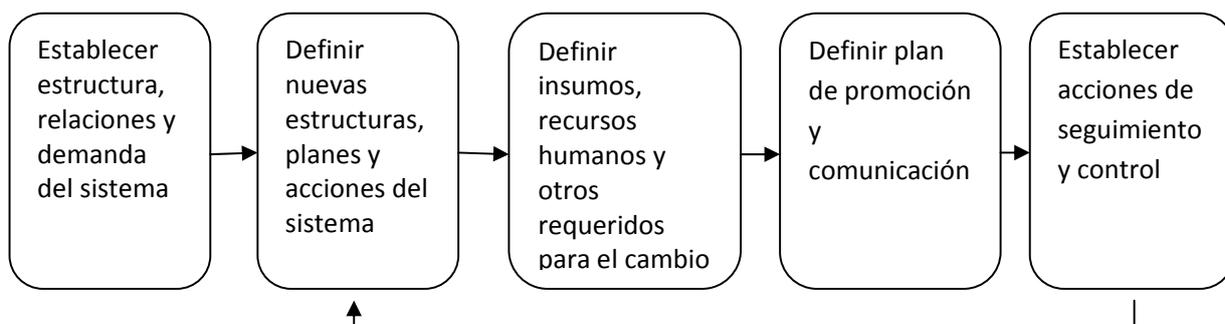
1) El apoyo profesional mutuo (coaching): Parte de la observación entre colegas y el establecimiento de un diálogo profesional que facilita a los profesores un análisis de sus propias prácticas de enseñanza. Su objetivo es proporcionar ayuda personal y profesional a los profesores en su puesto de trabajo o servicio. El concepto de coaching se apoya en un proceso que justifica racionalmente el modelo de enseñanza que se tiene que demostrar y después se hacen series de prácticas y retroacciones.

Normalmente se crea un grupo de profesionales que actúan como supervisores que reflexionan con el observado y hacen críticas constructivas a las demostraciones que el profesor ha realizado, pero en este caso se utiliza para un debate mutuo que permita abrir las experiencias docentes de cada uno que enriquezcan el arsenal pedagógico del otro. Puede realizarse entre pares o en grupos. En estas experiencias, cuando se emplean en forma grupal se le denomina apoyo profesional mutuo, y se reserva el término supervisión clínica para el trabajo entre pares (normalmente entre el coordinador académico y el

profesor), aunque los propósitos de ambas estrategias sean los mismos, solamente diferenciadas por el número de participantes;

2) La supervisión clínica: Está dada por la relación cara a cara que se produce entre el supervisor y el profesor, en este caso entre el coordinador y el profesor para definir estrategia y táctica del proceso y focaliza la acción pedagógica que el profesor debe desarrollar en su clase y porque utiliza los datos de las experiencias propias como elementos de retroacción.

La implementación se realiza con el objetivo de sistematizar acciones encaminadas al trabajo metodológico que permitan una actualización y profundización de todos los docentes en torno al proceso de formación y las actividades que lo conforman, para esto se sigue la siguiente línea de trabajo.



2.4 Evaluación de las transformaciones en la calidad de los procesos en la aldea a partir de la implementación del sistema de gestión basado en el trabajo metodológico.

Para evaluar las transformaciones en la calidad de los procesos educativos a partir de la implementación de un sistema de gestión basado en el trabajo metodológico se procedió a aplicar nuevamente la encuesta a los docentes y se continuó con el trabajo del grupo de expertos, durante la etapa de evaluación se mantuvo el contenido a analizar durante el diagnóstico con el objetivo de evaluar las transformaciones y además se incorporó el análisis de los siguientes aspectos.

Catálogo competencial que se evalúa si es impactado por el nuevo sistema gerencial basado en el trabajo metodológico

Competencias	
1. Organización	18. Desarrollo de personas
2. Planificación	19. Análisis de problemas
3. Seguimiento	20. Síntesis
4. Informática	21. Conocimiento del entorno
5. Idiomas	22. Reconocimiento de la diversidad
6. Compromiso ético – político.	23. Trabajo en multiculturalidad
7. Comunicación	24. Búsqueda de información
8. Aprendizaje autónomo	25. Gestión de proyectos
9. Adaptación y flexibilidad	26. Presentación de ideas
10. Autocontrol personal	27. Pro actividad
11. Auto motivación	28. Motivación hacia las personas
12. Iniciativa y decisión	29. Liderazgo personal
13. Autoconocimiento interpersonal	30. Trabajo en equipo
14. Sensibilidad interpersonal	31. Negociación
15. Creatividad	32. Habilidades para la clase
16. Influencia sobre personas	33. Toma de decisiones
17. Dirección de personas	34. Resolución de problemas

Adicionalmente se trabajó en el análisis de los siguientes aspectos en el contenido del cuestionamiento individual y grupal.

- Pertinencia de los programas
- Calidad de la docencia
- Capacidad para consolidar acciones de investigación
- Capacidad para el desarrollo de los valores y la educación formal y no formal.
- Capacidad para desarrollar un servicio social más efectivo.
- Fortalecimiento institucional.
- Imagen en la comunidad.
- Infraestructura Física.
- Capacidad Gerencial.
- Recursos técnicos para la docencia.
- Cambio en la cultura de planeación.

Conclusiones del capítulo 2.

1. Se propone una estrategia de investigación acción, que combina métodos cuantitativos y cualitativos en un proyecto mixto, para en siete pasos desarrollar un sistema de gestión que potencie el trabajo metodológico en la calidad del proceso educativo.
2. La propuesta e implementación de un sistema de gestión basada en el trabajo metodológico se realiza mediante un proceso que involucra a todos los miembros de la aldea mediante la reflexión, el apoyo mutuo y la supervisión, en un trabajo de equipo, para proponer acciones o estrategias de desarrollo profesional de los docentes como parte de ese sistema.
3. En la evaluación de la estrategia se incorpora a los elementos analizados en el diagnóstico un análisis de varias competencias relativas a la labor del docente y un análisis de los efectos hacia el interior de la aldea y en la imagen de ésta.

CAPÍTULO III: Materiales y métodos

3.1 Resultados del diagnóstico de la situación del sistema gerencial de los procesos educativos, la implicación del trabajo metodológico en el sistema gerencial y la calidad actual de los procesos educativos.

3.1.1 Situación de la aldea y su sistema actual de gestión.

La Aldea Bolivariana Che Guevara está ubicada en la Escuela “Pedro Elías Aristeguieta”, está situada al Noreste de la ciudad de Carúpano, Estado Sucre específicamente en la calle Bolívar S/N al lado de la Infantería de Marina. Esta institución se demarca en el municipio Bermúdez; parroquia Santa Catalina, adscrita al Municipio Escolar N° 5.

La conformación de este sector del municipio, data desde el año 1953, y la constituyen las calle, Bolívar, Colombia, Perú, Ecuador entre otras, Alrededor de la misma hay otras instituciones entre ellas: La Infantería de Marina, Ministerio de infraestructura, Centro de Desarrollo Integral “Simón Bolívar”. De igual manera, cabe señalar que este sector cuenta además con otras instituciones educativas como: la Escuela Bolivariana Simón Rodríguez, Unidad Educativa J.J. Martínez Mata, existen en esta comunidad diversos locales comerciales como: talleres de reparación de electrodomésticos, automotriz, dispensadoras de gasolina, centro social y deportivo, emisora de radio muy próxima a la institución el Mercado Municipal del Municipio, también esta comunidad tiene muy cercano la Plaza Bolívar , el parque Karúpana y la Plaza Pedro Elías Aristeguieta. Así como el Aeropuerto de la localidad.

Esta institución está inserta en la urbanización “Barrio Obrero” desde hace 74 años, cumple una labor importante al servicio de la comunidad trabajando cada año en función de alcanzar la excelencia educativa. La institución cuenta con una población escolar proveniente de muchos sectores del Municipio. Es evidente que como toda área comunitaria presenta diversos problemas, entre otros se deben mencionar, deficiencia en el suministro de agua potable como problema principal, energía eléctrica, inseguridad, posibles ventas de sustancias psicotrópicas, necesidad de demarcar la vía pública.

El colectivo que conforma la aldea Che Guevara está constituido por 1 coordinador de aldea, 11 coordinadores de programas, 72 docentes colaboradores, 3 obreros clasificados, 2 operarios, 2 vigilantes y 691 estudiantes.

FUNCIONAMIENTO

La misión Sucre es una institución creada por el entonces presidente de la República Bolivariana de Venezuela, el Comandante Hugo Rafael Chávez Frías, para cumplir con el objetivo de garantizar el acceso a la educación universitaria a nivel nacional. La misión Sucre funciona en una infraestructura conformada por una gran red de espacios denominados para efectos de la misión, aldeas universitarias, considerados ambientes sociales de desarrollo educativo alternativo socialista, ubicados en escuelas, liceos y casas de cultura entre otros.

La aldea Che Guevara ubicada en la escuela “Pedro Elías Aristeguieta” funciona con un horario establecido de las 8:00 a.m. Hasta las 5:30 p.m. atendiendo una matrícula de 691 estudiantes realizando diferentes actividades. Actualmente la aldea universitaria Che Guevara oferta a las comunidades, desde la realidad de sus entornos, el acceso a los distintos programas de formación en todas las áreas y una modalidad educativa de fines de semana avalada por universidades y tecnológicos.

La aldea Che Guevara, como toda aldea, funciona bajo la dirección de un coordinador que se encarga de orientar, escoger el personal docente debidamente capacitado y vela por el buen funcionamiento de la misma. En esta aldea se ofrecen carreras de educación inicial, especial e integral, estudios jurídicos, administración, comunicación social e informática.

Las actividades educativas se llevan a cabo en espacios físicos que facilitan las escuelas de la comunidad carupanera, las que son denominadas como extensiones cuando están fuera de la sede principal de la aldea, todas bajo la dirección del coordinador de la aldea, quien constituye la máxima instancia de dirección de la misma y es el encargado de los procesos de gestión ante la coordinación de eje y regional de la misión Sucre y sus órganos rectores.

Acompañan esta gestión los coordinadores de formación de grado de los programas a quienes se les delega el seguimiento, control de asistencia y cumplimiento de metodologías y contenidos específicos de cada carrera, para lo cual cuentan con facilitadores o mediadores docentes, actividades que realizan profesionales universitarios de acuerdo con su área y la unidad curricular que imparten.

Es frecuente la articulación efectiva de los miembros de esta comunidad universitaria con los entes públicos, privados y misiones sociales, en especial las educativas, a fin de establecer niveles de interacción para la satisfacción de las expectativas de los miembros propios de la aldea.

Dentro de la gestión de los coordinadores destaca la planificación, convocatoria y conducción de reuniones periódicas con el objeto de orientar, evaluar y controlar las fases del proceso, ahora bien cabe destacar, que los coordinadores de formación de los programas son profesores de aula que cumplen adicionalmente la tarea de coordinación, por lo que no disponen de tiempo para una orientación metodológica efectiva y supervisión del cumplimiento de las orientaciones metodológicas, en tanto gestiones al aseguramiento del agua, los recursos para la enseñanza, limpieza y de carácter financiero, consumen una gran parte del tiempo al coordinador de aldea, limitándole igualmente el tiempo que puede destinar a la conducción metodológica del proceso.

Para una mejor comprensión de la gestión de la aldea el siguiente organigrama muestra las relaciones de gestión y subordinación de la aldea.

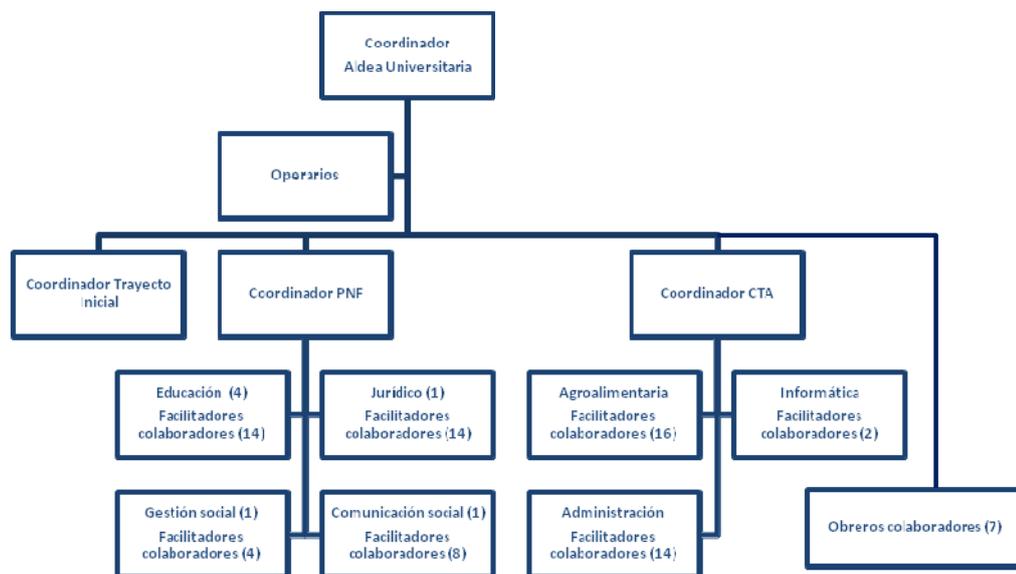


Fig 1: Organigrama de gestión en la aldea.

PLANTA FÍSICA

La institución cuenta con una infraestructura de 1 módulo de seis aulas, 4 módulo de cuatro aulas con batería de baño, 1 módulo de cuatro aulas, además del módulo de servicios, 2 módulos de dos aulas cada uno con batería de baño donde funciona las aulas de Educación Inicial Bolivariana. La Aldea requiere para mejorar su funcionamiento un módulo administrativo, una cocina, un escenario con auditorio y cerca de protección.

Misión de la aldea.

Brindar una educación integral a los triunfadores de práctica pedagógica abierta, reflexiva y constructiva; estableciendo una relación amplia con la comunidad signada con la participación activa y protagónica, para un cambio efectivo del sistema educativo acorde con los propósitos de construir una nueva ciudadanía.

La visión de la aldea expresa:

Garantizar una educación Democrática, Participativa, Multiétnica y Pluricultural que permita formar integralmente a los triunfadores sin ningún tipo de discriminación; rescatando el ideario bolivariano en función de reivindicar el papel de Nación que se reconoce en su historia para asumir los retos del momento. Contar con docentes colaboradores capacitados en innovaciones pedagógicas y

profesionalmente aptos comprometidos con la realidad de su comunidad y del proceso revolucionario a fin de mejorarlos.

La Visión Estratégica del plantel consensuado se formuló de la siguiente manera:

"Ser una aldea modelo por el trabajo planificado, desconcentrado y participativo en la que se asume con responsabilidad y compromiso el Proyecto Institucional en un clima organizacional que favorezca el crecimiento humano y cultural de sus miembros, usuarios y entorno comunitario".

VALORES

Formar triunfadores y triunfadoras espontáneas y participativas que demuestren y que practiquen en sus actividades diarias, valores éticos, económicos, patrios, políticos y sociales, comprometidos con la comunidad donde se desenvuelven.

METODOLOGÍA:

La Educación asumida como herramienta esencial que permite construir las condiciones favorables para desarrollar capacidades que permitan reducir significativamente la marginación y la exclusión existentes, tiene en su haber la responsabilidad de explorar diversas formas o maneras de cómo lograr ese propósito.

A partir de esta realidad, los Proyectos Educativos Comunitarios se identifican y asumen como desafíos que buscan reducir la enorme brecha que se ha abierto en una sociedad con valores liberales de tendencia excluyente. Por ello, la Misión sucre pretende asegurar el mejoramiento del aprendizaje universitario.

Esto implica, por un lado, incorporar en lo cotidiano prácticas pedagógicas más contextualizadas, centradas en contenidos significativos y, por otro, procesos revolucionarios que promuevan el reconocimiento social como un espacio cultural. El pleno ejercicio del derecho a la Educación (Art. 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela) se garantizará a través de una educación de calidad para todos, brindando atención educativa prioritaria a grupos vulnerables.

ESTABECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos generales de la aldea están encaminados a, jerarquizar los problemas de la comunidades y la institución a fin de buscar alternativas de solución a través de los proyectos, involucrar a todo el colectivo, personal que

labora en la aldea, estudiantes y consejo comunal en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en la aldea e incorporar la tecnología como estrategia para el desarrollo de actividades en los proyectos.

Los objetivos específicos:

1. Indagar los problemas que afectan la comunidad a través de distintas estrategias.
2. Investigar los distintos contextos involucrados en los problemas que afectan a la comunidad y la institución.
3. Incorporar a todos los colectivos a la búsqueda de solución a los problemas relacionados con el mantenimiento preventivo y correctivo de la institución.
4. Elaborar estrategias de Aprendizajes a través del uso de la tecnología
5. Involucrar los espacios y contextos en los proyectos.
6. Planificar en conjunto actividades con las distintas instituciones, Mercal, Malariología, alcaldía, etc, para dar cumplimiento a sus proyectos para el beneficio de los estudiantes y comunidades.

La aldea Che Guevara para en su infraestructura funciona además de en la sede principal en cinco extensiones que son las escuelas Simón Rodríguez, Santa Rosa, Maturincito, Cusma y Petrica Reyes. En todas estas extensiones se imparten indistintamente algunos de los programas de la misión. A continuación se muestra un análisis en gráfico por cada una de las extensiones, a cerca del número de secciones, docentes y estudiantes por carreras, para finalmente presentar el mismo análisis en sumario por carreras y por extensiones en general.

Gráfico No 1: Número de secciones, docentes y estudiantes por carrera en extensión Pedro Elías.

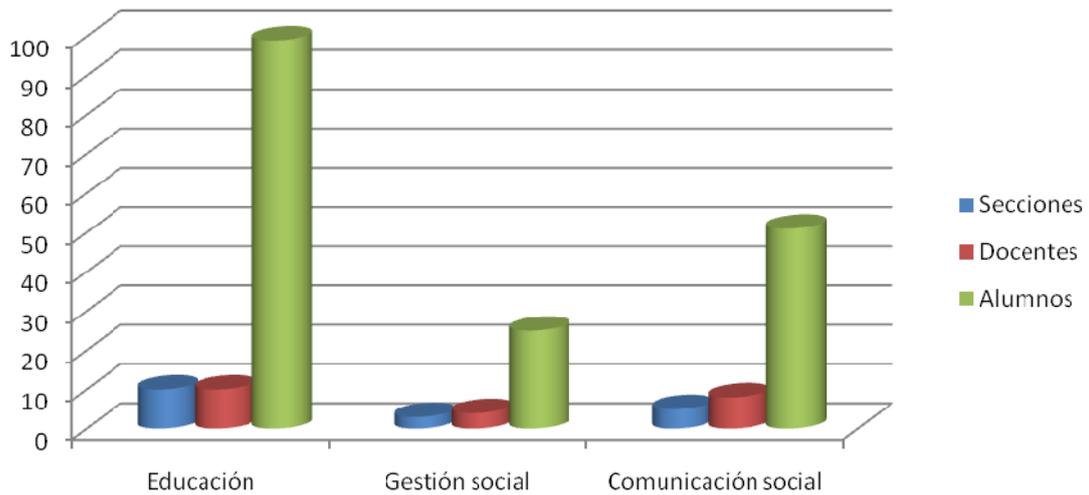


Gráfico No 2: Número de secciones, docentes y estudiantes por carrera en extensión Santa Rosa.

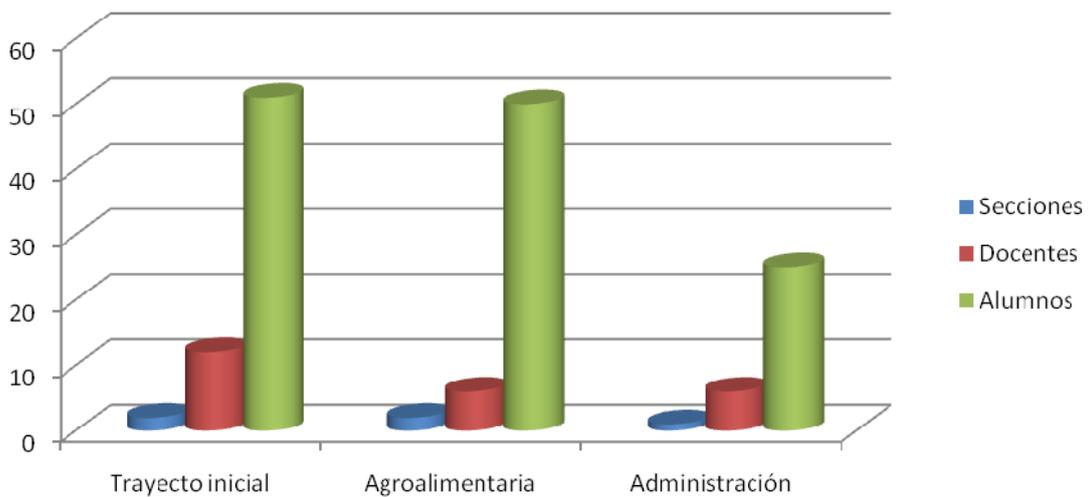


Gráfico No 3: Número de secciones, docentes y estudiantes por carreras en la extensión Simón Rodríguez

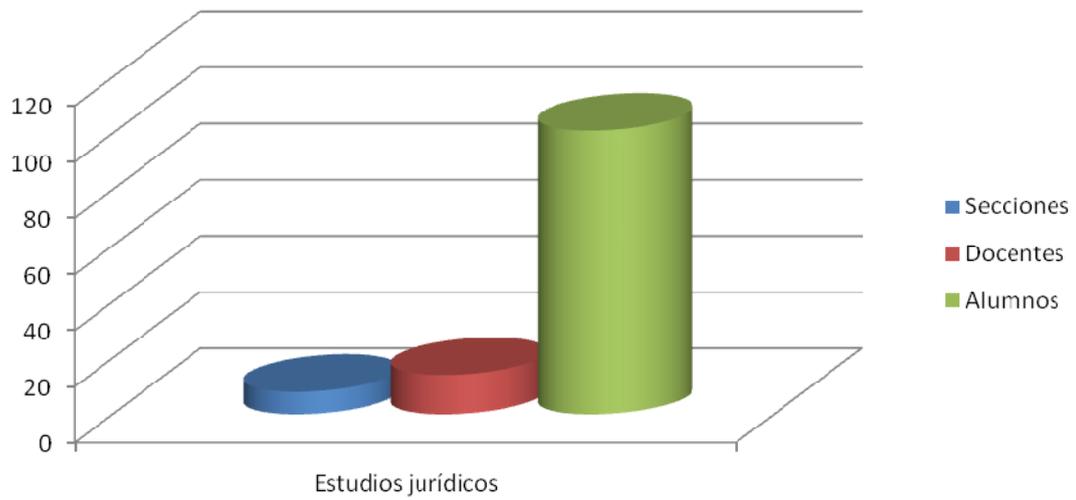


Gráfico No 4: Número de secciones, docentes y estudiantes por carreras en extensión Petrica Reyes

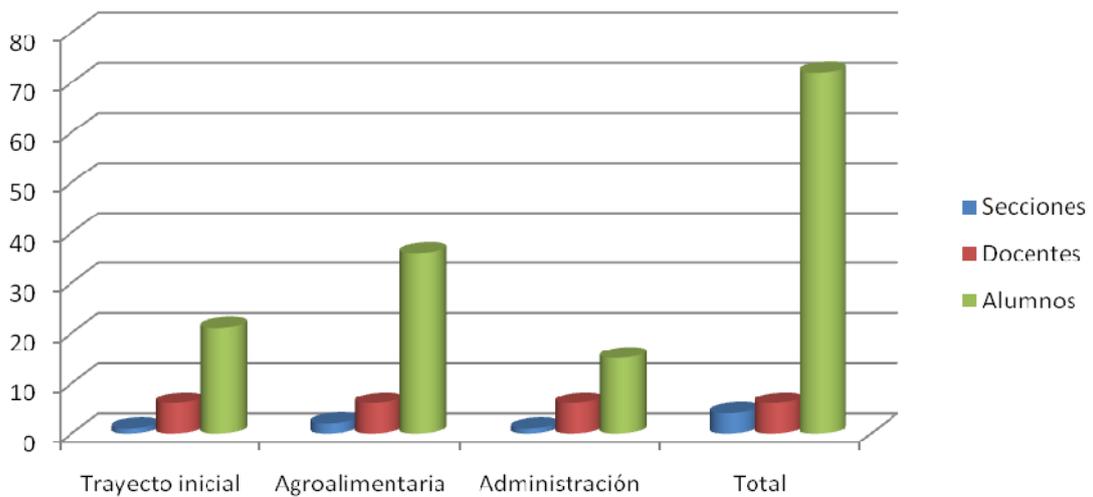


Gráfico No 5: Número de secciones, docentes y estudiantes por carreras en extensión Maturincito

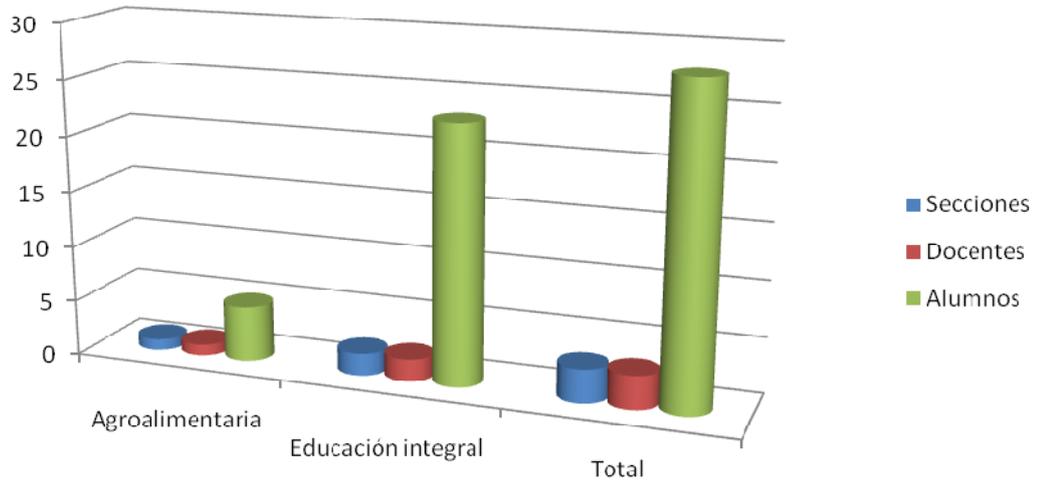


Gráfico No 6: Número de secciones, docentes y estudiantes por carreras en extensión Cusma

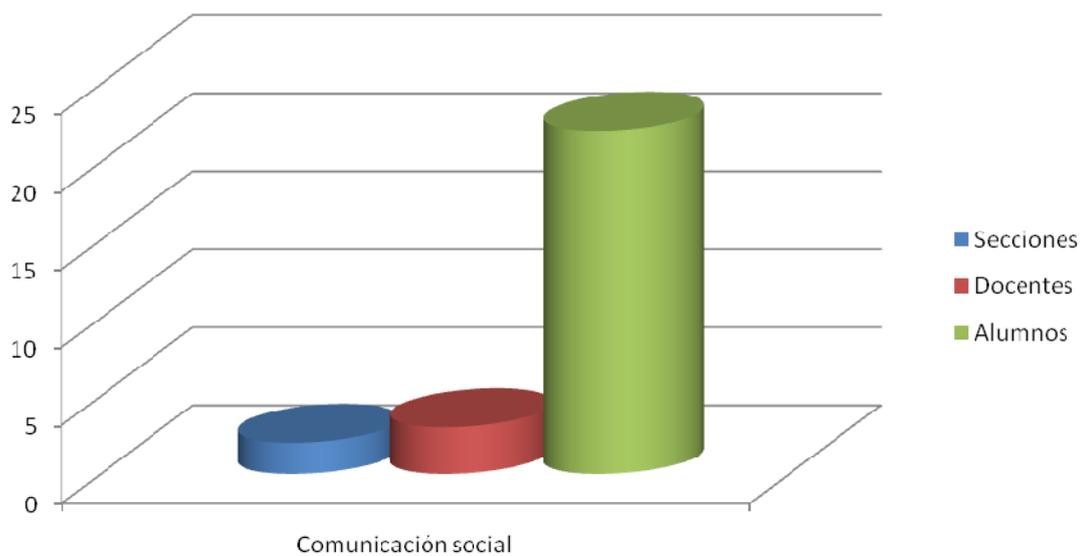


Gráfico No 7: Número de secciones, docentes y estudiantes por carrera en toda la aldea.

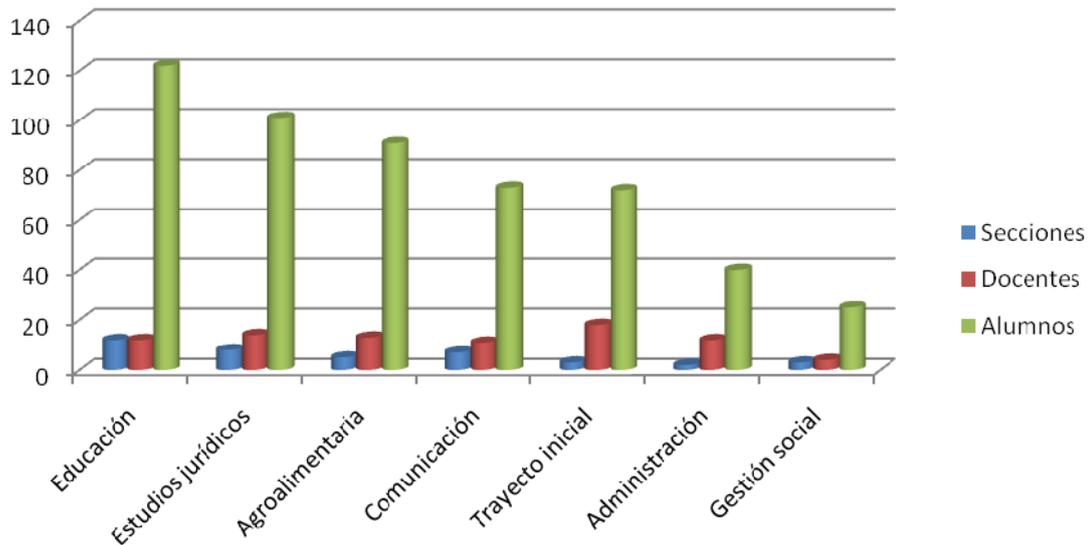
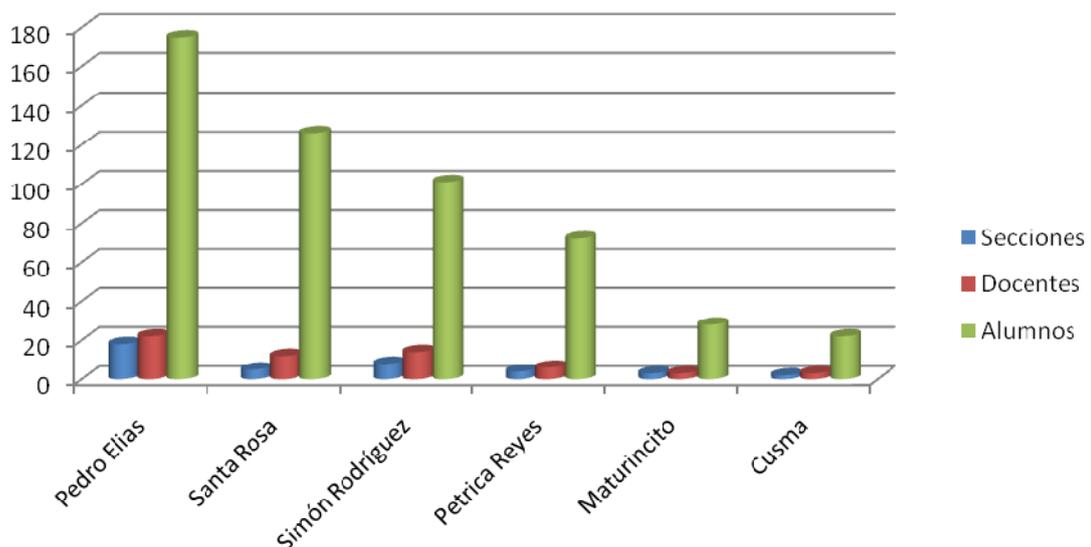


Gráfico No 8: Número de secciones, docentes y estudiantes por extensiones.



En los gráficos del 1 al 8 puede observarse que las carreras que se imparten en la aldea y que están distribuidas por todas las extensiones abarcan una amplia gama de especialidades, lo que complejiza el proceso de formación metodológica para elevar el nivel de calidad de la clase, en tanto participan como docentes profesionales de varias áreas del conocimiento, pero que a pesar de ser adecuado para la carrera por el dominio de los contenidos del currículo, no tienen una adecuada formación pedagógica y en las habilidades del docente para la clase. Por otra parte la dispersión en varias extensiones que se encuentran geográficamente dispersas en el municipio hace difícil la realización de actividades con todo el claustro, lo que es también limitado por trabajar solo los fines de semanas y el tiempo disponible para la actividad metodológica es precisamente el mismo de que se dispone para la clase.

Si se revisa la distribución de docentes por carrera, aunque algunos participan en más de una carrera, puede verse que existe una mayoría en los profesores que trabajan en la formación en educación sumados al trayecto inicial, lo cual parece ser una ventaja para la implementación de un sistema de gestión basado en el trabajo metodológico, en tanto los docentes del área de educación deben tener una mejor formación en el área de pedagogía y pueden contribuir a las actividades metodológicas que se planifiquen y transmitir sus conocimientos a los docentes de otras especialidades.

Desde el punto de vista organizativo debería pensarse que en cada una de las extensiones deberían prepararse las actividades metodológicas para los profesores que allí laboran, pero cada determinado tiempo deberían realizarse actividades metodológicas por carreras e incluso con la unificación de docentes de varias carreras para lo cual las extensiones Pedro Elías y Simón Rodríguez deberían ser las sedes de estas actividades metodológicas, ya que son las que tienen mayor número de docentes y a ellas confluir los docentes de las otras extensiones cercanas.

Limitaciones identificadas.

Cuando se revisa el **MES (2006)** puede observarse que está prácticamente reglamentado todos los detalles del proceso, sin embargo, no existe una

indicación precisa de cómo proceder para incorporar nuevos docentes a la misión, lo que motiva entre otras cosas que buenos especialistas del sector empresarial se puedan incorporar como docentes a la misión, sin que nadie haya evaluado sus aptitudes para desempeñarse como profesor al frente de un aula y por tanto la entrada de docentes no exige el cumplimiento de determinados requisitos para ser aceptado como profesor, además no se categorizan los profesores de la misión según sus experiencias y habilidades, para diferenciar a aquellos de mayor experiencia y preparación, todo lo que limita la posibilidad de utilizar a los más experimentados en la misión en la promoción de las mejores prácticas docente, asegurando que sean escuchados por sus colegas, debido al respeto y prestigio que han ganado en la misión.

Todo lo anterior se agudiza aún más por las prerrogativas que posee el coordinador de la aldea de prescindir en cualquier momento de los servicios de un profesor, así como los estudiantes de revocar a un docente por sus propios motivos, lo que aporta mayor inestabilidad a los docentes del programa y por tanto eleva las necesidades de formación metodológica de los docentes. Otro elemento limitante del trabajo metodológico en la misión es el relativo, a que en todo el reglamento no aparecen referencias al trabajo metodológico y a las necesidades de formación de las habilidades de los docentes.

Estos elementos fueron documentados por el autor durante las observaciones de campo por más de dos años en la aldea, comprobándose el elevado número de profesores que son declarados libres de sus responsabilidades en la aldea, solamente basado en valoraciones subjetivas, en tanto no hay un deber ser en el reglamento que personalice como hacer el trabajo metodológico y en consecuencia este adolece de sistematicidad y calidad.

Debido a lo anterior, el trabajo metodológico requiere de mejores políticas de selección y estabilización del personal docente de las aldeas, unido a una sistematización de acciones en función de las demandas de la comunidad. El propio reglamento en su artículo 3 declara, que las instituciones rectoras deberán designar comisiones para coordinar, administrar, supervisar y evaluar los programas de formación, entre otras funciones que le asigne la institución; sin

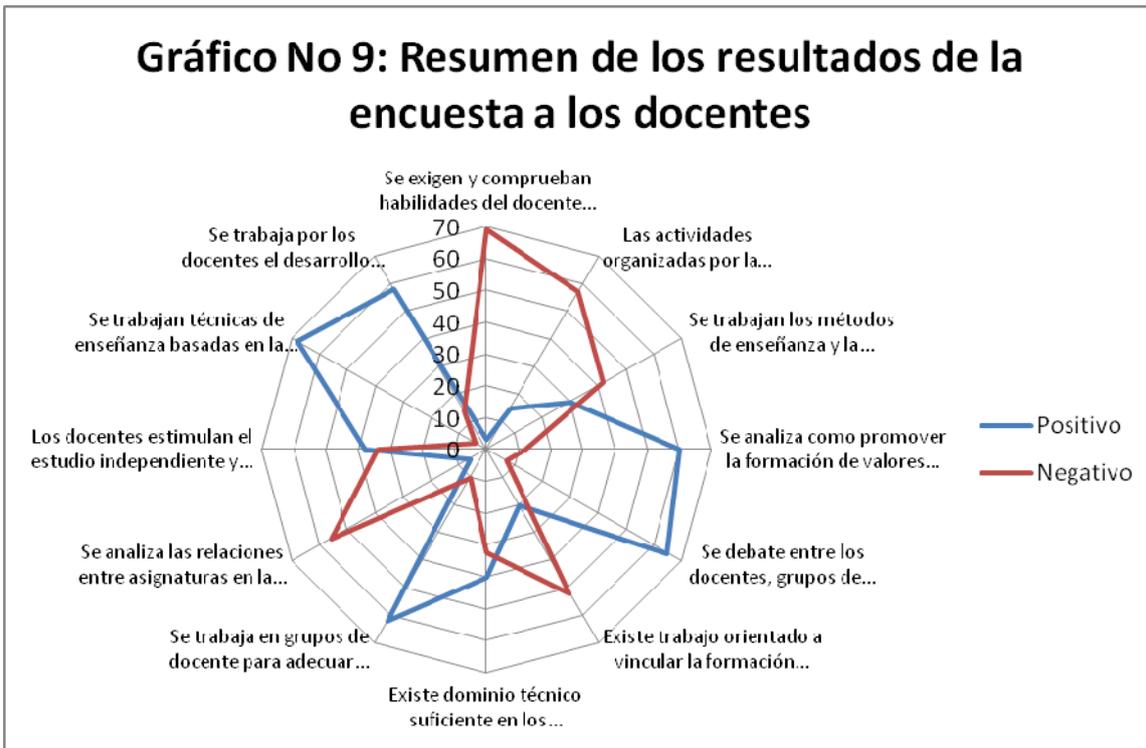
embargo en el nivel operativo no existe la integración adecuada y las funciones de control y evaluación que corresponde a la entidad rectora no se cumple adecuadamente, por lo que no se identifican regularmente las potencialidades de mejora de la misión.

Debido a todos estos aspectos fueron encontrados un grupo de irregularidades en el proceso que se listan a continuación y que demuestran la demanda en mejorar las competencias docentes de los profesores.

1. Incumplimiento sistemático de los horarios docentes establecidos en el reglamento de la misión.
2. Se realizan cambios no autorizados en los tipos de actividades docentes planificadas.
3. No siempre se declaran por los profesores los objetivos de la actividad docente para que sirvan de guía al estudiante en el estudio.
4. La evaluación del aprendizaje incluye evaluación sistemática, pero no hace evaluaciones parciales ni finales de las asignaturas.
5. No existe una adecuada integración de los contenidos durante la clase, a pesar de que en ocasiones un mismo profesor explica más de una materia en el programa.
6. Limitada promoción del trabajo con bibliografía actualizada en la temática más allá de los libros de texto con que se cuenta.
7. La orientación al estudio independiente y promoción del auto aprendizaje no es sistemática ni estable en el proceso.
8. Casi nula integración de la formación de valores desde la instrucción de los contenidos de las materias.
9. Deficiente análisis con los estudiantes de los resultados de las evaluaciones, limitando el reconocimiento de estos de las imprecisiones que ocasionan sus resultados negativos.
10. Escasa integración de los contenidos con la importancia del profesional que se está formando.

3.1.2 Percepción de la comunidad universitaria sobre el sistema de gestión, la implicación del trabajo metodológico y la calidad en la aldea.

Gráfico No 9: Resumen de los resultados de la encuesta a los docentes



Cuando se analizan los resultados de la encuesta aplicada a los docentes puede observarse que los principales elementos que aparecen mayoritariamente con una visión negativa de los encuestados están relacionados con la no exigencia y comprobación de las habilidades del docente cuando se incorpora a la misión, que las actividades organizadas por la gerencia no contribuyen directamente al desarrollo de habilidades de los docentes, que no se trabajan los métodos de enseñanza y la promoción del auto aprendizaje, que no existe un trabajo enfocado a vincular la formación con la profesión del futuro egresado y la motivación por esta, mientras no se analizan las relaciones entre asignaturas en una perspectiva horizontal y vertical.

Sin embargo los docentes mayoritariamente ven una situación positiva en cuanto al trabajo por la formación de valores, el trabajo en grupos de docentes para analizar el contenido de las asignaturas y adaptarlo a la frecuencia de clases, se simula la profesión mediante ejercicios y estudios de caso, así como la promoción y desarrollo de la capacidad indagativa de los triunfadores en el proceso de enseñanza.

Por otra parte en el trabajo con el grupo de expertos aparecieron regularidades durante el debate, como que la gestión de la aldea, tanto por el coordinador de la aldea como los coordinadores de los programas está más enfocado a la solución de problemas administrativos que se presentan de urgencia que al control de los procesos de formación, que en dicho proceso de gestión debería darse mayor prioridad al trabajo metodológico entendido como el desarrollo de las habilidades pedagógicas de los docentes mediante un trabajo sistemático y orientado a la solución de las principales deficiencias de los docentes en el aula.

Otra regularidad que apareció en el debate del grupo de 12 expertos fue que aunque ciertamente se realizan actividades colectivas para definir acciones en función del proceso de formación, como intercambio entre docentes, análisis de los contenidos de las asignaturas, estas son aún insuficientes en aras de alcanzar homogeneidad en la forma de desarrollar los contenidos por profesores de similar o diferentes carreras, los expertos coincidieron en la necesidad de aumentar el trabajo metodológico en función de homogeneizar las formas y métodos de realizar la evaluación del aprendizaje de los triunfadores, así como en la forma de planificar y enfrentar los proyectos que responden a demandas de la comunidad.

Otro tema que apareció en el debate del grupo de expertos estuvo relacionado a la necesidad que los coordinadores de carrera deben dedicarse 100% a esa actividad, que les permita entre otras cosas implementar un sistema de controles a los docentes para conocer donde están las principales limitaciones durante el proceso y en consecuencia orientar las actividades metodológicas para atenuar estas deficiencias, fue mayoritaria la opinión de que estas deficiencias están influenciando en la calidad del trabajo de la aldea y en la proyección externa de la aldea para la comunidad, así como que la actividad de gestión no está enfocada a la misión y el alcance de la visión de la aldea, a lo cual un programa de trabajo metodológico podría contribuir de forma directa.

3.1.3 Deficiencias identificadas al sistema actual de gestión de la aldea.

Los resultados del análisis de contenido y la triangulación realizada de la información permitió obtener el diagrama causa efecto, gráfico No11, en el cual se

puede apreciar que las principales causas que afectan la gestión de la aldea están en una deficiente preparación metodológica, la insuficiente planificación y control de los resultados docentes, la limitada infraestructura en tiempo y recursos, la poca calidad de los estudiantes que ingresan a la aldea, el poco sentido de pertenencia de los docentes a la actividad que realizan y la falta de orientación a los procesos de la actividad de gestión.

Por su parte al ponderar las causas en el trabajo con los expertos pudo encontrarse que según estos los pocos vitales en los que debe concentrarse la gerencia de la aldea están en la baja preparación docente metodológica del claustro, una mejor orientación de las actividades de gestión al cumplimiento de los objetivos del proceso y a una mejor planificación, control y evaluación de los resultados docentes individuales y colectivos, según se observa en el gráfico No 11, que muestra el diagrama de Pareto, en consecuencia la implementación que se propone trata de atender precisamente a esas causas principales.

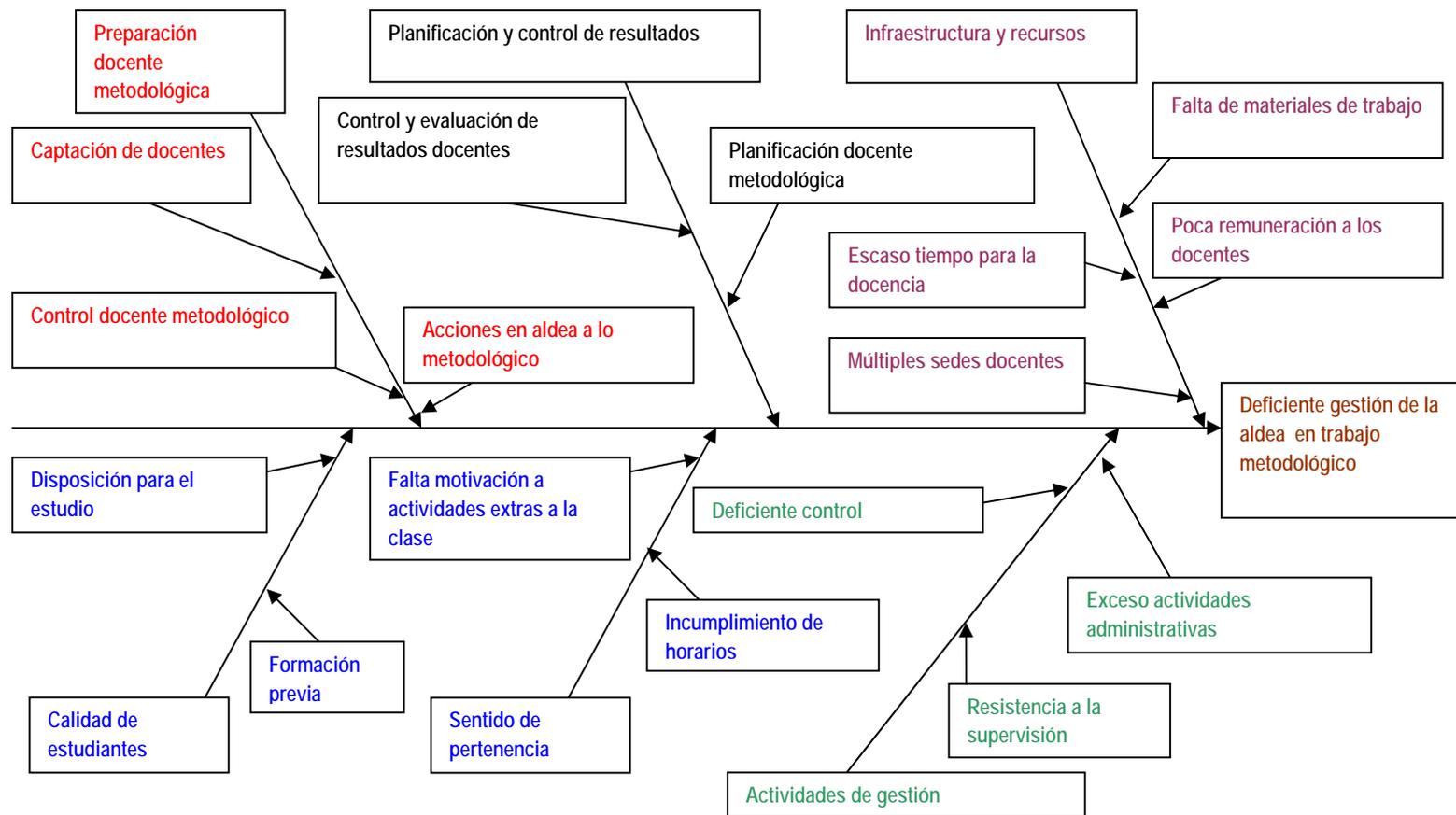
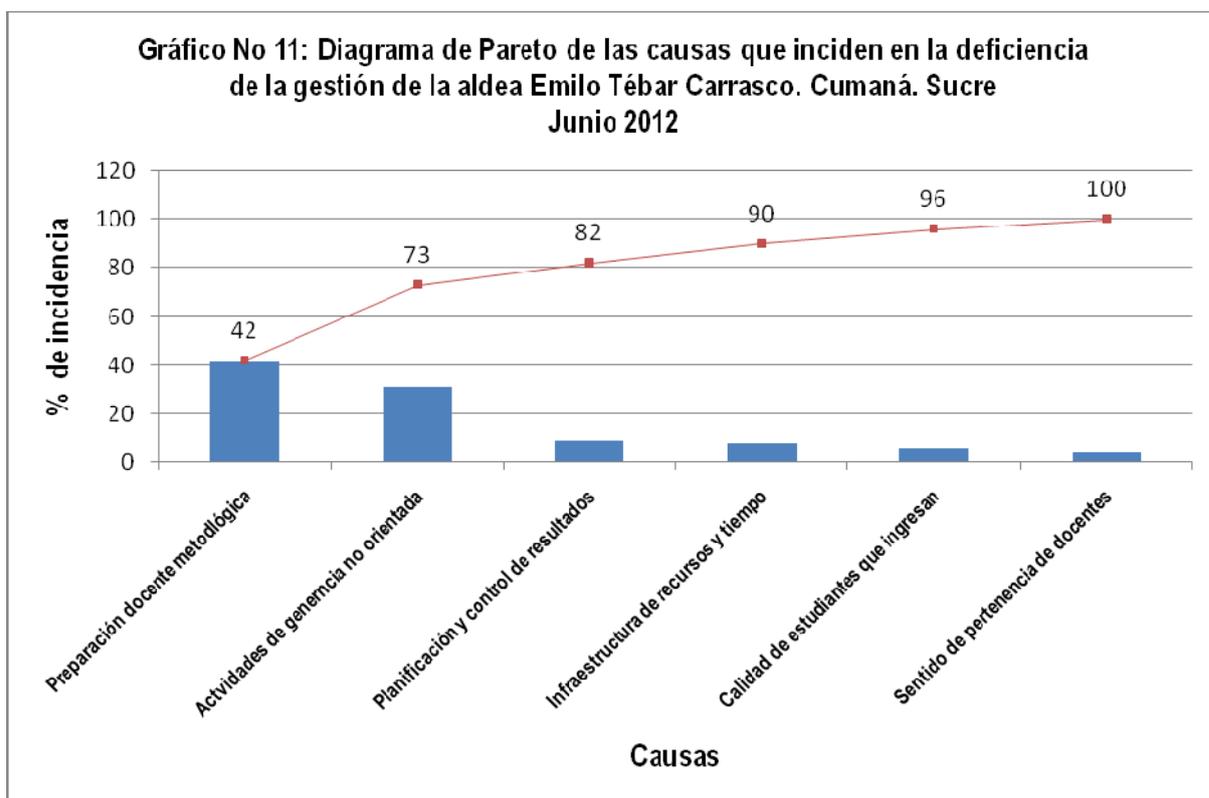


Gráfico No 10: Principales causas y sus sub causas que influyen en la gestión de la aldea.



Todo el trabajo realizado permitió definir además un listado de aspectos relativos a la misión que deben tenerse en cuenta a la hora de implementar un sistema de gestión que potencie el trabajo metodológico, los cuales se exponen a continuación.

1. Exceso de flexibilidad y confianza de los gerentes por la gestión de los subordinados.
2. Falta de control por parte de los gerentes de la calidad del trabajo y la docencia.
3. No existe análisis y seguimiento de las deficiencias de los procesos y por tanto no se implementan las medidas correctivas correspondientes.
4. Exceso de autoridad de algunos docentes que no respetan la subordinación a los coordinadores de carrera y alteran la cadena de mando.
5. Deficiente atención de los directivos a las informaciones de alerta que le llegan de sus subordinados.
6. Influencia de factores políticos en la toma de decisiones asociadas a la calidad de los procesos.

7. Falta de exigencia por el cumplimiento del reglamento propio de la aldea.
8. Poca observancia de las excelentes definiciones del reglamento de la misión Sucre y deficiente trabajo para divulgarlo entre docentes y trabajadores de la misión.

Tabla 3.1 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad y experiencia del personal directivo. 2. Buenas relaciones jefes subordinados. 3. Buen sistema de comunicación entre los miembros de la aldea. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación y colaboración de entes públicos en el proceso. 2. Política gubernamental dirigida a elevar la calidad en la misión. 3. Colaboración interinstitucional con universidades.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dispersión geográfica de las extensiones. 2. Trabajo compartido de los coordinadores de programas como docentes en aulas. 3. Falta de experticia y competencias pedagógicas del personal docente. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades individuales e institucionales para desacreditar la misión. 2. Base legal de la misión difiere de las universidades tradicionales. 3. Profundización de la crisis económica nacional y global.

Fuente: elaboración propia

Fortalezas	Oportunidades			Amenazas		
	1	2	3	1	2	3
1	3	2	1	2	1	2
2	1	1	3	2	1	2
3	2	2	2	3	1	1
Total	17			15		
Debilidades	1	3	1	1	3	3
	2	3	2	3	3	2
	3	2	3	2	3	2
	20			24		

Al revisar los resultados de la matriz de impactos puede notarse que la aldea se encuentra en el cuadrante DA que se corresponde con una estrategia “Mini-Mini”, que minimiza las debilidades y evita las amenazas. El objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas) es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. La aldea ubicada en este cuadrante está enfrentando su peor situación respecto al logro de sus objetivos, sus esfuerzos principales tendría que dedicarlos

a luchar por su supervivencia o llegaría irremisiblemente hasta su liquidación definitiva.

Como alternativas de estrategia se puede asumir la reducción de las operaciones en busca de minimizar las debilidades o esperar cambio del entorno que hagan desaparecer las amenazas, esta última a un elevado riesgo de no resultar exitosa. Cualquiera sea la estrategia seleccionada, la posición DA es la más peligrosa y la aldea debe asumir una actitud de supervivencia en su gestión.

Problema estratégico general.

La dispersión geográfica de las extensiones de la aldea, el trabajo compartido de los coordinadores de programas como docentes en aulas y la falta de experticia y competencias pedagógicas del personal docente, agudizan la existencia de actividades individuales e institucionales para desacreditar la misión, la existencia de una base legal de la misión que difiere de las de universidades tradicionales y la profundización de la crisis económica nacional y global.

Solución estratégica general.

Para disminuir el efecto del PEG es necesario utilizar al máximo la estabilidad y experiencia del personal directivo, las buenas relaciones jefes subordinados y el buen sistema de comunicación entre los miembros de la aldea, para minimizar los efectos de la dispersión geográfica de las extensiones de la aldea, el déficit de tiempo los coordinadores de programas por ser docentes en aulas y aumentar la experticia y competencias pedagógicas del personal docente; a la vez que se aproveche la integración de la aldea con entes públicos, la política gubernamental dirigida a elevar la calidad en la misión y la colaboración interinstitucional con universidades, para disminuir los efectos negativos de actividades externas individuales e institucionales para desacreditar la misión, una base legal de la misión que difiere de las universidades tradicionales y de la profundización de la crisis económica nacional y global.

Acciones para responder a la solución estratégica general.

1. Definir las prioridades y objetivos de la aldea en función del desarrollo de habilidades y experiencias de los docentes para mejorar su desempeño.

2. Implementar un sistema de gestión que potencie el trabajo metodológico como herramienta de la gestión y para el mejoramiento continuo del proceso de formación.
3. Definir las distintas modalidades y actividades de enseñanza que se van a tener en cuenta a la hora de impartir una materia para que los alumnos adquieran los aprendizajes establecidos, según el reglamento de la misión.
4. Definir las tareas de los alumnos y los docentes en cada una de las etapas del proceso.
5. Precisar los detalles de un sistema de evaluación coherente para asegurar la calidad y pertinencia del proceso.

a. Fundamentar un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico para mejorar la calidad de los procesos educativos.

A partir del análisis realizado de las principales limitaciones del sistema gerencial y el trabajo metodológico se procedió a proponer un sistema de gestión basado en el trabajo metodológico que estimule y desarrolle las buenas prácticas en las aulas de la aldea como parte de la misión Sucre, la propuesta se basa en los principios de **MINED (2013)**

“Todos a aprender” es un programa para la transformación de la calidad educativa con ambiciosas metas, pero, que las declara alcanzables si se trabaja bien. Se basa en realizar acciones pedagógicas encaminadas a fortalecer las prácticas en el aula, currículos con objetivos de aprendizaje bien definidos y el uso de materiales didácticos, todo en acorde a los contextos, en este caso la misión educativa y específicamente la aldea Che Guevara.

Para la aldea se propone un plan de formación y supervisión de los docentes en sus propias aulas, que potencie el uso de los docentes de más experiencias en función de la formación de los demás y favorecer así los procesos de aprendizaje para un mejor desempeño de los estudiantes. Para lograr lo anterior el rol de la gestión en este caso del coordinador de la aldea y los coordinadores de programas deberá atender a la formación del docente, el currículo contextualizado, las tecnologías educativas, un sistema de evaluación que mida la transformación real lograda por los estudiantes en todo momento y que involucre a todos los

miembros de la aldea. Para lograr estos resultados el sistema de gestión deberá supervisar de manera constante varios componentes que interactúan y se superponen entre sí en todo el proceso.

Lo pedagógico: Crear un ambiente de aprendizaje que le permita a los estudiantes de la aldea construir su propio conocimiento mediante la guía del profesor, a la vez que desarrolla habilidades, valores y actitudes.

La formación para la competencia docente: Constituir grupos de docentes con intereses similares por carreras o lugares de trabajo, que posibilite elevar mediante el intercambio permanente la efectividad del docente en el aula.

El fomento gestión educativa: Se concentra en organizar y estructurar las acciones del proceso educativo en la aldea mediante un adecuado sistema de planeación, organización, ejecución, control y mejoramiento de las actividades en función del logro de un docente con elevado desempeño profesional.

Las condiciones básicas: Los gestores de la aldea deben continuar realizando todos sus esfuerzos por mantener y mejorar la infraestructura física donde se realizan los procesos en la aldea, incluidas todas sus extensiones.

La comunicación, movilización y compromiso social: En este componente, transversal a todo el proceso, la gestión de la aldea debe dirigirse a potenciar un sistema de comunicación en función de ampliar las condiciones y oportunidades para el estudio y a profundizar el compromiso de los estudiantes con el proceso bolivariano.

3.3 Propuesta e implementación de un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico para mejorar la calidad de los procesos educativos.

En consecuencia con todo lo anterior la propuesta de sistema de gestión seguirá la siguiente línea de funcionalidad.

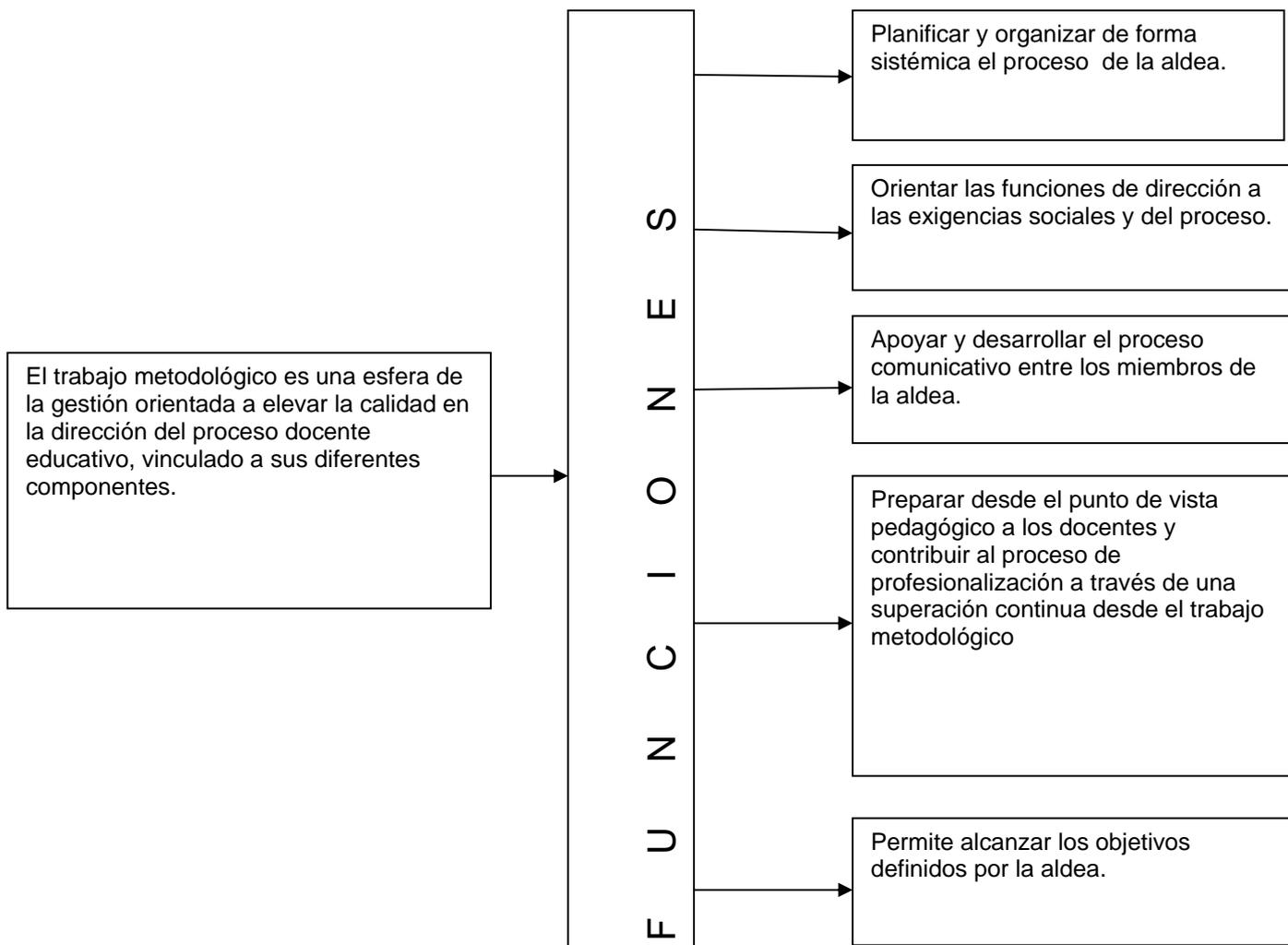


Fig No 2: Estrategia de gestión del proceso educativo basado en el trabajo metodológico.

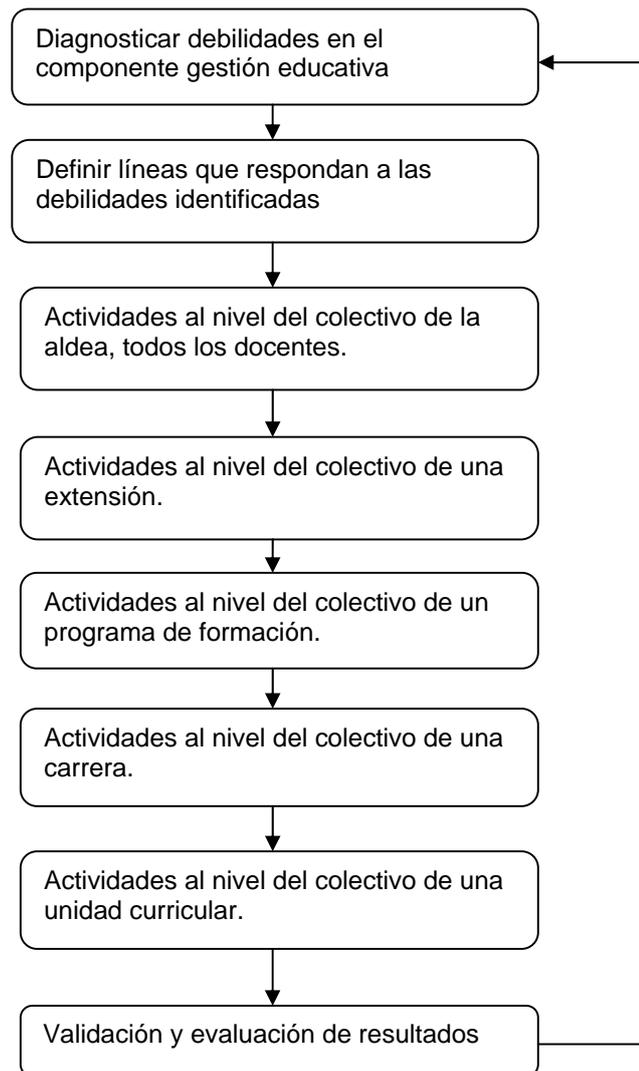


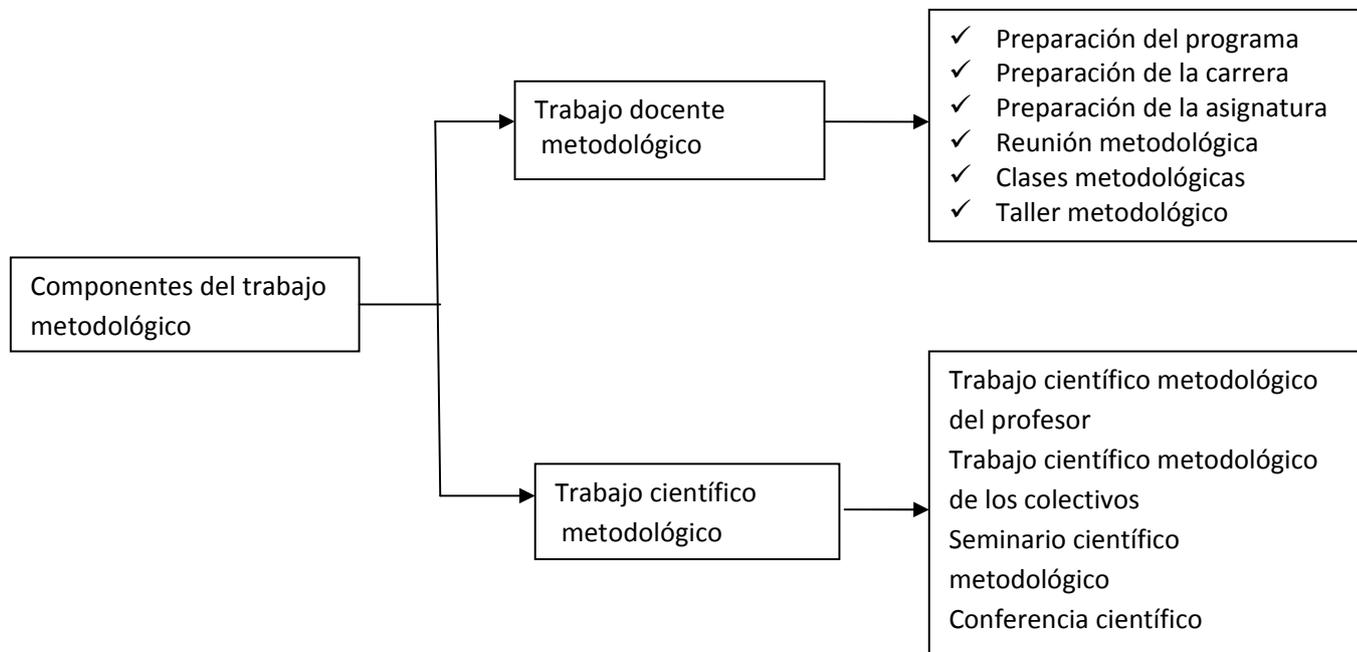
Fig No 3: Lógica del proceso de gestión basado en el trabajo metodológico y sus niveles de ejecución en la aldea.

Puede observarse en la figura No 3 que se propone un sistema de gestión basado en el trabajo metodológico que sigue las pautas del ciclo Deming de mejoramiento, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, pues parte de un diagnóstico que permite establecer las prioridades del trabajo metodológico, ejecutarlas, evaluarlas y volver a diagnosticar la nueva situación, cerrando un ciclo continuo de gestión.

Este programa de gestión basado en el trabajo metodológico que se propone se basa en las experiencias del trabajo metodológico en las universidades cubana ver figuras, figura 4, de los cuál existe abundante literatura científica, en

consecuencia se propuso una estructura para la aldea que se adapta de los sistemas de trabajo metodológico de las universidades cubanas.

Fig No 4: Componentes del trabajo metodológico propuesto a la aldea.



El sistema de gestión basado en el trabajo metodológico en la aldea pretende alcanzar los siguientes objetivos.

1. Asegurar la preparación de la actividad docente- educativa, utilizando las mejores experiencias y conocimientos del colectivo en ciencias pedagógicas y las ciencias particulares correspondientes.
2. Asegurar un elevado nivel político ideológico, científico y pedagógico de los docentes.
3. Perfeccionar el trabajo de los docentes y elevar la calidad del aprendizaje de los triunfadores.
4. Analizar experiencias obtenidas en el proceso, profundizar en el contenido de las unidades curriculares y en el sistema de evaluación.
5. Homogeneizar y perfeccionar el proceso de enseñanza.
6. Desarrollar el auto aprendizaje de los triunfadores.
7. Perfeccionar las tecnologías y medios de enseñanza.

8. Planificar y organizar la evaluación del aprendizaje.
9. Análisis de resultados evaluativos en el curso por trayectos.

NIVEL	INSTANCIA	COMPOSICIÓN	PERIODICIDAD DE SUS ACTIVIDADES	LO CONDUCE
Aldea	Claustro de profesores de la aldea	Todos los profesores de la aldea y sus extensiones.	Semestral, al inicio de cada semestre.	Coordinador de aldea
Programa	Reunión metodológica del colectivo del programa	Todos los docentes de un programa.	Semestral, al inicio de cada semestre.	Coordinador de la aldea
Carrera	Colectivo de carrera y unidades curriculares, reuniones y actividades metodológicas.	Los miembros de cada colectivo	Mensual	Coordinador de la carrera

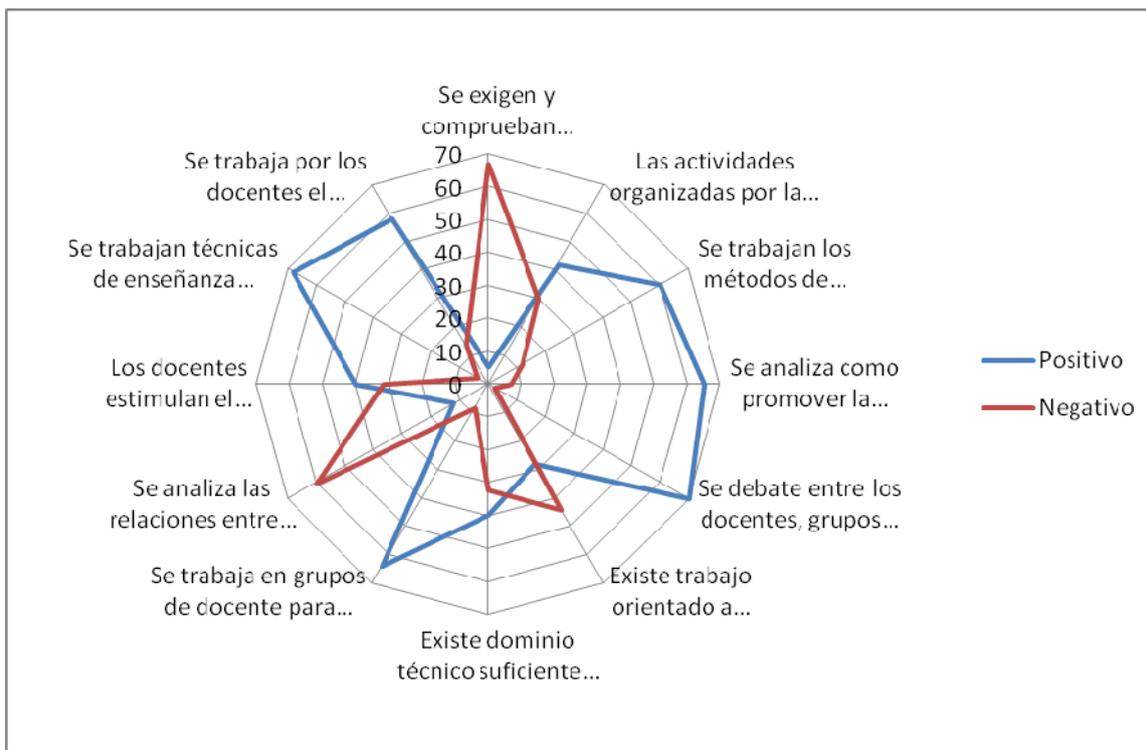
Tabla No 3.5: Actividades metodológicas y su periodización por niveles que se proponen para la aldea.

2.4 Evaluación de las transformaciones en la calidad de los procesos en la aldea a partir de la implementación del sistema de gestión.

Este sistema de gestión basado en el trabajo metodológico se implementó en la aldea desde el primer semestre del 2012 y los resultados de su implementación fueron evaluados al cierre del segundo semestre del propio año, por lo que los resultados que se muestran en este acápite deben modificarse en la medida que se establezca el nuevo sistema de gestión.

Para evaluar las transformaciones de calidad de los procesos en la aldea, en primer lugar se replicó el cuestionario a los 72 docentes de la aldea, para analizar si la percepción que tienen sobre el trabajo metodológico se ha modificado, además fueron encuestados con un nuevo cuestionario con el objetivo de que señalaran con el nuevo sistema de gestión como se impactaban las diferentes

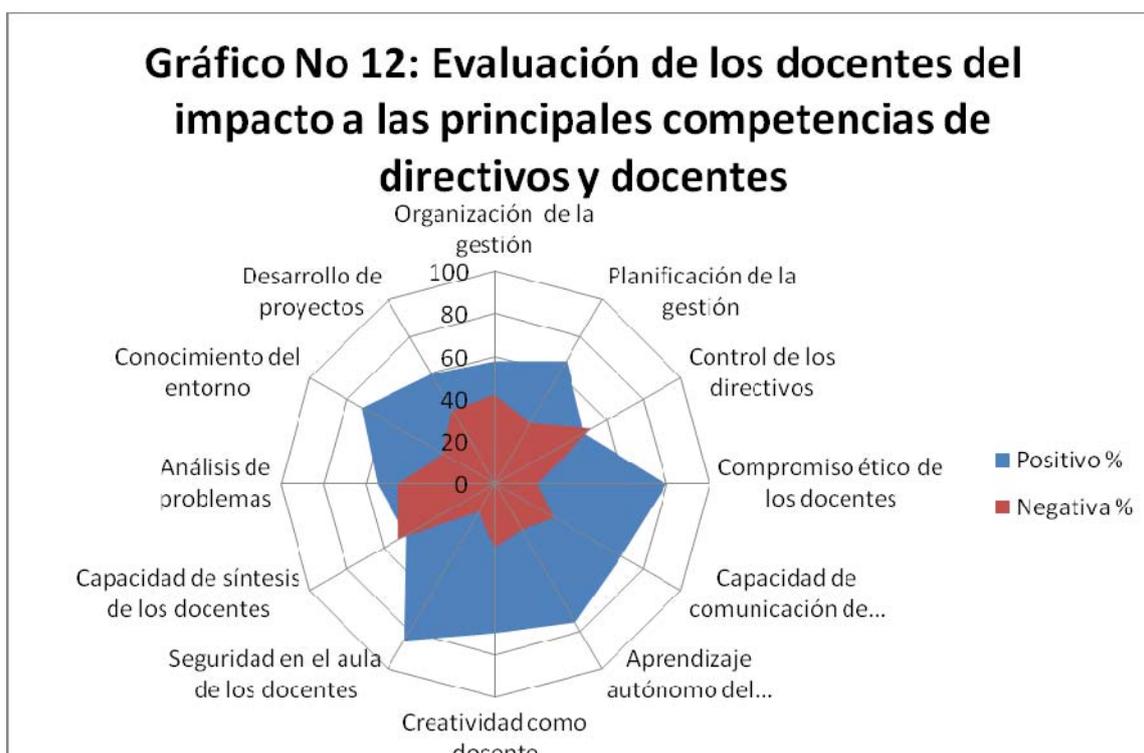
competencias que aparecen en el catalogo que se mostró en el capítulo 2, a los docentes se les pidió que señalara si la implementación del nuevo sistema de gestión producen modificaciones en las competencias de directivos y docentes, de cada competencia debían responder si el impacto era valorado de forma positiva, en escala alto o medio, o negativo, en escala bajo o insuficiente, obteniéndose los siguientes resultados.



Puede verse fácilmente que se modificó de forma evidente la percepción de los docentes sobre todo con relación a la gestión de la aldea y su orientación a capacitar a los docentes, aunque algunas variables como las exigencias de entrada no se modificaron.

N.	Competencias	Positivo %	Negativa %
1.	Organización de la gestión	58	42
2.	Planificación de la gestión	67	33
3.	Control de los directivos	48	52
4.	Compromiso ético de los docentes	80	20
5.	Capacidad de comunicación de los docentes	68	32
6.	Aprendizaje autónomo del colectivo	75	25
7.	Creatividad como docente	70	30
8.	Seguridad en el aula de los docentes	85	15
9.	Capacidad de síntesis de los docentes	48	52
10.	Análisis de problemas	55	45
11.	Conocimiento del entorno	72	28
12.	Desarrollo de proyectos	60	40

Tabla 3.6: Respuesta de los docentes en % sobre el impacto del sistema de gestión en las competencias de directivos y docentes.



En la tabla 3.6 y el gráfico número 12 puede observarse como las respuestas de los 72 docentes mayoritariamente indican un impacto positivo sobre la organización y planificación de los directivos, aunque en la función de control aun

una mayoría considera negativo el impacto, mientras que el impacto sobre las competencias de los docentes fueron mayoritariamente evaluadas de forma positiva, a excepción de la capacidad de síntesis de éstos.

Por otra parte los análisis grupales e individuales arrojaron que independientemente de la pertinencia o no de los programas, con la intencionalidad al trabajo metodológico en la gestión debe elevarse la calidad de la docencia, consolidarse la investigación, el desarrollo de los valores y el comportamiento. La mayoría coincide en que con la gestión basada en el trabajo metodológico los docentes desarrollan un servicio social más activo, se promueve el fortalecimiento institucional, se mejora la imagen de la aldea en la comunidad y se desarrollan los recursos técnicos para la docencia, a la misma vez que aumenta la capacidad Gerencial con importantes cambios en la cultura de planeación.

Adicionalmente en el intercambio con los docentes se pudo constatar que los mismos manifiestan que a partir de la implementación del sistema de gestión basado en el trabajo metodológico se han logrado consolidar varios aspectos del proceso docente en la aldea, dentro de ellos se pudo interpretar mejor el proceso logrando que los docentes logran analizar su papel y el de los estudiantes, temporalizando las tareas de ambos, según se explica.

Temporalización	Tareas del docente	Tareas de los triunfadores
Antes de la actividad en la sección.	Selección de contenidos	Revisar contenidos previos
	Preparar exposición	Resolver ejercicios
	Decide estrategias y medios	Autoaprendizaje
	Planifica actividades	
Durante la ejecución	Transmite información	Escucha y toma notas
	Explica contenidos	Contrasta la información
	Mantiene la atención	Genera ideas propias
	Ejecuta actividades	Realizar actividades
	Evalúa el aprendizaje	Interactúa con el docente
Después de la actividad	Analiza resultados	Completa información
	Propone mejoras	Integra contenidos

Tabla 3.7: Temporalización de las tareas del docente y el triunfador

Adicionalmente los docentes plantean que la implementación del sistema de gestión les permitió sistematizar y profundizar en conocimientos sobre el proceso de aprendizaje a partir del propio reglamento de la misión, lo que posibilitó que hasta el momento han trabajado los aspectos que aporta el artículo 7 referido a los elementos sobre los que se basa el sistema de formación de los programas, los que les ha permitido definir que para el proceso donde están envueltos:

Unidades Curriculares: Son la unidad básica de organización de los contenidos y prácticas de formación, que interrelacionan conocimientos entre sí y con los contextos, prácticas sociales y laborales, con fomento de la investigación-acción formativa y el trabajo colectivo y participativo en equipos y definen las competencias, los contenidos, las actividades de aprendizaje y de evaluación, así como su periodo de desarrollo.

Ejes Curriculares: Son líneas directrices que traducen la intencionalidad del programa de formación en el momento histórico concreto, interrelacionando las asignaturas.

Ejes Longitudinales: Definen temas recurrentes que emergen de la realidad social y que aparecen entrettejidos en cada una de las unidades curriculares, por lo que serán asumidos en el contexto de los trayectos de formación, en un aprendizaje que favorezca la formación científica, humanística y ético-moral en función de los cambios sociales que ocurran en su realidad.

Proyectos: Constituyen una vía para la articulación entre la formación, la investigación-acción y la inserción social, generándose los espacios necesarios para que haya verdadera interacción de la aldea con la comunidad municipal mediante un trabajo pedagógico dirigido a dar respuesta a los problemas y, por ende, a intervenir de manera productiva en la realidad, con una visión compleja y globalizadora.

Otro tema que se ha trabajado en el período es el que aporta el artículo 13 del propio reglamento que define las actividades docentes que se realizan durante el desarrollo de una unidad curricular que las clasifican en: a) Clases Teóricas (T); b) Clases Teórico-Prácticas (T-P); y c) Clases Prácticas o de Laboratorio (P).

De igual forma se ha profundizado en el tema de la evaluación del avance de los triunfadores, por lo que se ha trabajado con el artículo 43 que se refiere a la evaluación del rendimiento estudiantil se desarrollará como un proceso integral, continuo, acumulativo y sumativo, participativo, científico, formativo y flexible.

Por otra parte mediante el trabajo científico metodológico los docentes consideran que tienen un vía para interpretar mejor los proceso que ocurren a nivel de aldea, en las unidades curriculares que atienden y en las secciones donde trabajan, permitiendo evaluar los aciertos y desaciertos del proceso y sobre esa base proponer las líneas de desarrollo, además el trabajo científico metodológico le permite desarrollar sus habilidades para la investigación y poder llevar sus propias experiencias a la enseñanza de los triunfadores.

Finalmente se necesita de implementar un sistema de control a clases que asegure que el trabajo metodológico se está traduciendo en una mejor

conducción del proceso por parte del docente, este tema debe ser la continuidad en trabajo posteriores en la aldea, pues el control a clases sería el cierre del ciclo y daría la oportunidad de un mejor diagnóstico de las competencias de los docentes.

Conclusiones del capítulo

1. El diagnóstico realizado permitió demostrar que existen afectaciones en las competencias de los docentes que requieren un mejoramiento lo antes posible.
2. En su respuesta a la encuesta los docentes expresaron de forma mayoritaria que la gestión no potenciaba el trabajo metodológico.
3. Mediante diagramas causa efecto y de Pareto se determinó que los pocos vitales en los que debe concentrarse la gerencia de la aldea están en la baja preparación docente metodológica del claustro, una mejor orientación de las actividades de gestión al cumplimiento de los objetivos del proceso y a una mejor planificación, control y evaluación de los resultados docentes.
4. El análisis FODA demostró que la gestión de la aldea está posicionada en el cuadrante mini – mini que la ubica en una situación bien difícil, pudiéndose plantear acciones para dar respuesta estratégica al problema actual, que reconoce la necesidad de un sistema gerencial basado en el trabajo metodológico.
5. Se fundamentó e implementó un sistema de gestión basado en el trabajo metodológico que responde al ciclo Demin de la mejora continua y se nutre de reconocidas experiencias internacionales en el trabajo metodológico.
6. La evaluación de la implementación realizada demuestra que la percepción que tienen los docentes se modificó positivamente, así como que las competencias de éstos se nutrieron positivamente del sistema de gestión, a la vez que se valora por la comunidad una tendencia positiva en la gestión y proyección de la aldea.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Aunque existe abundante material bibliográfico sobre trabajo metodológico y gestión, no se encontró ningún trabajo sobre sistemas de sistemas de gestión enfocados al trabajo metodológico para aldeas universitarias de la misión Sucre venezolana.
2. Se realizó un diagnóstico que permitió demostrar que existen limitaciones en el sistema gerencial que no potencia el desarrollo de habilidades de los docentes y que en sus principales limitaciones esta precisamente las limitadas competencias de los docentes.
3. Se fundamentó un sistema de gestión para la aldea que potencia el trabajo metodológico en función de desarrollar las competencias de los docentes.
4. Se implementó el sistema de gestión propuesto aprovechando el trabajo en equipo en la aldea y vinculando a todos los actores en el proceso de implementación.
5. La evaluación realizada permitió demostrar que los docentes mayoritariamente observan transformaciones positivas en el sistema de gestión que potencian el desarrollo de las habilidades y competencias de los docentes.

RECOMENDACIONES

1. Continuar perfeccionado el sistema de gestión propuesto, incorporando nuevos elementos.
2. Profundizar en la calidad de la implementación del sistema de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

1.

1. -----: “La Pedagogía Universitaria. Una experiencia cubana”. Pedagogía’95, La Habana, 1995.

2. -----: “La pedagogía universitaria. Una experiencia cubana.” Pedagogía’95, La Habana, 1995.

3. -----: Epistemología. Monografía, CEES “Manuel F. Gran”, 1996.

4. -----: Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo de la Educación Superior, 1989.

5. -----: Para una escuela de excelencia. Ed. Academia, La Habana, 1996.

6. Aguilera Almaguer, O. Aguilera Borjas, M. Rivero Cuesta, R (2012). El trabajo metodológico como vía efectiva en la preparación de los docentes. Gestiopolis. 2012

7. Álvarez, C.: La Escuela en la Vida. Ed. Universidad San Francisco Javier, Sucre, Bolivia, 1995.

8. Aristimuño, M. Guaita, W. Rodríguez Monroy, C (2010). Las competencias gerenciales en la gestión de Instituciones de educación superior 8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Perú. 2010.

9. Armstrong, W. (2003). Perspectives on climate change: Science, Economics, Politics, Ethics. Volume 5. Walter Sinnott Armstrong- Richard B. Howarth Editors.

10. Arríen, J (1998). Calidad y Acreditación exigencias a la universidad. Monografía.com. 1998.

11. Asociación de Gobernadores de Venezuela. Declaración del Zulia. En el diario El Nacional. Domingo 25 de Junio de 1995.

12. Azuaje, E. (2005). Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial. Venezuela.

13. Barroso, M. (2005). Meditaciones Gerenciales. Editorial Galac. Venezuela.

14. Bateman, T. y Snell, S. (2005). **Administración: Una Ventaja Competitiva**. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
15. Berghe, E. (2005). **Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI**. Ediciones ECOE. Colombia.
16. BERRIOS, O, CASTILLO, ME. CASTRO, E. (2009) **Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria**. *Revista de Ciencias Sociales* [online]. 2009, vol.15, n.3 Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000300013&lng=es&nrm=iso
17. Black, S. y Porter, L. (2000). **Management. Meeting new challenges**. Prentice Hall. Inglaterra.
18. Blanco, C.J. González, E. **Estrategias Tecnológicas como Escenarios Gerenciales para la Educación Superior**. Jornadas gerenciales de educación a distancia. Zulia 2012.
19. Brunner, JJ (2005). **Tendencias recientes de la educación superior a nivel internacional: marco para la discusión sobre procesos de aseguramiento de la calidad**. Universidad Adolfo Ibáñez – Chile. 2005
20. Burnes, B. (2004). **Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal**. *Journal of Management Studies*, 41, P. 977-1002. ISSN: 0022-2380. Editores Blackwell.
21. Cárdenas, Antonio Luis. **La educación es un Gran Fraude**. Diario El nacional. Gaceta oficial 1961
22. Ceja, G. (1999). **Planeación y Organización de empresas**. Octava ed. Mc Graw Hill. México.
23. Certo, S. (2001). **Administración Moderna**. Octava edición. Prentice Hall. Colombia.
24. Chiavenato, I. (2000) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 5ta edicion. Editorial McGraw Hill. Colombia.
25. Chiavenato, I. (2005) **El Talento Humano**. Editorial McGraw Hill. Colombia.

26. **Colectivo de Autores Grupo Cubanacán. 2000. Dirección. Programa de Autoestudio, t. 2. Colectivo de Autores Grupo Cubanacán. 2000. Recursos Humanos. Programa de Autoestudio, t. 4.**
27. **Colectivo de Autores Grupo Cubanacán. 2000. Superación política e ideológica, gestión de la calidad, Programa de Autoestudio, t. 1.**
28. **Colectivo de Autores Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo. 2000. Proyección estratégica y la utilización de la fuerza de trabajo, t. 1.**
29. **Comisión Nacional de Carrera de Cultura Física. 1991. Fundamentación del perfeccionamiento docente en la formación de profesionales de la Cultura Física.**
30. **Congreso de la república de Venezuela. Ley Orgánica de educación. Gaceta oficial N0. 2635 Extraordinario de 28 de julio de 1980.**
31. **CORDIPLAN. IX Plan de la Nación .1995**
32. **Coulter, M y Stephen, R. (1999). Management. 6ed. Prentice-Hall. USA.**
33. **Davis, F. (2000). La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Colombia.**
34. **De la Orden Hoz, A (1997). "Desarrollo y Validación de un Modelo de Calidad Universitaria como base para su Evaluación". Revista ELección de Investigación y EValuación Educativa. Volumen 3. Número 1-2 (1997). G**
35. **de Miguel Díaz, M. Cambio de paradigma metodológico en la Educación Superior. Exigencias que conlleva. Cuadernos de Integración Europea #2 - Septiembre 2005.**
36. **Escalante, Z (2009). Modelos de negocios en entornos de desarrollo. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Bellosso Chacín. Venezuela**
37. **Fernández Aquino, O. Valdés Puentes, R. González Carmenate, M. Formación docente y trabajo metodológico en la universidad: resultados de una experiencia de desarrollo profesional centrada en la reflexión, el apoyo mutuo y la supervisión. Pro-Posições vol.19 no.1 Campinas. 2008**
38. **Francés, A. (2006). La gerencia del siglo XXI. Artículo publicado en la revista Debates IESA. Vol. 11 N° 1. ISSN 1316-1296. Ediciones IESA. Venezuela.**

39. Fuentes, H.; Álvarez, I.: Dinámica del proceso docente educativo en la educación superior. CEES “Manuel F. Gran”. Universidad de Oriente, 1998.
40. Fuentes, H.; Álvarez, I.; Cruz, S.: Modelo holístico configuracional de la didáctica de la educación superior. CEES “Manuel F. Gran”, Universidad de Oriente, 1998b.
41. Galán Manuel: Introducción a la Dirección. PREGER. Centro de preparación gerencial MITRANS, 1998.
42. García Salvador y Dolan Shimian: “La dirección por valores”, Montreal, 1996. (Material fotocopiado.)
43. GAXIOLA, J. (2002) Tecnología de Información para las PYME. (En línea). Disponible en: <http://www.itson.mx/dii/jgaxiola>. [Consultada el 10-09-2012].
44. George, J y Jones, G. (1999). Understanding Organizational Behavior. Second ed. Addison-Wesley Company. Estados Unidos.
45. Gewurtz, G. (2003). La gerencia del mercado de hoy. Documento en línea. Disponible: <http://ocenet.oceano.com/Empresa/welcome.do?at=lp&prd=4&login=urbe&password=ur2101>. (Consulta: 2009, Mayo 15).
46. Gómez Rojo, M. Hernández Sotolongo, M. Fernández Fernández, A (2010). Sistema de trabajo metodológico para los profesores en formación de actividades deportivas en Morón. Revista fdeportes, No 140. Argentina. 2010
47. González, M (2000). Financiamiento de la educación superior: una introducción. Estudios gerenciales vol.16 no.74 2000
48. Gonzalez, R. (2005). Enfoques actuales sobre estrategia. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com> [Consulta: 2007, Septiembre, 5].
49. Harvey, L. y Green, D. (1993). Defining quality. Assessement and evaluation in higher education. Vol. 18, N°1, Bath, UK. <http://www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml#ixzz2jPQBHfKM>

50. **Horrutiner Silva, P. (1998) El trabajo metodológico. Una concepción desde la vicerrectoría académica. Pedagogía Universitaria. La Habana. Vol. 3 No. 1 1998.**
51. **JOYANES, L. (1998). Cibersociedad. Los Retos Sociales ante un Nuevo Mundo Digital. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogota, Colombia.**
52. **Kliksberg, Bernardo (Compilador). Cuestionando la administración. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós. 1973.**
53. **Koontz, H Y Weihrich, H. (2004). Administración, Una Perspectiva Global. 12ª edición, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana. México**
54. **Linares Borrel, MA (2006). De la formación de grupos a equipos de trabajo docente mediante procesos de comunicación personal. Apuntes sobre la concepción metodológica del proceso. Parte II. Gestiopolis. 2006**
55. **Liscano, Juan. Bienvenidos al Cyber-paraíso. En el Diario El Nacional. Junio de 1995.**
56. **Luzardo, O Y Pelekais, C. (2007). Gerencia del control interno del efectivo en los Institutos y Colegios Universitarios Públicos. Ediciones ASTRODATA S.A. Venezuela.**
57. **Maestría en dirección (2011). Notas de clase de la asignatura gestión de la calidad. Cumaná. 2011.**
58. **Martínez Mollineda, C. Alonso Rodríguez, S. Salvador Jiménez, B (2010). Concepción teórico-metodológica sobre la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol 2, Nº 20 (octubre 2010)**
59. **Matos, G. (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en Universidades Nacionales Experimentales. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.**
60. **Méndez Quintero, E. (2010) Crisis del Paradigma Organizativo-Gerencial de la Educación. Monografías.com. 2010.**
61. **Mendoza Díaz, E. Bartelemí Cobas, L. Moncada Sánchez, C (2004). El trabajo metodológico como esencia de la dirección científica en la Facultad de Cultura Física. Revista Arrancada. Santiago de Cuba. 2004**

62. **Mendoza Enrique: “Perfeccionamiento del sistema de objetivos y contenidos de la Disciplina Teoría y Metodología de la Cultura Física”. Tesis en opción al título de master, 1999.**
63. **MES (2006). Reglamento de los programas nacionales de formación – MISIÓN SUCRE. E Venezuela. Ministerio de Educación Superior Caracas. 2006.**
64. **Mesa Carpio, N. El trabajo metodológico: Evolución y perspectivas. Revista Varela. 2011**
65. **MINED (2013) “Todos a aprender”: Programa para la Transformación de la Calidad Educativa. Colombia. 2013**
66. **Ministerio de educación. Programa de estudio. Primer grado. Educación Básica Sector Urbano. Editorial Romor C.A. Caracas. 1985. Méndez Quintero, E. Gerencia Académica. Maracaibo, EDILUZ. 2001.**
67. **Moreno, José (2000). El Tercer Milenio y los Nuevos Desafíos de la Educación. Editorial Panapo. Venezuela.**
68. **Münch, L y Garcia, J. (2006). Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, S. A de C.V. México.**
69. **Münch, L y Garcia, J. (2008). Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, S. A de C.V. España.**
70. **Muñoz Cáceres, JE. Rodríguez del Castillo, MA (2011). El trabajo metodológico en la educación universitaria venezolana. Revista IPLAC. No 5. 2011**
71. **Noe, A y Parick, W. (1996). Management of Organizations. IRWIN. Estados Unidos.**
72. **Ochoa, H. Chirinos, E (1996). Administración y Gerencia ¿fenómenos diferentes?. Maracaibo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. 1996. 18 pág. (Mimeografiado).**
73. **Olaz Capitán, AJ (2011). Desarrollo metodológico de un assessment center basado en un sistema de gestión por competencias. Universidad de Murcia, España. 2011.**

74. Pernas Gómez, M. Sierra Figueredo, S, Zubizarreta Estévez, M. Leyva Hidalgo, M (2010). Propuesta de sistema de trabajo metodológico para la carrera de Licenciatura en Enfermería. Educ Med Super v.24 n.3 2010
75. Popa Garcés, D (2007). El trabajo metodológico en la nueva universidad cubana. Monografías. Com. 2007
76. Ramírez Sánchez, M. Medina García, VH. de la Fuente García, D (2012). Mejoramiento de gestión universitaria basado en el Modelo de Sistema Viable. Caso de estudio: Universidad Libre Revista ingeniería - Facultad de ingeniería, Universidad distrital Francisco José de Caldas. 2012.
77. Roman, W. De Pelekais, C. Pelekais, E. (2009) Innovación en el proceso organizacional, clave del éxito gerencial. Revista COEPTUN. Venezuela, Volumen 1, No 1. 2009.
78. Schemerhorn, J. (2002). Management. 6ed. John Wiley & Sons Inc. USA.
79. Stephen, R. y Coulter, M (2005). Organization and management. Disponible:
<http://www.kimba.ku.ac.th/research/Organization%20and%20Management.pdf> (Consulta: 2008, Mayo 10).
80. Stoner, J y Freeman, E. y Gilbert, D. (1995). Management. 6ta Ed. Prentice Hall. Estados Unidos.
81. Universidad Libre. Plan integral de desarrollo institucional (PIDI) 2005-2014. Guía metodológica para la construcción de indicadores de gestión. Colombia. 2004.
82. Weber, M (1974). Economía y Sociedad. México. Editorial Fondo de Cultura económica. 1974. Tomo I 665 pág.