

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS AVANZADAS DE DIRECCION
MAESTRIA EN DIRECCION



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

**ESTRATEGIA PARA LA INTEGRACIÓN COMUNICACIONAL ENTRE LOS
PROGRAMAS EDUCATIVOS DE LA MISIÓN SUCRE EN EL MUNICIPIO
JUAN GERMÁN ROSCIO DEL ESTADO GUÁRICO**

Autora: Lic. Rosa Guillen

Tutor: Drc. Ing. José Camilo Valdivia Cruz

2013

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la educación es considerada un factor determinante para la capacitación y desarrollo de los pueblos, para sus alcances y progresos y un medio eficaz para los desarrollos cognoscitivos. Sin embargo la crisis, desde cualquier ámbito estructural de las organizaciones sociales, le han caracterizado y marcado disminuyendo su intencionalidad y eficacia.

Cabe destacar que el hombre, ser humano, enfrenta actualmente múltiples problemas que afectan, en mayor o menor grado, al mundo en general: el deterioro de la salud, del ambiente, de las relaciones internacionales, el consumismo, el capitalismo imperante, la desigualdad, la pobreza extrema, la violencia, la corrupción la pérdida de la identidad cultural; entre otros problemas que se manifiestan en las diferentes culturas, en los cambios acelerados en los esferas científica, tecnológica, comunicacional e industrial. Todo ello obliga una reorientación de la educación con un sentido más humanista y socialista.

Ante esta realidad mundial, en Venezuela se hizo necesario establecer planes de acción estratégica, caracterizados por manejos de políticas adecuadas, con la planificación de cada ente rector, para ejercer el control y la toma de decisiones en los momentos precisos, para promover la reflexión, discusión, concepción e implementación de un nuevo modelo educativo universitario, con fundamentos en los imperativos de la democracia participativa y protagónica, el diálogo con los actores involucrados y teniendo como referencia principal el proceso histórico, social, político y económico que se vive en el país.

La comunicación está siendo reconsiderada como una variable clave por quienes conducen las organizaciones instituyéndose en una aliada para conseguir los objetivos estratégicos en situaciones de cambios. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico, el cual es cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforma la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los coordinadores y facilitadores de los programas educativos en cuanto que mejora la calidad de vida laboral, como para

dirección en tanto que integra las distintas áreas de la organización promoviendo la interacción entre ellas.

Kreps (1995) define la comunicación como: “el modelo de mensajes compartido entre los miembros de la organización. Es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones entre los miembros de la misma”. Respecto de la interdependencia con la organización agrega: la organización está basada en la cooperación. La cooperación no siempre se logra fácilmente. Hay que persuadir a la gente para que coopere, y la comunicación es una herramienta que ayuda a ello.

El presente estudio asume la preocupación existente acerca de la carencia de estrategias metodológicas comunicativas al interior de las instituciones universitarias enfocados desde la gestión total de la calidad; ya que la falta de canales y la mala o la sub-utilización de los mismos genera lentitud en los procesos y en las acciones, así como retardo en las respuestas y un importante nivel, de desinformación. En consecuencia se interesa para analizar y discutir una de las problemáticas más importantes en las prácticas de gestión universitaria.

Actualmente la universidad constituye una parte fundamental del desarrollo cultural y socio-económico de las naciones, ya que es uno de los principales pilares de producción de conocimientos y ha pasado a ser casi la única productora reconocida del saber a competir en un campo de instituciones, empresas y grupos que generan conocimientos y modelan el cambio social.

Es de esa manera que en Venezuela surge el Plan Extraordinario Mariscal Antonio José Sucre, denominado oficialmente “Misión Sucre”, como estrategia del Estado venezolano y del gobierno revolucionario, que tiene por objeto, potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres y poder transformar la condición de excluidos, conjugando una visión de justicia social para un desarrollo humano integral sustentable.

Desde tal perspectiva, la Misión Sucre como organización educativa universitaria amerita un enfoque sistémico, que permita el flujo de las relaciones comunicacionales de dirección, para el desarrollo de los procesos de organización, planeación, mando, control y evaluación; cuyo resultado se

concrete en la integración de la planificación de los coordinadores y en la ejecución de los programas educativos, para la solución de los problemas sociales y de un desarrollo local sustentable.

La dirección de la Misión Sucre, ubicada en el municipio Juan Germán Rocío, del Estado Guárico, está estructurada bajo los parámetros organizativos en varias direcciones: administrativa, académica, planificación de servicios generales y de atención al triunfador; por lo cual es indispensable el seguimiento de controles y de comunicaciones, para la evaluación de los programas de cada aldea. Ello con la finalidad de mejorar la implementación de un sistema o estrategia de trabajo entre los coordinadores.

De esta manera, con el enfoque del deber- haber en sus atribuciones, principios y estatus de la Misión Sucre, surge la situación problemática de esta investigación fundamentada en:

- La carencia de una proyección estratégica y de un modelo de coordinación e integración, que garanticen un proceso comunitario eficiente de sus programas educativos.
- Muchas tareas a desarrollar en los programas.
- Deficiencias en la información entre los mismos coordinadores de cada aldea.
- Carencia de experiencias por parte de los coordinadores en el campo del trabajo.
- El perfil de los coordinadores no está acorde con el área académica.
- Los objetivos de cada programa varían sin integración alguna.

De lo anterior se deriva como **Problema científico** a resolver el siguiente:

¿Cómo lograr la integración comunicacional en la Coordinación Regional de la Misión Sucre del Municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico?

Se tiene como **Hipótesis**: Si se diseña e implementa una estrategia para la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos mejorarán los resultados del trabajo de los coordinadores de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico.

Para lograr lo anterior y como **Objetivo General** de la investigación se plantea:

Diseñar una estrategia para la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico.

Como **Objetivos específicos** están:

- ✓ Conceptualizar y caracterizar los fundamentos teóricos relacionados con la investigación.
- ✓ Diseñar una estrategia para la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos en la Misión Sucre del municipio Juan Germán Roscio.
- ✓ Implementar la estrategia metodológica para la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos en la Misión Sucre del municipio Juan Germán Roscio.
- ✓ Evaluar los resultados obtenidos de la aplicación de la estrategia metodológica para la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos en la Misión Sucre del municipio Juan Germán Roscio.

El **Objeto de estudio de la investigación** es: la comunicación y coordinación de los programas educativos y como **Campo de acción:** la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio.

Viabilidad

La estrategia metodológica de integración de las coordinaciones es desarrollada de acuerdo a los principios de dirección y se cuenta con equipos profesionales y tecnológicos necesarios para cumplir y desarrollar los programas educativos con eficiencia y rapidez.

Como métodos de investigación se emplean:

- ✓ El método analítico – sintético: en el análisis del estudio realizado y la síntesis de aquellos elementos que resultan de gran utilidad para la confección y aplicación de la estrategia
- ✓ El inductivo – deductivo para establecer generalizaciones en relación con los resultados científicos de la investigación, teniendo en cuenta el análisis particular de los criterios de los diferentes autores y de la teoría científica entre otros.

Como técnicas se emplean: la observación directa, la entrevista estructurada y la encuesta, para constatar la situación real de la gestión de los coordinadores de los programas educativos de las aldeas de la Misión Sucre en el estado Guárico.

La población objeto de estudio está conformada por los 12 coordinadores de aldea del municipio Roscio y 36 facilitadores (3 por aldea) que representan la estructura de dirección y gerencia educativa de la Misión Sucre.

La muestra la constituyen los 12 coordinadores y 12 facilitadores (1 por cada aldea) de la Misión Sucre del municipio Juan Germán Roscio del estado Guárico.

El trabajo tiene valor teórico, metodológico y práctico fundamentado en:

Valor teórico: por profundizar en los conceptos teóricos de comunicación, de coordinación y de dirección para lograr el mejoramiento del funcionamiento de los programas educativos de la Misión Sucre del municipio Juan Germán Roscio

Valor metodológico: por el diseño de una estrategia que ordena metodológicamente la comunicación y coordinación de los programas educativos de la Misión Sucre del municipio Juan Germán Roscio y que puede ser aplicado a otras aldeas universitarias con similares características.

Valor práctico: por la implementación práctica de una estrategia que contribuye al mejoramiento de del funcionamiento de los programas educativos de la Misión Sucre del municipio Juan Germán Roscio

Para alcanzar el objetivo propuesto **se trazaron las siguientes tareas de investigación:**

- Revisar exhaustivamente los perfiles de los docentes en cargos directivos para las competencias idóneas de su coordinación.
- Creación de grupos multidisciplinarios que evalúen progresivamente los programas educativos de la Aldeas de las Misión Sucre en Guárico.
- Elaboración de una estrategia metodológica dirigida a la superación de los coordinadores para orientar la comunicación integral de los proyectos académicos de las Aldeas de la Misión Sucre en Guárico.

- Validación a través del criterio de expertos de una estrategia metodológica dirigido a la superación de los coordinadores para orientar la comunicación de los programas académicos de las Aldeas de la Misión Sucre en Guárico.
- Implementación de las estrategias metodológicas de integración de los coordinadores de los programas educativos de las Aldeas de la Misión Sucre en Guárico.

JUSTIFICACION

La implantación de las misiones en Venezuela, es un logro eficaz del Gobierno Bolivariano que dirige con gran éxito la Educación Venezolana, especialmente la Misión Sucre, quien desarrolla un alto nivel educativo y profesional de sus ciudadanos y ciudadanas, es necesario implementar nuevas estrategias metodológicas que garanticen la integración de los coordinadores en los programas educativos mejorando este sistema de educación superior y así garantizar profesionales dignos para la sociedad.

La investigación reviste especial importancia desde la perspectiva eficiencia y eficacia, como labor gerencial de los coordinadores con la finalidad de redimensionar las políticas institucionales en este sentido, la gerencia es un trabajo arduo y delicado cuando se trata de planificar y controlar las actividades de los coordinadores.

Esta investigación apoyará el cumplimiento de las actividades programadas en cada coordinación, con el propósito de obtener una integración en la planificación de actividades que se realizan en los municipios, mejorando las funciones que deben enfrentar los gerentes.

VIABILIDAD

Es viable que la estrategia de integración comunicacional sea útil, eficiente y válida para la gerencia de la Misión Sucre, una vez que se mejoren los procesos en la dirección se emplean estrategias para aumentar los niveles de

comunicación con un carácter de sistema en los procesos de dirección y va a depender del análisis de tres factores importantes, los cuales son:

Viabilidad Operativa La estrategia metodológica de integración de las coordinaciones será desarrollada de acuerdo a los principios de dirección, organizando reuniones, jornadas de formación, y aplicando reglas de trabajos y diseñando las actividades en equipo para orientar en forma precisa e integrada, con planes de acción para cumplir las tareas de las coordinaciones de los municipios. Se dispone del personal técnico requerido para la información de los programas como: sala situacional, estadísticas y coordinadores.

Viabilidad técnica Es factible desde el punto de vista técnico ya que las coordinaciones cuentan con unos equipos profesionales, y tecnologías necesarias para cumplir y desarrollar los programas educativos con eficiencia y rapidez.

Viabilidad Social: midiendo las necesidades de los coordinadores y de la población estudiantil, se optimizará la integración comunicacional de los programas educativos incrementando el conocimiento de la planificación estratégica y políticas de la Misión Sucre, basándose en los diversos métodos de coordinación utilizados actualmente.

LIMITACIONES Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Se orienta hacia la dificultad de trabajar con recursos humanos, para obtener datos e información que pudieran proporcionar más elementos referentes al tema que la realidad existente en el sistema de trabajo actual en la Coordinación Regional.

El sistema tiene fines académicos tales como la aplicación de la investigación, como material de apoyo para los proyectos de aprendizaje, las normas de estudios de los coordinadores y el desarrollo de un plan de trabajo para los coordinadores con lo que se obtendrá:

- Información de forma veraz

- Ahorro de tiempo en la búsqueda de información
- Actualización real de los registros de proyectos de los programas en las aldeas de los municipios del estado Guárico.
- Obtención de una planificación integral de los coordinadores.

TIPO DE INVESTIGACIÓN – TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo con el propósito de la investigación se ubica en la modalidad de proyecto factible; de carácter descriptivo e investigación de campo en el que **se utilizan los siguientes métodos:**

➤ **Del nivel teórico:**

Método analítico-sintético con el objetivo de analizar ideas de estudios realizados y se reunieron aquellos elementos que resultaron de gran utilidad para la confección y aplicación de las estrategias

Método histórico-lógico para la elaboración de la fundamentación teórica de la investigación. Y para hacer referencia a la evolución del problema hasta la determinación de los resultados

Método inductivo-deductivo para establecer generalizaciones en relación con los resultados científicos de la investigación teniendo en cuenta el análisis particular de los criterios de los diferentes autores y de la teoría científica entre otros.

➤ **Del nivel empírico**

La observación, la entrevista y la encuesta para constatar la situación real de la gestión de los coordinadores de los programas educativos de las Aldeas de la Misión Sucre en estado Guárico.

POBLACIÓN

Para llevar a cabo este estudio se seleccionó una población de 48 coordinadores de aldea que representan la estructura de dirección de la Misión Sucre en el Estado Guárico.

MUESTRA

Esta seleccionada por 12 coordinadores y 17 facilitadores de las aldeas del municipio Juan Germán Roscío, el cual seleccionó de manera intencional, dicha muestra es representativa.

La investigación tiene las siguientes significaciones:

- **Valor teórico:** Organizar las acciones o tareas en beneficio en la calidad de educación de los estudiantes, con la preparación adecuada de los profesionales.
- **Valor metodológico:** Orientar los programas educativos en metodologías.
- **Valor Práctico:** Ofrecer un conjunto de acciones que se estructuren en una estrategia educativa enfocada a integrar a los coordinadores de los programas educativos, para que tengan éxito en la calidad de la educación superior.

La tesis se estructura en tres capítulos que contienen lo siguiente:

Capítulo 1: Marco teórico referencial; donde se abordan los principales fundamentos teóricos de la investigación.

Capítulo 2: Diseño de estrategia para la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos en el municipio Juan Germán Roscío; en el que se desarrollan las diferentes fases que componen la estrategia mencionada.

Capítulo 3: Implementación de la estrategia para la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos en el municipio Juan Germán Roscío. En él se implementa la estrategia y se evalúan los resultados de su aplicación en el municipio Juan Germán Roscío.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

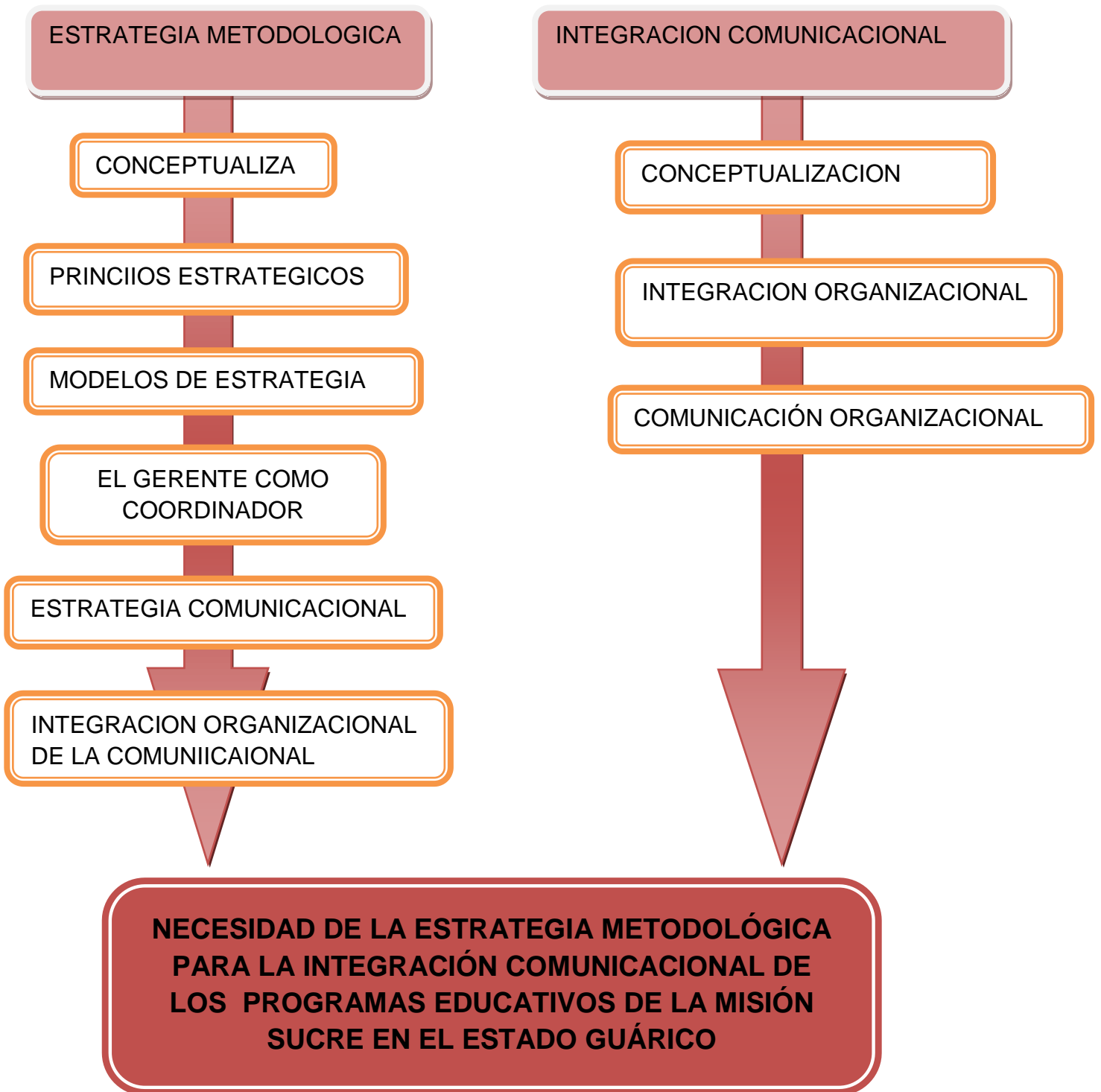
Introducción:

Las instituciones universitarias bolivarianas en Venezuela se orientan hacia una educación humanista y social, basada en los valores de justicia, responsabilidad, solidaridad, igualdad, compañerismo y otros que garantizan la grandeza del profesional que se obtiene. Bajo estos principios nace la Misión Sucre, la que brinda oportunidades de estudio a todos y a todas como un modelo factible para formar a los nuevos republicanos.

Es importante destacar que dentro de la gestión de los procesos universitarios aun hay aspectos que mejorar como son la comunicación e integración entre las aldeas y sus coordinadores. De igual forma, lograr una planificación correcta es importante para garantizar el flujo necesario de la información así como el desarrollo exitoso de todas las actividades.

En este capítulo se analizarán los principios estratégicos, las estrategias de comunicación, las estrategias organizacionales y la integración organizacional. Se revela además, su alcance, importancia y se caracteriza desde las fundamentaciones teóricas que le dan sustento, para ello se consultan autores nacionales e internacionales, especialistas acreditados, materiales publicados por Internet, autores de tesis de maestrías y doctorados que han tratado el objeto de estudio, entre otros; cuyos aportes permitirán fundamentar las conclusiones a las que se arriben.

El hilo conductor que aparece en la figura 1.1 servirá de guía durante esta investigación



1 Figura 1. Hilo conductor de la investigación. Fuente Elaboración propia.

1.1 Concepciones y características de las estrategias.

“El término planificación estratégica se considera típicamente como un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realiza por los ejecutivos de una

organización o por una elite -grupo de planificadores-; que sesga su potencialidad como proceso interactivo y participativo” Smith (2006)

El planeamiento estratégico se define como aquel proceso mediante el cual una organización establece misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base del análisis del entorno, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas.

Una estrategia puede entenderse como el medio o acción para alcanzar una meta u objeto específico en un área o ambiente determinado. Al respecto, Aristiguetti (2006) expresa: “Se llama estrategia al medio que se utiliza para alcanzar el éxito o triunfo, para obtener los mejores resultados de los recursos con los cuales se llega a precisar la respuesta de solución a un problema encontrado. Es un canal de medidas eficaces para la satisfacción de necesidades básicas. Es un medio para el equilibrio ante la crisis”.

Tal concepto permite una visión clara y precisa de lo que es en sí una estrategia como patrón de objetivos en el firme propósito de dar una respuesta planificada y organizada a una problemática.

De esta manera, una organización debe procurar llevar a cabo estrategias que le brinden beneficios potenciando sus fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas, mitigando las debilidades y evitando el impacto de las amenazas externas. De ahí que sea imprescindible una dirección estratégica gerencial.

Por otra parte, en el mismo orden de ideas, teniendo a la estrategia como un conjunto o sistema dinámico de decisiones que definen planes, objetivos, recursos y metas, entre otros; Porter (2002) expresa: “La estrategia es un modelo diferente, coherente, unificador e integrador de decisiones que determinan y revelan el propósito de una organización en términos de objetivos a largo o mediano plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de tareas y recursos, respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas encontradas.

Desde esta perspectiva, la estrategia se orienta como una determinación de metas y objetivos a largo o corto plazo, muy necesarios para el fortalecimiento de las oportunidades y alcances en una organización.

1.1.1 Principios estratégicos.

Las estrategias metodológicas permiten identificar principios, criterios y procedimientos que configuran la forma de actuar del docente en relación con la programación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje. Las educadoras y educadores aportan sus saberes, experiencias, concesiones y emociones que son los que determinan su accionar en el nivel que constituyen su intervención educativa.

El diseño de estrategias de comunicación participativa especifica la metodología para involucrar a las personas en procesos de toma de decisiones, con el fin de lograr una planificación y actividades eficaces, a través de principios y criterios organizados sistemáticamente, que permiten la construcción de un conocimiento pleno y en particular articulado con las comunidades y organizaciones sociales. Así lo manifiesta Berrocali (2008) “los principios estratégicos son las grandes directrices que orientan la evolución de la organización de manera consistente con la visión propuesta por sus dirigentes. Pueden equipararse al trazo de un camino que llevará a la organización a su destino final”.

Se refiere a las intervenciones pedagógicas realizadas con la intención de potenciar y mejorar los procesos espontáneos del aprendizaje y de la enseñanza, como un medio para contribuir a un mejor desarrollo de la inteligencia, la efectividad, la conciencia y las competencias para actuar socialmente.

Según Nisbet (2007), estas estrategias “son procesos ejecutivos mediante los cuales se eligen, coordinan y aplican las habilidades. Se vinculan con el aprendizaje significativo con el aprender a aprender”. La aproximación de los estilos de enseñanza al estilo de aprendizaje requiere que los profesores comprendan la gramática mental de sus alumnos, derivada de los conocimientos previos y del conjunto de estrategias, guiones o planes utilizados por los sujetos de las tareas.

El conocimiento de las estrategias de aprendizaje empleadas y la medida en que favorecen el rendimiento de las diferentes disciplinas, implican actuar sobre su entorno, apropiarse de ellos; conquistarlos en un proceso de interacción con los demás.

1.1.2 Modelos para el diseño e implementación de estrategias

En la literatura consultada se recogen diferentes modelos para el diseño de una estrategia que han sido esbozados atendiendo a los propósitos específicos para los que fueron creados y a las características del contexto donde serían aplicados. Seguidamente se hace referencia a algunos de ellos, propuestos por diferentes autores, que fueron tomados en cuenta en el momento de escoger el más adecuado para diseñar la estrategia que permitirá mejorar la integración comunicacional en las aldeas universitarias del estado Guárico.

Modelo propuesto por Eugenio Yañez González

- 1- Determinación de la misión
- 2- Grupos implicados
- 3- Factores claves
- 4- Unidades y direcciones estratégicas
- 5- Matriz DAFO
- 6- Problema Estratégico General
- 7- Solución Estratégica General
- 8- Escenario de Actuación
- 9- Visión
- 10- Piénselo 40 veces
- 11- Opciones de acciones estratégicas
- 12- Marketing (**Yañez González E; 1991**)

Modelo propuesto por Charles Henri Bsseyne

- 1- Definición de la misión
- 2- Diagnóstico externo e interno
- 3- Formulación de los objetivos
- 4- Elección de la estrategia. (**Henri C; 1990**)

Modelo propuesto por Harold Koontz

- 1- Los diversos insumos organizacionales
- 2- El perfil de la empresa
- 3- Orientación de la alta gerencia
- 4- Propósitos y objetivos principales
- 5- El ambiente externo: presente y futuro
- 6- El ambiente externo: presente y futuro
- 7- Alternativas estratégicas
- 8- Evaluación de las estrategias
- 9- Planeación a mediano y corto plazo
- 10- Prueba de consistencia y preparación para los planes de contingencias.

(**Koontz. Harold; 1990**)

Modelo propuesto por Doctor Ing. Carlos Cristóbal Martínez

- 1- Formulación de metas
- 2- Identificación de objetivos y estrategias
- 3- Análisis ambiental
- 4- Análisis de recursos
- 5- Identificación de oportunidades, estrategias y amenazas
- 6- Determinar los cambios de estrategias necesarios
- 7- Toma de decisiones estratégicas

- 8- Ejecución de la estrategia
- 9- Medida y control del proceso.

(Martínez Martínez. C; 1991)

Modelo propuesto por un Colectivo de autores del Instituto de Ciencias Pedagógicas

Momento diagnóstico

Aplicación de instrumentos.

Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.

Análisis del estado actual de la resistencia a la integración.

Momento de proyección

Análisis del estado deseado.

Qué hay que hacer para alcanzar el estado deseado. (Objetivos)

Barreras objetivas y subjetivas para limitar la brecha.

Cómo se vencerán esas barreras. (Estrategias)

Momento de Ejecución y Control

Ejecución de los planes de acción.

Realización de los controles.

Ajustes de acuerdo con el control realizado, retroalimentación

(Colectivo de autores, Instituto de Ciencias Pedagógicas, 2000)

1.2 La gerencia.

Stoner (2001) define a la gerencia como “la principal actividad que marca una diferencia en el grado de las organizaciones le sirve a las personas que afectan”. De allí que el éxito que pueda tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales, depende, en gran medida de sus gerentes, por tanto, si los gerentes realizan debidamente su trabajo es posible que la organización alcance sus metas.

Dentro de este orden de idea, Krigier (2004) opina que “de gerenciar cosas se pasó a gerenciar recursos humanos, a ser responsables del trabajo que otros realizan, a desarrollar sistemas de comunicación e información y a manejar procesos cibernéticos, para hacer viable a las organizaciones”.

Por su parte, Chiavenato (2004) define a la gerencia como “un proceso de planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales u organizacionales. La misma está enmarcada a la solución de problemas y a alcanzar los objetivos propuestos”.

En el mismo orden de ideas, Collins (2004) define la gerencia como un “proceso de integración por medio del cual, personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos”.

Por otra parte Arthur (2004), plantea que “la gerencia radica en los criterios de eficiencia, alcanzar las metas (efectividad) con la utilización de la cantidad planeada de recursos o al menos en el tiempo establecido”.

De todas estas definiciones, puede deducirse que la gerencia constituye un cuerpo de conocimientos técnicos y administrativos aplicables en los distintos procesos y dirección de una organización, para el logro efectivo de sus objetivos y metas. Si se toma en consideración que la calidad del servicio prestado a una organización es proporcionada en este caso por el gerente, en la medida en que esté preparado, técnica y administrativamente e integrada y comprometida con la misión del ente que dirige.

1.2.1 Desempeño gerencial.

Para Bust y Kevin (2004), el desempeño gerencial consiste en el “conjunto de actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar, los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos dentro de una organización”.

El gerente como coordinador.

La persona encargada de administrar los procesos y recursos que permite a una organización determinada, modificar el estilo de comunicación, la toma de decisiones y asegurar el desempeño o satisfacción de los subordinados es el gerente.

Acerca de esto, Mali (2001) sostiene que la existencia del gerente conduce a que este ejecute los objetivos o misión de una organización, lo cual en su opinión puede variar en función de las características del contexto donde actué. Este autor refiere las responsabilidades básicas que constituyen la acción del gerente:

- a) Incrementar el estado de la tecnología de la organización
- b) Perpetuar la organización.
- c) Imprimirle dirección a la organización
- d) Incrementar la productividad.
- e) Satisfacer a los empleados.
- f) Contribuir con la comunicación.

En relación a ello, Drucker (2003) manifiesta que para la ejecución de las responsabilidades, hay que tener presente ante todo que: “el gerente trabaja con un recurso específico, que es el hombre y el ser humano es un recurso único que exige cualidades a quien intente dirigirlos”.

Drucker, coincide con Katz y otros (2003), respectivamente a que el gerente debe poseer por lo menos tres tipos de habilidades, para poder desarrollar la función gerencial adecuadamente y lograr así, ejercer las responsabilidades básicas señaladas por Mali, estas habilidades son:

- La habilidad técnica: la cual implica la capacidad para poner en práctica el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios de los cuales se vale el gerente para la ejecución de tareas específicas. Esta habilidad implica un conocimiento especializado, capacidad analítica para el uso de las técnicas y herramientas ofrecida para esa disciplina.
- La habilidad humana: este tipo de habilidad involucra la sensibilidad o la capacidad observada en el gerente para trabajar efectivamente como integrante de un grupo y lograr la necesaria cooperación dentro del equipo que dirige. Señala este autor, que el gerente con un alto nivel de desarrollo de esta habilidad está consciente de sus actitudes, suposiciones y creencias acerca de los individuos y grupos, y es capaz de discriminar las limitaciones y utilidad para crear una atmosfera de aprobación y seguridad, en la cual los subordinados se sienten con libertad para expresarse y comunicarse sin temor a la censura.

- La habilidad conceptual: esta consiste en la capacidad de predecir a la organización como un todo, y reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos y como los cambios en algún sector de la organización afectan a todos los elementos de esta.

Señala este mismo autor, que esta capacidad permite al gerente actuar en función a los objetivos y metas de la organización, como una totalidad y no solo en función de las metas de su grupo de trabajo. La habilidad conceptual adquiere gran relevancia en el proceso de tomas de decisiones por cuanto el gerente debe medir sus consecuencias inter-funcionales, sobre todo cuando estas son referidas a políticas y estrategias de acción.

Todo esto, se refiere a que todo gerente debe reunir una serie de características generales que le permitan asumir el compromiso de cambio y transformación cuando la necesidad existente implique respuestas congruentes, desarrollar una visión amplia de los procesos y situaciones de la organización.

Visualizar escenarios posibles en contextos de turbulencias y escasez, valorar la gerencia como un instrumento capaz del desarrollo y transformación de la sociedad inducir un moderno concepto del poder fundamentado en la participación, la razón, fomentar en el equipo una amplia concepción del hombre, basado en el conocimiento de sus potencialidades y necesidades, desarrollar un nuevo esquema de valores personales y organizacionales centrados en los ideales humanísticos y democráticos; así como propiciar un clima creativo mediante el fomento y apoyo del pensamiento desigual de sus subordinados.

El gerente debe tener características epistemológicas que le faciliten poseer suficientes conocimientos acerca de la ciencia gerencial y estar atento al acontecer del estado del arte y de las aplicaciones de la tecnología moderna en la organización, ser capaz de manejar adecuadamente los procesos informativos comunicacionales internos y externos de la organización.

De la misma manera, debe poseer características personales que impliquen convicciones de firmeza y estabilidad, ser tolerante cuando así se requiere

para no precipitar situaciones indeseadas, ser calmado, sencillo al comunicar las situaciones que desee exponer al equipo.

1.2.2 El proceso gerencial.

Es el proceso que está compuesto por las funciones y/o actividades que usualmente ejecutan los gerentes en una ordenada secuencia. Estas funciones o actividades las realizan los supervisores de todos los niveles, gerentes intermedios y altos ejecutivos en toda la organización.

Al respecto Lester (2000), señala que entre las funciones de un gerente se encuentran:

- **Planeación:** que permite la determinación de metas y objetivos, programas de producción, especificaciones de calidad, presupuestos de costos, cuyos resultados incluyen políticas, planes y procedimientos operativos, normas y reglamentos
- **Organización:** que ayuda al gerente a organizar los recursos disponibles, entre los cuales la fuerza de trabajo y los métodos utilizados tiene gran significación.
- **Asignación de personal:** es la colocación de los recursos humanos en la estructura organizacional, calculando previamente la necesidad de personal de cada departamento, posteriormente hace una selección de los empleados más idóneos por los cargos vacantes.
- **Dirección:** el gerente pone en acción todos los recursos que dispone, mediante instrucciones escritas que implican una comunicación eficaz, motivación y liderazgo.
- **Control:** el gerente debe verificar periódicamente el funcionamiento de la organización, midiendo los resultados obtenidos a fin de establecer una comparación con lo esperado y corregir las carencias existentes para que su ejecución se ponga en sintonía con los resultados esperados.

Es conveniente señalar que el propósito gerencial está determinado por la conversión de los recursos de que dispone la organización en resultados útiles, es decir, que los insumos existentes deben ser transformados por el gerente en productos que pueden derivarse en bienes y servicios.

Por otra parte Reddin (2004), presenta una teoría relacionada con el desarrollo de la eficiencia gerencial denominada teoría 3D. Este modulo conceptual

propuesto por este autor, se fundamenta en el hecho de que al gerente se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede medirse en la misma proporción en la que es capaz de transformar su etilo en forma adecuada a la situación de cambio. Para él la eficiencia administrativa está constituida por el grado en el cual el gerente logra las exigencias del producto, resultando de su posición en la organización.

Para Kant y Kant citados por Chiavenato (2004), “la eficiencia está referida a cuanto de entrada en una organización, surge como producto y cuanto son absorbidos por el sistema”. Esta se relaciona con la necesidad de supervivencia organizacional.

Señalan estos autores que la eficiencia organizacional se relaciona con la extensión en que todas las formas de rendimiento para la organización se hacen máximas, lo que es determinado por una combinación de la eficiencia de la organización, con un sistema y a su éxito en obtener condiciones ventajosas o entradas requeridas.

Los planteamientos anteriores permiten considerar que la capacitación del gerente, es hoy día de gran importancia para incrementar y profundizar la efectividad en las instituciones que dirigen, así como el análisis que le permita determinar el clima requerido entre los integrantes de la organización empresarial.

1.2.3 Efectividad gerencial.

Sallenave (2000), señala que la efectividad gerencial constituye un tema de gran relevancia, por cuanto tiene un efecto directo sobre la satisfacción y rendimiento de los individuos en el trabajo.

La efectividad gerencial no constituye una cualidad que el gerente aporta a una situación determinada en la organización; sino lo que se concibe como lo que este produce en una situación dirigiéndola adecuadamente. Representa, no insumo sino un producto. El gerente debe pensar en términos de desempeño y logros.

La efectividad gerencial no siempre es entendida; son los gerentes quienes tienen necesariamente que aprender a dirigir las concepciones de: efectividad gerencial, efectividad personal y efectividad aparente.

En el mismo contexto Reddim (2004), define la efectividad gerencia como : “el grado en que un gerente logra los requisitos, de “producto” (resultado) de su posición. La efectividad debe ser definida en términos de productos y no de insumos”.

La efectividad gerencial, conduce directamente hacia el interés de la administración por objetivos, que a su vez están directamente relacionados. Las áreas de efectividad son los requisitos generales de productos (resultados) de una posición gerencial. Los objetos constituyen los requisitos específicos de los productos.

La efectividad personal o satisfacción de los objetos personales del gerente más que los objetivos de la organización. Existe mayor probabilidad de que estos ocurran con personas ambiciosas en una organización que posean pocas medidas de “producto” gerencial, definidas con claridad. La efectividad personal es el grado en que un gerente logra sus objetivos privados

Este autor señala que, considera igualmente que la efectividad aparente, puede evaluarse en términos de ser o no ser, apropiada con respecto a los requisitos de producto de la tarea. Existen ciertas características, que generalmente dan una visión de aparente efectividad en cualquier contexto, como por lo general es puntual, posee una mesa organizada, toma de decisiones oportunas, pero desafortunadamente la efectividad aparente puede conducir o no al logro de la efectividad gerencial.

El propósito de diseñar la estrategia es construir un procedimiento que permita la interacción personal de los miembros de la organización, con la finalidad de mejorar la comunicación y planificación en conjunto de todos los procesos de dirección y así garantizar un sistema de trabajo metodológico a los coordinadores y directivos.

1.3 ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los coordinadores que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

- **Comunicación Interna:** cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación Externa:** cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a

mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Rafael Alberto Pérez, "Estrategias de Comunicación". Editorial Ariel, 2001

plante que: Las estrategias de comunicación así descritas tienen los rasgos de toda que caracterizan a toda estrategia, con la única acotación de que, en este caso, para el logro de sus metas los jugadores utilizan el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Entonces, una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

- ✓ **Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos:** Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, son el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar
- ✓ **Define una línea directriz de la comunicación:** Precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los público objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias
- ✓ **Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización:** La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismo valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución.

Diseño metodológico de la estrategia

Según ENRIQUE ARELLANO en “La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional” en la revista RAZÓN Y PALABRA en 2011 describe que:

“La estrategia debe diseñar un procedimiento de retroalimentación, que ayude a facilitar, entender y operar, los cambios que va teniendo la organización, además, brindar de forma eficiente, la información operativa que necesita toda organización para realizar sus actividades básicas cotidianas; también para generar interacciones que proyecte y provoque, relaciones reflexivas, que posibiliten a los trabajadores y a los directivos, construir una empresa sustentada en acciones exitosas”.

El propósito de diseñar la estrategia es construir un procedimiento que permita la interacción personal de los miembros de la organización, con la finalidad de mejorar la comunicación y la planificación en conjunto de todos los procesos de dirección y así garantizar un sistema de trabajo metodológico a los coordinadores y directivos.

1.4 INTEGRACION ORGANIZACIONAL DE LA COMUNICACIÓN

León Lindberg define la integración como " los procesos por los cuáles las naciones anteponen el deseo y la capacidad para conducir políticas exteriores e internas clave de forma independiente entre sí, buscando por el contrario tomar decisiones conjuntas o delegar su proceso de toma de decisiones a nuevos órganos centrales". Por su parte Jorge Mariño dice "se entiende por proceso de integración regional el proceso convergente, deliberado (voluntario) –fundado en la solidaridad-, gradual y progresivo, entre dos o más Estados, sobre un plan de acción común en aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, etcétera"(Mariño, 1999: 112) Es el logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

También se define como la percepción sobre la comunicación y cooperación de las áreas entre sí, para alcanzar metas y objetivos. Sus variables descriptoras

son: ambiente de cooperación, comunicación en general, comunicación interna y comunicación integral.

La integración estratégica se considera un nivel de desarrollo organizacional superior, donde la colaboración, democracia y auto dirección son prerequisites para un alto rendimiento de la organización, caracterizada por su creatividad y capacidad de combinar estratégicamente las posibilidades internas y externas en un contexto de valores, ética e integridad, para producir resultados sinérgicos.

1.4.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Hoy más que nunca en la comunicación institucional la construcción y los estímulos procedentes de mensajes adquieren mayor relevancia que los estímulos procedentes de hechos o personas.

Las instituciones por el hecho de actuar y desenvolverse en sociedad se ven obligadas a comunicar de forma inevitable, digamos que tienen una vertiente comunicativa de la que no pueden prescindir y que forma parte de ellas. Por ende, la comunicación institucional goza de una tradición tan extensa como las propias instituciones. Desde los orígenes de la organización humana podemos hablar de prácticas comunicativas inherentes a lo institucional.

Ramón Reig plantea en “La comunicación organizacional en instituciones públicas”

“Es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la institución depende” (Reig, 2002, p. 26)”.

Las estrategias de comunicación son dispositivos de inteligibilidad que buscan hacernos ver nuevos planos, y que a partir de indagar esos puntos de contacto,

hacen emerger nuevas realidades. Actualmente, entendemos la comunicación estratégica como un cambio social conversacional que aporta horizontes de mayor complejidad.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en todas actividades empresariales e institucionales y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Conclusiones.

1. El diseño de una estrategia de comunicación participativa permite involucrar a las personas en procesos de toma de decisiones, con el fin de lograr la integración entre las distintas partes que componen una organización.
2. Los conceptos de gerencia y desempeño gerencial se pueden aplicar a los facilitadores y coordinadores de aldeas de la Misión Sucre.

CAPITULO II. DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA INTEGRACIÓN COMUNICACIONAL Y DE COORDINACIÓN DE LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS EN EL MUNICIPIO JUAN GERMÁN ROSCIO

Este segundo capítulo se estructura en dos partes fundamentales: una primera parte donde se realiza una descripción general del contexto donde tiene lugar la investigación; esta descripción va desde una explicación detallada del surgimiento de la Misión Sucre en el país hasta la explicación de los detalles en las aldeas del Municipio Juan Germán Roscio del estado Guárico.

En un segundo momento de este capítulo se propone y fundamenta la implementación de una estrategia de integración comunicacional que facilite el intercambio de la información necesaria para el correcto funcionamiento de las aldeas.

2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CONTEXTO

Para emprender cualquier tipo de estudio se precisa conocer a fondo los fenómenos que suceden en la organización donde se desarrollará, este constituye un elemento imprescindible para diseñar mejores propuestas de solución.

2.1.1 Misión Sucre

La misión Sucre tiene como finalidad el estudio compartido y multiinstitucional, un desarrollo curricular flexible e interdisciplinario, así como la diversificación de oportunidades, espacios, lugares y condiciones.

Al mismo tiempo es necesario promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de un nuevo modelo educativo universitario, con bases en los imperativos de la democracia participativa y protogónica, donde sea posible la apertura hacia distintas modalidades de formación tales como: la presencial, la semipresencial, el aprendizaje de proyectos y la acreditación de experiencias.

La adaptación de los estudios universitarios a las particularidades de las diferentes regiones y localidades es otra de las premisas de este importante proyecto que cuenta con la corresponsabilidad de todos los participantes: bachiller, docentes, instituciones universitarias, gobiernos regionales y locales, sectores productivos, comunidades, organizaciones sociales y el gobierno

nacional. De igual forma se apoya en la contraloría social, ejercida por todos los actores vinculados al proceso, la comprensión del trabajo y la vida social como espacio de aprendizaje y la actualización permanente, sin dejar a un lado el aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Misión y Visión de la Misión Sucre.

Misión: Promover y ayudar en el cumplimiento del mandato constitucional orientado a brindar educación gratuita y de calidad a las y los bachilleres venezolanos, facilitando su inserción tanto en los programas de educación superior como en el resto de los programas socioproductivos emprendidos por las instituciones del estado.

Visión: es una organización pública de vanguardia en el cumplimiento de políticas socioeducativas que:

- Contribuye de manera notoria a la transformación de la educación del país.
- Impulsa el proceso de municipalización de la educación superior.
- Logra incorporar a cientos de miles de bachilleres a la educación superior.
- Derrota la exclusión social.
- Contribuye con el futuro de la nación.

La Misión Sucre tiene como objetivo la municipalización y la orientación de la enseñanza de la educación universitaria hacia todas las regiones y localidades del país. Toma como punto de referencia la cultura específica de las poblaciones con sus necesidades, problemas, exigencias y potencialidades.

Así mismo garantizar el acceso y la inclusión a los nuevos bachilleres que ingresen de los diferentes liceos, promoviendo la reflexión, discusión, concepción e implementación de un nuevo modelo socialista de la educación superior.

El presente estudio tiene su fundamentación legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la ley orgánica de educación y en el decreto presidencial para la conformación de la misión sucre.

La Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela 2009, en su artículo 102 plantea: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos los niveles y modalidades, y como instrumento de 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.

Por otra parte, la Ley Orgánica de Educación 102 plantea: “La educación universitaria profundiza el proceso de formación integral y permanente de ciudadanos críticos y ciudadanas reflexivos y reflexivas sensibles y comprometidos o comprometidas, social y éticamente con el desarrollo del país, iniciando en los niveles educativos precedentes.”

Mientras, el Decreto 2601, del 08 de septiembre de 2003 proyecta que: “La misión sucre es un programa de inclusión del ministerio de educación superior que se propone municipalizar la educación superior orientarla hacia las regiones, las localidades, tomando como punto de referencia la cultura específica de las poblaciones con sus necesidades y potencialidades.”

Estructura Municipal.

El estado Guárico cuenta con 48 aldeas universitarias y un coordinador regional. Específicamente el municipio Juan Germán Roscio está conformado por 12 aldeas, 12 coordinadores de aldea y 36 facilitadores que representan la estructura de la dirección y gerencia educativa de la Misión Sucre en esta localidad. (Figura 2.1)

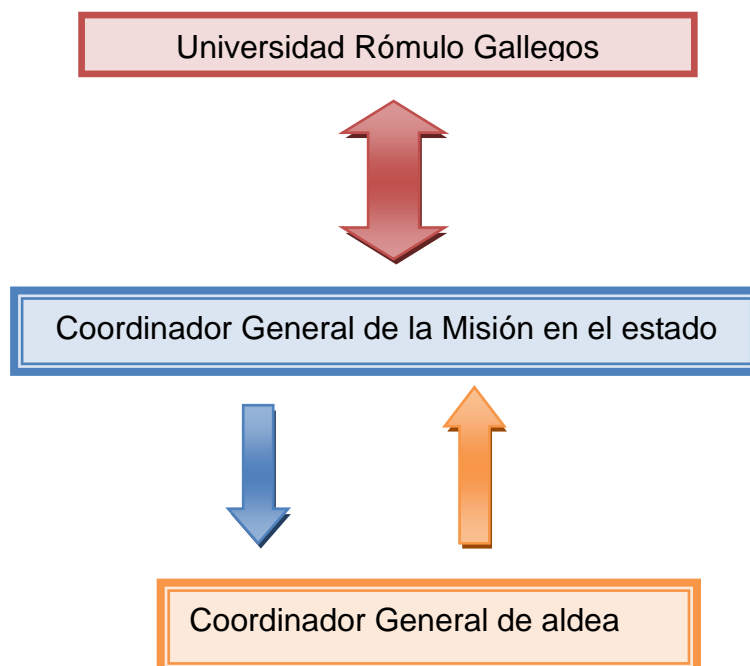


Figura 2.1: Estructura estatal.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción de la aldea universitaria Simón Rodríguez.

La aldea Simón Rodríguez se ubica en el Liceo Juan Germán Roscio, avenida José Félix Rivas, San Juan de los Morros. Cuenta con un coordinador y se imparten carreras como: Comunicación Social, Gestión Social, administración, Derecho y Educación.

En cada sección de estudio existe un vocero estudiantil, quien tiene la responsabilidad de velar por la organización y el correcto funcionamiento de su grupo; además recibe información y la hace llegar a sus facilitadores y estudiantes.

2.2 Estrategia

Luego de la construcción del marco teórico referencial y una vez caracterizado, el contexto donde se llevó a cabo la investigación, es pertinente en este capítulo, teniendo en cuenta la necesidad de dar solución al problema científico planteado, proponer una estrategia para mejorar la integración comunicacional en la coordinación de las aldeas de la Misión Sucre en el estado Guárico.

Fundamentación de la estrategia propuesta

Ninguna obra humana es lo suficientemente perfecta como para no tener que ser mejorada en algún momento. Sin embargo, el perfeccionamiento no es un milagro que va a solucionar todos los problemas que afrontan las organizaciones, requiere ser planificado, ejecutado y controlado siempre a partir de un diagnóstico que permita identificar las principales carencias a resolver. La planificación estratégica es una herramienta que resulta apropiada en este caso.

Modelo propuesto para el diseño de la estrategia de integración comunicacional.

La autora, después del análisis realizado en el capítulo 1 de la tesis acerca de los diferentes modelos publicados en la literatura para proyectar una estrategia, considera que el modelo tomado del colectivo de autores del Instituto de Ciencias Pedagógicas es el que más se ajusta a las exigencias y necesidades de la estrategia que será elaborada para resolver el problema científico de esta investigación, por lo que se decide tomar este como modelo. (Ver Fig 2.1)

Modelo propuesto para el diseño de la estrategia de integración comunicacional

El modelo para la estrategia se elaboró teniendo en cuenta las características propias de la realidad educativa venezolana actual y consta de 3 fases: diagnóstico, proyección y ejecución y control. A continuación se describe de forma un poco más específica en qué consiste cada paso de este modelo.

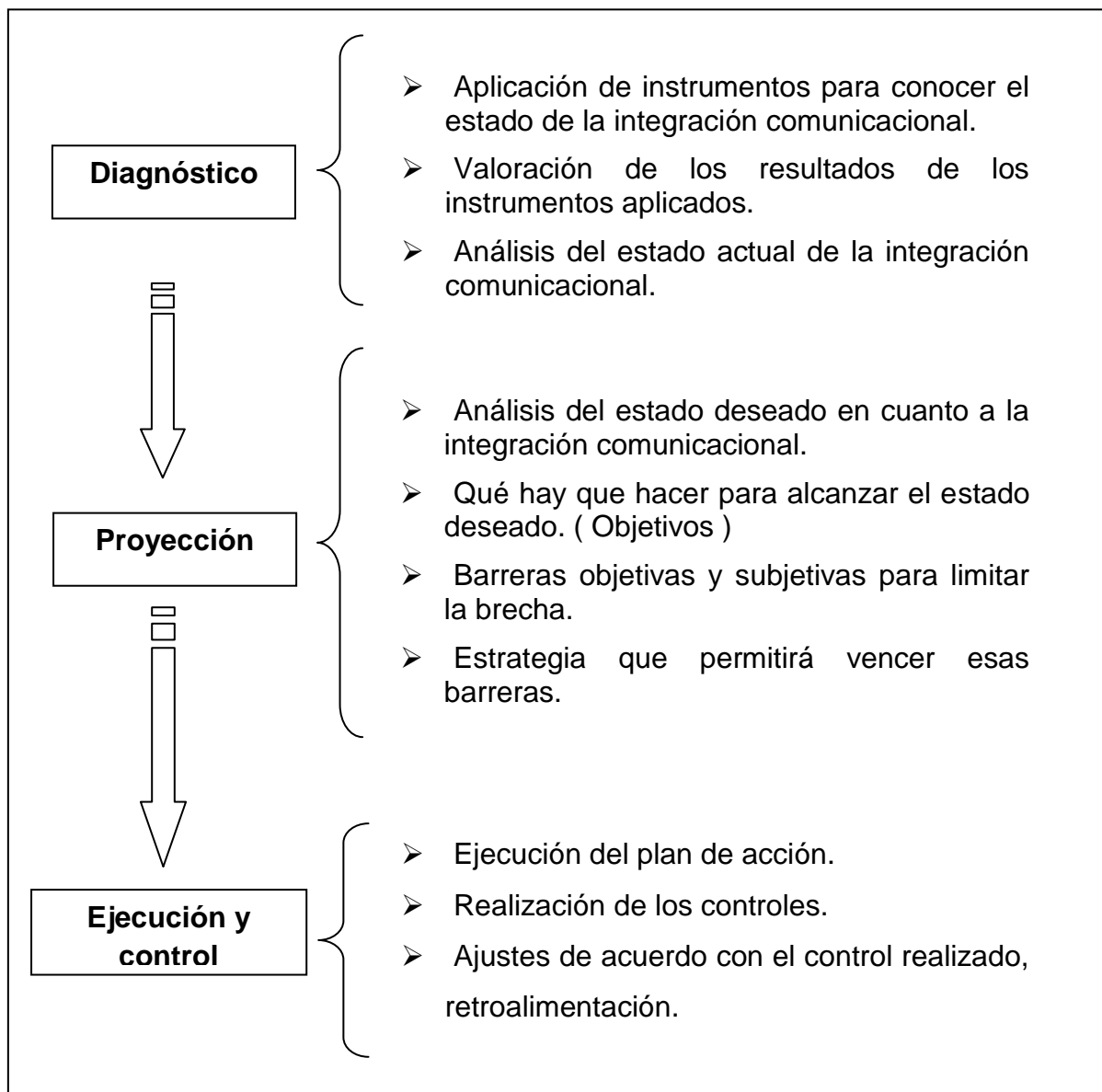


Fig. .- 2.1 Procedimiento propuesto para el diseño de la estrategia.
Fuente: Colectivo de autores del Instituto de Ciencias Pedagógicas (2000)

Fase 1. Momento de diagnóstico

En esta fase distinguiremos tres etapas; la primera realizada exclusivamente por la investigadora por medio de la observación directa, sobre la cual Sabino, C. (1997), señala: "La observación directa es aquella a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social". (p. 134), Es decir es la investigación personalizada de manera detallada del ambiente estudiado. La segunda parte será realizada de manera participativa,

conjuntamente con los coordinadores y facilitadores de la aldea Juan Germán Roscio y en la tercera se aplicará un cuestionario (Anexo No. 1) con la finalidad de recoger información relacionada con una estrategia metodológica para la integración comunicacional de los coordinadores de los programas de la Misión Sucre del estado Guárico.

Conjuntamente se busca conocer el estado en que se encuentran dichas aldeas a nivel de comunicación e integración, además de la calidad de la información suministrada en cada área académica a través de los programas educativos impartidos por los facilitadores

Los resultados que se obtienen en estas tres etapas constituyen la base sobre la cual la investigadora trazará la estrategia.

Para la valoración de los resultados de los instrumentos aplicados se utilizan las técnicas de trabajo en grupo y si se requieren métodos estadísticos.

Estado actual

Es una fotografía de todo lo que acontece en las aldeas universitarias del municipio Juan Germán Roscio del estado Guárico, relacionada con la integración comunicacional. Definir el estado actual es de gran importancia pues se puede comparar ante cualquier cambio que ocurra durante el proceso de implementación de los instrumentos de investigación u otra causa que facilite la comprobación de la misma.

Se establecen determinados parámetros relacionados con los aspectos fundamentales como pueden ser entre otros:

- Clima organizacional.
- Calidad de las actividades docentes.
- Actividades donde participen varias aldeas.
- Actividades donde participen estudiantes de diferentes especialidades dentro de una misma aldea.
- Motivación y comunicación.

Esta fase finaliza con la determinación de las necesidades en el contexto comunicacional y para ello se organizan talleres en los que se analizan cada

una de estas necesidades y la prioridad que tienen para la comunicación en la comunidad. En tal sentido se asumen la técnica de lluvia de ideas.

Fase 2. Momento de proyección

El **estado deseado** es:

- Una imagen posible del estado futuro deseado.
- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Aporta significado al trabajo que hace la gente en la organización.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
 - Se basa en dos profundas necesidades sociales: comunicación e integración.

Asumir la etapa de proyección sin una definición del estado deseado constituye uno de los errores más comunes y de peores consecuencias para el diseño, del mismo modo no puede obviarse la participación de las personas en este proceso pues su parecer es necesario para alcanzarlo.

Por otra parte, (Zaida Gómez, 2009) reconoce como otras de las faltas frecuentes en la creación del estado deseado las siguientes:

- Ignorar el efecto del cambio en un área de la cultura de la organización, y en el sistema como un todo, dando como resultado una definición de estado deseado limitada a una pequeña parte de lo que necesita cambio.
- Basarlo en lemas bellos, pero vacíos.
- Crear una definición de estado deseado inamovible que no pueda ser cambiada.

Los objetivos están dirigidos a alcanzar el estado deseado de la organización. Se basan en resultados, logros, fines deseados y potencialmente realizables hacia los cuáles se dirigen los planes de acción y esfuerzos de una organización.

Según la autora antes mencionada, es la expresión de un resultado que se quiere lograr y la razón por la cual se desea alcanzar este resultado. Deben ser realistas, medibles, motivadores, específicos y claros.

Para su formulación deben aplicarse técnicas de trabajo en busca de consenso y compromiso que garanticen el logro de los objetivos propuestos.

Las barreras son obstáculos que se interpone al logro, en la práctica, de las metas y la visión. Pueden ser internas y externas, constituyen fuentes de resistencia al cambio, retos o problemas que deben resolverse.

Al mismo tiempo las barreras pueden verse como:

- Indicadores de la estrategia.
- Formas de normalizar la comunicación acerca de lo que no funciona.
- Vías para evidenciar lo negativo y resolverlo.
- Indicadores de futuros conflictos, si se quedan sin resolver.
- Miedos y ansiedades acerca del futuro basados en lo que no funcionó en el pasado.

Estrategias

La estrategia pueden orientarse a:

- Vías para moverse de la realidad a la visión.
- Mapas de ruta.
- Guías para la localización de recursos.
- Vías para superar las barreras.
- Fuentes de Tácticas múltiples.
- Basada tanto en metas de procesos como de contenido.
- Trabajables.
- Directas e indirectas.
- Interactivas y holísticas.

Plan de acción

Contemplan dentro de su accionar:

- Descripciones concretas de lo que va a pasar.
- Centrados en lo específico.
- Inmediatos.
- Claramente relacionados con la visión y las metas.
- Vías detalladas para implementar estrategias y para vencer barreras.

Constituye el mapa de ruta para el esfuerzo de cambio, por lo que resulta determinante el que sea realista y efectivo. El plan se halla relacionado con las metas que se proponga para el cambio y se cuenta con los recursos para su ejecución.

Las cinco características de un plan eficaz de acción o cambio, se ofrecen a continuación.

- Las actividades se hallan claramente vinculadas con las metas y Prioridades de este último.
- El plan es específico. Los tipos de actividades están claramente Identificadas.
- El plan es integrado. Las partes están estrechamente conectadas.
- El plan está en secuencia de tiempo. Existe una cronología lógica de los eventos.
- El plan es adaptable. Existen planes de contingencia para adaptarlo a las fuerzas inesperadas.

Según (García, 2006) es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un Plan de Trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse.

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo? ¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables?

Después de considerar estos aspectos podemos afirmar que la elaboración de la Estrategia ha concluido, aunque queda la parte más compleja: su puesta en práctica y sobre todo que esta puesta en práctica se corresponda con las exigencias que están previstas y las características y cultura de la empresa.

Planes de contingencia

Son acciones provocadas de acuerdo con:

- Fuerzas inesperadas.
- Las experiencias acumuladas con relación a las crisis.
- Oportunidades que se dan en la práctica y que es necesario aprovechar.

Estas acciones deben estar estructuradas y definidas según los recursos disponibles y cumplirlas para estos momentos al lograr ser lo suficientemente flexible para su adecuación en el momento preciso.

Una vez creado el diseño de la Planificación Estratégica, debemos establecer, cronológicamente y según lo analizado todo el andamiaje de su ejecución con las precisiones y el acople con el sistema de controles definido

Momento de ejecución y control

Desarrollar la estrategia es implementar lo planificado considerando que: La estrategia es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, 1999). Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades.

Durante la implementación de la estrategia y en cada uno de los pasos del modelo propuesto no puede obviarse la función de control. Con frecuencia hay que hacerse interrogantes como:

¿En qué somos buenos? ¿Con quién me puedo comparar?

¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?

¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?

¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?

¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?

¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la integridad comunicacional de la aldea?

¿Cuál es exactamente la estrategia a seguir?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel. El cumplimiento de este importante aspecto permite una constante retroalimentación como elemento esencial del control.

Conclusiones

1. El estudio profundo del contexto donde se desarrolla la investigación permitió comprender cómo debe ser la adecuación del modelo de estrategia seleccionado, para que se pueda garantizar su correcta implementación en la coordinación regional de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio del estado Guárico.
2. La particularización de cada uno de los componentes del modelo de estrategia seleccionado y adecuado a las características de la coordinación regional de la Misión Sucre, organización objeto de estudio, aportaron las potencialidades necesarias para la aplicación que se hace posteriormente y cuyos resultados se muestran en el capítulo tres de la presente investigación.

CAPITULO III ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS LUEGO DE IMPLEMENTADO LA ESTRATEGIA

INTRODUCCION

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos luego de la aplicación de la estrategia propuesta.

Se tomó como punto de partida para realizar este análisis la información obtenida en la primera fase de la investigación, la cual tuvo como propósito fundamental conocer el estado en que se encuentran las aldeas a nivel de comunicación e integración, además de la calidad de la información suministrada en cada área académica a través de los programas educativos impartidos por los facilitadores y para la cual se utilizaron la encuesta y el trabajo en grupo como técnicas fundamentales. Toda esta información constituyó un resultado importante que fue considerado para, en una segunda fase, diseñar la Estrategia de integración comunicacional que contribuiría a sentar bases para la introducción y futuro funcionamiento de las coordinaciones de aldea. En la tercera fase del estudio se realiza una **valoración cualitativa**, a partir de las opiniones de los implicados, una vez que se haya puesto en práctica la estrategia.

3.1 RESULTADOS DE LA PRIMERA FASE DE LA INVESTIGACIÓN. Diagnóstico sobre la integración comunicacional.

En la primera etapa de esta fase, correspondiente a la observación directa por parte de la investigadora, se constató que:

- La información no fluye de manera directa de coordinadores a facilitadores y que en múltiples ocasiones llega por la vía de los propios estudiantes o de otros facilitadores.
- La planificación de los facilitadores de aldea se realiza de forma aislada, es decir, sin tener en cuenta la necesidad de colaborar e influir positivamente en la ejecución de los programas de otras aldeas.

- No existe integración entre los programas académicos de las aldeas, ni interna ni externa.
- No existe claridad en los objetivos y necesidades de realizar un trabajo conjunto para el bien común de la Misión Sucre.

La segunda fase de esta etapa correspondió a la aplicación de una encuesta (Anexo 1) a los coordinadores de aldeas, esta arrojó los siguientes resultados: el 83 % de los encuestados plantea que solo algunas veces mantiene una comunicación efectiva con los facilitadores sobre la planificación de los programas y un 17 % asegura que nunca lo hace.

Por otra parte, el 91, 6 % considera que Orienta a sus facilitadores durante la planificación del trabajo en las aldeas solo algunas veces, mientras el 8 % reconoce que no lo hace.

El 100 % de los encuestados afirma que nunca se ha promovido una estrategia metodológica que contribuya en la gestión de la información entre coordinadores y facilitadores. De igual forma el 100 % asegura que solo algunas veces recibe la información sobre los programas educativos a nivel de la gerencia direccionada por la coordinación regional.

Por otro lado, el 100 % asevera que nunca estimula de manera proactiva la comunicación integrada entre los facilitadores que tiene a su cargo y que en la coordinación nunca se aplica alguna estrategia de integración comunicacional.

En el tercer momento del diagnóstico se entrevistó de manera grupal a coordinadores de aldeas, facilitadores y estudiantes. (Ver anexo 2) quienes llegaron al consenso de que el flujo de información entre la organización de las aldeas es deficiente entre las causas mencionadas se hayan las siguientes:

- La información no fluye de la manera correcta ni vertical ni horizontalmente.
- La falta de orientación y promoción de las actividades a realizar planificadas por las aldeas.
- No se realiza una reunión general de la Misión Sucre a nivel direccional para conocer la planificación de las aldeas.

La integración dentro de las aldeas se valoró de Regular debido a:

- No se realiza un control interno a la integración de los diferentes programas.
- No existe una estrategia de integración dentro de las aldeas.
- Las actividades se programan y se realizan de forma individual, sin tener en cuenta la planificación de otros programas.

Por otra parte, la integración entre las aldeas se evaluó de regular porque:

- Se desconoce el trabajo de cada aldea.
- No se realizan actividades de manera conjunta entre todas las aldeas.
- No se hacen reuniones entre los coordinadores de diferentes aldeas.

La principal causa identificada es que no existe una estrategia de comunicación e integración entre las diferentes aldeas.

3.2.2 ESTADO DESEADO

El estado deseado que se determinó alcanzar mediante la estrategia que se proponen en esta investigación se describe mediante los siguientes aspectos:

- Todas las aldeas están integradas.
- Fluye la comunicación entre las aldeas.
- Fluye la comunicación dentro de la aldea en todos los sentidos.
- Los programas académicos se integran.
- La planificación de las actividades se hace sobre la base de la integración de las carreras y aldeas.

Objetivos:

1. Capacitar a los coordinadores y facilitadores en aspectos teóricos y prácticos sobre comunicación.
2. Capacitar a los coordinadores y facilitadores en los temas de integración y planificación.
3. Implementar una herramienta que facilite la comunicación integrada entre las diferentes aldeas del estado.

3.2.3 BARRERAS

BARRERAS OBJETIVAS Y SUBJETIVAS PARA LIMITAR LA BRECHA.

OBJETIVAS.

No se cuenta con el financiamiento necesario para realizar actividades grupales tales como talleres y visitas a las aldeas.

Los docentes, coordinadores y facilitadores tienen sus compromisos particulares de trabajo que no están dentro de la misión Sucre.

Son muy limitados los canales de comunicación.

Los salarios son relativamente bajos.

No se cuenta con todos los recursos humanos que requiere la misión, lo que conlleva a que una misma persona realice, en ocasiones, más de una función.

BARRERAS SUBJETIVAS.

En muchas ocasiones los docentes no son graduados de especialidades afines al contenido que imparten.

Los trabajadores, de forma general, no muestran constancia en la realización de las actividades que le corresponden.

La motivación de las personas involucradas es baja.

La estimulación monetaria no es constante, lo que provoca la inestabilidad de los docentes y facilitadores.

ESTRATEGIA DE TRABAJO.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico aplicado, el estado deseado y los objetivos planteados para alcanzarlo se elaboró el siguiente plan de acción.

Acción I:

Objetivo: Informar sobre las actividades a realizar en la aplicación de la estrategia

Vía de ejecución: Reunión

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: Aldea Juan Germán Roscio

Acción II:

Objetivo: Abordar elementos teóricos sobre la comunicación.

Vía de ejecución: Conferencia

Medios: Presentación elaborada por Drc. Ana María González Soca, titulada: "La comunicación en los grupos laborales"

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: Aldea Juan Germán Roscio

Acción III:

Objetivo: Aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la conferencia

Vía de ejecución: Taller

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: Aldea Juan Germán Roscio

Acción IV:

Objetivo: Abordar elementos teóricos sobre planificación e integración.

Vía de ejecución: Círculo de acción

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: Aldea Juan Germán Roscio

Acción V:

Objetivo: Aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la conferencia sobre planificación e integración.

Vía de ejecución: Taller

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: Aldea Juan Germán Roscio

Acción VI:

Objetivo: Intercambiar experiencias sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para lograr la integración de las aldeas universitarias.

Vía de ejecución: Mesa Redonda

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: Aldea Juan Germán Roscio

Acción VII:

Objetivo: Elaborar Programa de Actividades de cada aldea

Vía de ejecución: Taller

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: Aldea Juan Germán Roscio

Acción VIII:

Objetivo: Divulgar programa de Actividades de cada aldea

Vía de ejecución: Actualización de murales, correo electrónico, folletos

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: Aldea Juan Germán Roscio

Acción IX:

Objetivo: Diseñar un sitio web que permita gestionar la información de las aldeas universitarias a nivel estatal.

Vía de ejecución: Taller

Participantes: Coordinadores y facilitadores

Responsable: Investigadora

Lugar: Aldea Juan Germán Roscio

En el momento de ejecución se obtuvieron las siguientes experiencias.

Durante la realización de la acción uno se logró la motivación de los coordinadores de aldea y sus facilitadores quienes comprendieron la necesidad de la planificación en grupo para fortalecer la comunicación e integración entre todas las aldeas de la coordinación regional.

La acción dos consistió en una conferencia a partir de la Presentación elaborada por la DrC. Ana María González Soca, titulada: “La comunicación en los grupos laborales”, en la cual se abordaron elementos teóricos sobre la comunicación y con ella se le brindó a los coordinadores de programas, los aspectos necesarios para mejorar la comunicación e integración y, por tanto, el establecimiento de las relaciones armónicas en la planificación entre ellos.

Posteriormente se realizó un taller donde se aplicaron los conocimientos adquiridos en la conferencia anterior, este gozó de la aceptación de los participantes.

En la cuarta acción cada gerente evaluó el nivel de planificación en su aldea para llevar a cabo una comunicación eficiente, que garantice la interacción entre ellas. Eso permitió concluir que desarrollar la planificación en conjunto es la mejor vía para la integración comunicacional.

En el taller correspondiente a la quinta acción cada coordinador de aldea llevó ideas para la planificación de las actividades a realizar, esto originó un intenso debate donde todos finalmente, estuvieron de acuerdo en unir actividades para contribuir al éxito de la Misión Sucre en el estado. Por otra parte se organizó la realización de una mesa redonda para intercambiar experiencias sobre el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para lograr la integración de las aldeas.

En la sexta acción cada coordinador y facilitador expone sus experiencias en el empleo de las TIC para difundir la información, sin embargo, se evidencia que no hay un uso óptimo de las posibilidades que ofrecen dichas tecnologías para lograr la integración deseada y todos se unen al criterio de que es necesario un sitio web que permita gestionar la información y divulgar todas las actividades a realizar en las aldeas.

En la acción número siete se realizó una planificación en conjunto, la que puso en evidencia la importancia de la comunicación como vía para el correcto funcionamiento de la gerencia de la misión Sucre en el estado. Se elaboró un plan de actividades similar al del ejemplo siguiente:

Aldea	Actividad	Responsable	Fecha	Información a divulgar
Juan Germán Rosco	Planificación y modo de publicación	Coordinador R Coordinador A	1era semana de mes Una semana de antelación	Eventos, talleres, reuniones, planificación, etc

En la octava acción se discutió acerca de las vías para divulgar la actividades programadas, tomando en cuenta desde las tradicionales como son los murales, folletos, cartas, propagandas hasta el correo electrónico y otras formas modernas. Se tomó el acuerdo de situar una cartelera informativa en cada aldea, mientras se construya el sitio web de la Misión.

En la última acción se diseñó un sitio web, que permita gestionar la información de las aldeas universitarias, para ello se tuvo en cuenta las opiniones y sugerencias de cada uno de los participantes en la actividad.

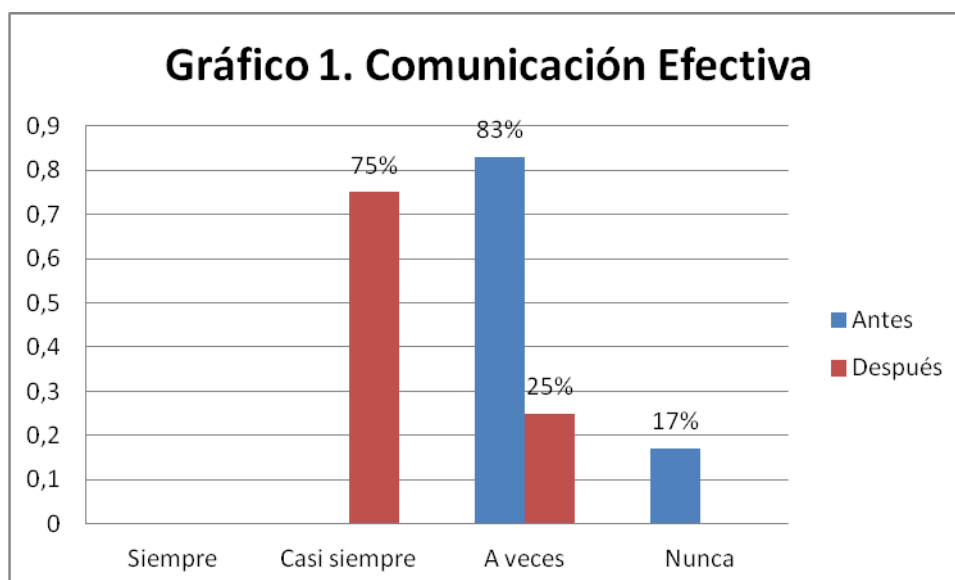
Realización de los controles

El control está concebido desde el mismo momento en que se comenzó la realización de la estrategia de preparación de los coordinadores y facilitadores de la coordinación regional. Por tanto no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde que se aplica y se define el estado actual que presenta la coordinación.

Dos semestres después de concluir la última acción correspondiente al plan concebido se aplicó nuevamente la encuesta que aparece en el anexo 1. Los resultados se muestran en la tabla 1.

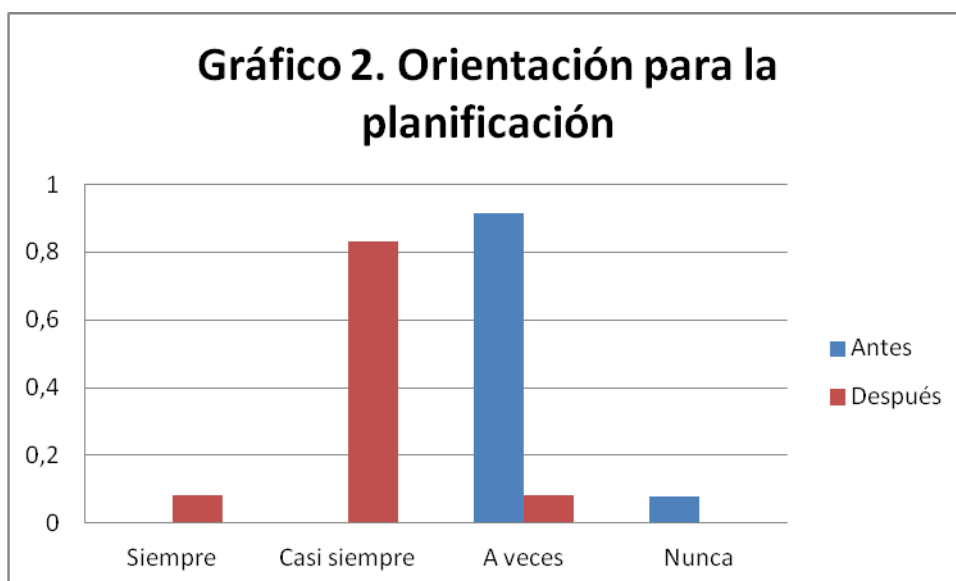
Tabla 1. Resultados de la encuesta después de aplicada la estrategia.				
Aspecto a medir	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Comunicación efectiva		75 %	25 %	
Orientación para la planificación	8,3 %	83,3 %	8,3 %	
Promoción de estrategias	16,6 %	66,6 %	16,6 %	
Recibe información de programas		83,3 %	16,7 %	
Estimulo proactivo de comunicación integrada		75,0 %	16,7 %	8,3 %
Aplicación de estrategia comunicacional			100 %	

Los gráficos 1, 2, 3, 4 y 5 permiten comparar la situación de la comunicación integracional, antes y después de aplicada la estrategia en la coordinación regional del municipio Juan Germán Roscio.

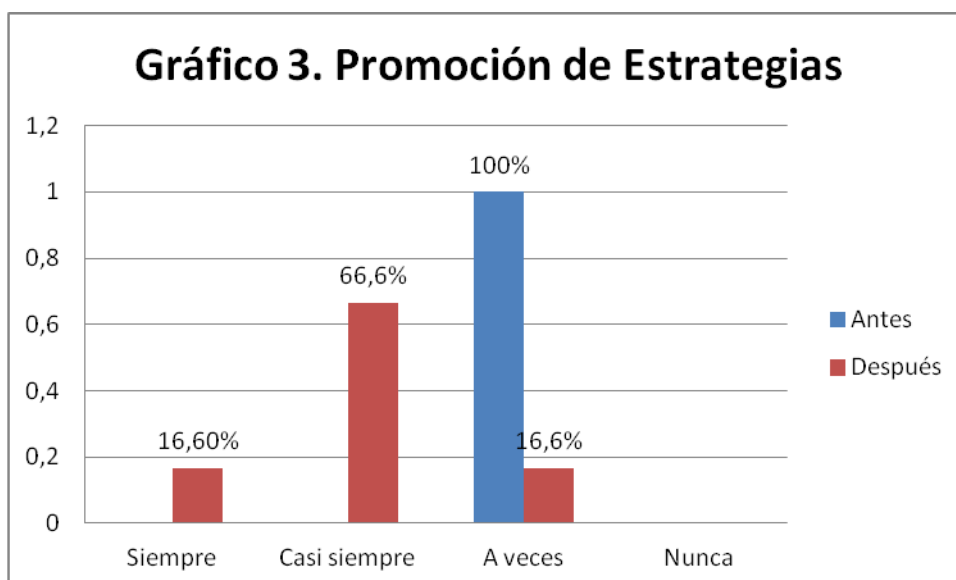


El gráfico 1, muestra como antes de aplicada la estrategia el 17% de los coordinadores de programas nunca se comunicaban de manera efectiva con

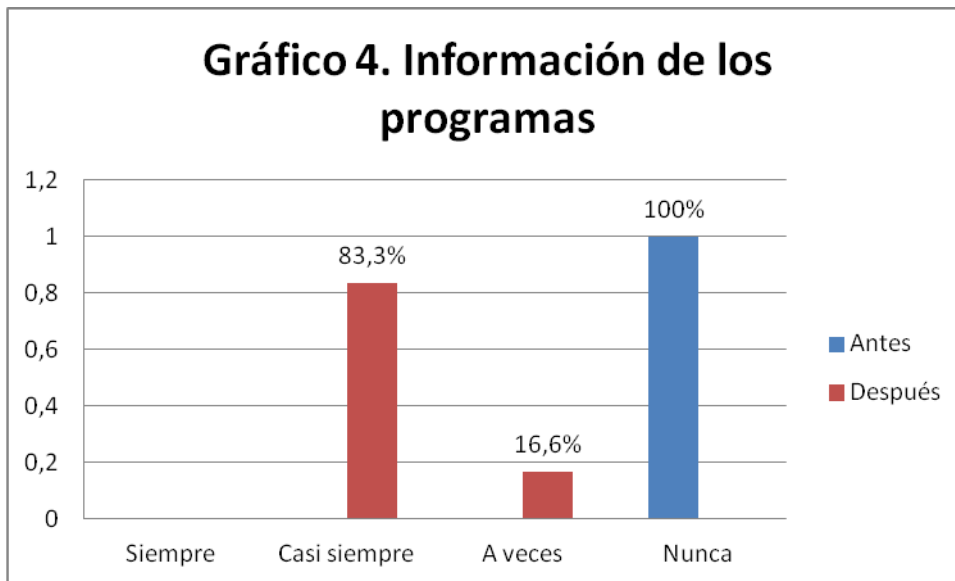
sus facilitadores para informarle acerca de la planificación de los programas, sin embargo después de aplicada la estrategia dispone esta situación un 75% casi siempre.



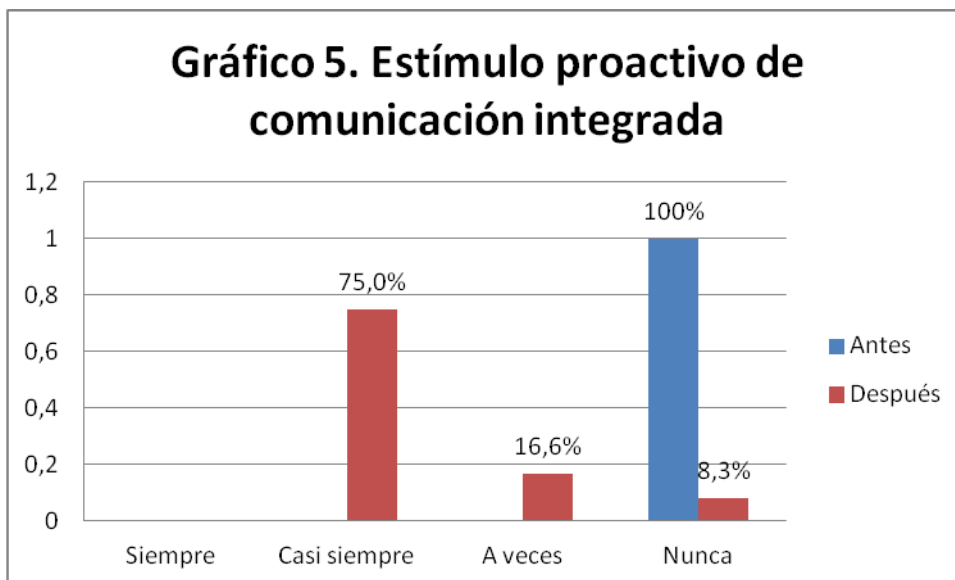
Por otra parte el gráfico 2, permite apreciar como antes los coordinadores orientaban a sus facilitadores en la planificación del trabajo en sus aldeas solo algunas veces y en otros casi nunca, situación que cambia luego de aplicar la estrategia donde predomina los que lo hacen casi siempre.



La promoción de estrategia metodológica que contribuye a la gestión de la información entre coordinadores y facilitadores también evolucionó favorablemente lo que se aprecia en el gráfico 3.



Lo mismo ocurre con la información sobre los programas educativos desde la coordinación regional lo que antes no tenía lugar nunca ver gráfico 4. Antes de aplicar la estrategia nunca se estimulaba de manera proactiva la comunicación integrada lo que traía consigo el aislamiento de las aldeas y la división de los programas educativos.



En el gráfico 5, ilustra como se ha revertido esta situación una vez aplicada la estrategia propuesta

Conclusiones

La implementación de la estrategia permitió constatar avances en:

1. La planificación integrada, con la participación de todos los coordinadores de aldea
2. La planificación de forma conjunta.
3. La conformidad con la divulgación de las actividades a realizar dentro de las aldeas.
4. La integración de los programas, de alguna manera.

De igual forma permitió concluir que es necesario un reajuste constante del plan de acción de manera que permita ir alcanzando peldaños superiores en la comunicación e integración de las aldeas. Pues la investigación no debe considerarse terminada sino el punto de partida para nuevas estrategias y planes de acción en dependencia de las gerencias actuales y venideras.

CONCLUSIONES

Después de realizado el trabajo investigativo en la coordinación de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio del estado Guárico podemos concluir que:

➤ El análisis de los fundamentos teóricos relacionados con la investigación permitió ampliar y profundizar en los basamentos conceptuales de elementos de comunicación, integración comunicacional, gerencia, el gerente como coordinador así como, en los de estrategia y los diferentes modelos de estrategia, pudiendo fundamentar la estrategia metodológica diseñada.

➤ Se diseñó una estrategia para la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos que se consta de 3 fases: diagnóstico, proyección y ejecución y control.

➤ La aplicación de la estrategia para la integración comunicacional y de coordinación de los programas educativos en la coordinación regional de estado Guárico ha permitido encontrar las principales dificultades, caracterizar la problemática existente, identificar las barreras y aplicar un plan de acción resultó de gran valor.

➤ La implementación de la estrategia permitió el logro de un primer nivel de integración comunicacional y de coordinación entre coordinadores y facilitadores al mismo tiempo marca la motivación para continuar la investigación en este sentido y para valorar la gerencia como instrumento capaz del desarrollo y transformación suficiente de conocimiento a cerca de la gerencia administrativa

RECOMENDACIONES.

1. Programar el sitio web diseñado para la gestión de la información en las aldeas universitarias.
2. Continuar la investigación para la creación de otras aldeas en el estado.
3. A los gerentes Asumir y gestionar las políticas comunicacional de cada aldea, fundamentada en la visión y misión organizacional establecidos en los objetivos en forma clara y precisa para que sean conocidos por personal.
4. El gerente coordinador debe implementar los principios estratégicos comunicacional de calidad total en ejercicios de sus funciones, al formular objetivo bien definidos basados en una planificación y control adecuado, estimulando a los facilitadores a realizar actividades que le permitan la integración en los programas educativos de las aldeas.

RESULTADO

1. Impulsar la comunicación integral en formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos para mejorar la gestión organizacional con la instalación del escenario a partir del coordinador
2. El 100% de los facilitadores y coordinador que alcance la formación y capacitación necesaria para el logro de los objetivos.
3. Garantizar los cumplimientos de planes, programas y proyectos emanados de cada aldea en la preparación de este personal.
4. Lograr la consolidación futura de la estrategia metodológica de integración comunicacional elaborada solucionando las deficiencias señaladas.

BIBLIOGRAFÍA

Arthur, A. (2004). El Gerente. Misión y Visión. Bogotá. Ediciones Litho Tips.

Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Episteme.

Aristiguetti, K. (2006). Diseños Estratégicos de Organización. Barcelona. Editorial Preintice Hill Hispanoamericana.

Balistrimi, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas. Editorial Bl. Consultores Asociados.

Berrocali A. (2008). Estrategia de Comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional. México. Ediciones Plaza y Valdez.

Bust, N y Kevin D. (2004). El desempeño gerencial. Bogotá. Editorial Colosal C.A.

Castejon, Hercilia (2003). Un modelo de comunicacional para la eficiencia persona y laboral. Tesis doctoral de la Universidad de la Luz. Maracaibo-Venezuela

Constitución de la republica Bolivariana de Venezuela (1999).

Chiavenatto, (2004). La administración gerencial. México. Editorial MC Grad-Hill

Collins, M. (2004). Gerencia Organizacional. Madrid. Editorial Grad-Madrid.

Drucker, L. (2003). Gerente y Recurso Humano. México. Editorial Mc Graw – Hill C.A.

García, 2006 Víctor Manuel García Tarrau, Diseño e implementación de la estrategia de dirección en la empresa Apícola de Sancti Spiritus: período 2005-2010. Tesis de maestría en Dirección. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. 2006

Gómez, 2005 Implementación de una estrategia de trabajo político ideológico que facilité la introducción futura de la dirección por valores en la subgerencia

BISART SANCTI SPÍRITUS. Tesis de maestría en Dirección. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. 2005

Krigier, C. (2004). Gerencia de Empresas. Madrid. Editorial Continental Hispanoamericana.

Ley Orgánica de la Educación (2009).

Lester, M. (2000). Administración de Empresa. Madrid. Editorial HERDERS, S.A.

Mali (2001). El gerente y sus fundamentos. México. Ediciones Hispanoamericana de México.

Nisbet, S. (2007). Estrategias para el aprendizaje. Bogota. Editorial CAIN, S.A.

Porter, M. (2002). Estrategia Competitiva. XXVI Edición México. Editorial Continental.

Reddin, G. (2004). Teoría del Desarrollo Gerencial. Bogotá. Editorial F.C.L. S.A.

Rodríguez, Marianela (2006). Estrategia comunicacionales, tesis de grado para el Magister. Maracaibo- Venezuela.

Sallenave, E. (2000). Efectividad de la gerencia Administrativa. México. Ediciones Preintice Hill Hispanoamericana

Sabino, C. (2002). El proceso de Investigación. Caracas. Editorial Panapo.

Santesmases Mestre. Los comportamientos comunes en la cultura organizacional. 1999.

Stoner, L. (2001). Principios de Gerencia. México. Editorial MC Graw Hill interamericana de México.

Tamayo y Tamayo, M. (2000). El proceso de la investigación científica. (3ra. ed.). México: Editorial Limusa

INTRUMENTO DE LA INVESTIGACION

ANEXO 1.

Encuesta realizada a los coordinadores de los programas de la Misión Sucre del estado Guárico.

Ciudadano:

El cuestionario que se le presenta a continuación tiene como finalidad recobrar información relacionada con una estrategia metodológica para la integración comunicacional de los coordinadores de los programas de la Misión Sucre del estado Guárico, el mismo se empleará para la realización de una investigación correspondiente a una tesis de maestría.

En tal sentido, le agradezco su colaboración al responder las preguntas que contiene el presente instrumento de recolección de datos.

INSTRUCCIONES

- ✓ Responda las preguntas con la mayor sinceridad, su colaboración será muy valiosa.
- ✓ Para dar respuesta marque con una X la que se asemeje más a su opinión dentro de las casillas vacías que aparece debajo de los temas a responder.

¿Mantiene usted una comunicación efectiva con los facilitadores sobre la planificación de los programas?

Siempre () casi Siempre () a veces () nunca ()

¿Orienta a sus facilitadores durante la planificación del trabajo en las aldeas?

Siempre () casi Siempre () a veces () nunca ()

¿Se promueven estrategias metodológicas que contribuyan en la gestión de la información entre coordinadores y facilitadores?

Siempre () casi Siempre () a veces () nunca ()

¿Recibe la información sobre los programas educativos a nivel de la gerencia direccionada por la coordinación regional?

Siempre () casi Siempre () a veces () nunca ()

¿Estimula de manera proactiva la comunicación integrada entre los facilitadores que tiene usted a su cargo?

Siempre () casi Siempre () a veces () nunca ()

¿En la coordinación se aplica alguna estrategia de integración comunicacional?

Siempre () casi Siempre () a veces () nunca ()

ANEXOS 2

Guía de la entrevista

1. ¿Cómo usted considera el flujo de información entre la organización de las aldeas?
2. ¿Cuáles son las causas?
3. ¿Cómo valora la integración entre las diferentes aldeas y dentro de ellas? (Bien, excelente, regular, mal) ¿por qué?