

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIO DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



**ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DIRECTIVA
PARA LOS COORDINADORES DE ALDEAS UNIVERSITARIAS
DEL ESTADO GUÁRICO**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autor: Msc. Marisol Arcia Sheuat
Tutor: Drc. Ing. Bismaida Gómez Avilés

2014

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso por darme salud, fortaleza, perseverancia y una familia espectacular que ha contribuido en todo momento para lograr las metas que me he propuesto.

A mi querido Cesar, compañero de vida por su apoyo incondicional en todo momento

A mis hijos Jorge Gabriel, Pedro Antonio y Marisol Gabriela por la paciencia, el cariño y la comprensión. A mi madre adorada, apoyo único y fundamental en el resguardo de mis más preciados tesoros.

A nuestro Comandante Eterno “Hugo Rafael Chávez Frías” quien hiciera posible el disfrute del derecho al estudio de postgrado a través del Convenio Integral de Cooperación Cuba-Venezuela,

A la Universidad “José Martí Pérez” de Sancti Spiritus y a la Misión Sucre por ser la casa de estudio que cultivó saberes, conocimientos, experiencias y logros durante el largo recorrido de la Maestría en Dirección.

A las profesoras Bismaida, Adilen, Ederlys, Mayra, María del Carmen, Marisol, Zuleiqui, Lidia, Anna, Lourdes y a los profesores, Omar, Ramón, Camilo, Luis, que impartieron y acompañaron las temáticas desarrolladas a lo largo de la Maestría.

A mi tutora y amiga Bismaida Gómez Avilés quien supo entender en todo momento los tropiezos y dificultades confrontadas durante el desarrollo de la Maestría y pudo impulsar con firmeza la culminación de la Tesis.

A los coordinadores, facilitadores y estudiantes de la Misión Sucre por la colaboración prestada en dicha investigación.

DEDICATORIA

A mis amados hijos Jorge Gabriel, Pedro Antonio y Marisol Gabriela, motivos especiales de impulso para seguir adelante.

A mi querido Cesar, compañero de vida, regalo de Dios.

A mi Madre adorada, Uidad María, apoyo incansable, guardiana de mis tesoros más preciados.

A la memoria de mi amado Padre, Antonio Cecilio Arcia Amaya, ejemplo de amor, bondad, solidaridad, rectitud, responsabilidad, compromiso, dedicación, profesionalismo, vocación de servicio y justicia.

A Dilcia y Juanita por su comprensión, apoyo y cariño en mi lucha diaria en Caracas

Siempre presentes en mí...

PENSAMIENTO

"Nosotros no andamos chillando, no. Los verdaderos combatientes no chillan; combaten y pujan. Nosotros pujamos, nosotros lloramos, sí, pero sobre todo amamos inmensamente lo que hacemos. Es el amor que reina en nuestros corazones, en nuestras acciones, en el que cada día batallamos. No queremos tregua".

Ref. 16, pp. 103-104

Hugo Chávez Frías



RESUMEN

Las Misiones Educativas en general y en específico la Misión Sucre, saldan la deuda social acumulada en Venezuela, con una política que concibe el Sistema Educativo como un proceso abierto y dinámico, donde el individuo sea capaz con sentido crítico y responsable, de trascender socialmente al incidir en la transformación del entorno. En este contexto las aldeas universitarias del Estado Guárico, son dirigidas por docentes que asumen el compromiso, sin tener una formación para conducir esta actividad, y en consecuencia se presentan obstáculos de carácter administrativo, organizativo y de control de los procesos, que afectan el colectivo estudiantil y profesoral, respecto a: desinformación, retrasos e ineficacia en la gestión de los procesos. La propuesta ofrece un enriquecimiento desde la dimensión directiva, según el perfil de competencia, las necesidades a que responde y los indicadores de los procesos universitarios que impacta el plan de formación orientado hacia la mejora de la calidad.

ABSTRACT

All Education Missions in general and specifically Mission Sucre, settle the social debt accumulated in Venezuela, with a policy that conceives the Educational System as an open and dynamic process where the individual is able to socially transcend with a critical and responsible sense by influencing the environment transformation. In this context the universities *Aldeas* of the state of Guárico are managed by professors assuming the responsibility without having a formation to conduct this activity and as a consequence some administrative, organizational, and process-controlling hindrances appear affecting both students and professors with regard to: disinformation, delays and inefficacies in the processes management. The proposal offers enrichment from a directive dimension, according to the competence profile, the needs it fulfills and the university process indicators affecting the formation plan oriented towards quality improvement.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	
1.1.Introducción	7
1.2.Enfoques de calidad y la mejora de los procesos	8
1.2.1.Mejora en la gestión por procesos	11
1.2.2.Liderazgo en la gestión por procesos. Cultura organizacional	12
1.3.Formación directiva para la calidad	16
1.3.1. Estrategia de formación directiva. Determinación de necesidades	17
1.3.2. Formación directiva para la gestión de los procesos universitarios	21
1.4.Gestión de procesos educativos en Venezuela	24
1.4.1. Organización de los procesos en las aldeas universitarias	26
1.5. Necesidad de una estrategia de formación para coordinadores de las aldeas universitarias.	27
1.6. Conclusiones parciales	28
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN ALDEAS UNIVERSITARIAS.NECESIDADES DE FORMACIÓN DIRECTIVA	
2.1. Introducción	30
2.2. Concepción teórica para el diagnóstico de la gestión de procesos en aldeas universitarias	31
2.3.Diagnóstico de la gestión de procesos en las aldeas universitarias de San Juan de los Morros	40
2.4. Conclusiones parciales	50
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DIRECTIVA PARA LOS COORDINADORES DE ALDEAS UNIVERSITARIAS DEL ESTADO GUÁRICO	
3.1. Introducción	53
3.2. Concepción teórica de la estrategia de formación directiva	54
3.2.1. Descripción de la estrategia formación directiva	55
3.3. Validar la estrategia en la gestión de los procesos universitarios	60
3.4. Conclusiones parciales	62
CONCLUSIONES GENERALES	63
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	70

INTRODUCCIÓN

La Educación Bolivariana es una realidad consagrada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), donde se recogen y profundizan los principios y normas que valoran la educación para la justicia, la igualdad y la integración social, enmarcada en los derechos humanos y los referidos al deber social; por consiguiente, no existe discriminación alguna para acceder a la misma con carácter obligatorio y de forma gratuita. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece en el artículo 102 la corresponsabilidad Estado-Familia-Sociedad para lograr la participación activa y protagónica de cada uno de estos actores en el alcance de una educación integral y de calidad.

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asume como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de la familia y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y la ley.

En correspondencia con lo anterior, las Misiones Educativas se han instaurado para saldar la deuda social acumulada y a partir de esta política se ha diseñado el Sistema Educativo como un proceso de producción abierto y dinámico, donde el individuo es capaz de mirarse a sí mismo, con sentido crítico y responsable, con el objetivo de trascender socialmente al incidir activamente en la transformación del entorno.

La Misión Sucre tiene por objeto conformar y consolidar una red de todas aquellas instancias, instituciones y factores vinculados a la educación universitaria, que resuelva el problema del cupo universitario, a través de la generación de nuevos espacios y creación de nuevas modalidades de estudios convencionales y no convencionales. La idea es propiciar la transformación de todas las prácticas obstaculizadoras, los métodos de selección y admisión excluyentes, y de aquellas concepciones negadoras del derecho a la educación para todos y todas. Igualmente, promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de nuevos modelos educativos universitarios, con base en los imperativos de la democracia participativa y protagónica, el diálogo con los actores involucrados teniendo como referencia fundamental el proceso histórico, social, político y económico que vive el país.

En este orden de ideas, se han creado aldeas universitarias en casi todas las poblaciones del país a fin de dar cumplimiento a la universalización y municipalización de la educación universitaria, lo cual de alguna manera rompe con los esquemas anteriores de gestión universitaria.

Situación problemática

En el estado Guárico, específicamente en la parroquia San Juan del municipio Juan Germán Roscio, se encuentran alrededor de 11 aldeas universitarias, las cuales están dirigidas por docentes que asumen el compromiso, sin tener una formación para conducir esta actividad, y en consecuencia se presentan obstáculos de carácter administrativo, organizativo y de control de los procesos, que afectan el colectivo estudiantil y profesoral, respecto a: desinformación, retrasos e ineficacia de la gestión de los procesos.

Planteamiento del problema científico

Insuficiencias en la formación directiva de los coordinadores, limita la mejora de la gestión de los procesos en las aldeas universitarias de la parroquia San Juan de los Morros.

Objetivo general: Diseñar una estrategia de formación directiva de los coordinadores, para la mejora de la gestión de los procesos en las aldeas universitarias de la parroquia San Juan de los Morros.

Objetivos específicos

- Analizar teórica y metodológicamente los fundamentos de la formación directiva orientada hacia la calidad en los procesos educativos de enseñanza universitaria para la mejora de la gestión.
- Diagnosticar la gestión de los procesos que se desarrollan en las aldeas universitarias de San Juan de los Morros y determinar las necesidades de formación directiva.
- Validar las fases y elementos contenidos de la propuesta de la estrategia de formación directiva, orientada hacia la mejora de la calidad en las Aldeas Universitarias en la parroquia San Juan de los Morros.

Hipótesis de investigación: El diseño de una estrategia de formación directiva para los coordinadores, contribuirá a la mejora de la gestión de los procesos en las aldeas universitarias de la parroquia San Juan de los Morros.

Objeto de estudio: gestión de los procesos universitarios.

Campo de acción: formación directiva orientada hacia la calidad.

En correspondencia con las tareas antes mencionadas y desde un fundamento metodológico general dialéctico materialista, se acude al empleo de los siguientes métodos y técnicas:

Los **métodos del nivel teórico** permiten fundamentar la investigación con el sistema conceptual adoptado. El histórico-lógico para analizar la trayectoria del objeto de estudio, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia y las etapas

fundamentales de su desarrollo. El analítico-sintético se utiliza a lo largo de todo el estudio, en la determinación de los fundamentos epistemológicos y praxiológicos del proceso investigativo. El inductivo-deductivo para establecer la hipótesis que se defiende y determinar las categorías que emergen en el proceso lógico investigativo. El dialéctico aporta su sistema categorial para modelar la gestión de la formación directiva en la educación superior venezolana y el sistémico-estructural-funcional permite la elaboración de la estrategia.

Los **métodos del nivel empírico** que permiten un acercamiento a la realidad de la Misión Sucre, buscando la comprensión del fenómeno en su totalidad y complejidad, teniendo en cuenta las experiencias y valoraciones de los docentes de las aldeas de la Parroquia San Juan de los Morros. Las técnicas para la recogida de datos como: la observación y el análisis de documentos, encuestas que acrediten el presente y las proyecciones futuras de las aldeas estudiadas; y otras herramientas diagnósticas como la tormenta de ideas o *brainstorming* como técnica de grupo que está en la base de las anteriores herramientas. Se conjugan las técnicas estadísticas tanto descriptivas como inferencial para procesar los resultados obtenidos y transformar datos en tablas que permitan su mejor interpretación. Y el método de criterio de expertos, en un primer momento como parte del diagnóstico, permite otorgar prioridades a las deficiencias detectadas, y por último para la corroboración de la factibilidad y pertinencia de la estrategia propuesta.

Valor teórico. La formación para la calidad, a partir del análisis de diferentes enfoques de calidad, permitió sustentar la necesidad de la proyección de un enfoque de proceso, como garantía en el logro de competencias en gestión de la calidad, orientadas hacia la mejora y la planificación, con el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo y el conocimiento, en la nueva Universidad Venezolana Bolivariana, a través de una estrategia de formación directiva para los coordinadores de aldeas universitarias que asegura la efectividad en los procesos académicos, investigativos, extensionistas y administrativos.

El valor práctico La propuesta de indicadores de: efectividad, eficiencia, tiempo de ciclo y adaptabilidad, en correspondencia con las dimensiones: político- ideológica, clima organizacional, recursos humanos y materiales, formación profesional, investigación, e integración socioeducativa; que se establecen en los procesos sustantivos universitarios de las aldeas de la Misión Sucre, para orientar la gestión universitaria. La ejecución del diagnóstico permitió identificar y dar prioridad a las deficiencias en la gestión de los procesos universitarios, y el estudio de causas raíces para definir necesidades en la formación directiva en las aldeas universitarias.

El **valor social** está en el establecimiento del continuo mejoramiento de los procesos universitarios, según se establece a partir del diagnóstico de la gestión de procesos en las aldeas y la definición necesidades de formación directiva, pertinente con las demandas de la sociedad y en correspondencia con la política del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria de fomentar comunidades universitarias.

La **estructura** del informe científico se presenta en tres capítulos. El capítulo I. *Marco Teórico referencial de la investigación*, incluye el análisis de las bases teórico y prácticas del proceso de investigación, el cual se desarrolla a través de tres aspectos: los enfoques de calidad y la mejora de los procesos; formación directiva para la calidad; y la gestión de procesos educativos en Venezuela; contextualizados en la formación directiva para la gestión de los procesos educativos en las aldeas de la Misión Sucre en Venezuela. En el capítulo II. *Diagnóstico de la gestión de procesos en aldeas universitarias. Necesidades de formación directiva*, se construye el diseño metodológico, y evidencia la descripción y diagnóstico de los procesos universitarios en las aldeas, percepción por parte de la comunidad universitaria, deficiencias existentes. El capítulo III. *Estrategia de formación directiva para los coordinadores de aldeas universitarias del Estado Guárico*, presenta la fundamentación teórica de propuesta de estrategia y la validez realizada. En este orden se encuentran las conclusiones, recomendaciones generales de la investigación, la bibliografía y anexos.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Las bases teórico-prácticas del proceso de investigación, le permiten a la autora trazar una estrategia para la construcción del marco teórico y referencial (ver figura 1.1), para arribar al problema científico planteado, a partir del análisis del material bibliográfico y otras fuentes referidas a la temática objeto de estudio y la valoración de las vías y métodos para obtener resultados del trabajo, sobre una base científica novedosa y con aportes prácticos y metodológicos. Se precisan los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación, con énfasis en la mejora de la gestión de los procesos en las aldeas universitarias de la Misión Sucre, alternativa que la Revolución Bolivariana desarrolla, con el propósito de garantizar la inclusión de bachilleres en las aulas universitarias.

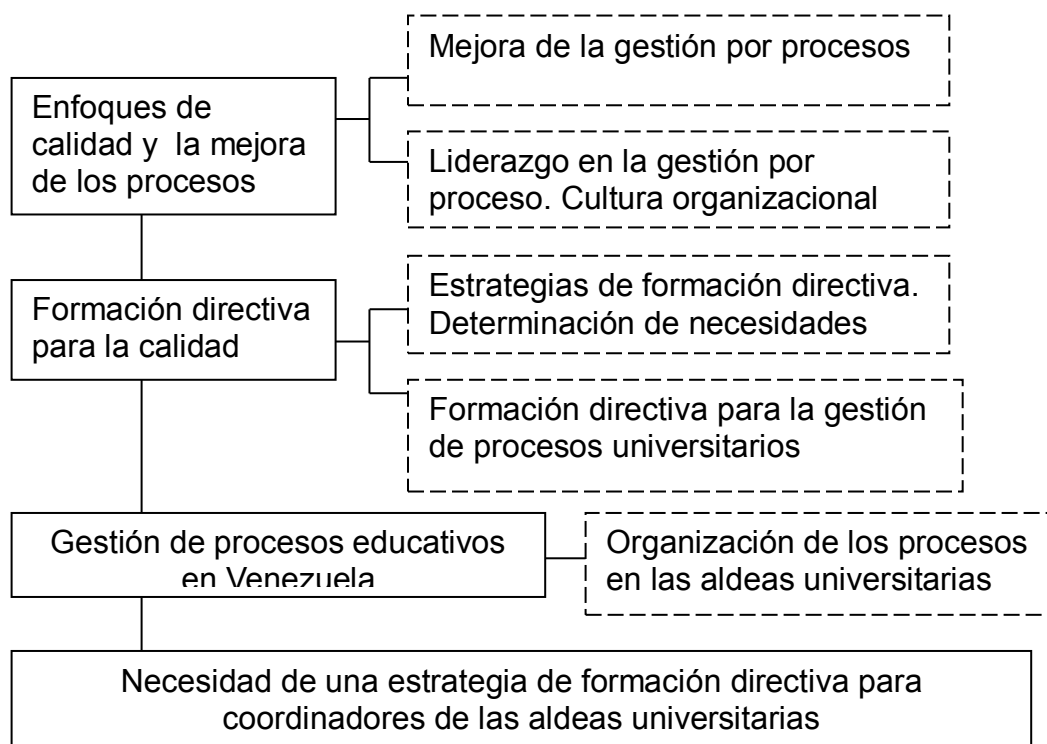


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico y referencial.

El análisis de las bases teóricas y prácticas del proceso de investigación, se desarrolla a través de tres aspectos:

- los enfoques de calidad y la mejora de los procesos;

- formación directiva para la calidad; y
- la gestión de procesos educativos en Venezuela.

Contextuados en la formación directiva para la gestión de los procesos educativos en las aldeas de la Misión Sucre en Venezuela.

1.2. Enfoques de calidad y la mejora de los procesos

La mejora de la gestión por procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de Calidad Total. En los últimos años, la Educación Superior en América Latina ha experimentado cambios sustanciales, marcado por el nacimiento de los sistemas de acreditación y evaluación de la calidad (Villa González, 2006).

Al respecto la Ley del Sistema venezolano para la calidad, en relación a la educación establece en su artículos 14, 15 y 16, la necesidad de desarrollar programas de estudio con el objeto de sensibilizar y concientizar los conceptos relacionados con los sistemas de gestión de la calidad (SGC) en el país; la promoción y coordinación de políticas, planes y programas de adiestramiento, formación y actualización de los recursos humanos en materia de calidad, para asegurar el conocimiento en las actividades que se desarrollen en el sistema venezolano para la calidad en general y en específico en las áreas de certificación y del Sistema Internacional de Unidades.

En tal sentido, el estudio de la gestión por procesos, tiene gran importancia en la realidad venezolana, por los cambios en el marco normativo y lo que significa para la conducción de las universidades y de la Misión Sucre en particular; éstas como instituciones de Educación Superior son sistemas abiertos, compuestos por grupos de procesos de servicio, que interactúan entre sí para producir algo (James, 2000; Tribus, M. 2003; Royero, J. 2002; 2003), según refirió Villa González (2006), por lo que están sujetos a los requerimientos políticos sociales, económicos, y culturales, presentes en el contexto. Esta condición unida al hecho de constituir procesos transaccionales, hace significativamente complejo su tratamiento, al igual que el

enfoque al cliente; sin embargo esta autora puntualiza que existe una relativa autonomía institucional, que puede incrementar o disminuir la posibilidad de ser permeables y sensibles a las necesidades de diversos clientes de sus servicios y de modular su capacidad de respuesta, en formación y desarrollo de los recursos humanos, así como en la investigación; la prioridad la otorgan las instituciones a estos aspectos, con la asunción de un mayor o menor compromiso, en su contribución a la resolución de los problemas de su sociedad.

En las instituciones de educación superior (IES), como analiza Villa González (2006), con frecuencia se producen acciones de mejora tecnológicas como base para dinamizar las comunicaciones, sin embargo, los procesos siguen iguales, la planeación docente se hace de forma tradicional, al igual que los subprocesos. Al no conocerse los procesos, éstos no se caracterizan, definen, ni mejoran; aun contando con todas las posibilidades de mejora, se continúa gestionando con los procesos obsoletos, lo que incrementa los costos de todo tipo; entonces como plantea esta autora; ¿Sobre qué bases se gestiona y se controla? ¿Puede afirmarse que se mide objetivamente y por consiguiente se gestiona como lo exige la institución educativa?

Enfoques de calidad

Los enfoques: Aseguramiento de la calidad, la Gestión de calidad total (siglas en inglés: TQM) y el Aprendizaje de calidad total (siglas en inglés: TQL), reflejan los diferentes niveles de desarrollo, propios de la evolución del concepto de calidad. En Jabnoun *et al.* (2003), se refiere al Aseguramiento de la calidad, como una extensión del control de calidad interno: medición y el control sistemático, determinante para la conformidad de productos, servicios y procesos, de acuerdo con las demandas sociales. Para la nueva universidad venezolana implica formación de profesionales comprometidos con el proceso revolucionario.

Al respecto las prácticas de calidad, según Gómez Avilés (2007), necesitan proyectarse como alternativas con fuerte impacto en la forma de operar los procesos, por constituir el «enfoque basado en proceso» un principio que a partir del 2000,

logra un acercamiento entre los modelos de las ISO 9000 y el TQM, enfoque este último, con una estructura de superior complejidad, asociado a la importancia de la cultura organizacional, proyección que para la Universidad Bolivariana significa la creación de las bases de una nueva cultura, comprometida con los cambios que implica el Socialismo del siglo XXI para Venezuela.

En el TQL la necesidad de las organizaciones de un adelantamiento interno frente al impacto externo, implica el aprendizaje como eslabón de enlace entre las dimensiones de satisfacción del cliente que en las IES, no tienen un solo tipo de cliente, sino diferentes categorías que constituyen un sistema- cliente. De los ocho grupos básicos de Gestión de la Calidad (SGC) en instituciones educativas (IWA- 2 (2001): cliente, usuario, consumidor, cliente interno directo, cliente interno docente, cliente interno de gestión, cliente externo intermedio y cliente externo final, para educación superior Villa González (2006), particulariza en los *clientes internos directos*; *clientes internos de gestión*; *clientes externos intermedios*; *clientes externos finales* y en la concepción de la mejora continua, como elemento esencial por ser instituciones de formación, con impacto generacional.

Los principales rasgos que caracterizan los diferentes enfoques, se reconocen en la literatura desde el punto de vista teórico y práctico, sin embargo Gómez Avilés (2007) plantea que no existe una identificación real de las posibilidades que pueden brindar, y se precisa de estudios que desarrollen estrategias y procedimientos para hacer viable la implementación de prácticas de calidad, con impacto relevante en la sociedad. Para la educación superior Villa González (2006) argumenta esta situación, al referir que, aunque existen las guías y procedimientos como la IWA-2 (2001), para la implantación de los SGC en las IES, las universidades de la región latinoamericana, inmersas en la III Reforma Universitaria, aún desarrollan prácticas dirigidas a sistemas de aseguramiento de la calidad (autoevaluación interna, evaluación de pares, evaluación externa) sin que existan, en todos los casos, sistemas de gestión encaminados al logro en el día a día, con los efectos que en este campo se desean alcanzar.

1.2.1. Mejora en la gestión por procesos

La concepción de mejoramiento de la calidad es un componente decisivo en toda organización, sujeta cada vez más a factores emergentes del entorno, que requieren de nuevos planteamientos para la calidad. Moen et al. (2000) plantea la orientación continua de los esfuerzos, para saber del sistema de causas, y usar este conocimiento en cambiar el proceso, reducir la variación y complejidad, mejorar la satisfacción del cliente.

La gestión por procesos se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los objetivos de Calidad Total es decir, procura asegurar de forma rápida, ágil y sencilla el abordaje de los problemas desde una visión centrada en el usuario, en las personas que prestan los servicios, y en el proceso de atención en sí mismo. En este sentido, supone el cambio de la organización basado en la implicación de las personas para mejorar los resultados de la misma; un cambio que trata de construir una nueva realidad, no de destruir la anterior (Huercas 2002).

La gestión de la Calidad Total se sustenta en: la búsqueda de la satisfacción de los usuarios, la implicación activa de los profesionales, y las estrategias dirigidas a la mejora continua en las actividades que se realizan. Según Juran et al. (2001), mejora significa la «creación organizada de un cambio beneficioso; el logro de niveles de rendimiento sin precedentes», un sinónimos de ruptura.

Para este autor la mejora difiere del control y lo precisa al definir la trilogía de la calidad (ver figura 1.2), donde el desperdicio está en el proceso y se «planifica», lo anterior implica que en ocasiones se acumulen proyectos, por lo deficiente de la planificación a lo largo del tiempo, e implica que se generen nuevos planes y nuevos desperdicios, desperdicios se convierten en proyectos potenciales de mejora.

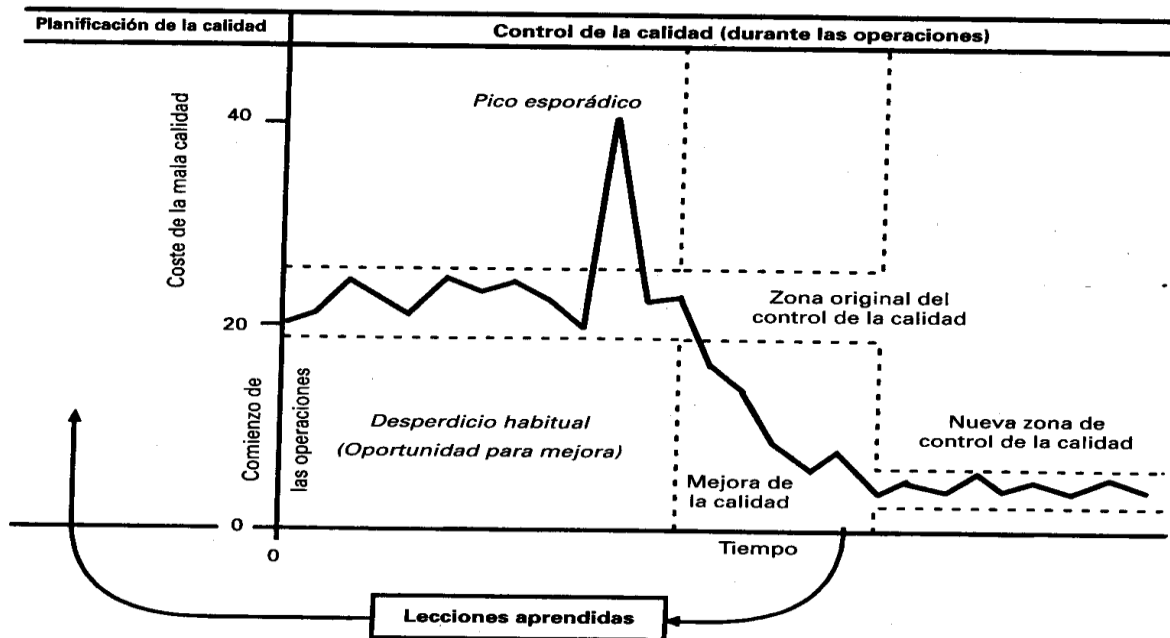


FIGURA 5.3 Diagrama de la trilogía de Juran [Adaptado de Juran, J. M. (1989). *The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality*. Juran Institute, Inc., Wilton, CT].

Figura 1.2 Trilogía de Juran de la calidad. Fuente: Juran et al. 2001.

Esta reducción de desperdicio crónico no es gratis y requiere de esfuerzos, es decir, es necesario crear una infraestructura, fijar metas específicas, elegir proyectos a abordar, asignar responsabilidades, seguir el proceso, y sobre todo, emprender una formación extensiva sobre el carácter del proceso de mejora, cómo apoyar a los equipos y como usar las herramientas. Por supuesto tomando en consideración que cada proyecto de mejora debe realizar un diagnóstico para determinar las causas de desperdicio crónico.

Calidad más alta cuesta más, esta idea se basa en que la calidad la proporciona el aumento de la inspección, de forma que menos defectos escapen hasta el cliente. Sin embargo, puede decirse que la calidad, sí cuesta más, pero relacionada con el desperdicio crónico, lo cual normalmente cuesta menos, que es la acepción que se quiere resaltar, al relacionarla con la reducción de este desperdicio crónico.

Beltrán Sanz et al. (2007), expresan que la gestión con un enfoque basado en procesos, permite a las organizaciones identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionados. Tal que, las organizaciones decididas a implantar un SGC conforme a la ISO 9000 (orientado a la satisfacción de sus clientes), o adoptar modelos de Excelencia Empresarial (EFQM: European Foundation for Quality Management), realizan reflexiones sobre este enfoque y lo trasladan de manera efectiva a su documentación, metodologías y al control de sus actividades y recursos, sin perder la idea de que todo ello se utiliza para alcanzar los “resultados deseados”.

Los planes de estudio pueden especificar lo que se espera que sea aprendido por los alumnos, pero su aprendizaje será evaluado y sometido a seguimiento y control, bajo un enfoque funcional como es frecuente, y de esta forma no se reporta la ineficacia o falta de adaptabilidad, por no existir un control holístico. Villa González (2006), refiere el planteamiento de otros autores, en lo relativo a que el plan de estudio por sí mismo no asegura que las necesidades y expectativas sean cubiertas si existen procesos deficientes en las organizaciones educativas.

En tal sentido, se pretende con la investigación abordar los procesos que se realizan en las aldeas universitarias, así como saber quiénes son los responsables y los métodos a utilizar, para mejorar la eficacia de los resultados a obtener.

1.2.2. Liderazgo en la gestión por procesos. Cultura organizacional

En la dirección como plantea Stogdill (1984), existen abundantes definiciones de liderazgo; este autor lo entiende como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene tres implicaciones importantes: (1) se involucra a otras personas, empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar órdenes del líder, ayudan a definir la posición de éste y permiten que transcurra el procesos del

liderazgo; (2) el liderazgo entraña una distribución desigual del poder, pero los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma y de hecho lo hacen, en las actividades del grupo de distintas maneras, aunque en general, el líder tiene el poder; (3) liderazgo es la capacidad para usar las formas de poder e influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras, por lo que liderazgo es cuestión de valores.

En el plano del comportamiento manifiesto, el líder ha de ser capaz de mover y arrastrar a sus seguidores y tomar decisiones; no solo contribuir a la realización del plan, sino también lograr cooperación entre los suyos, elemento esencial en las instituciones de educación, que constituyen sistemas abiertos con procesos interactúan entre sí, en que el líder, es el primero entre sus iguales, del orden que sea, se exceden sus atribuciones y trata de imponerse a la colectividad, como plantea Rice (1987).

Liderazgo en la gestión por procesos

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, respecto a crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos a partir de: la comprensión y motivación de las personas por las metas; actividades evaluadas, alineadas e implementadas de manera unificada; y la garantía de una comunicación eficiente entre los distintos niveles de las instituciones.

A través del principio de liderazgo según las ISO 9000:2000, es posible considerar las necesidades de: proveedores, accionistas y clientes, estos últimos como se refirió al inicio del epígrafe, incluyen en las IES, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto. En este ámbito se crean y mantienen los valores compartidos, transparencia y modelos éticos en todos los niveles, por lo que es posible establecer confianza y eliminar temores, y de esta forma proporcionar a las personas recursos necesarios, capacitación y libertad para actuar con responsabilidad.

Así mismo un liderazgo efectivo en la gestión, tiene en el principio de enfoque basado en proceso que se define en las ISO 9000:2000, la garantía de: (1) la definición sistemática de las actividades necesarias para obtener un resultado deseado; (2) el establecimiento de responsabilidades claras para gestionar las actividades claves; (3) análisis y medición de la capacidad de actividades claves dentro y entre las funciones de la organización; y (4) la evaluación de riesgos, consecuencias e impactos de las actividades sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Cultura organizacional

Las organizaciones como expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, en lo social, lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

En la actualidad es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio, y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. En este sentido el aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

Es necesario entonces que, antes de iniciar cualquier iniciativa vinculada con la gestión de la calidad de los procesos en una organización, se intervenga la cultura de la empresa y el mismo clima, orientándolo hacia una posición favorable o propicia para recibir el sistema de calidad que se propone. Si no se atiende previamente la cultura organizacional y si no se crean las condiciones favorables del clima laboral, el

efecto del sistema de la calidad será visto como otra de las tantas tendencias o teorías administrativas que han hecho parte de la proliferación de los tantos enfoques organizacionales que pasan de moda.

Según Sánchez Malave (2012), el clima organizacional es un componente importante dentro de la organización y se refleja en el comportamiento, la cooperación y realización de tareas de los participantes, se expresa en la confianza que expresan sus miembros en las relaciones que establecen, en los afectos que evidencian en el desempeño de las tareas y en la toma de decisiones; se detecta si existe cohesión grupal, percepción de libertad académica y se visualizan posibilidades de crecimiento y realización personal y profesional. Resulta esencial la comunicación interna y externa, por la contribución directa a la creación y al sostenimiento de climas y culturas organizacionales, con el desarrollo de las tareas de los participantes que se involucran de forma efectiva, como reafirmación de la identidad con la institución; además se hace más horizontal la estructura de dirección (en particular con la interna), menos complejos los procesos, más información, se estimula la confianza y se fortalecen los valores de la cultura que prevalece.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, que exige entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la institución; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Hay un sentido lógico de las cosas, todas las empresas o instituciones por constituidas que se encuentren, o independiente del tiempo, no necesariamente están en el nivel de implementar un SGC, para ello se necesita más que tiempo de

experiencia empresarial, cobertura del mercado o tipo de producto, condiciones básicas indispensables: (1) cultura organizacional madura; (2) clima o ambiente laboral sano y proactivo; (3) compromiso total de todos los líderes de la empresa; (4) orientación hacia el trabajo en equipo; (5) planeación básica, con preferencia estratégica; (5) mínimo de procesos ya definidos; (6) conciencia total del mejoramiento, más que una necesidad sin fundamento. Constituyen estos argumentos a valorar en esta investigación, con énfasis en la formación directiva orientada a la mejora de la gestión de los procesos en las aldeas universitarias teniendo en cuenta las exigencias que se establecen en la Ley del Sistema venezolano para la calidad.

1.3. Formación directiva para la calidad

Juran et al. (2001) refiere que la formación para la calidad ocupa una posición especial en el espectro de actividades formativas, puesto que proporciona competencias sobre la gestión de la calidad, con una orientación hacia la mejora y la planificación de la calidad, con el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo, el conocimiento y la competencia, que tienen un fuerte impacto en las relaciones de la organización con los clientes.

Al respecto, las normas ISO 9000 plantean que la calidad centrada en el proceso de formación, se refiere en lo fundamental a los aspectos institucionales y de procesos que de hecho están definidos en el contenido de la norma. Los grandes temas a los que apunta la búsqueda de conformidad de esta norma son:

- Responsabilidad de la dirección.
- Enfoque al cliente en las organizaciones educativas.
- La política de calidad en las organizaciones educativas.
- Planificación: Definir los objetivos de calidad y las actividades y recursos necesarios. para alcanzar los objetivos.
- Responsabilidad, autoridad y comunicación.

- Provisión y gestión de los recursos.
- Recursos humanos competentes.
- Infraestructura y ambiente de trabajo de conformidad con los requisitos del proceso. educativo.
- Planificación y realización del producto.
- Diseño y desarrollo.
- Proceso de compras.
- Control de los dispositivos de seguimiento y medición.
- Satisfacción del cliente.
- Auditoría interna ISO.
- Revisión y disposición de las no conformidades.
- Análisis de datos.
- Proceso de mejora continua.

Este enfoque apunta al mejoramiento continuo de la institución y de su servicio de formación. La aplicación de las normas ISO 900 garantiza condiciones para aplicar criterios muy útiles para determinar la calidad de los procesos. Con los elementos valorados, la investigación indaga acerca de la gestión de los procesos en las aldeas universitarias, para dar respuesta oportuna a las necesidades reales existentes, y orientar la mejora de los resultados.

1.3.1. Estrategia de formación directiva. Determinación de necesidades

El desarrollo de un plan estratégico de formación para la calidad es crítico para el éxito de cualquier enfoque de calidad, e implica áreas claves como: percepción de la calidad, educación ejecutiva, formación en gestión, adiestramiento técnico, recursos,

presupuesto y gestión de personal. Contextualizado lo anterior en la Universidad Bolivariana, Centeno (2010) plantea que la dirección de la formación permanente de los coordinadores de las aldeas universitarias, como sujetos de dirección de las mismas, presupone la caracterización de su objeto de dirección, que asegura la preparación para dirigir con efectividad los procesos académicos y administrativos de la Aldea Universitaria como institución de educación superior y a las personas que participan de esos procesos.

Centeno (2010), plantea una metodología de formación permanente para coordinadores de aldeas universitarias (figura 1.2), respecto a los ámbitos de *aprendizaje y desarrollo de directivos*, por las acciones específicas de enseñanza aprendizaje, y la *calidad del proceso de formación*, y el *impacto* que significan los cambios cuantitativos y cualitativos en directivos e instituciones. Este proceso se aborda desde la perspectiva pedagógica, y el enfoque relativo a la dimensión directiva es limitado, al presentar indicadores que no precisan el impacto de la formación en la mejora de los procesos universitarios.

Los elementos a considerar en una estrategia son:

- Existencia de insatisfacciones respecto a los fenómenos, objetos o procesos educativos en un contexto a ámbito determinado.
- Diagnóstico de la situación.
- Planteamiento de objetivos y metas a alcanzar en determinados plazos de tiempo.
- Definición de actividades y acciones que respondan a los objetivos trazados y entidades responsables.
- Planificación de recursos y métodos para viabilizar la ejecución.
- Evaluación de resultados.

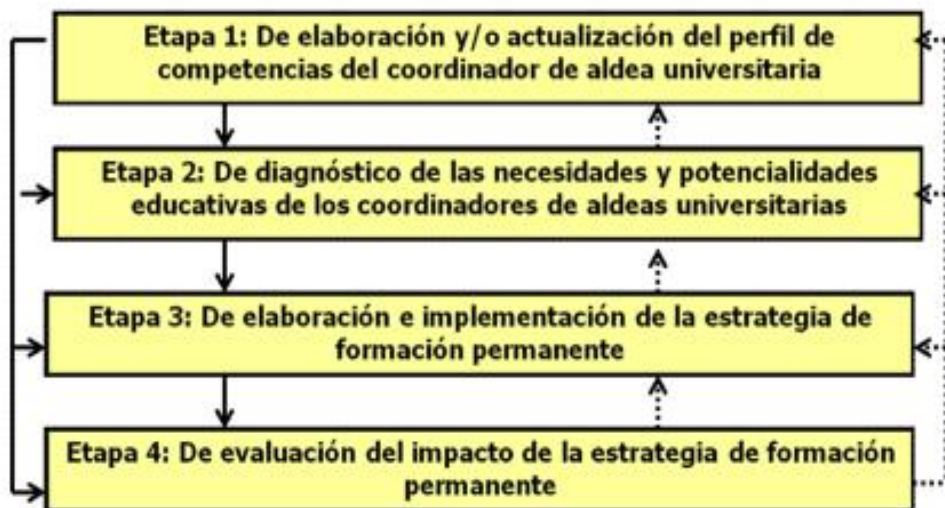


Figura 1.2. Metodología para la dirección del proceso de formación permanente de los coordinadores de las aldeas universitarias de la Misión Sucre. Fuente: Centeno (2010).

La estrategia se privilegia como aporte práctico, por cuanto su diseño se relaciona con la emisión de recomendaciones, orientaciones, que orientan su puesta en práctica y la elaboración de medios disímiles para su instrumentación. Sin embargo, las estrategias pueden contener aportes teóricos al diseñar metodologías de sus acciones, o requerir de la elaboración de algún concepto.

Determinación de necesidades

Según Juran & Gryna (2001), la mayoría de las organizaciones, intentan poner en marcha un mecanismo que permitan a funciones aparentemente competitivas, negocien y resuelvan diferencias pensando en la meta más alta de satisfacer las necesidades del cliente; a través de reuniones entre jefes de departamento o la publicación de manuales de procedimientos, sin embargo, a menudo estos mecanismo no funcionan porque las necesidades de los clientes internos no son bien atendidas, y se quiebra la comunicación entre las funciones. Esta es la causa de que una meta importante en un proceso de planificación de la calidad sea identificar quiénes son los clientes internos, descubrir sus necesidades y planificar cómo

satisfacer estas; razón para tener un equipo multifuncional implicado en la planificación.

Además de estas pautas generales estos autores plantean que es muy útil dibujar diagramas de flujo, de relativo alto nivel con los procesos que afectan al producto que se planifica. Un análisis cuidadoso de este diagrama proporciona a menudo una nueva perspectiva, e identifica clientes que podían haberse ignorado y refinar la comprensión de cómo interactúan con el proceso, y de esta forma reconocer necesidades específicas.

El descubrimiento de las necesidades según Juran & Gryna (2001), tanto de los clientes internos como externos, requieren de: (a) Planificar la recogida de las necesidades. (b) Confeccionar una lista de las necesidades de los clientes en su propio lenguaje. (c) Analizar y establecer prioridades entre las necesidades. (d) Traducir sus necesidades al lenguaje de la organización. (e) Establecer unidades de medición y sensores.

No se puede obviar que las necesidades de los clientes cambian, no existe una lista final; se está en un proceso de planificación, y hay fuerzas como la tecnología, la competencia, el cambio social (presente en Venezuela), que crea necesidades o cambia prioridades de las existentes, por lo que resulta extramadamente importante consultar con frecuencia los clientes.

Algunos de los medios más utilizados para recoger las necesidades del cliente son: encuestas; grupos focales; supervisores que están en contacto con los clientes; reuniones con los clientes; visitas personales a consumidores para observar y discutir (cambios de hábitos y cultura, es fundamental para las IES); datos del gobierno; cambio en regulaciones estatales y locales que identifique necesidades actuales o una oportunidad nueva.

Al contextualizar lo valorado en las IES, Villa González (2006) plantea, a partir del análisis de diferentes autores, que todos los retos, generadores de las “nuevas culturas”, necesariamente conducen a transformaciones que afectan todo el quehacer de las IES: misión, organización, estructuras académicas, métodos de enseñanza- aprendizaje y gestión universitaria. Asociado a la razón de ser de las IES, la gestión del conocimiento se valora en:

- *aprendizaje del conocimiento* (construcción de competencias en la formación de sus egresados), medido en forma tradicional a través del número de egresados y titulados,
- *generación de conocimientos nuevos*, traducidos en número de investigaciones y publicaciones y,
- *aplicación de conocimientos* en los procesos de cooperación técnica, asesoramiento, elaboración de propuestas de intervención y mejoramiento de los servicios, donde se produce la práctica educacional o investigativa, o con aquellas con quienes mantienen relaciones de cooperación.

En el epígrafe 1.2, de la presente investigación, se hizo referencia a Villa González (2006) precisa los clientes de los procesos en la educación superior, y destaca cuatro categorías: clientes internos directos, en lo fundamental: *alumnos/participantes, profesores y trabajadores de apoyo*; clientes internos de gestión (*autoridades universitarias*); clientes externos intermedios (*empresas, instituciones empleadoras*); clientes externos finales (*sociedad, comunidad o población*). Para el análisis de las necesidades se considera la realidad compleja, en una concepción holística, *totalidad e integralidad*.

En las IES, se incorporan elementos del derecho, al incorporar límites sociales, ambientales, tecnológicos y niveles cognoscitivos. La función de las administraciones en las organizaciones de formación, según el tipo y el grado de calidad de sus procesos, hace corresponder el costo y/o los niveles de reputación considerados como deseables. En correspondencia con lo anterior se informa y da una percepción

positiva de las características del proceso de formación, para que no se presenten «sorpresa negativas» para el personal formado. La sociedad, o clientes externos deben recibir lo esperado o incluso más; las expectativas legítimas, existen límites y algunas no pueden cumplirse, por problemas éticos y de alcance.

1.3.2. Formación directiva para la gestión de los procesos universitarios

La concepción de Juran et al. (2001), constituye el supuesto que se asume en esta investigación para el análisis y propuestas de una estrategia para la formación directiva de los coordinadores de aldeas universitarias; a cual contrasta con la propuesta de Centeno (2010) que ubica, la gestión de la calidad en el mecanismo de evaluación para las instituciones de educación superior.

Para que un proceso de formación sea efectivo es necesario determinar con anterioridad las necesidades de formación que presentan los talentos humanos lo que se logra a través de un diagnóstico efectivo de las carencias y potencialidades del personal a formar, en esta investigación este talento humano que se plantea formar son los cuadros de dirección de los niveles intermedios que ejecutan el proceso de dirección en los centros educacionales.

El diagnóstico constituye una importante etapa del proceso formativo, que puede contribuir a lograr la coherencia de las acciones formativas del proceso al permitir tomar como punto de partida no solo las carencias, sino también las potencialidades de los sujetos sometidos al proceso. Es decir, que el concepto amplio de las actividades formativas, va a permitir reducir carencias y potenciar fortalezas existentes en el campo de acción de la investigación.

Según Katz, citado por Codina Jiménez, A., los directivos debían tener tres tipos de destrezas, o habilidades:¹

¹ Katz, R.I.; *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review, sept-oct 1974, pp.90-112.

- La *destreza técnica*, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero o el médico, para efectuar lo que llama "mecánica de su trabajo".
- La *destreza humana*, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos.
- La *destreza conceptual*, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

El directivo, en el desarrollo de su trabajo, se interrelaciona con tres grandes esferas:

1. El *entorno*, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad. En un plano más amplio: los mercados externos, la situación económica internacional, las tendencias tecnológicas y de otro tipo que pueden influir en la actividad de la empresa.
2. El consejo o equipo de dirección, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.
3. La organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, constituye el principal objeto de trabajo del directivo. Desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se producen con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

En la presente investigación el diagnóstico se orienta hacia las habilidades necesarias para mejorar la gestión, se señalan las esferas de influencia, y así poner

en práctica la estrategia de formación requeridas de acuerdo a las exigencias de estos procesos.

En el contexto concreto de la pedagogía: “La estrategia establece la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas las contradicciones o discrepancias entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanen de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas).”

Juran et al. (2001), plantea que *la planificación, el control y el mejoramiento de la calidad* son procesos con los cuales se gestiona la calidad de los productos y servicios, y que integrar los esfuerzos de mejora, enfocados al cliente de la organización con el plan estratégico, no es otra cosa que el despliegue estratégico como un planteamiento sistemático y requiere que la organización incorpore el enfoque en la misión, visión, valores, políticas y estrategias de la organización, así como en sus metas a corto y largo plazo.

1.4. Gestión de procesos educativos en Venezuela

Villa González (2006), aborda la diversidad de procesos en la educación superior, la complejidad de tipo psicopedagógico y, en consecuencia, la necesidad de coordinación tan particular que ellos exigen, planteamiento que coincide con Sánchez Malave (2012), por el enfoque funcional vigente.

Por tanto las exigencias sobre los resultados de la gestión universitaria, según Villa González (2006), se hacen cada vez más evidentes por el dinamismo y la complejidad del beneficio social que debe resultar de su gestión, con vínculo directo al desarrollo del conocimiento y de las fuerzas productivas. Sin embargo esta autora refiere que la calidad de la gestión de una institución pueden ser invisibles e

imponderable, en tanto no se desarrolle la capacidad de medir resultados. Sin medición no hay información valiosa para la gestión, y la clave del éxito de un proceso de medición es la actualización y oportunidad, para la gestión inmediata y futura; todo ello con la definición de los límites del control, útiles para la administración diaria, y de los procesos rutinarios. Esto facilita conocer en qué momento tomar decisiones y de qué tipo, si sobre variables senciales o sobre operativas, con la consiguiente precisión que implica.

Sánchez Malave (2012) refiere que se observan problemas en la visión de las universidades en general, respecto a la concepción del enfoque a proceso, al trabajar basado en funciones sustantivas; y dentro de estas la función docente se expresa de forma siguiente:

- a) Programas de formación profesional no acordes a las necesidades reales de la población y por ende del país;
- b) Ingreso de personal docente; no siempre se seleccionan los mejores profesionales para el ejercicio de la docencia, ya que en muchos casos los criterios no académicos pesan más;
- c) Falta de programas de formación permanente, especialmente en el campo pedagógico, lo que trae como consecuencia un exagerado énfasis en la enseñanza tradicional, centrada en el profesor como fuente del conocimiento; métodos de evaluación que se perciben más orientados a aplazar al estudiante que a determinar lo que realmente ha aprendido y a identificar sus posibles problemas en el proceso de aprendizaje;
- d) Falta de programas de evaluación que permitan determinar la calidad del desempeño del profesor, del egresado y las necesidades de formación de ambos.

Esta autora analiza un grupo de autores respecto a los procesos inherentes de la educación universitaria: docencia, investigación, extensión y gestión, entre los que se encuentra Vidal (2001), el cual expresa que integrados y dirigidos de manera

eficiente, permiten mejorar el vínculo, universidad- sociedad, a través de sus productos finales: formación de profesionales, producción científica- tecnológica, reproducción cultural, transferencia de información y la producción de bienes y servicios.

Al precisar las características de cada proceso Sánchez Malavé (2012), refiere que:

- el *proceso de formación*, pasa por la necesidad de formar profesionales capaces de resolver los problemas propios del ámbito de trabajo, una vez egresado, de forma creativa; se forma un sujeto capaz de proyectarse en su actividad profesional a partir de la búsqueda de la calidad de la producción, los servicios y en la vida de la sociedad.
- la *investigación* como proceso, tiene carácter creativo e innovador, pretende encontrar respuestas a problemas trascendentes y con ello lograr hallazgos significativos que aumenten el conocimiento científico humano y lo enriquecen, profundizando en el mundo que lo rodea; se concatenan de forma lógica y rigurosa una serie de etapas o tareas de adquisición del conocimiento. Además es un servicio que se le ofrece a la sociedad, en general para mejorar la producción y los servicios.
- Respecto a la *integración socieducativa (extensión universitaria)* que se propicia en los estudios universitarios, según las directrices de la Misión Sucre, se plantea con pertinencia social, sentido de arraigo y propósito, de acuerdo a la geografía concreta, pero con visión global, comprometidos con el impulso y promoción del desarrollo socio productivo y sustentable de cada región, expandidos a toda a la vida social; con reconocimiento de la diversidad cultural y étnica, reivindicando acervos, saberes y formes de hacer del pueblo.

La Misión Sucre como alternativa de la Educación Universitaria, para romper los círculos de exclusión, y ante la necesidad de contribuir e impulsar el Proyecto de desarrollo nacional endógeno y sostenible se plantea el desarrollo de currículos abiertos, flexibles, dinámicos e innovadores que desarrolle e innove planes de

estudio, metodologías y recursos para el aprendizaje; en este sentido la investigación se plantea la formación directiva, que orienta la conducción de estos procesos, de acuerdo a las exigencias de la nueva Universidad Venezolana y los enfoques de calidad.

1.4.1. Organización de los procesos en las aldeas universitarias

La UNESCO en el 2009, reconoció a la Misión Sucre como uno de los programas más eficientes, y alternativo de inclusión a la educación universitaria. En el documento base de la Misión Sucre (2003) se plantea que 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 locales de desarrollo educativo alternativo socialista).

Las aldeas se encuentran clasificadas en tres grupos:

1. Escuelas, liceos, casas de cultura, centros penitenciarios y aulas de Instituciones de Educación Universitaria.
2. Instalaciones construidas por la Fundación Misión Sucre.
3. Edificaciones construidas por la Corporación Venezolana de Guayana, Petróleos de Venezuela (PDVSA), Fuerza Armada, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Gobernaciones, Alcaldías, entre otras.

Así mismo, los anexos son extensiones de las aldeas universitarias que funcionan en otros lugares, pero dependen administrativa y académicamente de una aldea principal. Las aldeas, son dirigidas por un coordinador que comunica o enlaza a los estudiantes con la coordinación regional, e informa de todo lo concerniente a los lapsos académicos (inscripciones, calendario de clases, exámenes, constancias de estudio, control de asistencia de los facilitadores, asesores; control de expedientes de los estudiantes, entre otras cosas), y para lo cual no está preparado ni cuenta con el personal de línea que le permitan delegar algunas tareas.

Sánchez Malavé (2012) refiere que existe coincidencia en algunos rasgos esenciales de los procesos sustantivos, que forman un sistema interrelacionado, propio de la universidad; sin embargo no destacan suficientemente el carácter indisoluble entre los procesos, ni explicitan el objetivo al que se dirigen, por lo que esta autora, considera pertinente caracterizar los procesos sustantivos universitarios como: aquellos inherentes a la universidad que están indisolublemente interrelacionados y que, dirigidos de manera eficiente, permiten un cambio trascendental en su vínculo universidad- sociedad, con la finalidad de formar el nuevo ciudadano bolivariano y lograr la producción y difusión del conocimiento para la transformación social.

1.5. Necesidad de una estrategia de formación directiva para coordinadores de las aldeas universitarias

Varios autores definen estrategia como: un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la conceptualizan como un conjunto de objetivos y políticas de la institución.

Para Sánchez Malave (2012), las universidades como uno de los elementos de formación de conciencia crítica de la sociedad, está llamada a desempeñar un papel preponderante y estratégico en la construcción de un mundo mejor; no solo formado por intelectuales progresistas y comprometidos con el sentir del pueblo, sino también para impulsar y ejecutar proyectos de desarrollo con pertinencia social, lo que significa educar en valores y actitudes orientadas hacia acciones factibles para cumplir con su función social, formar al nuevo hombre y mujer para la transformación social.

Esta autora plantea que, los retos actuales están en las oportunidades para desarrollar mejoras continuas en los equipos de dirección, cuya responsabilidad es optimizar los procesos sustantivos que garanticen el logro de los objetivos y metas, dentro y fuera de la institución. Por ello la organización de los procesos sustantivos

de las aldeas universitarias, los asume como un sistema, donde se estructura el quehacer universitario a partir de la formación político- ideológico, el clima organizacional, la distribución de recursos humanos y materiales, formación profesional de los triunfadores, la investigación y la integración socioeducativa, para favorecer la transformación social.

Con la valoración de los aspectos contenidos en el enfoque de proceso, la formación directiva, gestión de procesos educativos y partiendo de la realidad existente en las aldeas universitarias, contextualizado en la situación problemática, se hace necesario dar respuestas oportunas para mejorar la gestión de los procesos de las mismas, lo cual se propone abordar a través del diseño de una estrategia de formación dirigida a los coordinadores de aldeas universitarias, con énfasis en el adiestramiento directivo.

1.6. Conclusiones parciales

1. La valoración de los diferentes enfoques: aseguramiento de la calidad, gestión de la calidad total y aprendizaje de calidad total; muestran la necesidad de la proyección de las organizaciones hacia un enfoque de proceso, orientado al cliente, y basado en una cultura comprometida con los cambios que, en el caso de Venezuela implica el Socialismo del siglo XXI, sin embargo el desarrollo de prácticas de evaluación, seguimiento y control, bajo un enfoque funcional, no posibilita evidenciar eficacia y adaptabilidad como sistema abierto y complejo que son las instituciones de educación superior.
2. La formación para la calidad, proporciona competencias sobre la gestión de la calidad, orientadas hacia la mejora y la planificación, con el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo y el conocimiento. Al contextualizar estos aspectos en la nueva Universidad Venezolana Bolivariana, esto implica la dirección de la formación permanente de los coordinadores de aldeas, para asegurar efectividad en los procesos académicos, investigativos, extensionistas y administrativos.
3. La gestión universitaria tiene vínculo directo con el desarrollo del conocimiento y de las fuerzas productivas. Sin embargo la calidad de la gestión de una institución, puede hacerse invisible, sino desarrolla la capacidad de medir

resultados; la Misión Sucre como alternativa de la educación universitaria, ante la necesidad de contribuir e impulsar el Programa de desarrollo endógeno y sostenible, requiere de una formación directiva que oriente la conducción de los procesos de acuerdo a las exigencias de la nueva Universidad Venezolana Bolivariana.

4. Los retos actuales de la nueva Universidad Venezolana Bolivariana está en desarrollar mejoras continuas en los equipos de dirección, cuya responsabilidad es mejorar la gestión de los procesos sustantivos de las aldeas universitarias en la Misión Sucre que, garanticen el logro de objetivos y metas, dentro y fuera de la institución, para lo cual en la presente investigación se plantea el diseño de una estrategia de formación con énfasis en el adiestramiento directivo.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN ALDEAS UNIVERSITARIAS. NECESIDADES DE FORMACIÓN DIRECTIVA

2.1 Introducción

En el segundo capítulo se realiza el diagnóstico de la gestión de procesos en aldeas universitarias y se identifican las necesidades de formación directiva en el contexto donde tiene lugar la investigación; a través de una explicación teórica detallada del enfoque basado en procesos, así como se propone y fundamenta la estrategia de formación directiva para los coordinadores de las aldeas universitarias de la Misión Sucre de la parroquia San Juan del municipio Juan Germán Roscio.

En la ISO 9000: 2000, el principio de enfoque basado en procesos establece que el funcionamiento eficaz de una organización, implica determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí; y define «proceso» como «Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados». En estas actividades se aporta valor, al tiempo que se ejerce control (figuras 2.1); este principio se constituye como básico en la gestión, y una ventaja en la preparación para el entorno actual y cambiante.



Figura 2.1. Enfoque basado en procesos. Fuente: Beltrán Sanz *et al.* (2001).

Según el Modelo European Foundation for Quality Management: EFQM el enfoque de proceso conduce a una organización a:

- Definir de manera sistemática las actividades.

- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Adoptar un enfoque basado en procesos es necesario para aumentar la satisfacción del cliente que para el caso de la presente investigación, significa responder a las exigencias de la formación universitaria a partir de las necesidades de la construcción del socialismo del siglo XXI venezolano, para lo cual se requiere hacer énfasis en la importancia de:

- a) comprender y cumplir con los requisitos de la sociedad del Socialismo del siglo XXI;
- b) considerar los procesos en términos que aporten valor en la nueva universidad venezolana;
- c) obtener los resultados del desempeño de la Universidad Bolivariana y eficacia del proceso, con la creación de las bases de una nueva cultura comprometida con los cambios que implica el socialismo del siglo XXI para Venezuela; y
- d) mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas que brinden conocimiento, sobre la satisfacción del cliente en las instituciones de formación, se incluyen los cliente internos: formadores y coordinadores de aldea.

2.2 Concepción teórica para el diagnóstico de la gestión de procesos en aldeas universitarias

La integración y alineación de los resultados en forma planificada y predecible a través del enfoque de proceso, se establece con la creación de capacidad para centrar los esfuerzos en un desempeño coherente de la organización, transparencia de las operaciones, reducción de costos y tiempos de ciclo por uso eficaz de los

recursos, oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora, estimular la participación del personal y la clasificación de responsabilidades.

Estos elementos requieren contextualizar la gestión de procesos en las aldeas universitarias de San Juan de los Morros, con la realización del diagnóstico como punto de partida para determinar las necesidades de formación directiva. Se propone la ejecución con la guía para enfocar a proceso un Sistema de Gestión de Beltrán Sanz et al. (2001), la cual se define en cuatro pasos:

1. Identificación y secuenciación de los procesos. La identificación parte de la caracterización de la aldea, y continua con el análisis de la estructura de los procesos que existen. Se utiliza el Brainstorming como técnica para el trabajo en grupo en este paso, y a través de un mapa de procesos se realiza la representación gráfica de los procesos: estratégicos, operativos y de apoyo, como se muestra en la figura 2.2, para de esta forma establecer la estructura y las interrelaciones que transforman las entradas en salidas en las Aldeas universitarias.

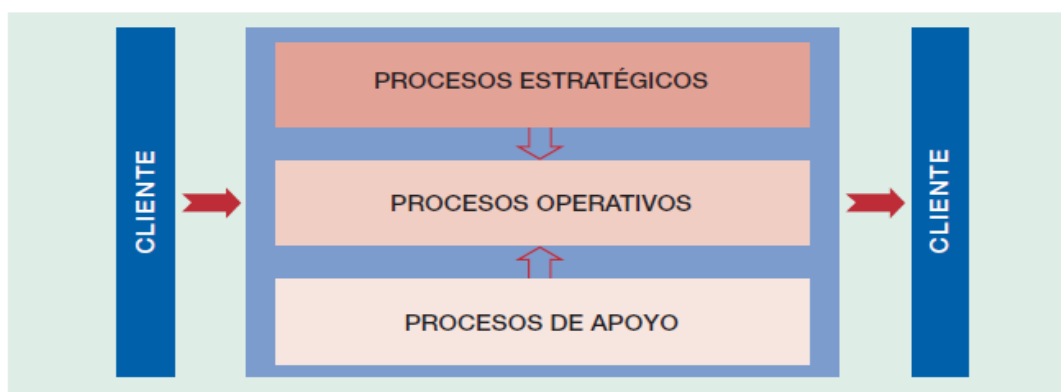


Figura 2.2 Modelo para la agrupación de los procesos en el mapa de proceso. Fuente: Beltrán Sanz et al. (2001).

Se define como procesos:

- **estratégicos:** los vinculados al ámbito de responsabilidades de la dirección. Procesos de planificación y otros ligados a factores clave o estratégicos, que

inciden en la cultura de los graduados universitarios en correspondencia con las exigencias de la nueva sociedad.

- **operativos:** de realización del producto. Son procesos de formación académica y educativa que incorporan valor a la formación graduados universitarios.
- **de apoyo:** dan soporte a los procesos operativos. Suelen referirse a los que aportan los recursos: materiales, humanos, financieros, y los que realizan las mediciones de los indicadores de desempeño de los procesos.

2. La descripción de cada uno de los procesos, se realiza con la finalidad de determinar criterios y métodos que aseguren la realización y control eficaz de las actividades que comprenden los procesos.

Para **detectar las deficiencias presentes en los procesos se emplea el método de expertos** de acuerdo a las interacciones e intercambios que se definan realizar (anexo 3). Para el trabajo con expertos se establece la secuencia de pasos siguientes:

- a) Expertos necesarios se calcula por la expresión 2.1.

$$n_e = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad [2.1]$$

Donde

n_e : cantidad necesaria de expertos.

p : proporción estimada de errores de los expertos.

i : nivel de precisión deseada en la estimación.

k : constante asociada al nivel de confianza elegido $(1-\alpha)$.

Z^2 : percentil de la distribución Normal para $(1-\alpha)$.

$(1-\alpha)$	0,90	0,95	0,99
$K=Z^2$	2,6896	3,8416	6,6564

- b) Los expertos se seleccionan por los conocimientos específicos en la gestión de procesos universitarios y la calificación científica y académica en pedagógica y ciencias particulares propias de los procesos de formación universitaria, por la influencia que tienen en la consistencia de los resultados.
- c) Para hacer confluir intereses con un mínimo tiempo de entrenamiento, se busca en este momento el compromiso de los participantes con el trabajo a realizar, teniendo en cuenta las características del personal involucrado.

Para definir las prioridades de las deficiencias detectadas, se procesan los datos obtenidos mediante una matriz de rango (anexo 4), y se evalúa el consenso de los expertos con el Coeficiente de Kendall (expresión 2.2)

$$W = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} ; \quad 0 \leq W \leq 1 \quad [2.2]$$

Donde

W: coeficiente de concordancia de Kendall.

M: número de expertos.

K: número de deficiencias que se analizan para dar prioridad.

$\sum \Delta^2$: suma de los cuadrados de las desviaciones del valor medio de los juicios emitidos (expresión 2.3).

$$\Delta = \sum_{j=1}^m R_{ij} - \tau \quad [2.3]$$

Donde

$\sum R_{ij}$: suma de rangos asignados a cada deficiencia, según la escala establecida.

τ : El rango teórico, se obtiene según la expresión 2.4.

$$\tau = \frac{1}{2} * M * (K+1) \quad [2.4]$$

Sí se presentan coaliciones o ligas en las opiniones de los expertos entonces el coeficiente de Kendall se calcula según la expresión 2.5.

$$W = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K) - M \sum T} \quad [2.5]$$

La suma de todas las coaliciones es ΣT , se determina cada liga por la expresión 2.6.

$$T = \frac{\sum (t^3 - t)}{12}; \text{ se calcula por experto} \quad [2.6]$$

Donde

t: número de observaciones en un grupo ligadas por un rango dado.

Σ : suma de todas los grupos de ligas dentro de cualquiera de las M ordenaciones.

Entonces se realiza el planteamiento de la hipótesis siguiente:

H₀: no hay concordancia en el juicio de los expertos

H₁: hay concordancia en el juicio de los expertos

La evaluación de la concordancia de los expertos sobre el orden de prioridad de las deficiencias, se realiza por el estadígrafo S o χ^2 , en dependencia de la cantidad de deficiencias (K) que se analicen, sí $K \leq 7$, se utiliza la tabla de Friedman (Siegel, 1987), para $K > 7$, se determina en la tabla χ^2 (ver anexo 5).

Región crítica $K \leq 7$: $S_{\text{calculado}} \geq S_{\text{tabulada}}$ (Tabla de Friedman)

$$S_{\text{calculado}} = \Sigma \Delta^2$$

Región crítica $K > 7$: $\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\alpha, k-1}$; $\chi^2_{\text{calculado}} = M * W (K-1)$

Si se cumple la región crítica, implica que no existen evidencias estadísticas suficientes que indiquen falta de concordancia. *Según la escala que se utilice: sí el valor 1, es la deficiencia de mayor importancia y en la medida que aumenta el valor, menor es la importancia*, entonces significa que la deficiencia con la suma de rango menor, será la de mayor prioridad y así consecutivamente en ese orden. Lo anterior permite una proyección más eficaz para actuar sobre las deficiencias reconocidas por los expertos como, las que más afectan la gestión de los procesos en la aldea universitaria.

Para realizar la descripción del o los procesos seleccionados, el análisis se centra en las actividades y características relevantes para la gestión; de esta forma se favorece

la identificación de la «cadena de valor» y las interfaces entre los diferentes actores. El esquema a utilizar se muestra en la figura 2.3.

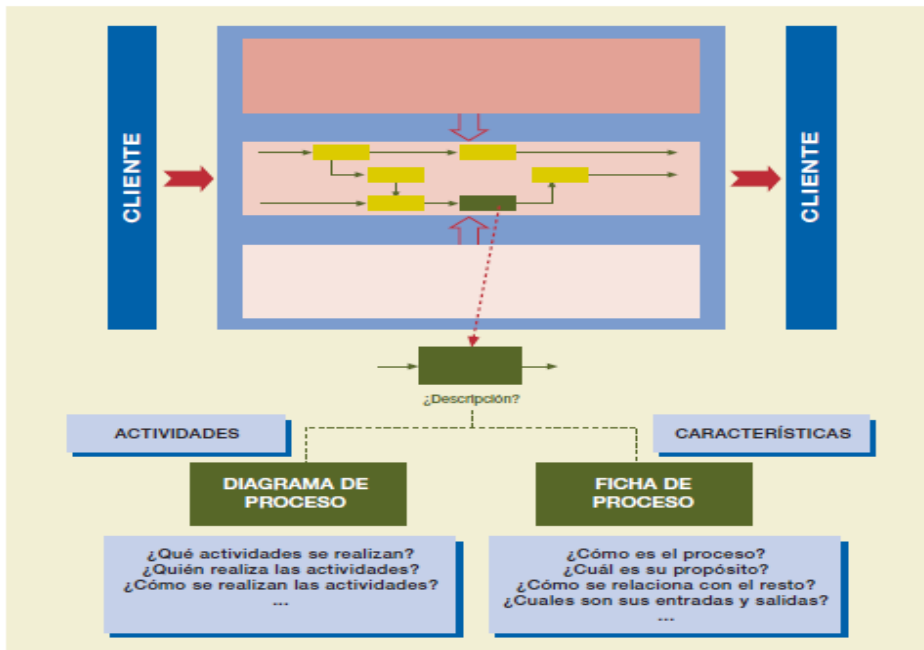


Figura 2.3. Esquema de descripción de proceso a través de diagramas y fichas. Fuente: Beltrán Sanz et al. (2001).

La ficha de proceso permite presentar las características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama de proceso, según se ilustra en el anexo 6.

3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados. La aldea universitaria, como plantea (Sánchez Malavé, 2012), es donde se concreta el trabajo de la Misión Sucre, a través de los procesos de formación y transformación, en correspondencia con el perfil del nuevo profesional; la Aldea responde a las exigencias de proceso pedagógico universitario y contribuye a la solución de los problemas de su entorno, con lo que garantiza el vínculo adecuado de los componentes académico, sociolaboral, investigativo y comunitario.

En este contexto en la formación directiva de los coordinadores de Aldea, se orienta a cómo lograr mejoras en la gestión de los procesos. Los indicadores que se definan permiten medir la capacidad del proceso para satisfacer eficientemente las demandas de la nueva sociedad venezolana.

Harrington (1993), define cuatro categorías de indicadores: efectividad, eficiencia, tiempo de ciclo y adaptabilidad, los cuales en esta investigación se establecen en función de los procesos sustantivos universitarios que refiere (Sánchez Malavé, 2012), según varios autores, y que Gutiérrez Morales (1999) plantea, se relacionan con la gestión, administración y dirección de los recursos que dispone, la utilización eficiente de los recursos: *procesos de gestión de los recursos materiales y financieros y los de dirección de los recursos humanos*; o como delinea Vidal (2001), el proceso para lograr los objetivos de la institución con eficiencia y eficacia: *proceso de gestión universitaria*.

Con estos elementos y a partir de las dimensiones: *político- ideológica, clima organizacional, recursos humanos y materiales, formación profesional, investigación, e integración socioeducativa*; que define (Sánchez Malavé, 2012) para visualizar la integración de los procesos sustantivos universitarios en las aldeas de la Misión Sucre, la autora de esta investigación en la tabla 2.1, clasifica los indicadores para estos procesos, a partir de las categorías definidas por Harrington (1993). **La evaluación del o los procesos, se realiza en función de la prioridad que otorguen los expertos a las deficiencias detectadas.**

Por la incidencia directa en la formación de los graduados universitarios, se establece para la determinación de los indicadores, los pasos siguientes:

- A. Reflexión sobre la misión del proceso.
- B. Determinación de la tipología de los resultados y las magnitudes a medir.
- C. Determinación de los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
- D. Definición de los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.

E. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos). En el cuadro 2.1 se muestra el formato para documentar los indicadores.

Tabla 2.1. Definición de indicadores del proceso de gestión universitaria, según las dimensiones que visualizan la integración de los procesos sustantivos universitarios

Categoría del indicador	Definición	Dimensión	Indicador
Efectividad	El grado hasta el cual las salidas del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes externos. La salida en el lugar, en el momento y costos apropiados.	Investigación	Aplicación de los resultados científicos en la práctica y su impacto. Producción científica.
		Integración socioeducativa	Proyectos ejecutados con incidencia en el desarrollo local de la comunidad a que pertenece la institución.
Eficiencia	El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se eliminan las pérdidas en la búsqueda de la efectividad	Clima organizacional	Evaluación continua de variables que describen el clima de la institución.
		Recursos humanos y materiales	Correspondencia de los planes de trabajo con los objetivos y directrices de la misión.
			Abastecimiento y distribución de material didáctico e insumos necesarios para garantizar e desarrollo de los Programas Nacionales de Formación y de la aldea. Cumplimiento de carga de los sistemas automatizados vigentes.
Adaptabilidad	La flexibilidad, gestión de los proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes de la sociedad y los requerimientos especiales e individuales.		Acciones de mejoramiento de la calidad en los procesos universitarios, para lograr un adelantamiento respecto a otras instituciones.
			Situación actual y proyección de los recursos humanos.
		Político ideológico	Propuesta de proyectos que contribuyan al desarrollo, integración y formación sobre la praxis revolucionaria.
Tiempo de ciclo	Medida de eficiencia, lapso necesario para transformar entradas en salida	Formación profesional	Planificación y organización del proceso docente educativo.

Cuadro 2.1. Formato para documentar el indicador

Aldea universitaria:	Proceso:
Ficha del indicador	Referencia. Proceso _____
Indicador	
Expresión de cálculo	
Fuentes de información	
Seguimiento y presentación	
<p>GRÁFICO</p> <p>Comportamiento en el tiempo</p>	

El principio que establece la NC-ISO 9000:2000, del enfoque basado en hecho, requiere ejercer un *control de proceso*, la información que se obtiene de los indicadores se utiliza para el análisis del proceso y la toma de decisiones sobre las variables de control que permiten a la gestión de procesos en las aldeas universitarias, mejorar la aptitud para satisfacer eficientemente las necesidades que genera la construcción del Socialismo del Siglo XXI en la sociedad venezolana. Con la implantación de las decisiones se espera el cambio de comportamiento del proceso, que se evalúa a través de los indicadores, y esto constituye el «bucle de control».

En los *procesos repetitivos* que brindan abundantes datos, y por el tipo de éstos, se pueden utilizar Gráficos de Control, Histogramas, y estimadores estadísticos para evaluar la capacidad del proceso; mientras en procesos *no repetitivos*, es útil el diagrama de Gantt, y documentar la forma en que se ejecutan las actividades.

4. Análisis de causas para la mejora de los procesos. Determinación de necesidades de formación directiva. La dirección de la Aldea universitaria define las acciones correctivas para asegurar la conformidad en las salidas del

proceso, lo que implica actuar sobre los procesos que aportan valor de forma directa en la formación de los graduados universitarios.

2.3. Diagnóstico de la gestión de procesos en las Aldeas universitarias de San Juan de los Morros

- Identificación y secuenciación de los procesos. Caracterización de las aldeas en la parroquia San Juan de los Morros

Las aldeas universitarias son consideradas como una gran red de espacios o ambientes locales de desarrollo educativo alternativo socialista para cumplir con el objetivo de garantizar el acceso a la educación universitaria a nivel nacional. En el caso de San Juan de los Morros, Municipio Juan Germán Roscio del estado Guárico, existen 11 aldeas universitarias (tabla.2.2).

Tabla.2.2. Aldeas universitarias de San Juan de los Morros

Aldeas	Urb./Barrio/Sector	Av./Calle/Esq.
Eb Republica Del Brasil		Av Monseñor Sendrea Final Calle Monseñor Sendrea
Escuela Jose Felix Ribas	Av. Miranda	Av. Miranda
Escuela Basica Bolivariana Lic.Francisco Aranda	Casco Central	Calle Cedeño Frente A La Plaza Bolivar
Penitencieria General De Venezuela	Avenida	Final Av. Fuerzas Armadas
Ebb Eduardo Mendez	A.V. Principal, Simon Rodriguez	Av Fuerzas Armadas
Uen Luis Barrio Cruz	Urb. Romulo Gallegos Sector 1	Urb Romulo Gallegos
Liceo Jose Felix Ribas	Centro	Av Miranda
Escuela Basica Nacional, Dr Vicente Peña	Av.Bolivar	Av.Bolivar
Simon Rodriguez	Av. Miranda	Av. Miranda
U,E, Rafael Cabrera Malo	Los Morritos	Av Miranda
Liceo Luis Barrio Cruz		Avenida Romulo Gallegos

En la aldea Escuela Básica Bolivariana Eduardo Méndez, ubicada en la avenida principal del sector Simón Rodríguez en la Av. Fuerzas Armadas de San Juan de los Morros, por ser la más representativa en cuanto a cantidad de alumnos y PNF en ejecución, se realizó el trabajo en grupo a través del Brainstorming. Los factores considerados para la identificación y secuenciación de los procesos, fueron los siguientes:

- influencia en la satisfacción del cliente (nueva sociedad venezolana);
- efectos en la calidad del producto o servicio (graduado universitario) ;
- influencia en los factores claves de éxitos (desempeño como profesional);
- influencia en la misión y estrategia (valor que incorpora);
- cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela artículo 102 la corresponsabilidad Estado-Familia-Sociedad);
- riesgos económicos y de insatisfacción (efectividad y adaptabilidad de los procesos; y
- utilización intensiva de recursos (eficiencia y tiempo de ciclo de los procesos).

A partir de este análisis se obtuvo el mapa de proceso que se muestra en la figura 2.4, con la estructura de las relaciones entre los procesos que caracterizan el funcionamiento de las Aldeas. Es importante señalar que las relaciones aquí planteadas se refieren específicamente a las aldeas de la parroquia San Juan del municipio Juan Germán Roscio del estado Guárico.

- **Descripción de los procesos.** En la *detección de las deficiencias presentes en los procesos*, se asumió por los expertos otorgar las prioridades, un orden de (1) a la deficiencia más negativa, y (7) la menos negativa, como se muestra en la tabla 2.3

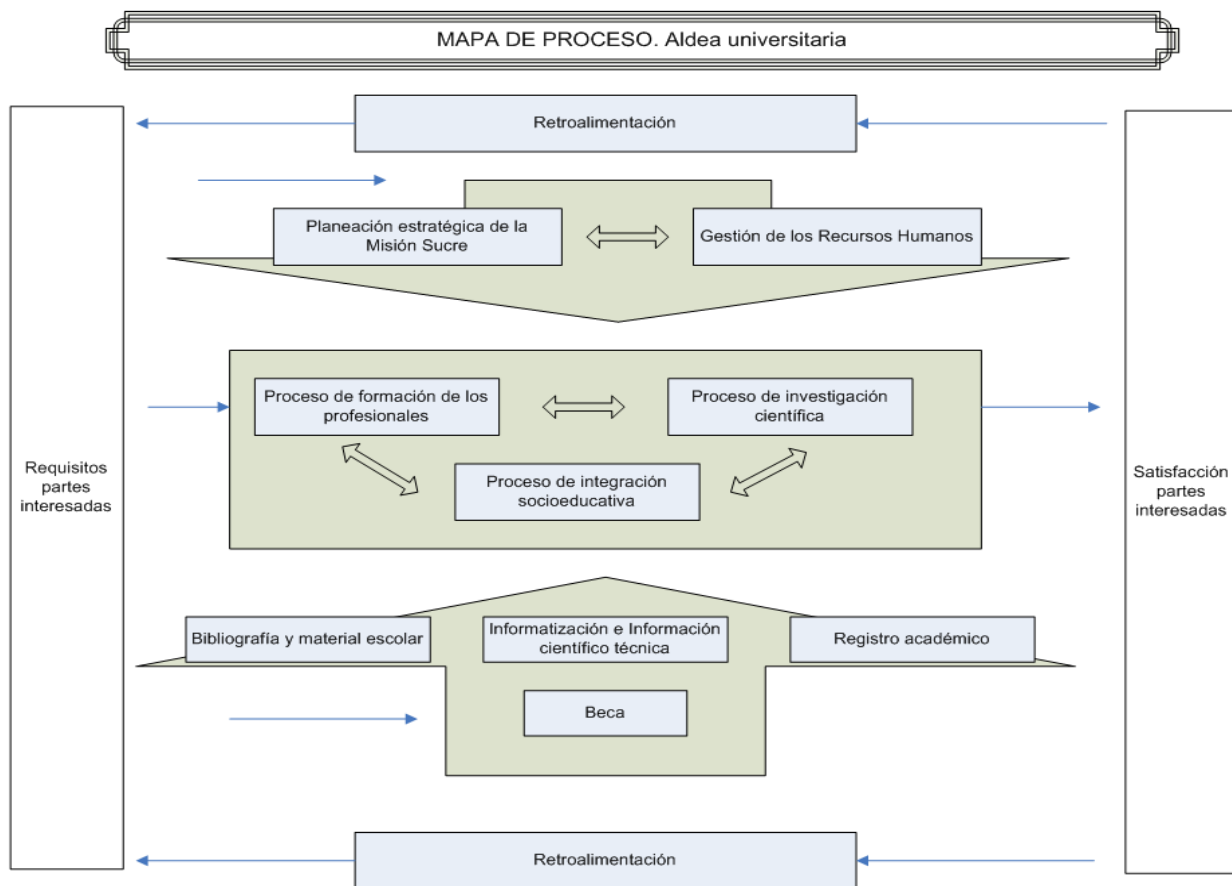


Figura 2.4. Mapa de proceso de la Aldea universitaria.

Tabla 2.3. Resumen y evaluación de las prioridades otorgadas por los expertos a las deficiencias

Experto	Deficiencias							T	
	a	b	c	d	e	f	g		
1	2	3	4	5	5	3	2		1,5
2	1	3	3	4	4	3	3		5,5
3	1	4	3	4	4	1	2		1
4	1	3	4	5	4	1	2		1
5	2	4	3	5	3	3	6		2
6	3	3	4	6	3	2	4		2,5
7	2	2	4	5	5	2	7		2,5
ΣR_j	12	22	25	34	29	15	26	ΣT	1,5
τ	28	28	28	28	28	28	28		16
Δ	-16	-6	-3	6	1	-13	-2		
Δ^2	256	36	9	36	1	169	4		
Prioridad	1	3	4	7	6	2	5		

Leyenda deficiencias:

- a) *Insatisfacción de estudiantes, profesores y personal de apoyo.*
- b) *Efectos negativos en la calidad del graduado universitario.*
- c) *Influencia en el pobre desempeño profesional.*
- d) *Barreras para cumplir la normativa legal.*
- e) *No garantías para cumplir la misión de la institución.*
- f) *Riesgos económicos e insatisfacción por escasa o excesiva flexibilidad.*
- g) *Ineficiente utilización de los recursos, incluido el tiempo.*

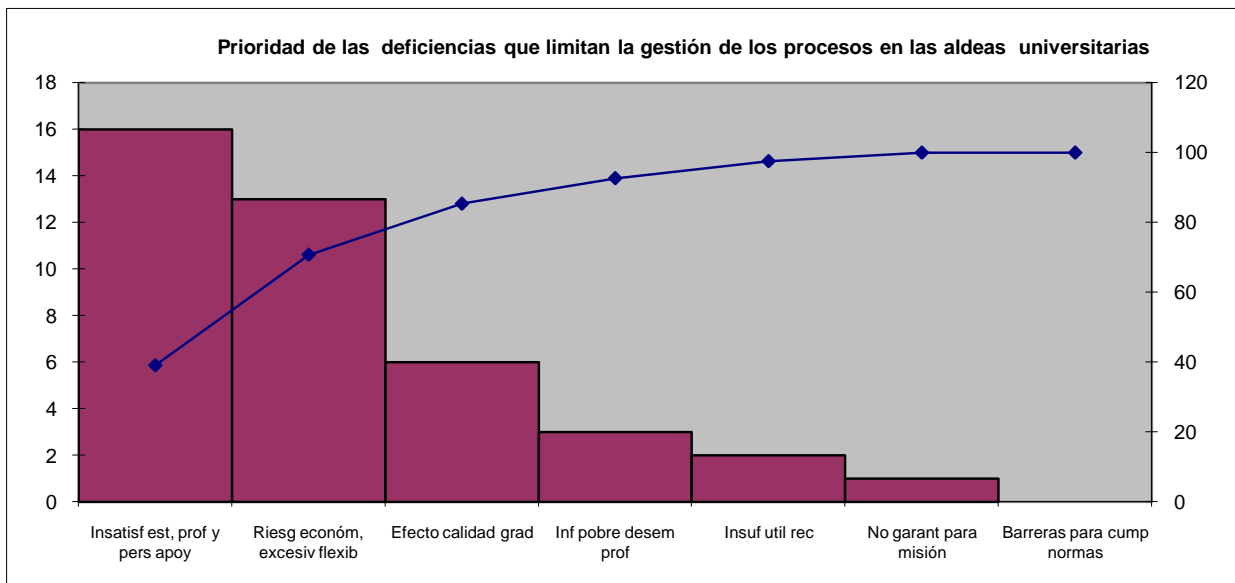


Figura 2.5. Orden de prioridad de las deficiencias del proceso de pregrado, según el peso otorgado por los expertos.

Con el cálculo del coeficiente de Kendall por la expresión 2.5, se obtiene un valor de $W=0,4$. En la evaluación de la concordancia se considera la Región crítica que utiliza la Tabla de Friedman por contar para el análisis con $K \leq 7$.

Evaluación de la región crítica. $K=7$:

$S_{\text{calculado}} = 511$; $S_{\text{tabulada}} = 391,06$ (dato obtenido por interpolación) (anexo 5) \therefore

$S_{\text{calculado}} \geq S_{\text{tabulada}}$

Con el cumplimiento de la Región crítica, se obtiene como respuesta que no existen evidencias estadísticas suficientes que indiquen falta de concordancia en la opinión de los expertos. El orden de prioridad de las deficiencias se muestra en la figura 2.5, y evidencia que el 85,36% del peso otorgado por los expertos está en: ***insatisfacción de estudiantes, profesores y personal de apoyo; riesgos económicos e insatisfacción por escasa o excesiva flexibilidad; y efectos negativos en la calidad del graduado universitario; deficiencias todas relacionadas con el proceso de pregrado, lo que indica la necesidad describir el funcionamiento de éste***, con el propósito de obtener información sobre las relaciones entre los diferentes actores.

El diagrama de proceso de pregrado en la aldea (figura 2.6), muestra una estructura consistente con una secuencia lógica de actividades. Ante este resultado se evidencia que las limitaciones están centradas en la gestión, y se requiere una orientación de la organización en el proceso, hacia la formación directiva; en este contexto se establece como fundamento el planteamiento de Sánchez Malave (2012), respecto a que la exigencia en este sentido recae sobre los equipos de dirección, para que mejoren los procesos sustantivos (**pregrado**) como garantía para el logro de los objetivos y metas, en las aldeas universitarias y fuera de ésta.

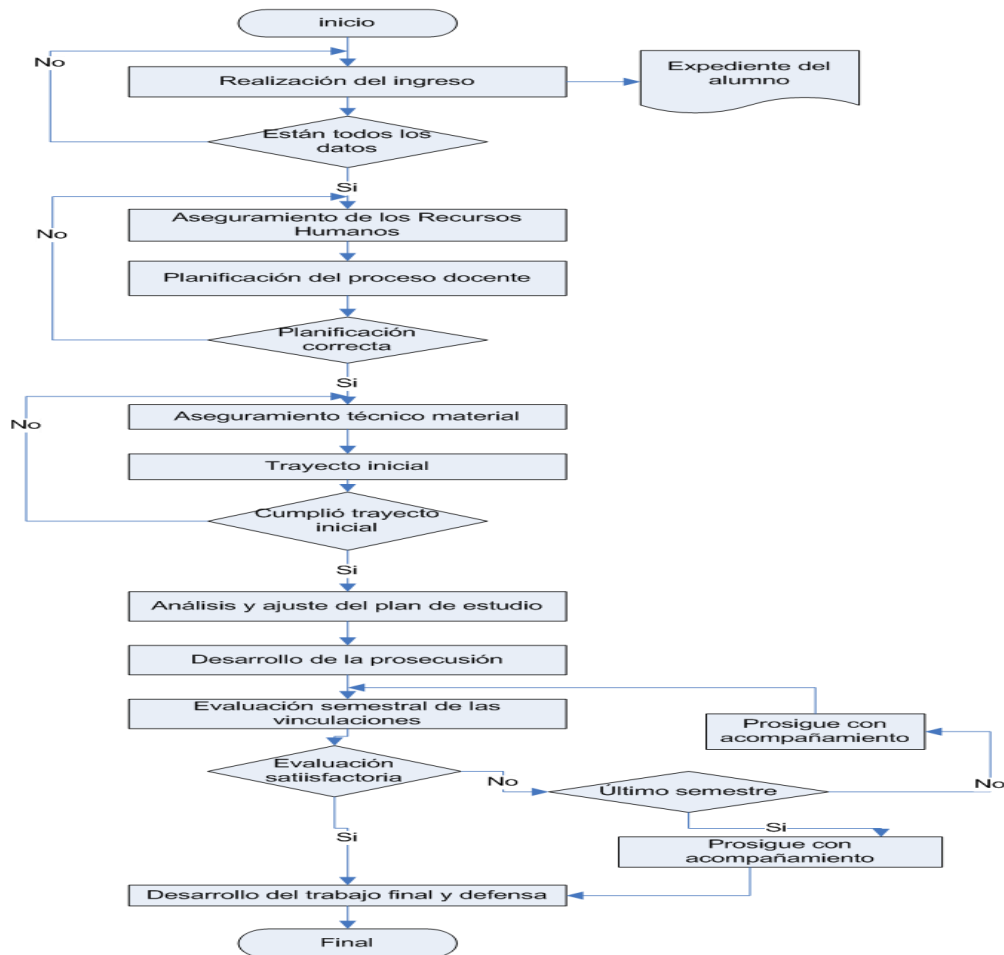


Figura 2.6. Diagrama del proceso de pregrado en la Aldea universitaria.

Precisamente lo externo, se expresa en la prioridad sobre los efectos negativos en la calidad del graduado universitario que como Sánchez Malave (2012) refiere, es *decisiva para las universidades*, no solo porque en éstas se forman intelectuales progresistas y comprometidos con el sentir del pueblo, sino también para impulsar y ejecutar proyectos de desarrollo con pertinencia social. De esta forma en el diagnóstico se muestran los retos que aún enfrenta la labor formadora de los directivos de las aldeas universitarias, para garantizar efectividad de sus procesos, en específico la formación de profesionales en el pregrado, el detectado como prioridad en el momento del estudio, como contribución al desarrollo social y el entorno socioeducativo.

- **Seguimiento y la medición para conocer los resultados.** Se seleccionó la dimensión clima organizacional (tabla 2.1), teniendo en cuenta la prioridad

otorgada por los expertos a las deficiencias, vinculadas en lo esencial a la gestión en el proceso de pregrado, se precisa hacer énfasis, dado el cambio que significa la incorporación de la Misión Sucre en el contexto de la formación universitaria venezolana, en lo relativo a la cultura y en específico como se definió en los indicadores de eficiencia (tabla 2.1), la dimensión clima organizacional, por la incidencia que tiene en el trabajo diario de las aldeas.

Con la información que genera el análisis de esta dimensión, se obtiene información pertinente para orientar la formación directiva. De esta forma se caracterizó el estado actual de esta dimensión en las aldeas universitarias en el Municipio Roscio, para establecer prioridades en la formación, en función de las variables evaluadas. Para la selección de la muestra se utilizó la expresión 2.8, para una población finita.

$$n = \frac{\frac{(Z_{\alpha/2})^2 * p(1-p)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} * \frac{(Z_{\alpha/2})^2 * p(1-p)}{d^2} - \frac{1}{N}} \quad [2.8]$$

La muestra de 10 Aldeas se obtuvo, al considerar un nivel de confianza de 95%, una proporción de error de 0,5 y precisión de 0,1; para 11 Aldeas que tiene el Municipio, el instrumento que se aplicó se muestra en los anexos 7 y 8.

En el anexo 7, se definen las cuatro variables: *Liderazgo*, *Motivación*, *Reciprocidad* y *Participación*; las cuales se evalúan a través de cuatro subvariables. Como se define en el instrumento, la subvariable con valor menor de 3 puntos, resulta insatisfactorio en la caracterización que se realiza del clima, y constituye en este caso una prioridad a atender en el proceso de formación.

En las figuras de la 2.7 a la 2.10, se muestran los resultados de la evaluación realizada. En la figura 2.7, el *Liderazgo*, presenta un valor de la subvariable *excelencia*, que requiere incorporar nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el profesor pueda asumir las responsabilidades, respecto a la calidad exigida.

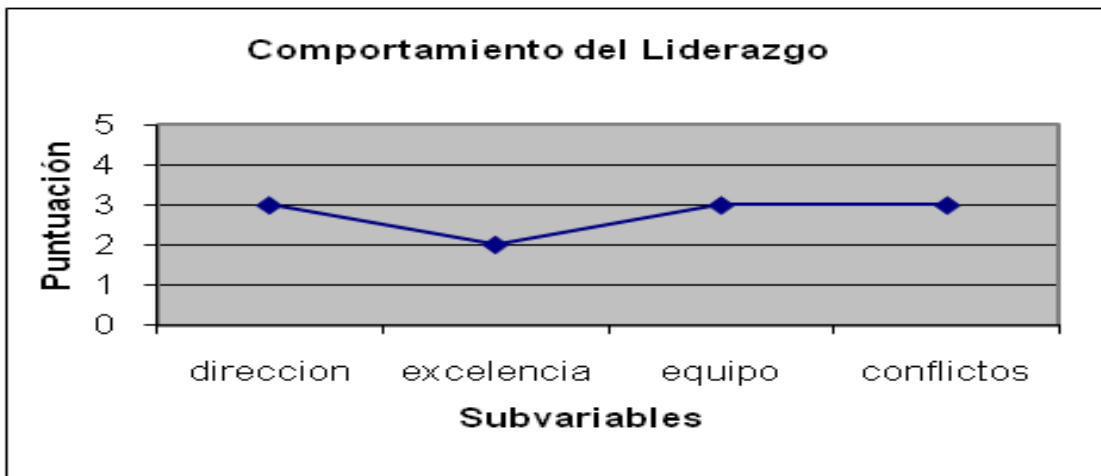


Figura 2.7. Comportamiento de las subvariables que caracterizan al *Liderazgo*.

En la variable *Motivación* (figura 2.8), se necesita, respecto a:

- *Realización personal*, mostrar a los profesores las oportunidades de autorrealización, para tener conciencia de la trascendencia histórica de su aportación.
- *Reconocimiento de la aportación*, que la institución incentive el esfuerzo que se realiza por cada profesor o grupo en la ejecución de una tarea.
- *Adecuación de las condiciones de trabajo*, propiciar condiciones ambientales, físicas y psicosociales, y la calidad de los recursos y la disponibilidad equipos necesarios para la ejecución del trabajo.

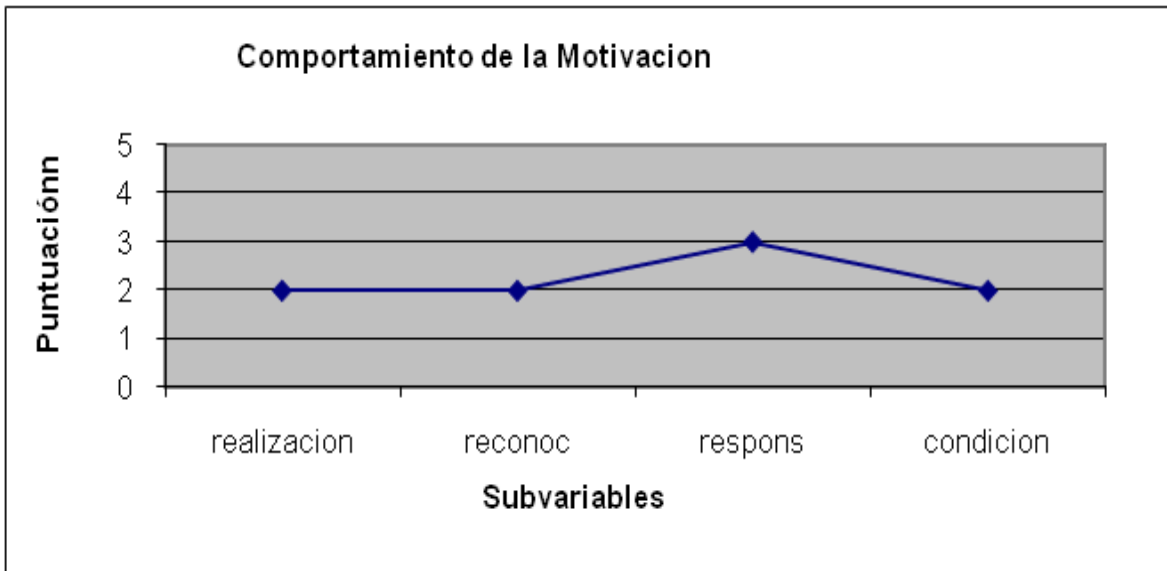


Figura 2.8. Comportamiento de las subvariables que caracterizan a la *Motivación*.

Para la variable *Reciprocidad*, en la figura 2.9, se muestra lo insatisfactorio de la *retribución*, respecto al sistema de remuneración, promoción de reconocimientos, y la capacitación y desarrollo humano de los profesores.

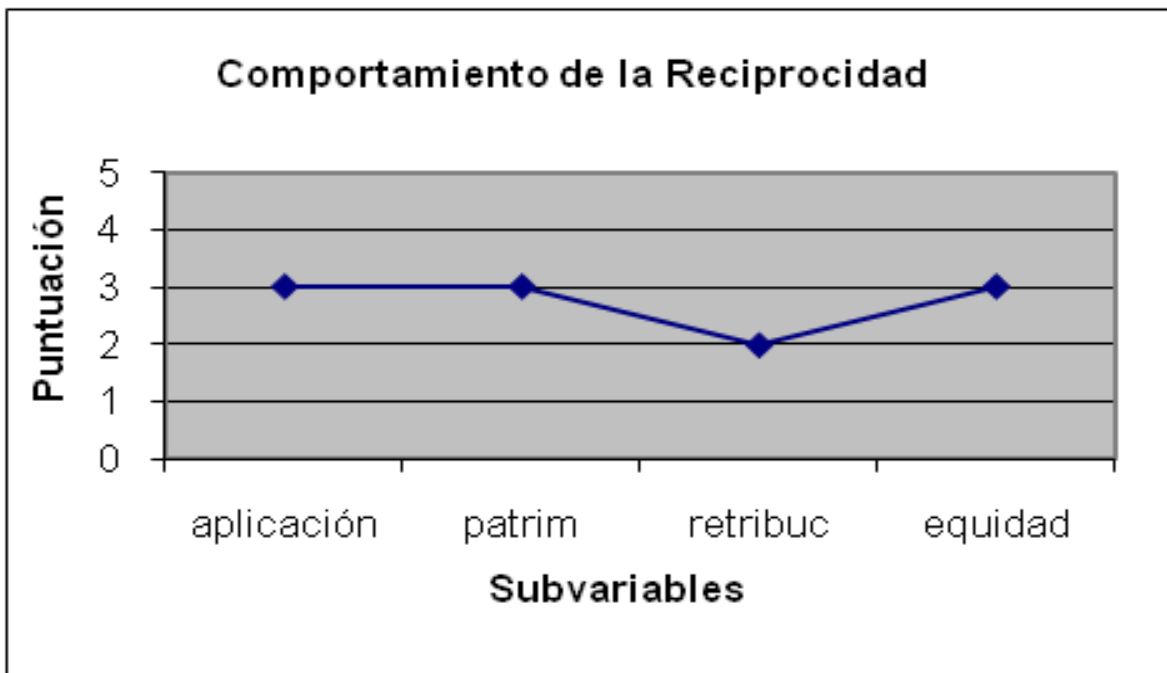


Figura 2.9. Comportamiento de las subvariables que caracterizan a la *Reciprocidad*.

Por su parte respecto a la variable *Participación*, en la figura 2.10, la subvariable *compromiso*, con la productividad, resulta insatisfactorio al no lograrse una interacción eficiente entre los implicados en el proceso.

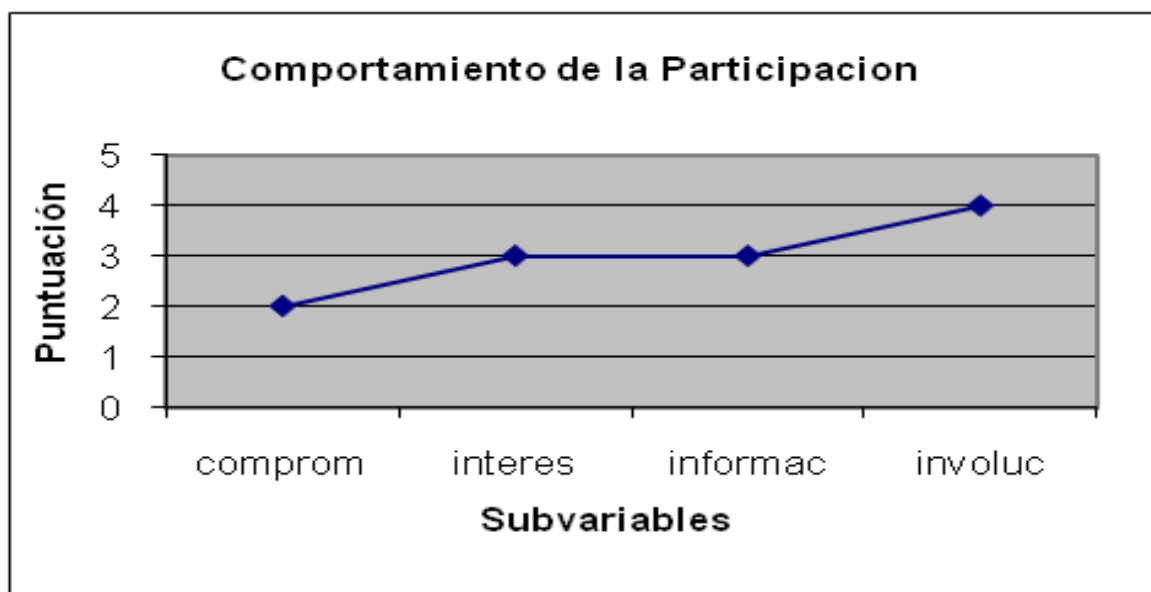


Figura 2.10. Comportamiento de las subvariables que caracterizan a la *Participación*.

- **Análisis de causas raíces. Determinación de necesidades de formación directiva** En el análisis de las deficiencias por procesos, se establece el formato del cuadro 2.2, para determinar las necesidades de formación directiva, según las causas:
 - ❑ *perfil de competencia*. Competencia directiva de los coordinadores de aldea Centeno (2010):
 - aptitud para la conducción del proceso directivo,
 - preparación técnica y liderazgo,
 - compromiso y motivación.
 - ❑ *proceso de gestión universitaria*, evaluados a través de los indicadores (tabla 2.1), para visualizar la integración de los procesos sustantivos universitarios en las aldeas de la Misión Sucre.

Cuadro 2.2. Causas raíces de las deficiencias de los procesos para determinar necesidades de formación directiva

Proceso	Deficiencias	Causas raíces		Acciones de mejora	Responsable y fecha de cumplimiento	Indicador	
		Perfil de competencia	Gestión del proceso			VO	SA

Leyenda: VO. Valor objetivo del indicador (plan)

SA. Situación actual del indicador (valor real)

Para este análisis, la autora de esta investigación sugiere, por los resultados de la evaluación de las variables del clima organizacional, incorporar los elementos que pueden sustentar la formación directiva, y propone la ejecución de una intervención organizacional, por la relevancia de las causas vinculadas al comportamiento del hombre que plantea Gómez Avilés (2007), y por las características de los procesos que se analizan, según los tipos de intervención fundamentales que proponen Medina Macías & Avila Vidal (2005), en particular para esta investigación es apropiado vincular elementos de dos tipos de intervención, la administración de recursos humanos y las tecnoestructurales.

Sí los procesos alcanzan los resultados planificados, la aldea universitaria identifica oportunidades de mejora, por su impacto en la formación integral del graduado, lo que significa incrementar la capacidad para satisfacer con eficiencia las necesidades que genera la nueva sociedad venezolana (reflejados en lo fundamental a través de los indicadores de adaptabilidad). De esta forma se establece el continuo mejoramiento de los procesos en función de los resultados del diagnóstico que se propone realizar al cierre de cada semestre.

2.4. Conclusiones parciales

1. La adopción del enfoque basado en procesos, como fundamento en la ejecución del diagnóstico en las aldeas universitarias de San Juan de los Morros para

determinar las necesidades de formación directiva, se realiza por constituir un principio básico en la gestión, y una ventaja en la preparación para el entorno actual y cambiante que responde, a las exigencias de la formación universitaria en la construcción del socialismo del siglo XXI venezolano.

2. La propuesta del diagnóstico considera en su ejecución la guía para enfocar a proceso un Sistema de Gestión de Beltrán Sanz et al. (2001), que se define en cuatro pasos: *identificación y secuencia de los procesos; descripción de cada uno de los procesos; seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen y análisis de causas para la mejora de los procesos, con la determinación de necesidades de formación directiva.*
3. En la ejecución de los pasos del diagnóstico se requiere del trabajo con expertos, herramientas para el análisis de proceso: flujo, diagramas y mapas de proceso; se utilizan herramientas básicas de calidad, para identificar y priorizar deficiencias en la gestión de los procesos universitarios, y el estudio de causas raíces que permiten determinar necesidades de formación directiva en las aldeas universitarias.
4. Se definen indicadores según las categorías de Harrington (1993): *efectividad, eficiencia, tiempo de ciclo y adaptabilidad*, en correspondencia con las dimensiones: *político- ideológica, clima organizacional, recursos humanos y materiales, formación profesional, investigación, e integración socioeducativa*; que Sánchez Malavé (2012) establece en los procesos sustantivos universitarios de las aldeas de la Misión Sucre, para orientar el *proceso de gestión universitaria.*
5. El orden de prioridad de las deficiencias evidencian que el 85,36% del peso otorgado por los expertos está en: *insatisfacción de estudiantes, profesores y personal de apoyo; riesgos económicos e insatisfacción por escasa o excesiva flexibilidad; y efectos negativos en la calidad del graduado universitario*; deficiencias todas relacionadas con el proceso de pregrado, lo que indica la necesidad describir el funcionamiento de éste, con el propósito de obtener información sobre las relaciones entre los diferentes actores.

6. En el seguimiento y la medición para conocer los resultados, se evaluó la dimensión clima organizacional para caracterizar el estado actual en las Aldeas universitarias en San Juan de los Morros, teniendo en cuenta la prioridad otorgada por los expertos a las deficiencias en el proceso de pregrado, y por la necesidad de orientar de forma eficiente la formación directiva. De esta forma obtuvieron resultados insatisfactorios en las cuatro variables estudiadas, en al menos una subvariable, como se describe a continuación *variables- subvariables: Liderazgo- excelencia; Motivación- realización personal, reconocimiento de la aportación, adecuación de las condiciones de trabajo; Reciprocidad- retribución; Participación- compromiso.*

7. En el análisis de causas raíces, para la determinación de necesidades de formación directiva se considera el *perfil de competencia y proceso de gestión universitaria*. Por los resultados de la evaluación de las variables del clima organizacional, se sugiere incorporar a la formación directiva, la ejecución de una intervención organizacional que vincule elementos de dos tipos de intervención, la administración de recursos humanos y las tecnoestructurales, de acuerdo a las particularidades de investigación.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DIRECTIVA PARA LOS COORDINADORES DE ALDEAS UNIVERSITARIAS DEL ESTADO GUÁRICO

3.1. Introducción

La Educación Bolivariana es una realidad consagrada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), donde se recogen y profundizan los principios y normas que valoran la educación para la justicia, la igualdad y la integración social, enmarcada en los derechos humanos y al deber social.

Al respecto el Estado asume la educación como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La conformación y consolidación de una red de instancias, instituciones y factores vinculados a la educación universitaria, con la Misión Sucre, permite resolver el problema del cupo universitario. Se promueve la reflexión, discusión, concepción e implantación de nuevos modelos educativos universitarios.

En este orden de ideas, se crean las aldeas universitarias que rompe con los esquemas anteriores de gestión universitaria. El Estado Guárico, parroquia San Juan del municipio Juan Germán Roscio, cuenta con 11 aldeas universitarias, dirigidas por docentes en ejercicio, que asumen este compromiso, pero carecen de las herramientas para conducir esta actividad, y se manifiesta en obstáculos de carácter administrativo, desorganización y descontrol de los procesos, que afectan al colectivo estudiantil y profesoral, en cuanto a: desinformación, retrasos e ineficacia en la gestión de los procesos.

Las limitaciones anteriores se refieren en el capítulo 2, a partir diagnóstico de la gestión de procesos en aldeas universitarias y las necesidades de formación directiva determinadas, para sustentar la propuesta que se realiza de una estrategia de formación directiva para los coordinadores de aldeas, que contribuya a la mejora de la eficacia en la gestión de los procesos universitarios.

3.2. Concepción teórica de la estrategia de formación directiva

La estrategia de formación directiva para los coordinadores de aldeas universitarias del Estado Guárico, considera en su concepción teórica los aspectos relativos a: la calidad en la mejora de los procesos, y la formación directiva para la calidad vinculada a la gestión de procesos educativos en Venezuela, contextualizados en la Misión Sucre.

Al incorporar en el espectro de actividades formativas, la gestión de la calidad, no solo como mecanismo de evaluación (Centeno, 2010); proporciona a los directivos competencias sobre la gestión de la calidad, con una orientación hacia la mejora y la planificación de la calidad, y el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo y el conocimiento que tienen un fuerte impacto, en las relaciones de las aldeas universitarias con la nueva sociedad venezolana. Estos supuestos de Juran et al. (2001), se asumen en la propuesta de estrategia en esta investigación.

En la concepción de la estrategia desde la perspectiva de Juran et al. (2001), se planteo el comienzo de la formación por la cima de la organización, continuar con los mandos intermedios y el área técnica, para garantizar la integración del conocimiento colectivo, de acuerdo al liderazgo y la responsabilidad, por la contribución que cada miembro de la organización tiene para con la calidad, a través del trabajo diario.

Como complemento del trabajo de Centeno (2010) (ver figura 1.1) que es un resultado de un proceso de planeación, de naturaleza sistémica, donde se definen objetivos, políticas, contenido de las acciones formativas, directivas y los recursos humanos y materiales, para la ejecución de la formación; se valoró además, la estrategia pedagógica de Serna Crespo (2011), en lo relativo a la superación profesional de profesores asesores del programa nacional de formación de educadores, para la mejora del desempeño de estos profesores.

Con estos elementos se propone la estrategia para la formación directiva de los coordinadores de aldeas universitarias de San Juan de los Morros que se muestra en la figura 3.1.

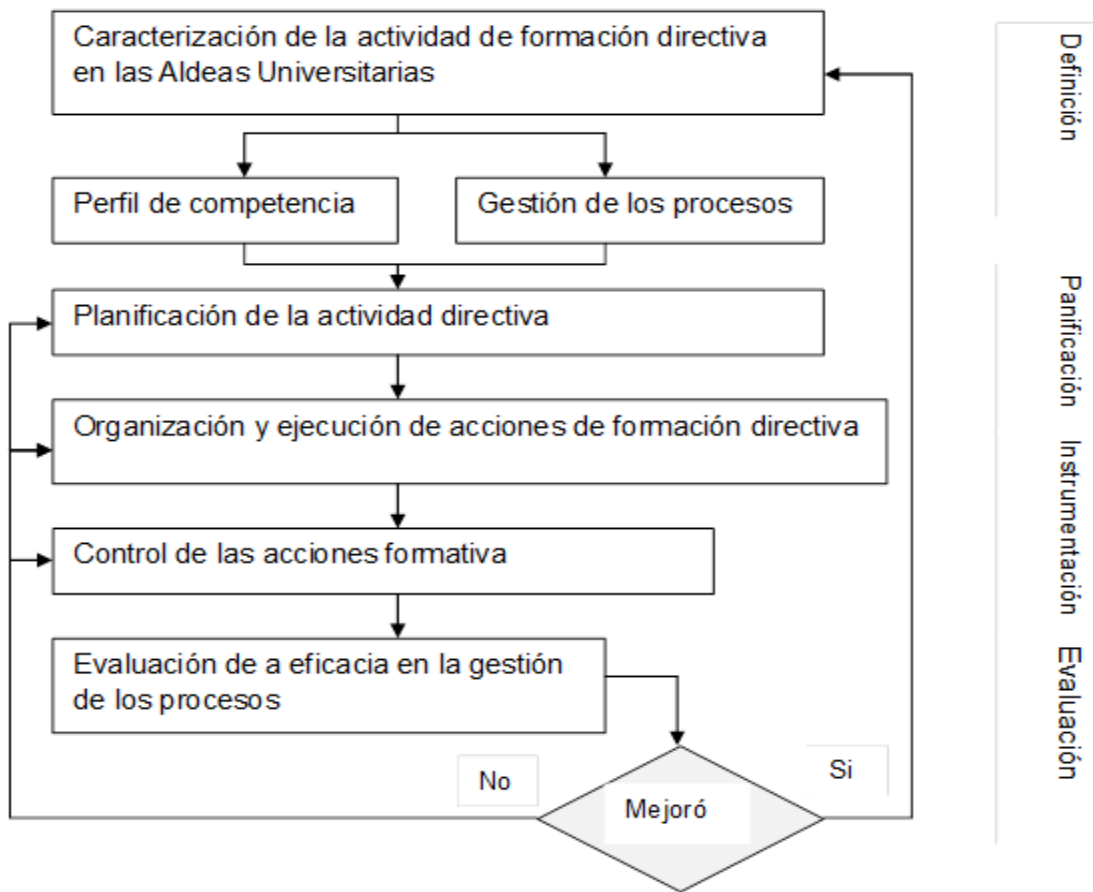


Figura 3.1. Estrategia de formación directiva, para la mejora en la gestión de los procesos en las Aldeas universitarias en la Parroquia San Juan de los Morros.

3.2.1 Descripción de la estrategia de formación directiva

Definición. Caracterización de la actividad de formación directiva en las Aldeas Universitarias

El desempeño exitoso de los directivos, como acepción holística implica competencias según Cuesta Santos (2000), no solo de conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también de actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer). Al respecto la

autora plantea obtener la información sobre el perfil de competencia, relativo a: los requerimientos, expectativas y necesidades de la actividad directiva en las aldeas universitarias, a partir de la definición que realiza Centeno (2010) sobre las exigencias para la competencia directiva de los Coordinadores de Aldea: la aptitud para la conducción del proceso directivo, preparación técnica y liderazgo (saber hacer), compromiso y motivación (querer hacer); para de esta forma definir las acciones formativas en función de las: limitaciones en el desempeño; necesidades de mejora y potencialidades.

La evaluación de las competencias directivas, se establece, por los presupuestos teórico metodológicos para la gestión de competencias de Cuestas Santos (2000) el enfoque: vertical- horizontal o tipo red; que requiere identificar los procesos conductores de valores para el cliente: histórico, social, político y económico que vive el país; para hacer sustentable la gestión de competencias; por el nexo que significan las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización (Hammel & Prahalad, 1994).

Lo anterior implica el análisis de cómo se realiza la gestión de los procesos universitarios, considera las características: flujos de proceso; efectividad; eficiencia; tiempo de ciclo y adaptabilidad se evalúan los indicadores de desempeño de los procesos (tabla 2.1), y los resultados del diagnóstico según la guía para enfocar a proceso un Sistema de Gestión de Beltrán Sanz et al. (2001), desarrollado en el capítulo 2, en cuatro pasos: identificación y secuencia de los procesos; descripción de cada uno de los procesos; seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen y mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

Planeación. Planificación de la formación directiva

La formación directiva, constituye elemento primario en la concepción de Cuestas Santos (2000), que plantea la responsabilidad que asume, por el rol formador en el

desarrollo de competencias en los empleados, fundamental en los equipos de trabajo.

La identificación en la **definición** de: las limitaciones en el desempeño, necesidades de mejora o potencialidades, de los coordinadores de aldea, a partir del perfil de competencia, permite definir las acciones formativas que se requieren, según la incidencia en los indicadores que caracterizan el proceso, según la categoría del que se analice: estratégico, operativo o de apoyo, valoración que se propicia por el enfoque a proceso del sistema de gestión de una Aldea Universitaria.

En el cuadro 3.1, se presenta de forma esquemática la estructura del plan para la formación directiva. Las acciones de preservación, se planifican en función de las necesidades que tiene todo proceso, no solo de establecer acciones correctivas para actuar sobre no conformidades, sino definir desde la planificación, la formación en la delimitación de responsabilidad para un: liderazgo ejecutivo, que implica la formación en una cultura de calidad en el «cómo» realizar el trabajo; estrategia de formación para la calidad y conocimientos técnicos con enfoque de proceso.

La ejecución de acciones preventivas permiten adelantarse a la presentación de problemas. Se incorpora en la formación la asimilación de conocimientos relativos al proceso, que implica la participación y entrenamiento de los coordinadores, para clarificar los roles, y la preparación para el cambio de actitud de cómo desarrollar el enfoque a proceso del sistema de gestión.

Instrumentación. Organización y ejecución de acciones de formación directiva.

La ejecución de acciones comienza con la implementación de la prioridades de roles, según el nivel jerárquico, se tiene en cuenta que los roles se orientan a los procesos, y no a las funciones de la administración de recursos, generadoras de conflictos y ambigüedades en las actividades que desarrollan.

Cuadro 3.1. Estructura para la elaboración del plan de formación directiva para los coordinadores de aldeas universitarias

Aldea Universitaria _____									
Proceso _____									
Misión:									
Proceso que puede implicar									
Estratégico _____ Operativo _____ Apoyo _____									
Acciones de preservación _____									
Perfil de competencia		Definición de la necesidad			Acciones formativas	Indicadores del proceso			
		Limitación en el desempeño	Necesidad de mejora	Potencialidades		Efectividad	Eficiencia	Tiempo de ciclo	Adaptabilidad
Saber hacer	Aptitud para conducir proceso								
	Preparación técnica								
	Liderazgo								
Querer hacer	Compromiso								
	Motivación								
Observaciones									

Se precisan nuevos métodos de trabajo que implican cambios en los procedimientos internos en los departamentos de profesores, se conforma una infraestructura del sistema, que coloca en manos de los coordinadores de aldeas, la información para la gestión de los procesos universitarios, y un grupo de herramientas de trabajo de Ingeniería y la Gestión de la Calidad: Gráficos de Control, Diagramas de Dispersión, Diagramas de Pareto, Diagrama Causa- Efecto, Grupos focales y Trabajo con expertos, que no se utilizan en la actualidad, y que según Juran et al. (2001) requieren definir la técnica didáctica más apropiada; consideración que se tiene en la planeación, para la conformación de las acciones formativas, orientadas al cambio en los estilos de trabajo que: prepare los profesores en nuevos métodos de trabajo para ejercer el control de proceso; enriquecer las funciones que desarrollan los

coordinadores de aldea, con la concepción de buscar la calidad en el proceso a través de la actividad diaria; establecer una nueva prioridad de roles de los directivos y lograr la participación en la mejora con el desarrollo de intervenciones organizacionales (Gómez Avilés et al., 2003), orientadas a potenciar una cultura de calidad.

Control de las acciones formativas

Se toma el referente de Centeno (2010) sobre la evaluación permanente, brinda información sobre las acciones formativas; en este análisis se valoran los indicadores de la **definición** (gestión de los procesos universitarios); y para el procesamiento de información se utilizan las herramientas propuestas en nuevos métodos de trabajo según el tipo de dato.

Evaluación. Evaluación de la eficacia de la gestión de los procesos

Con los resultados de la aplicación de las herramientas en el control de las acciones formativas, y los indicadores que caracterizan los procesos se evalúa la mejora en la eficacia en la gestión de los procesos con las acciones formativas. Se utilizan como criterios las necesidades: limitaciones en el desempeño, necesidades de mejora o potencialidades, definidas a partir del perfil de competencia de los coordinadores de aldea.

La mejora que evidencien los indicadores, muestra la eficacia de las acciones formativas y en este caso la estrategia de formación directiva (figura 3.1), retorna a la **definición**, planteamiento que responde al principio de mejoramiento continuo, e implica: reconsiderar propuestas, mantener las mejoras alcanzadas y detectar nuevas oportunidades. Ante la ineficacia se retorna a las etapas de **planeación** o la **instrumentación**, según se corresponda la causa.

El enriquecimiento de las funciones a desarrollar por los coordinadores, parte de la concepción de buscar calidad en el proceso a través de la actividad diaria (Imai, 2000), la propuesta de prioridad de roles posibilita el desarrollo de un sistema para

evaluar el desempeño de los coordinadores de aldea en función de los resultados del proceso.

La estrategia se orienta hacia la mejora en la gestión de los procesos en las aldeas universitarias, y establece la necesidad de dirigir los esfuerzos hacia las áreas de: liderazgo de la dirección, los profesores necesitan percibir: que los coordinadores de aldea conocen y dominan los temas relacionados con la gestión por proceso, se involucran en la formación del resto del personal, los equipos de mejora y destinan recursos humanos y materiales para desarrollar las actividades de formación; participación de los profesores, crear equipos de gestión de procesos; formación, permanente para potenciar una cultura de calidad en el ámbito universitario de las aldeas.

3.3 Validar la estrategia en la gestión de los procesos universitarios

En la validación del impacto de la estrategia de formación directiva, orientada hacia la mejora de la calidad en las Aldeas Universitarias en la parroquia San Juan de los Morros, se asume una de las propuestas que utilizó Sánchez Malavé (2012), en la valoración de un modelo para la organización de los procesos sustantivos universitarios en las aldeas de Misión Sucre, en la que dispuso de juicios acerca de la coherencia y consistencia teórico- metodológica contenida en sus componentes y en la efectividad de la aplicación práctica; en la presente investigación se empleó la encuesta a especialistas, teniendo en cuenta los elementos contenidos en cada fase de la estrategia diseñada: definición; planificación, instrumentación y evaluación; según se muestra en el anexo 9, con una breve descripción de la estrategia.

Los especialistas se seleccionan de forma intencional y la cantidad se calcula según los criterios que se establecen en la expresión 2.1. Con los resultados se calcula el valor promedio de cada elemento contenido de las fases, según el valor asignado por cada especialista, y se elabora un perfil de puntuación.

Para el análisis de los resultados se construyen gráficos, donde en el eje de las X se coloca cada elemento contenido y en el eje de las Y los valores promedio. Las puntuaciones entre 1 y 5, se unen los puntos con una línea de manera que quede confeccionado el perfil que representa cada elemento contenido en la estrategia.

Para interpretar los resultados, si el valor alcanzado por el elemento contenido es menor a 3 puntos, se considera no suficientemente desarrollado.

Para la evaluación se seleccionaron siete expertos, y de acuerdo a los términos en que se definió la evaluación, los resultados que se muestran en la figura 3.2, evidencian criterios con puntuaciones entre 4,7 y 5 para cada fase y elemento contenido, por lo que se considera factible y apropiada la estrategia propuesta para abordar la formación directiva en las Aldeas universitarias.

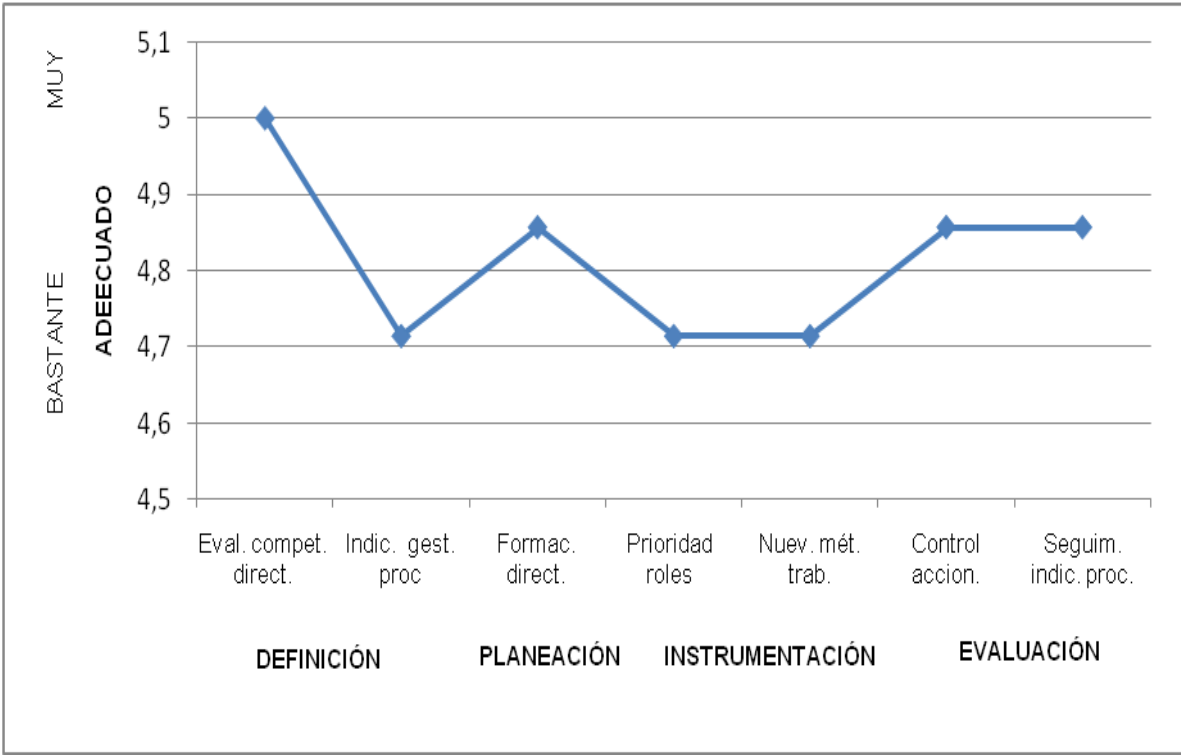


Figura 3.2. Evaluación de las fases y elemento contenido, de la estrategia de formación directiva, para la mejora en la gestión de los procesos en las Aldeas universitarias en la Parroquia San Juan de los Morros.

3.5. Conclusiones parciales

1. Por ocupar la formación para la calidad una posición especial en el espectro de actividades formativas, según Juran et al. (2001), se tomó como perspectiva para realizar la crítica de los trabajos de Centeno (2010) y de Serna Crespo (2011), y establecer la fundamentación teórica de la estrategia que se propone, como enriquecimiento en la formación de los coordinadores de aldea desde la dimensión directiva, con la visión que establecen los enfoques de calidad para la mejora de los procesos universitarios.
2. La estrategia se estructura en cuatro etapas: la definición de la actividad directiva, a través del perfil de competencia de los coordinadores de aldea y la caracterización de los procesos universitarios por indicadores; la planeación e instrumentación de acciones, y se concluye con la evaluación del impacto de la formación en la mejora de la calidad de los procesos universitarios.
3. La validación de la estrategia asume las propuestas que utilizó Sánchez Malavé (2012), en la valoración de un modelo para la organización de los procesos sustantivos universitarios en las aldeas de Misión Sucre, teniendo en cuenta los elementos contenidos en cada fase de la estrategia diseñada: definición; planificación, instrumentación y evaluación. Se realiza un análisis de los resultados, teniendo en cuenta los valores promedios de cada elemento contenido en la estrategia, si el valor alcanzado por el elemento contenido es menor a 3 puntos, se considera no suficientemente desarrollado.
4. Los expertos que evaluaron la propuesta, evidenciaron a través de sus criterios, con puntuaciones entre 4,7 y 5 para cada fase y elemento contenido, que es factible y apropiada la estrategia propuesta para abordar la formación directiva, para la mejora en la gestión de los procesos en las Aldeas universitarias en la Parroquia San Juan de los Morros.

CONCLUSIONES GENERALES

1. **Por ocupar la formación para la calidad una posición especial en el espectro de actividades formativas, según Juran et al. (2001), se tomó como perspectiva para realizar la crítica de los trabajos de Centeno (2010) y de Serna Crespo (2011), y establecer la fundamentación teórica de la estrategia que se propone, como enriquecimiento en la formación de los coordinadores de aldea desde la dimensión directiva, con la visión que establecen los enfoques de calidad para la mejora de los procesos universitarios.**
2. **Para la ejecución del diagnóstico se estableció la guía para enfocar a proceso en un Sistema de Gestión de Beltrán Sanz et al. (2001), en cuatro pasos: identificación y secuencia de los procesos; descripción de cada uno de los procesos; seguimiento y la medición de resultados, y análisis de causas para mejorar los procesos, con la determinación de necesidades de formación directiva. En la definición de los indicadores se consideraron las categorías de Harrington (1993): efectividad, eficiencia, tiempo de ciclo y adaptabilidad, en correspondencia con las dimensiones: político- ideológica, clima organizacional, recursos humanos y materiales, formación profesional, investigación, e integración socioeducativa; que Sánchez Malavé (2012) establece en los procesos sustantivos universitarios de las Aldeas de la Misión Sucre, para orientar el proceso de gestión universitaria.**
3. **Para la determinación de necesidades de formación directiva se consideraron las causas raíces, perfil de competencia y proceso de gestión universitaria. Por los resultados de la evaluación de las variables del clima organizacional, se sugiere incorporar a la formación directiva, la ejecución de una intervención organizacional, con la vinculación de elementos de dos tipos fundamentales de intervención que definen Medina Macías & Avila Vidal (2005), la administración de recursos humanos y las tecnoestructurales, de acuerdo a las particularidades de la investigación.**

4. **La estrategia se estructura en cuatro etapas: la definición de la actividad directiva, a través del perfil de competencia de los coordinadores de aldea y la caracterización de los procesos universitarios por** indicadores; la planeación e instrumentación de acciones, y se concluye con la evaluación del impacto de la formación en la mejora de la calidad de los procesos universitarios. La validación de la estrategia asume las propuestas que utilizó Sánchez Malavé (2012); los expertos evidenciaron a través de sus criterios, con puntuaciones entre 4,7 y 5 para cada fase y elemento contenido, que es factible y apropiada la estrategia propuesta para abordar la formación directiva, para la mejora en la gestión de los procesos en las Aldeas universitarias en la Parroquia San Juan de los Morros.

RECOMENDACIONES

1. Enriquecer la estrategia propuesta con la profundización de los elementos que proporcionan a los directivos competencias sobre la gestión de la calidad, para una orientación hacia la mejora y la planificación de la calidad, y el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo y el conocimiento, de acuerdo a las características de las Aldeas universitarias de la Misión Sucre.
2. Ampliar el espectro de los diagnósticos con la ejecución de seguimiento y la medición de indicadores en todas las categorías: efectividad, eficiencia, tiempo de ciclo y adaptabilidad, y en correspondencia con las dimensiones: político-ideológica, clima organizacional, recursos humanos y materiales, formación profesional, investigación, e integración socioeducativa; para caracterizar los procesos sustantivos universitarios de las Aldeas de la Misión Sucre, y orientar el proceso de gestión universitaria.
3. Presentar en eventos y publicaciones, como tema de debate, la propuesta de estrategia para la formación directiva, como medio para mejorarla y potenciarla, en el contexto de la educación universitaria venezolana.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso R., Sergio (2005): Dirección Estratégica, Administración por Objetivos y Sistema de Trabajo en el Ministerio de Educación, Dirección de cuadros del MINED. La Habana.
2. Añorga Morales, J. (1989). El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
3. Asamblea Nacional (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
4. _____ (2009). Ley Orgánica de Educación. Caracas, Venezuela.
5. _____ (2002). Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad. Gaceta Oficial N° 37.555. Caracas, Venezuela.
6. Beltrán Sanz J. *et al.* (2001). "Guía para una gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología. ISBN. 84-923464-7-7.
7. Berbesi Ortiz, J. (1986). El Docente en Venezuela, pasado, presente y su reto con el futuro del país. Centro de Reflexión y Planificación Educativa. Caracas, Venezuela.
8. Centeno, Deici (2010). Modelo teórico de la dirección de la formación permanente de los coordinadores de aldeas universitarias de la Misión Sucre. Tesis Doctoral. La Habana 2010.
9. Damiani, L. y Bolívar, O. (2007). Pensamiento Pedagógico Emancipador Latinoamericano. Por una Universidad Popular y Socialista de la Revolución Venezolana. Compilación. Coordinación de Ediciones Imprenta UBV. Caracas, Venezuela.
10. Colectivo de autores (2000). Compendio Metodológico sobre política laboral. (Parte I). Servicio de Publicaciones del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, La Habana.
11. Cordova, Marlene Yadira (2010) Modelo para la Gestión de la integración socio educativa de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Tesis Doctoral. La Habana 2010.
12. Cuestas Santos, A. (1997). Tecnología de la gestión de recursos humanos. Ed. ISPJAE, La Habana.
13. Gómez Avilés, B., Romero Romero, O. & Merlos Ramírez, M. (2003). Las Salas de Control y Análisis de la Eficiencia en la industria azucarera. Una mirada hacia la Calidad. Revista Centro Azúcar, No. 4, p.18- 28.
14. Gómez Avilés, B (2007). Procedimiento para la mejora de la calidad del proceso industrial cubano de la caña de azúcar. Tesis Doctoral. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, UCLV, 2007.

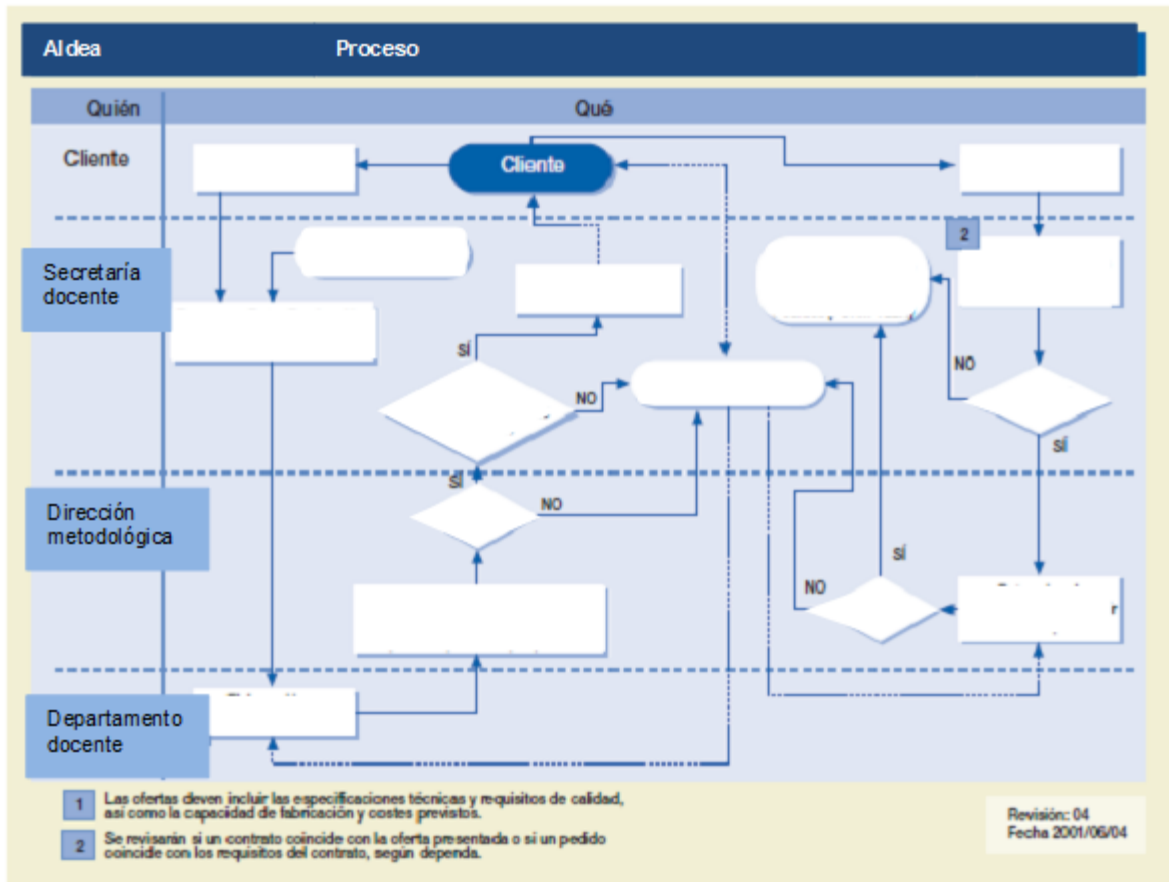
15. Gutiérrez M., Eberto (1999): Estrategia para la dirección de una organización universitaria de nuevo tipo en la red de universidades cubanas. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de estudios de Educación Superior "Manuel F. Grau". Santi Spíritus.
16. Harrington, H.J. (1993).Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Book Co. Santafé de Bogotá.
17. Imai, M. (2000). Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (GEMA).Ed. Mc Graw- Hill/ Interamericana, Bogota, Colombia.
18. Jabnoun, N., Khalifah, A. & Yusuf, A. (2003).Environmental Uncertainty, Strategic Orientation, and Quality Management: A Contingency Model. Quality Journal Management, Vol. 10, Issue 4, ASQ, pp. 1-12.
19. Juran, J.M &Gryna, F. (2001).Quality Control Handbook.5ta ed., Ed. Mc Graw-Hill/ Interamericana de España, Madrid.
20. Katz, R.I.; Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, sept-oct 1974, pp.90-112.
21. Medina Macías, A. & Ávila Vidal, A. (2005). Principales alternativas metodológicas en el abordaje socio- psicológico de las organizaciones laborales, diagnóstico organizacional e intervención. Selección de Lecturas de Psicología Organizacional II. Ed. Felix Varela, La Habana, pp. 218- 236.
22. Ministerio de Educación y Deportes (2006). La Misión Sucre. En Educere. Año 9. Número 28. Enero –Marzo 23-26
23. _____ (2005). Política de Formación Permanente. Documento Digital
24. _____ (2004). La Educación Bolivariana. Políticas, programas y acciones. "Cumpliendo las metas del milenio". Caracas. Venezuela
25. Ministerio de Educación Superior, Ministerio de Educación, Universidad Bolivariana de Venezuela, Misión Sucre. Programa Nacional de Formación de Educadores. (Julio 2006). Primera versión.
26. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2006):Fundamentos conceptuales de la Misión Sucre. Fundación Misión Sucre. Caracas.
27. Moen, D. R., Nolan W. &Thomas., Ll. P (2000). Improvement of Quality Traducción libre del cap. 1 del libro Improving Quality Through Planned Experimentation. Ed. McGraw-Hill, en Quality Progress, January.
28. Morales, V. Medina E. y Álvarez B., (2003): La educación superior en Venezuela. Informe 202 a IESALC-UNESCO. Caracas.

29. MPPE y UBV. (2008): Pedagogía de la emancipación, conocimiento crítico e investigación radical para la planificación estratégica orientada a la transformación. Plan de inscripción laboral de los egresados del programa de formación de educadores de la Misión Sucre. MPPE y UBV. Caracas.
30. OPSU (2001): Oportunidades de estudio en las instituciones de educación superior: año 2001. Oficina de Planificación del Sector Universitario. Caracas
31. Pérez Rodríguez, Gastón y otros. (2002): Metodología de la investigación educacional. Primera Parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
32. Pérez, R. y Solís P. (2009): La Organización. Como función de la administración, en Contribuciones a la Economía, disponible en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>, consulta 19/03/2012.
33. Plan Nacional Simón Bolívar, primer plan socialista de desarrollo económico y social de la nación 2007-2013. Caracas.
34. Pouchoulo Tamara (2011): La actividad científica e investigativa en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. IPLAC. La Habana.
35. Ramos, Osvaldo (2009): Los procesos sustantivos universitarios. Acciones concretas para su perfeccionamiento en la sede universitaria municipal de Camagüey, artículo científico disponible en www.monografia.com, consulta 10/11/2010. Camagüey.
36. República Bolivariana de Venezuela. Decreto 836 del Reglamento general de universidades. Gaceta Oficial N° Extraordinario del Artículo 93°.Caracas. **AÑO**
37. Sánchez Cortés, J. (2008): La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior. Texto completo disponible en www.eumed.net/libros/2008b/390/ consulta 4/4/2012.
38. Sánchez Malavé, Belkis. (2007): El modelo educativo funcional de las aldeas universitarias. Ponencia presentada en Pedagogía 2007. CD Memorias Pedagogía 2007 Internacional. ISBN-959-282-040-6. La Habana.
39. _____. (2010): Una aproximación al modelo pedagógico para la organización de los procesos sustantivos en la Misión Sucre. Ponencia presentada en Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas.
40. _____. (2010): La actividad educativa en las aldeas universitarias de la Misión Sucre: una etapa superior en el sistema bolivariano de Educación Universitaria. Ponencia presentada Universidad 2010, UNI-047. ISBN-978-959-16-11164-2. La Habana.
41. _____. (2011): "Modelo Pedagógico para la organización de los procesos sustantivos en la Aldea Universitaria de la Misión Sucre".

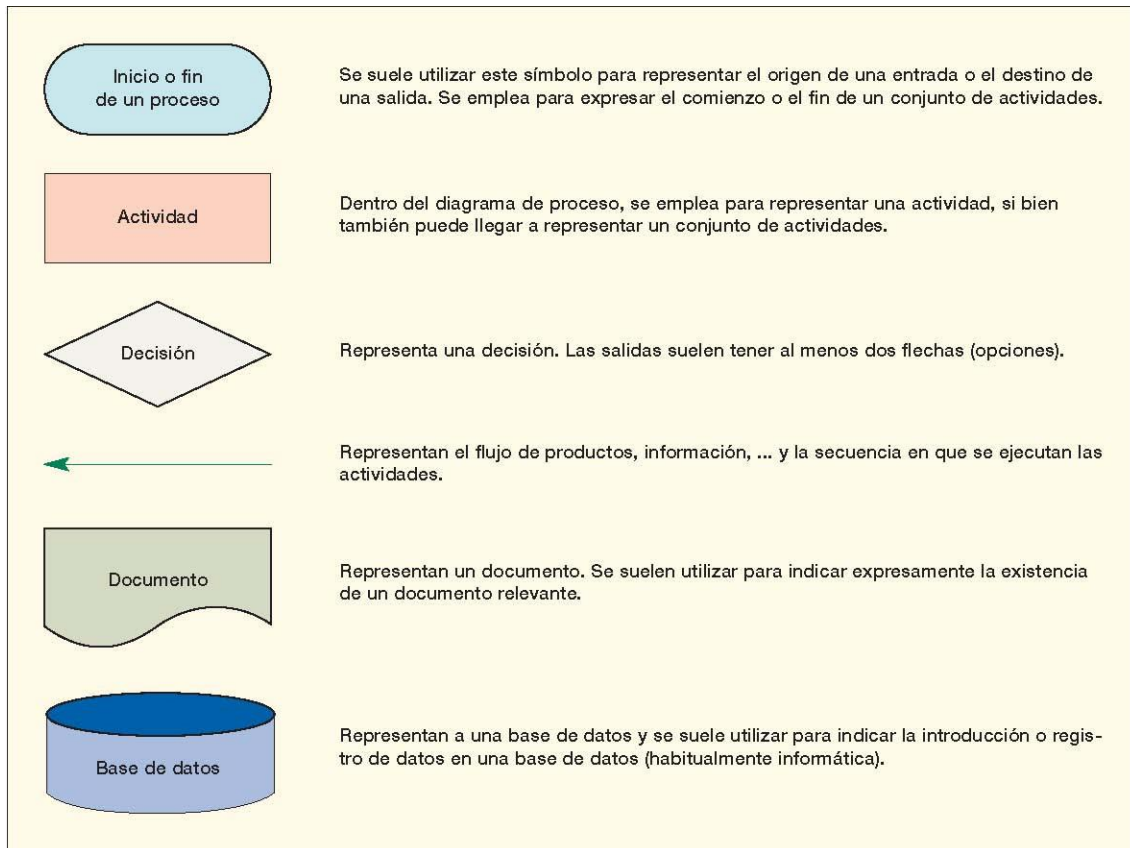
42. Sánchez Malavé (2012). Modelo pedagógico para la organización de los procesos sustantivos universitarios en las Aldeas de la Misión Sucre del Distrito capital de la República Bolivariana de Venezuela. Tesis Doctoral.
43. IPLAC, La Habana, Cuba. Sánchez, Mirna (2004): La Extensión Universitaria en Venezuela. Revista Educare, enero-marzo, vol. 8, número 024. Universidad de los Andes, ISSN 1316-4910. Mérida.
44. Sánchez, Ramón (2009): Organización. Maestría en Dirección, folleto IV. Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas.
45. Sarfati S, Suri. (2007): Pensamientos del Presidente Chávez. Correo del Orinoco. Caracas.
46. Serna Crespo (2011). Estrategia pedagógica para la superación profesional de profesores asesores del programa nacional de formación de educadores. Tesis Doctoral. Habana, 2011.
47. UNESCO. (1997). La Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. Colección. Documentos de la Conferencia Regional Políticas y Estrategias para Ciencias de la educación Superior en América Latina y el Caribe. La Habana-Caracas. Ediciones CRESAL/UNESCO.
48. Vidal M, Mario (2001): La evaluación institucional y el mejoramiento de la calidad de los procesos universitarios; Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias de la Educación, IPLAC. La Habana.
49. Villa González (2006). Procedimiento para el control de gestión en Instituciones de Educación Superior. Tesis Doctoral. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, UCLV, 2007.
50. Vitari Moya R. J. (2012). Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. Tesis Doctoral. Universidad de Matanzas, Cuba.

ANEXOS

Anexo 1: Muestra de la representación de un diagrama de proceso



Anexo 2: Símbolos que establece el ANSI (American National Standards Institute), para realizar los esquemas de proceso



Anexo 3: Método de experto según las interacciones y los intercambios

Método Clasificación	Interacción	Intercambio
Brainstorming	1	1
Encuestas de opinión	1	0
Mesas redondas Consejo de dirección Consejo técnico	x	x
Delphi	x	0

Anexo 4. Matriz de rango para evaluar el consenso de los expertos

No	Deficiencias	Expertos						ΣR_j	Δ	Δ^2
		E_1	E_2				E_m			
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
...										
...										
k										
										$\Sigma \Delta^2$

Anexo 5. Evaluación de la Hipótesis de concordancia

Tabla de Friedman (Siegel, 1970)

320

TABLA R. Tabla de valores críticos de χ en el coeficiente de concordancia de Kendall*

k	N					Valores adicionales para N = 3.	
	3†	4	5	6	7	k	s
Valores al nivel de significación 0.05							
3			64.4	103.9	157.3	9	54.0
4		49.5	88.4	143.3	217.0	12	71.9
5		62.6	112.3	182.4	276.2	14	83.8
6		75.7	136.1	221.4	335.2	16	95.8
8	48.1	101.7	183.7	299.0	453.1	18	107.7
10	60.0	127.8	231.2	376.7	571.0		
15	89.8	192.9	349.8	570.5	864.9		
20	119.7	258.0	468.5	764.4	1,158.7		
Valores al nivel de significación 0.01							
3			75.6	122.8	185.6	9	75.9
4		61.4	109.3	176.2	265.0	12	103.5
5		80.5	142.8	229.4	343.8	14	121.9
6		99.5	176.1	282.4	422.6	16	140.2
8	66.8	137.4	242.7	388.3	579.9	18	158.6
10	85.1	175.3	309.1	494.0	737.0		
15	131.0	269.8	475.2	758.2	1,129.5		
20	177.0	384.2	641.2	1,022.2	1,521.9		

* Tomada de Friedman, M. 1940. Una comparación de pruebas de significación alternas para el problema de m rangos. *Ann. Math. Statist.*, 11, 86-92, con el amable permiso del autor y editor.
 Nótese que los valores críticos adicionales de χ para N = 3 se dan en la columna derecha de esta tabla.

Tabla Chi-Cuadrado (Siegel, 1970)

TABLA C. Tabla de valores críticos de chi cuadrada*

df	Probabilidad conforme a H_0 de que $\chi^2 \geq$ chi cuadrada													
	.99	.98	.95	.90	.80	.70	.50	.30	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	.00016	.00063	.0039	.016	.064	.15	.46	1.07	1.64	2.71	3.84	5.41	6.64	10.83
2	.02	.04	.10	.21	.45	.71	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	7.38	9.21	13.82
3	.12	.19	.35	.58	1.00	1.42	2.37	3.66	4.64	6.25	7.82	9.34	11.34	16.27
4	.30	.43	.71	1.06	1.65	2.20	3.36	4.88	5.59	7.78	9.49	11.07	13.28	18.46
5	.55	.75	1.14	1.61	2.34	3.00	4.35	6.06	7.29	9.24	11.07	13.30	15.09	20.52
6	.87	1.13	1.64	2.20	3.07	3.83	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	15.03	16.81	22.46
7	1.24	1.56	2.17	2.83	3.82	4.67	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	16.62	18.48	24.32
8	1.65	2.03	2.73	3.49	4.59	5.53	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	18.17	20.09	26.12
9	2.09	2.53	3.32	4.17	5.38	6.39	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	19.68	21.67	27.88
10	2.56	3.06	3.94	4.86	6.18	7.27	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	21.16	23.21	29.59
11	3.05	3.61	4.58	5.58	6.99	8.15	10.34	12.90	14.63	17.28	19.68	22.62	24.72	31.26
12	3.57	4.18	5.23	6.30	7.81	9.03	11.34	14.01	15.81	18.55	21.03	24.05	26.22	32.91
13	4.11	4.76	5.89	7.04	8.63	9.93	12.34	15.12	16.98	19.81	22.36	25.47	27.69	34.58
14	4.66	5.37	6.57	7.79	9.47	10.82	13.34	16.22	18.15	21.06	23.68	26.87	29.14	36.12
15	5.23	5.98	7.26	8.55	10.31	11.72	14.34	17.32	19.31	22.31	25.00	28.26	30.58	37.70
16	5.81	6.61	7.96	9.31	11.15	12.62	15.34	18.42	20.46	23.54	26.30	29.63	32.00	39.29
17	6.41	7.26	8.67	10.08	12.00	13.53	16.34	19.51	21.62	24.77	27.59	31.00	33.41	40.75
18	7.02	7.91	9.39	10.86	12.86	14.44	17.34	20.60	22.76	25.99	28.87	32.35	34.80	42.31
19	7.63	8.57	10.12	11.65	13.72	15.35	18.34	21.69	23.90	27.20	30.14	33.69	36.19	43.82
20	8.26	9.24	10.85	12.44	14.58	16.27	19.34	22.78	25.04	28.41	31.41	35.02	37.57	45.32
21	8.90	9.92	11.59	13.24	15.44	17.18	20.34	23.86	26.17	29.62	32.67	36.34	38.93	46.80
22	9.54	10.60	12.34	14.04	16.31	18.10	21.24	24.94	27.30	30.81	33.92	37.66	40.29	48.27
23	10.20	11.29	13.09	14.85	17.19	19.02	22.34	26.02	28.43	32.01	35.17	38.97	41.64	49.73
24	10.86	11.99	13.85	15.66	18.06	19.94	23.34	27.10	29.56	33.20	36.42	40.27	42.98	51.18
25	11.52	12.70	14.61	16.47	18.94	20.87	24.34	28.17	30.68	34.38	37.65	41.57	44.31	52.62
26	12.20	13.41	15.38	17.29	19.82	21.79	25.34	29.25	31.80	35.56	38.88	42.86	45.64	54.05
27	12.88	14.13	16.15	18.11	20.70	22.72	26.34	30.32	32.91	36.74	40.11	44.14	46.96	55.48
28	13.56	14.85	16.93	18.94	21.59	23.65	27.34	31.39	34.03	37.92	41.34	45.42	48.28	56.89
29	14.26	15.57	17.71	19.77	22.48	24.58	28.34	32.46	35.14	39.09	42.56	46.69	49.59	58.30
30	14.95	16.31	18.49	20.60	23.36	25.51	29.34	33.53	36.25	40.26	43.77	47.96	50.89	59.70

* La tabla C es la tabla IV de Fisher y Yates abreviada: *Tablas estadísticas para biología, agricultura e investigación médica*, publicadas por Oliver y Boyd Ltd., Edinburgo, con permiso de los autores y editores.

Anexo 6: Estructura para la elaboración de una ficha de proceso

Aldea		Proceso	
PROCESO		PROPIETARIO:	
MISIÓN:		DOCUMENTACIÓN	
ALCANCE	• Empieza:		
	• Incluye:		
	• Termina:		
ENTRADAS:			
PROVEEDORES:			
SALIDAS:			
CLIENTES:			
INSPECCIONES:		REGISTROS:	
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES:	

Revisión: 02
Fecha:

Anexo 7. Instructivo para la aplicación del instrumento "Cuestionario sobre mi trabajo" que evalúa el clima organizacional. Fuente: Colectivo de autores (2000).

Este instrumento para evaluar el clima organizacional fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Es una prueba de lápiz y papel que consta de 80 reflexiones, seleccionadas de un pool de 167 preguntas y que representan la evaluación de 4 categorías que describen el clima de una institución: **Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación**. Cada una de ellas se desglosa en 4 subvariables para un mejor análisis de las mismas y por cada subvariable existen 5 afirmaciones en el instrumento, intercalándose de forma aleatoria e instrumentándose de la forma siguiente:

1. Liderazgo.

Subvariable	Afirmaciones
Dirección	1, 14, 33, 51, 67
Estímulo a la excelencia	15, 30, 34, 52, 70
Estímulo al trabajo en equipo	2, 17, 35, 50, 73
Solución de conflictos	16, 31, 36, 55, 68

2. Motivación

Subvariable	Afirmaciones
Realización personal	3, 18, 37, 49, 74
Reconocimiento de la aportación	19, 32, 40, 56, 69
Responsabilidad	4, 20, 43, 57, 75
Adecuación de las cond. De trabajo	5, 21, 41, 59, 65

3. Reciprocidad.

Subvariables	Afirmaciones
Aplicación al trabajo	6, 22, 42, 58, 71
Cuidado del patrimonio	7, 23, 44, 60, 72
Retribución	8, 24, 39, 54, 66
Equidad	9, 25, 45, 53, 76

4. Participación

Subvariables	Afirmaciones
Compromiso con la productividad	10, 26, 46, 61, 77
Compatibilidad de intereses	11, 27, 47, 62, 78
Intercambio de información	12, 28, 48, 63, 79
Involucración al cambio	13, 29, 49, 64, 80

Definición de categorías de variables y subvariables.

L: Liderazgo. Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados.

L₁: Dirección. Es el sentido en que se orienta la actividad, fijándose las metas y los medios para lograrlo.

L₂: Estimulo por la excelencia. Incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el trabajador asuma las responsabilidades de la calidad del producto.

L₃: Estimulo del trabajo en equipo. Es crear un ambiente de ayuda mutua donde la participación organizada no sea individual sino de complementación de conocimientos y experiencias del equipo de trabajo.

L₄: Solución de conflictos. Capacidad de solucionar conflictos que surgen en la institución por síntesis de referencia.

M: Motivación. Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.

M₅: Realización personal. El trabajador habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en su trabajo y tomará conciencia de la trascendencia histórica de su aportación.

M₆: Reconocimiento de la aportación. Cuando la institución de crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de una tarea, incentivando al trabajador.

M₇: Responsabilidad. Capacidad del trabajador de responder por sus deberes y actos, a partir del conocimiento, de su ubicación y proyección en la empresa.

M₈: Adecuación de las condiciones de trabajo. Condiciones ambientales, físicas y psicosociales así como la calidad de los recursos y el estado óptimo de los equipos para realizar el trabajo.

R: Reciprocidad. Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.

R₉: Aplicación al trabajo. Cuando el trabajador se encuentra identificado con su trabajo y con la institución manifestando alto nivel de responsabilidad y de ingenio creativo para solucionar los problemas institucionales.

R₁₀: Cuidado del patrimonio institucional. Cuidado de los bienes equipos y materiales de la institución por los trabajadores.

R₁₁: Retribución. Sistema de remuneración, promoción de reconocimientos, y la capacitación y desarrollo humano de los trabajadores.

R₁₂: Equidad. Igualdad de condiciones para poder optar por cualquier beneficio institucional.

P: Participación. Involucración de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales.

P₁₃: Compromiso con la productividad. La productividad se da en la medida que la interacción de todas las partes realicen de forma óptima con eficiencia y calidad los productos.

P₁₄: Compatibilidad de intereses. Función básica de integrar la diversidad de intereses de los componentes en una sola dirección.

P₁₅: Intercambio de información. Comunicación necesaria entre las personas y grupos para lograr una acción coordinada.

P₁₆: Involucración al cambio. La actitud de promoción y compromiso ante las decisiones del cambio, su participación, aportes de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, definen a las personas involucradas al cambio.

Para la calificación se construye una plantilla que lleva implícitas las respuestas correctas (sean V o F) de cómo debe ser percibido el suma ideal. Las respuestas correctas tienen el valor de un punto y las respuestas incorrectas se igualan a cero. Esto arroja un total de puntos por subvariables máximo de 5 puntos que sumado a las demás subvariables contenidas en cada área crítica alcanzarían el valor de 20. En total sumarían 80 puntos, igual al número de reflexiones planteadas en el instrumento.

Para el análisis de los resultados se construyen gráficos por cada área crítica, donde en el eje de las X se colocarían las subvariables y en el eje de las Y los valores alcanzados por éstas, entre 0 y 5. Se unirán los puntos de los valores alcanzados con una línea de manera que quede confeccionado el perfil que representará cómo se percibe el clima en esa área.

Para interpretar los resultados si el valor alcanzado por la subvariable es menor que 3 entonces el clima en dicha subvariable es insatisfactorio.

Anexo 8. Cuestionario sobre mi trabajo.

Estamos realizando una investigación sobre el clima socio psicológico en la institución. Esta técnica contiene un conjunto de reflexiones. Su tarea consiste en relacionar estas reflexiones con lo que ocurre en su centro laboral. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Rogamos sea lo más sincero posible pues su ayuda contribuirá a mejorar y desarrollar las condiciones en su centro de trabajo. No es necesario que ponga el nombre. Gracias por su colaboración.

1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría del trabajo en este proceso exige dedicación y pensamiento.
4. En esta organización se busca que cada cual toma las decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
5. En esta institución el ambiente que se respira es tenso.
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución .
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la institución.
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.
17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
18. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien.
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente automotivado con el trabajo.
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.
24. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
26. Cuando hay un reto para la institución todos los departamentos participan activamente en la solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.
31. A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír.
32. En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe como hacer algo nadie le ayuda.
36. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.
37. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen e trabajo de la institución.

38. Los programas de desarrollo de esta institución preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
39. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
40. Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.
41. En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente.
42. Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.
43. Realmente nos preocupa el prestigio de la institución .
44. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
45. Aquí cada departamento trabaja por su lado,
46. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
47. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).
48. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
49. Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.
50. A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.
51. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
52. Los programas de capacitación son para pocos.
53. En esta institución ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
54. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56. La dedicación de este grupo merece reconocimiento.
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
61. El espíritu de equipo de esta organización es excelente.
62. Los recursos limitados de nuestro departamento' los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
63. Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.
64. En esta institución existen grupos que se oponen a todos los cambios.
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidos en la institución.
67. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.
68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.
69. Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño del trabajo.
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72. En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución.
73. Aquí los resultados son le fruto del trabajo de unos pocos.
74. El personal se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.
78. Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanente.
79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

(HOJA DE RESPUESTAS)

Marque con una X en el lugar correspondiente de la respuesta V (Verdadero) o F(Falso), según se corresponda con su situación.

1.	V _____	F _____	41	V _____	F _____
2.	V _____	F _____	42	V _____	F _____
3.	V _____	F _____	43	V _____	F _____
4.	V _____	F _____	44	V _____	F _____
5.	V _____	F _____	45	V _____	F _____
6.	V _____	F _____	46	V _____	F _____
7.	V _____	F _____	47	V _____	F _____
8.	V _____	F _____	48	V _____	F _____
9.	V _____	F _____	49	V _____	F _____
10.	V _____	F _____	50	V _____	F _____
11.	V _____	F _____	51	V _____	F _____
12.	V _____	F _____	52	V _____	F _____
13.	V _____	F _____	53	V _____	F _____
14.	V _____	F _____	54	V _____	F _____
15.	V _____	F _____	55	V _____	F _____
16.	V _____	F _____	56	V _____	F _____
17.	V _____	F _____	57	V _____	F _____
18.	V _____	F _____	58	V _____	F _____
19.	V _____	F _____	59	V _____	F _____
20.	V _____	F _____	60	V _____	F _____
21.	V _____	F _____	61	V _____	F _____
22.	V _____	F _____	62	V _____	F _____
23.	V _____	F _____	63	V _____	F _____
24.	V _____	F _____	64	V _____	F _____
25.	V _____	F _____	65	V _____	F _____
26.	V _____	F _____	66	V _____	F _____
27.	V _____	F _____	67	V _____	F _____
28.	V _____	F _____	68	V _____	F _____
29.	V _____	F _____	69	V _____	F _____
30.	V _____	F _____	70	V _____	F _____
31.	V _____	F _____	71	V _____	F _____
32.	V _____	F _____	72	V _____	F _____
33.	V _____	F _____	73	V _____	F _____
34.	V _____	F _____	74	V _____	F _____
35.	V _____	F _____	75	V _____	F _____
36.	V _____	F _____	76	V _____	F _____
37.	V _____	F _____	77	V _____	F _____
38.	V _____	F _____	78	V _____	F _____
39.	V _____	F _____	79	V _____	F _____
40.	V _____	F _____	80	V _____	F _____

Anexo 9

ENCUESTA

Nombre y apellidos _____

País de procedencia _____

Ocupación actual _____

Institución en la que labora actualmente _____

Cargo que ocupa _____

Calificación profesional, grado científico o título académico _____

(Licenciado, Ingeniero, Técnico medio, Obrero, Máster, Doctor)

Años de experiencia como investigador y/o docente _____

En esta investigación se hace una consulta para obtener sus criterios sobre la conformación de una estrategia de formación con énfasis en el adiestramiento directivo a partir de los contenidos por fases que, se presenta a continuación.

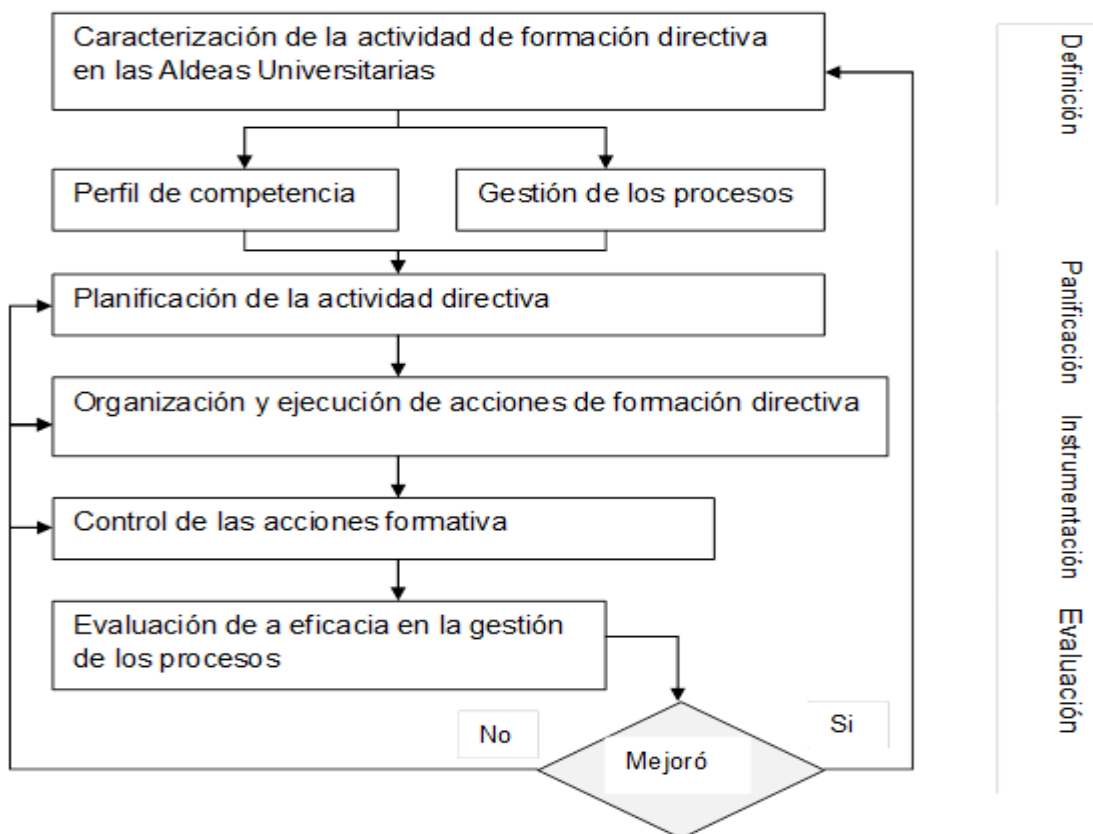
Agradecemos su valiosa cooperación al responder las preguntas siguientes:

A partir del estudio de la estrategia propuesta, que opina usted sobre su contribución de la estrategia de formación directiva de los coordinadores, para la mejora de la gestión de los procesos en las aldeas universitarias.

En cada contenido marque con una X su criterio

Fases	Elemento contenido	Muy adecuado (5)	Bastante adecuado (4)	Adecuado (3)	Poco adecuado (2)	No adecuado (1)
Definición	Evaluación de competencias directivas según perfil					
	Indicadores para gestión de procesos					
Planeación	Formación directiva por: limitaciones y necesidades					
Instrumentación	Prioridades de roles					
	Nuevos métodos de trabajo					
Evaluación	Control de acciones formativas					
	Seguimiento de indicadores de proceso					

Estrategia de formación directiva, para la mejora en la gestión de los procesos en las aldeas universitarias en la parroquia San Juan de los Morros



Descripción de la estrategia de formación directiva

Definición. Caracterización de la actividad de formación directiva en las Aldeas Universitarias

perfil de competencia, relativo a: los requerimientos, expectativas y necesidades de la actividad directiva en las aldeas universitarias, a partir de las exigencias para la competencia directiva de los Coordinadores de Aldea: *la aptitud para la conducción del proceso directivo, preparación técnica y liderazgo (saber hacer), compromiso y motivación (querer hacer)*; para de esta forma definir las acciones formativas en función de las: limitaciones en el desempeño; necesidades de mejora y potencialidades.

El análisis de la **gestión de los procesos universitarios**, considera las características: flujos de proceso; efectividad; eficiencia; tiempo de ciclo y adaptabilidad se evalúan los indicadores de desempeño de los procesos (tabla 2.1), y los resultados del diagnóstico según la guía para enfocar a proceso un Sistema de Gestión de Beltrán Sanz et al. (2001), desarrollado en el capítulo 2, en cuatro pasos: *identificación y secuencia de los procesos; descripción de cada uno de los procesos; seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen y mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.*

Planeación. Planificación de la formación directiva

La identificación en la **definición** de: las *limitaciones en el desempeño, necesidades de mejora o potencialidades*, de los coordinadores de aldea, a partir del **perfil de competencia**, permite definir las acciones formativas que se requieren, según la incidencia en los indicadores que caracterizan el proceso, u otro proceso, según la categoría del que se analice: estratégico, operativo o de apoyo, valoración que se propicia por el enfoque a proceso del sistema de gestión de una Aldea Universitaria. Estructura para la elaboración del plan de formación directiva para los coordinadores de aldeas universitarias (cuadro 1).

Instrumentación. Organización y ejecución de acciones de formación directiva.

La ejecución de acciones comienza con la implementación de la *prioridades de roles*, según el nivel jerárquico, se tiene en cuenta que los roles se orientan a los procesos, y no a las funciones de la administración de recursos, generadoras de conflictos y ambigüedades en las actividades que desarrollan.

Se precisan *nuevos métodos* de trabajo que implican cambios en los procedimientos internos en los departamentos de profesores, se conforma una infraestructura del sistema, que coloca en manos de los coordinadores de aldeas, la información para la gestión de los procesos universitarios.

Plan de formación directiva para los coordinadores de aldeas universitarias

Aldea Universitaria _____

Proceso _____

Misión:

Proceso que puede implicar
Estratégico _____ Operativo _____ Apoyo _____

Acciones de preservación _____

Perfil de competencia		Definición de la necesidad			Acciones formativas	Indicadores del proceso			
		Limitación en el desempeño	Necesidad de mejora	Potencialidades		Efectividad	Eficiencia	Tiempo de ciclo	Adaptabilidad
Saber hacer	Aptitud para conducir proceso								
	Preparación técnica								
	Liderazgo								
Querer hacer	Compromiso								
	Motivación								
Observaciones									

Evaluación. Evaluación de la eficacia de la gestión de los procesos

Con los resultados de la aplicación de las herramientas en el **control de las acciones formativas**, y los indicadores que caracterizan los procesos se evalúa la mejora en la eficacia en la gestión de los procesos con las acciones formativas. Se utilizan como criterios las necesidades: *limitaciones en el desempeño*, *necesidades de mejora* o *potencialidades*, definidas a partir del perfil de competencia de los coordinadores de aldea.