

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSE MARTI PEREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIO DE TECNICAS AVANZADAS DE DIRECCION**



**PROCEDIMIENTO DE GESTION PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN
LAS ALDEAS DE LA MISIÓN SUCRE. MUNICIPIO ROSCIO, ESTADO GUÁRICO.**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autora:Prof. Yenny Graterol Matos

Tutora:Dra.C. O. Marisol Muñiz Guilarte

Noviembre, 2013

DEDICATORIA

*A mis padres, con todo mi cariño y amor ya que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños,
por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba.*

A mis hijos, que con paciencia y comprensión estuvieron siempre listos para brindarme todo su apoyo.

*A todas esas personas maravillosas e importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su
ayuda.*

*A mis apreciadas y apreciados maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en
formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por bendecirme y colmarme de mucha salud, amor, inteligencia y sabiduría para lograr culminar con éxitos una nueva meta en mi vida.

A mis hijos, por todo su apoyo y consideraciones.

A mi tutora la Dra. C. O. Marisol Muñoz Guilarte, por todo su apoyo y estar siempre presente como un rayo de luz esplendorosa iluminándome el camino y dándome los más sabios consejos.

A todas aquellas personas que participaron e hicieron posible la culminación de esta tesis.

INDICE	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LOS PROCESOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA.....	9
1.1. Organización del trabajo. Enfoques y Tendencias.....	10
1.1.1. La organización como sistema.....	11
1.1.2. La organización como sistema abierto.....	12
1.1.3. Estructura en una organización.....	12
1.2. La Eficiencia en las organizaciones.....	14
1.2.1. Eficiencia Gerencial.....	15
1.2.2. Organización de los procesos universitarios.....	16
1.3. La Dirección Estratégica. Su evolución y conceptualización.....	23
1.3.1. Etapas o Fases de la dirección Estratégica.....	24
1.4. La Gestión Universitaria.....	25
1.5. Retos de la Universidad Venezolana.	28
1.5.1. La Misión Sucre a partir de la concepción de universalización de La Universidad.....	31
1.5.2. Conclusiones del Capítulo I.....	35
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN.....	36
2.1. La gestión por proceso.....	36
2.2. Habilidades gerenciales para un desempeño organizacional Exitoso.....	44
2.3. La Misión Sucre, su organización y alcance.	46
2.3.1. Características esenciales de la organización de los procesos universitarios en las aldeas de Misión Sucre.....	49
2.4. Fundamentos del procedimiento para la organización de los Procesos universitarios en las aldeas de la Misión Sucre.....	50

2.5. Diagnóstico y caracterización actual de la organización del Trabajo en la misión sucre de las aldeas del Municipio Roscio, Estado Guárico.....	51
2.5.1. Resultados del diagnóstico realizado.....	53
2.5.2. Presentación del Procedimiento de Gestión Universitaria.....	56
2.6. Conclusiones del capítulo II.....	60
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN PROPUESTO.....	61
3.1. Criterio de experto.....	61
3.1.1. Desarrollo de los pasos para la evaluación.....	62
3.1.1.1. Definir los elementos que serán evaluados por los Expertos.....	62
3.1.1.2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a Los expertos.	62
3.1.1.3. Calcular el número de expertos.....	67
3.1.1.4. Definir las características que debe reunir el experto.....	68
3.1.1.5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir Su juicio.....	68
3.1.1.6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos...	69
3.1.1.7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.....	69
3.2. Indicadores para la mejora.....	71
3.2.1. Funciones de los indicadores en la medición y el control.	
3.2.2. Indicadores seleccionados y criterios de medida.....	71
3.2.3. Conclusiones del capítulo III	76
CONCLUSIONES GENERALES.....	77
RECOMENDACIONES.....	78

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	82
ANEXOS.....	84

RESUMEN

En Venezuela la inclusión total de todas y todos en la educación universitaria se garantiza a través de la Misión Sucre, en la cual se consideran diferentes estrategias para garantizar oportunidades de estudios en todo el sistema nacional, lo cual genera un gran impacto social, político y económico. Para fortalecer la Misión Sucre es necesario consolidar el trabajo en las aldeas universitarias donde se verifican los procesos educativos, en tal sentido, este trabajo tiene como objetivo diseñar un procedimiento para mejorar la organización del trabajo en las aldeas de la Misión Sucre en el Municipio Roscio, Estado Guárico, que permita elevar la eficiencia de los procesos universitarios. Se realizó un diagnóstico del estado actual de la organización en las aldeas de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio. Se consultaron los documentos rectores y la legislación vigente, además se realizaron encuestas, entrevistas y se aplicó evaluación de expertos para conocer la factibilidad del procedimiento propuesto. El procedimiento se acompaña de 11 indicadores con sus criterios de medida para mejorar el desempeño de la institución.

Palabras claves: procedimiento, organización, gestión universitaria, indicadores y criterios de medida.

Summary

In Venezuela the full inclusion of everyone in university education through the Sucre mission in which different strategies are considered to ensure educational opportunities throughout the national system which generates a great social, political and economic impact. To strengthen the Sucre mission is necessary to consolidate the work in university towns where educational processes, in that sense this work tie ne aim to design a process for improving the organization of work in the villages of the Sucre mission in Juan German Roscius town, Guárico State that will raise the efficiency of the university processes a diagnosis of the current state of the organization was held at the villages of the mission in the town Sucre Juan German Roscius. Governing documents and current legislation were consulted, besides surveys, interviews were conducted and evaluation expert for the factibilidad apply the proposed procedure. The procedure is accompanied by 11 indicators with measurement criteria to improve performance of the institution.

Keywords: process, organization, university management, indicators and measurement criteria.

INTRODUCCIÓN

La llegada del siglo XXI ha marcado pautas en todas las esferas de la vida humana, donde la información, la comunicación y el conocimiento se han convertido en los principales motores del desarrollo, sobre bases de escenarios matizados por conflictos, incertidumbres y esperanzas que se hacen notar en las crisis económicas, políticas, ideológicas y educativas, reclamando con urgencia, rediseños e innovaciones que se correspondan con las necesidades de la época.

Todos los gobiernos están en el deber de dotar a sus pueblos de las capacidades intelectuales que les permitan vencer los desafíos de la sociedad en que viven y alcanzar un desarrollo sostenible y sustentable, lo cual solamente es posible con un sólido sistema educacional, un eficiente sistema de salud y una elevada equidad social, los países en vías de desarrollo en donde se encuentra Venezuela, deben buscar formas sustentables para lograr estos altos propósitos, por lo que debe revisarse, aclararse y defenderse la concepción nueva de educación y en particular a la Educación Universitaria.

La Educación Universitaria del nuevo milenio debe enfrentar los retos según la Declaración de la UNESCO de 1998, donde la misma ha de reunir características como la equidad, la calidad, la pertinencia e internacionalización.

A partir de 1999, Venezuela vive un cambio estructural en todos los componentes, en función de transformar y consolidar un nuevo país mediante la democracia participativa y protagónica, donde el Gobierno Nacional dedica esfuerzos a fortalecer todo el sistema educativo venezolano, siendo indispensable rescatar la iniciativa del Estado como garante de oportunidades educativas de calidad para todos. En este sentido, la educación, como componente fundamental recibe un tratamiento especial, que le permite desplazar la educación convencional, en la mayoría de los casos, netamente teóricas y aisladas de las realidades y problemas de nuestra sociedad a una educación participativa y protagónica que permita al estudiante ser creador de caminos, eliminando progresivamente la exclusión y la deuda social heredada.

Para lograr la meta de la universalización del conocimiento, en el año 2003 se crea el Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, denominado “Misión Sucre”, el cual representa la punta de lanza del gobierno revolucionario y tiene como objetivo potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la Educación Universitaria a todos los bachilleres sin cupo. Es una estrategia del Gobierno Venezolano presidido por Hugo Rafael Chávez Frías, decisión tomada después de realizarse un censo nacional para cuantificar la necesidad y determinar el nivel existente en cuanto a la deuda social, la cual tiene continuidad en la actualidad.

La Misión Sucre como estrategia gubernamental en Educación Universitaria, establece como Misión promover y ayudar en el cumplimiento del mandato constitucional orientado a brindar educación gratuita y de calidad a los bachilleres venezolanos, para facilitar su inserción tanto en los programas de Educación Universitaria como en el resto de los programas socio – productivos emprendidos por las instituciones del Estado. La Visión está orientada a una organización pública de vanguardia en el cumplimiento de las políticas socio educativa; construyen de manera notoria en la transformación de la educación de nuestro país, impulsando el proceso de Educación Universitaria municipalizada, incorporando a cientos de miles de bachilleres y derrotando la exclusión social.

Todos estos cambios se basan en los siguientes documentos legales:

- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999),
- La Ley Orgánica de Educación (2009),
- El Proyecto de Ley de Universidades (2010).

Estas bases legales contemplan artículos que establecen la participación, y el derecho a la educación gratuita sin discriminación ni exclusión.

La Educación Bolivariana considera un nuevo paradigma en el cual considera como centro al hombre como ser social, capaz de responder y participar de forma activa en la transformación de la sociedad en la que vive. Se concibe a la educación como un proceso continuo de desarrollo humano donde los procesos de enseñanza y

aprendizaje se consideran como una unidad compleja de naturaleza humana total e integral en correspondencia con los momentos de desarrollo propios de cada edad.

La fundamentación ideológica está basada en los idearios bolivarianos, junto con la visión filosófica de Simón Rodríguez, para impulsar el modelo de desarrollo endógeno según el Plan de desarrollo Económico Social de la Nación (2007-2013), que permita formar profesionales críticos con un alto compromiso social, bien preparados, pero que al mismo tiempo entiendan la sociedad en la cual viven, respondiendo con pertinencia social a las necesidades locales, regionales y nacionales.

La Misión Sucre cuenta con la conformación de una red con todas aquellas instituciones y organizaciones que pueden cooperar de manera sustantiva en el desarrollo y consolidación de la misma, el desarrollo de currículos que contribuyen e impulsan el Proyecto de Desarrollo Nacional Endógeno y Sostenible, ya que éste es abierto, flexible, dinámico e innovador y desarrolla planes de estudio, metodologías y recursos para el aprendizaje.

El Documento Rector de la Universidad Bolivariana de Venezuela (2003) señala que las universidades acreditadas a través de la Misión Sucre deben responder socialmente:

- Con planes y programas de formación, creación y recreación de saberes y proyección social.
- Asumiendo un nuevo sentido de propósito.
- Con alta pertinencia social.
- Construyendo una comunidad universitaria pluralista y participativa.
- Con procesos, estructuras académicas y administrativas ágiles y eficientes.
- Liderando proyectos de vinculación con las comunidades.
- Adoptando una cultura de planificación y evaluación institucional.
- Concibiéndose como parte de un sistema nacional de Educación Universitaria.

Aldeas Universitarias de la Misión Sucre.

Las aldeas universitarias constituyen los espacios físicos que acogen a los estudiantes de la Misión Sucre. Estas aldeas funcionan en las sedes de otras instituciones educativas, en horarios distintos a los de su uso ordinario, en centros culturales, instalaciones militares u otros locales apropiados para el cumplimiento de su función.

En las aldeas universitarias confluyen los Programas de Formación de distintas universidades o institutos universitarios compartiendo los recursos académicos. En el municipio, que por su extensión o cantidad de la población lo requiera, se puede constituir más de una aldea universitaria, las que estarán coordinadas por la Fundación Misión Sucre en conjunto con las Instituciones de Educación Universitaria.

En concordancia con lo anterior, para Urbina (2011) "La Misión Sucre se basa en la universalización del conocimiento a través de la Municipalización de la Educación Universitaria con las aldeas universitarias y sus respectivos ambientes. En esta experiencia novedosa en Venezuela se asume el espacio universitario como un espacio humanizante, así la relación entre éste y la sociedad es directa ya que la formación incluye lo humano, lo académico-intelectual y lo sociopolítico, con la finalidad de que el estudiante se transforme y a su vez sea promotor de los cambios que requiere su comunidad desde un proceso de indagación, autorreflexión y sistematización de su praxis educativa".

La Misión Sucre se sustenta en el ideario de la educación bolivariana, su principal objetivo es dar respuesta a esa gigantesca deuda social en materia educativa universitaria.

En el caso particular del Estado Guárico se constituyeron 12 aldeas universitarias para cumplir esta misión. Hay que destacar el rol desempeñado por los coordinadores, la integración de miles de jóvenes a continuar estudios

universitarios y sobre todo como se ha vinculado la sociedad a esta tarea, tan necesaria para el desarrollo humano y económico del país.

Las aldeas universitarias requieren la máxima atención para perfeccionar el trabajo que desarrollan por lo que representan para el proceso revolucionario en Venezuela. Las principales deficiencias están relacionadas con la estructura organizativa lo cual influye en la calidad de los procesos sustantivos universitarios que allí se desarrollan. En un diagnóstico realizado en el Estado de Guárico por Cruz y Campano (2009) señalan que no existe una coherencia en cuanto a la estructura organizativa nacional con la regional; las directrices que emana la dirección regional no concuerdan con la realidad que se viven en las Aldeas universitarias; existe un deficiente sistema de reclutamiento y selección del personal tanto administrativo como docente. Algunos de estos problemas se mantienen y hay otros nuevos que requieren profundizar en su estudio.

Por todo lo antes expuesto se plantea el siguiente **problema científico**: No se dispone de un procedimiento de gestión que permita contribuir a la mejora en la organización del trabajo de las aldeas de la Misión Sucre en el Municipio Juan Germán Roscio, Estado Guárico.

Se define como **objeto de la investigación**: Procedimientos de gestión y la organización del trabajo y como su **campo de acción**: la organización del trabajo en las aldeas de la Misión Sucre, Municipio Juan Germán Roscio, Estado Guárico.

Para dar respuesta al problema de investigación se formula el siguiente **objetivo general**:

Contribuir a la mejora de la organización del trabajo en el desarrollo de los procesos universitarios de las aldeas de la Misión Sucre en el Municipio Juan Germán Roscio, Estado Guárico.

A continuación relacionamos los **objetivos específicos** de la investigación:

1. Revisar los fundamentos teóricos referenciales sobre la organización del trabajo y la gestión universitaria en las aldeas de la Misión Sucre en el Municipio Juan Germán Roscio, Estado Guárico
2. Diseñar un procedimiento de gestión que contribuya a la mejora de la organización del trabajo en las aldeas de la Misión Sucre.
3. Validar por criterio de experto el procedimiento propuesto.

Preguntas científicas:

1. ¿Qué referentes teóricos sustenta la organización del trabajo y la gestión universitaria en las aldeas de la Misión Sucre en el Municipio Juan Germán Roscio, Estado Guárico?
2. ¿Qué elementos se debe tener en cuenta para diseñar un procedimiento? de gestión que contribuya a la mejora de la organización del trabajo en las aldeas de la Misión Sucre?
3. ¿Cómo realizar la validación del procedimiento de gestión empleando el criterio de experto?

Los Métodos teóricos que serán empleados son:

- **El análisis documental**, el cual permitirá conocer lo elaborado con anterioridad sobre la organización del trabajo en estas instancias y lo normado para el desarrollo del trabajo;
- **Análisis-síntesis**, permite analizar la información disponible y los resultados de la investiga;
- **histórico lógico**, permite realizar un análisis de las concepciones teóricas referentes a la organización del trabajo en la cual se considera los antecedentes, evolución y desarrollo histórico.

Métodos empíricos empleados:

- **Observación**, la cual se realizarán en los espacios donde los directivos realizan sus acciones de planificación, organización, dirección y control;
- **Encuestas**, Se aplicarán encuestas en el diagnóstico inicial a los directivos y profesores de las aldeas de la Misión Sucre del Municipio Roscio, Estado Guárico, para conocer las deficiencias que presenta el trabajo de organización en las aldeas;
- **Entrevistas**, Se realizarán entrevistas individuales y grupales a directivos y profesores para tener los criterios sobre el procedimiento propuesto en esta investigación. También se realizarán entrevistas a informantes claves, en la etapa del diagnóstico y en la validación del procedimiento.

Método estadístico: Se aplicará para organizar, tabular, procesar y analizar la información que se obtenga en las diferentes etapas de la investigación tanto en el diagnóstico como en la validación del procedimiento.

Muestra: Se considerará el 50% del total de los coordinadores del Municipio Roscio. La selección se realizará de forma aleatoria.

Significación Teórica: Permitirá profundizar en los fundamentos teóricos sobre procedimiento de gestión, gestión universitaria y organización del trabajo, para guiar la investigación.

Significación metodológica: Con la propuesta de este procedimiento de gestión se aporta una guía metodológica para contribuir a mejorar la organización del trabajo en las aldeas de la Misión Sucre.

Significación práctica: Permite contar con un procedimiento de gestión que establece indicadores y criterios de medida para una evaluación práctica de los resultados del trabajo desarrollado en las aldeas universitarias facilitando su implementación.

La investigación está estructurada en tres capítulos. En el **primer capítulo** se realiza una valoración de los referentes teóricos y metodológicos que fundamentan esta investigación, se explican los principales enfoques, principios y conceptos sobre la organización del trabajo. Se hace una valoración de los fundamentos teóricos.

En el **capítulo dos** se fundamenta teóricamente el procedimiento de gestión propuesto para las aldeas universitarias de la Misión Sucre en el Estado Guárico. Se realiza un diagnóstico de la situación actual sobre la organización de trabajo en estas instituciones a partir de entrevistas, encuestas y observación, con la participación de coordinadores seleccionados, facilitadores y triunfadores. En el **capítulo tres** se valida el procedimiento para mejorar la organización del trabajo en las aldeas de la Misión Sucre del Municipio Juan Germán Roscio, Estado Guárico, el cual es analizado por especialistas y directivos para evaluar su utilidad práctica y posible implementación.

CAPÍTULO I. REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LOS PROCESOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA.

En este capítulo se estudian los referentes teóricos y metodológicos que fundamentan la organización del trabajo y en particular para desarrollar una gestión universitaria eficiente considerando el contexto y las necesidades de la sociedad.

A continuación se presenta el hilo conductor de esta investigación:



Figura 1: Hilo Conductor de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

1.1 Organización del trabajo. Enfoques y Tendencias

Al analizar el origen de la palabra organización se puede citar tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego organon que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso"⁵³.

Ugalde (2007) plantea que una organización la conforman un grupo de individuos con labores claramente asignadas, dirigidas hacia la consecución de un objetivo común enlazado por la estructura organizativa, en la cual se desarrollan un conjunto de relaciones entre los diferentes puestos y niveles en la empresa. De ahí que, el proceso de dividir en tareas la totalidad de las actividades de la compañía y determinar las relaciones entre estas tareas se defina como organizar.

Reyes Ponce, Agustín (2004) cataloga la organización como "la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Para Sánchez Cortés (2008)organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Algunos de ellos la perciben como la condición necesaria para la existencia de cualquier sistema ya que no se concibe un sistema si este no posee un determinado grado de organicidad, otros, como criterio para valorar el grado de posibilidades de un sistema para alcanzar sus objetivos, otros la definen como una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse las mismas, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones, económicas, políticas y sociales para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.

El fin de la organización es la división del trabajo entre los individuos, cuyos esfuerzos tienen que ser coordinados. En la práctica también se refiere a la definición de los objetivos de la empresa entera y de cada uno de sus partes, y a la determinación, en términos amplios, de las actividades y decisiones necesarias a la realización de éstos objetivos.

Por otra parte Wierdsman (2006) hace referencia a 11 principios que rigen el funcionamiento de la Organización:

1. Principio de la Unidad de Objetivos
2. Principio del Tramo de Administración
3. Principio Escolar
4. Principio de Delegación por Resultados Esperados
5. Principio del Carácter Absoluto de la Responsabilidad
6. Principio de Unidad de Mundo
7. Principio de Nivel de Autoridad
8. Principio de la Definición Fundamental
9. Principio del Equilibrio
10. Principio de Flexibilidad
11. Principio de Facilitación del Liderazgo

1.1.1. La organización como sistema.

De acuerdo con Torres (2007), para que la organización constituya un proceso se necesita de varios elementos: En primer lugar, la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, debe ser reflejo de la oportunidad con que cuenta la dirección de una empresa. En tercer lugar, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en la que se encuentran. Las premisas de una estructura organizacional pueden ser de orden político, tecnológico, social, económico y ético. En cuarto lugar, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos.

Por otra parte, Ramírez y Cabellos (2007), señalan que el proceso de organización consta de los siguientes seis (6) pasos: 1. Establecimiento de los objetivos de la organización. 2. Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo. 3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos. 4. Agrupación de esas actividades de acuerdo a los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias. 5. Delegación al responsable de cada grupo de autoridad necesaria para el desempeño de las actividades. 6. Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones autoridad y flujo de información.

No obstante, de acuerdo con Ugalde (2007), los procesos que deben cumplirse en un sistema organizativo, estos son: planeamiento, organización, dirección y control.

1.1.2. La organización como sistema abierto

Todo sistema que deba interactuar con el ambiente para sobrevivir, es un sistema abierto. El ser humano es un sistema abierto.

Los insumos o entradas de un sistema de una organización incluyen a los empleados, materias primas y otros recursos físicos, información y recursos financieros.

1.1.3. Estructura en una organización

La estructura es la forma de agrupar los recursos materiales y el Talento Humano, dependiendo del papel de cada unidad, en el sentido de hacer más viable su administración y alcanzar los objetivos de la organización y se debe caracterizar por:

Carácter específico: la estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.

Carácter dinámico: toda organización se desarrolla y cambia permanentemente, por eso la estructura debe ser flexible para soportar los cambios futuros.

Carácter humano (Personológico): al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las potencialidades y actitudes de las personas que la integran.

El ascenso en la organización: los caracteres dinámico y humano, conducen al ascenso de un nivel jerárquico a otro, en función de su desempeño.

Orientación hacia los objetivos organizacionales: para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer.

Asignación de responsabilidades: para que haya responsabilidad, debe existir autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.

Unidad de mando: los integrantes deben responder a una sola línea de mando, a través de la cual recibirá las instrucciones.

Por otra parte se puede definir a las estructuras de dirección como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. [Mintzberg, (1984)]; Lodos, O; Mieres; A, (1989); Robbin, (2008)], otros la definen como una estructura de centros de comunicación que emiten información con carácter de decisión y control a los niveles donde deben ejecutarse estas decisiones, y para ello, existen seis elementos que se consideran claves en la estructura organizativa de una entidad organizativa bien sea productiva o de servicios que son los siguientes: la burocracia, la estandarización de tareas, la coordinación, la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la centralización y descentralización y la formalización del comportamiento que puede ser orgánica o burocrática.

La autora considera que la estructura organizacional debe responder a los objetivos y planes para que se pueda obtener resultados de forma eficiente, de lo contrario no se garantiza una adecuada utilización de los recursos materiales y los talentos humanos de que se dispone.

1.2. La Eficiencia en las organizaciones.

La eficiencia del trabajador en la organización se relaciona con la objetividad de la misma, es decir, las ganancias, los costos laborales, la calidad del producto y otras medidas que puedan afectar a la organización. En efecto, una razón importante para aumentar la eficiencia en las organizaciones es a través de la formación de los trabajadores, ya que la fuerza del trabajo existente debe adquirir habilidades para tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en equipo y mostrar otros comportamientos en apoyo a la calidad del producto.

Autores como Stoner y Otros (2007), definen la eficiencia “como la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, hacer cosas bien”. En otras palabras, el logro de los objetivos con menor cantidad de recursos minimizando costos, tiempo y esfuerzo.

La eficiencia a partir de las habilidades del trabajador depende de los distintos grados de familiaridad con el material y diversas capacidades físicas y mentales.

Es costumbre en la mayoría de las organizaciones calcular la eficiencia de la mano de obra o eficiencia en el trabajo para cualquier grupo concreto de carácter continuo. No siempre es posible que los empleados, por muy motivados que estén, trabajen provechosamente en todo momento con la eficiencia deseada. Asimismo, es posible que todos los empleados tengan trabajo en todo momento.

Algunos autores señalan que la clave para lograr una buena dirección es el control de la función de relaciones interpersonales, por tanto, la eficiencia del servicio está estrechamente vinculada a ellas; y es por ello que se revelan las normas que se persiguen al llevar a cabo las necesidades interpersonales y señalan:

- Satisfacer las necesidades de amor propio mediante la utilización oportuna, pero auténtica de alabanza, mediante sistemas de esfuerzo.
- Reconocer la importancia de los módulos cognoscitivos individuales.

- Intentar llegar a un clima en el seno de la organización que facilite la identificación con el futuro y el futuro de la organización.
- Confiar suficientemente en las facultades de los demás para permitir que exista autonomía de acción.

Por consiguiente, toda organización opera por medio de una combinación de recursos de forma que produzcan servicios o productos comerciales. Los recursos como la materia prima, datos, tecnología y el humano se consideran insumos y en los productos y servicios como resultados; la eficiencia se refiere a la comparación entre los insumos y los resultados. Las organizaciones eficientes maximizan los resultados al tiempo que minimizan los insumos.

La autora de esta investigación corrobora que las decisiones de recursos humanos afectan la eficiencia de una organización, por lo que es necesario un empleo de fuerza de trabajo de manera más eficiente.

Objetivos de la Eficiencia

- Establecer el indicador principal de eficiencia (Rentabilidad pública): El cual permite valorar los costos y beneficios de la Empresa a la sociedad.
- Medir la eficiencia de la Empresa pública a partir del índice de productividad el cual relaciona el volumen de producción frente al volumen de insumos.
- Implantación de indicadores complementarios y financieros para evaluar la Empresa en el mediano y largo plazo.
- Análisis de los costos para establecer si realmente se tiene el concepto del costo mínimo.

1.2.1. Eficiencia Gerencial

La eficiencia gerencial, es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

En la medida en que el gerente se preocupe por hacer correctamente las cosas, marcha hacia la eficiencia, lo cual se puede constatar con algunos aspectos

antes señalados. Ahora bien, la eficiencia es; énfasis en los medios; hacer las cosas correctamente; resolver problemas; salvaguardar recursos; cumplir tareas y obligaciones; capacitar a los subordinados; adaptar la organización al ambiente de trabajo; satisfacción del usuario; y garantizar la estabilidad y crecimiento de la organización.

De lo anterior, se puede inferir que la eficiencia gerencial contempla diferentes aspectos determinantes que influyen en la producción de la organización. La productividad puede definirse como la relación entre resultados insumos dentro de un período con la debida consideración de la calidad. De lo que se deduce que la productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. La productividad se encuentra en el propio trabajo y en especial en la eficiencia gerencial.

Cabe señalar, que la eficiencia gerencial constituye un proceso donde interactúan diferentes elementos, los cuales deben plasmarse en un plan bien definido científicamente. Ahora bien, cuando se diseña el plan se debe concentrar en los detalles técnicos del nuevo proceso como son la tecnología de información que soporta a los nuevos procesos y en los procedimientos que se emplearán, tomando en cuenta la dimensión humana, tales como: actitudes, creencias y comportamiento humano, lo que origina mayor efectividad organizacional.

La autora considera que la capacitación de los trabajadores es decisiva para lograr eficiencia en los procesos y en particular en los que se desarrollan en el ámbito universitario.

1.2.2- Organización de los procesos universitarios.

La palabra proceso viene del latín *procesus* que significa serie de fases de un fenómeno o evolución de una serie de fenómenos.

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a

escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Estas definiciones concuerdan en señalar que el proceso conlleva a una serie de pasos, fases o actividades que conducen a un fin determinado. Referente a la palabra sustantivo según el diccionario Larousse, dicese de lo que expresa el ser, la existencia y la sustancia³¹, es decir a su propia esencia. Por tanto, se infiere de los conceptos tratados que procesos sustantivos son actividades organizadas y sistemáticas, que tienen que ver con la propia esencia del objeto, de manera que se logre el fin propuesto.

Sobre los procesos universitarios, Gutiérrez (1999) los clasifican de la siguiente manera:

- **Procesos de pertenencia**

1. Formación de los profesionales (pregrado).;
2. formación de postgrado;
3. investigación y de servicios científico-técnicos;
4. extensión a la comunidad;

- **Procesos de existencia**

5. Gestión de los recursos materiales y financieros;
6. dirección de los recursos humanos.

Los cuatro primeros están identificados como los procesos de pertinencia e impacto social, pues a través de ellos la universidad da respuesta a las exigencias y demandas de la sociedad y a través de la preservación, desarrollo y transmisión de la cultura. Sin embargo el quinto y sexto proceso son de la propia existencia como tal, pues toda institución requiere de una gestión, administración y dirección de los recursos que dispone, lo que implica que la universidad para existir y responder a

su encargo social tiene que utilizar eficientemente sus recursos, administrando mejor sus presupuestos, priorizando sus necesidades, autoevaluándose y criticándose.

Asimismo Vidal, M. (2001) clasifica a estos procesos en:

1. Proceso docente-educativo,
2. investigación científica,
3. interacción social,
4. postgrado;
5. gestión universitaria.

Los cuatro (4) primeros dan respuesta a las exigencias y demandas de la sociedad, pero además constituye la garantía y el prestigio de la misma y el último proceso permite lograr los objetivos de la institución con eficiencia y eficacia.

Horrutiner, P. (2008) los clasifica en formación, investigación y extensión y Lazo, J. (2004) los clasifican en docencia, investigación y extensión; ambos refieren que a través de ellos se preserva, desarrolla y promueve la cultura de una sociedad. Lazo, J. (2004) al respecto los caracteriza como aquellos procesos inherentes a las universidades como son: docencia, investigación, extensión y gestión que integrados y dirigidos de manera eficiente permiten mejorar el vínculo, universidad-sociedad, a través de sus productos finales la formación de profesionales, producción científica-tecnológica, reproducción cultural, transferencia de información y la producción de bienes y servicios. (Cerezal Mezquita y Rodríguez, J. 2005).

Los autores anteriores coinciden en algunos rasgos esenciales de los procesos universitarios tales como: forman un sistema interrelacionado, propio de la universidad que en su interactuar permiten la producción, reproducción y transferencia de conocimientos, además se encuentra presente el vínculo indisoluble universidad-sociedad.

Estos autores, en general, no destacan suficientemente el carácter indisoluble que tienen estos procesos, ni explicitan el objetivo al que se dirigen.

Por lo que la autora de la presente tesis, a partir de los aspectos referidos por dichos autores, considera pertinente caracterizar los procesos universitarios como: aquellos procesos 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.

Proceso de formación de los profesionales

El proceso de formación en la Educación Superior es el proceso desarrollado por toda universidad con el objetivo de preparar integralmente a un individuo para una determinada carrera universitaria, abarca tanto los estudios de pregrado como los de posgrado.

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; es decir formar un sujeto que sea capaz de proyectarse en su actividad profesional, que contribuya fehacientemente en la búsqueda de la calidad en la producción, los servicios y en la vida de la sociedad.

Horrutiner, Pedro (2008) enmarca el proceso de formación en tres dimensiones esenciales, que en su integración expresan una nueva cualidad a formar: "...preparar al profesional para su desempeño exitoso en la sociedad, ellas son: **la dimensión instructiva, la dimensión desarrolladora y la dimensión educativa**".

La primera está relacionada con la necesidad de instruirlo a través de conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para su profesión. La segunda dimensión está relacionada con las habilidades profesionales que requiere desarrollar el sujeto a fin de asegurar un desempeño laboral exitoso, entendiendo que el sujeto que se está formando en el aula universitaria es un ser social, la universidad tiene el deber y la obligación de formarlo para vivir en sociedad,

tomando conciencia de su entorno, comprometiéndose con esa realidad y que sea capaz de transformarla.

Por supuesto, esto no se logra solo desde la universidad, ya que la formación de la personalidad del hombre es producto de las influencias ejercidas por la sociedad, la escuela y la familia; tal complejidad, exige que las instituciones educativas deban ser guardianas y apoyar los esfuerzos conjuntos que se realicen en esta dirección.

La tercera dimensión se deriva de la labor educativa dada a través del proceso de formación y que debe ser asumida por todos los profesores desde el contenido mismo de la unidad curricular que imparten, y que de una manera u otra abarca el sistema de influencias que se ejercen sobre la persona en su interacción y socialización con otros, desde su ingreso hasta su egreso.

La Universidad Bolivariana de Venezuela en su documento rector concibe la formación integral como "...la organización y el quehacer académicos de las instituciones de Educación Superior en los que se aprende a saber, se sabe aprender y se sabe enseñar, tienen como finalidad fundamental la formación integral de sus estudiantes, entendida esta como un proceso complejo, abierto e inacabado mediante el cual se contribuye no sólo a desarrollar competencias profesionales, sino también y, fundamentalmente, a forjar en los estudiantes nuevas actitudes y competencias intelectuales; nuevas formas de vivir en sociedad movilizadas por la resignificación de los valores de justicia, libertad, solidaridad y reconocimiento de la diferencia, tanto como por el sentido de lo justo y del bien común; nuevas maneras de relacionarnos con nuestra memoria colectiva, con el mundo en que vivimos, con los otros y con nosotros mismos; lo que implica la sensibilización ante las dimensiones éticas y estéticas de nuestra existencia".

En las directrices de la Misión Sucre, específicamente en lo referido al sentido de propósito y trascendencia de la formación, se plantea "... se pretende la formación para el desarrollo integral de las personas y la transformación social. Es decir, ciudadanos vinculados a la problemática, necesidades y exigencias del país, corresponsables del progreso nacional y el desarrollo sustentable, con capacidad

de emprender y construir sus propios espacios de incorporación a la vida social y productiva, formados para la construcción de la ciudadanía, la consolidación de la democracia participativa y la soberanía nacional".

Proceso de investigación científica

Sin duda alguna otro proceso de la Educación Superior es la generación de nuevos conocimientos; la investigación científica y tecnológica tiene una misión importante e incide consustancialmente en el desarrollo. El proceso de investigación científica en la Educación Superior tiene una doble función: contribuir a la formación del profesional y además es una vía para resolver los problemas que se presentan en el entorno social.

La investigación científica es el proceso mediante el cual se descubren nuevos conocimientos científicos; introduce, innova y crea tecnología, para resolver los problemas sociales; utilizando como instrumento a la ciencia y mediante la cual se desarrolla una rama del conocimiento, de la cultura de la humanidad.

Desde las directrices de la Misión Sucre, además de las esencias antes descritas, la investigación debe permitir la "...democratización del saber, desarrollando la soberanía cognitiva en la lucha contra la jerarquía y monopolio del saber, siendo parte constitutiva de una nueva cultura política". A partir de ella, la investigación desarrollada por los Programas Nacionales de Formación (PNF) de la Misión Sucre se sustenta en el método de proyectos y de solución de los problemas, desde la cotidianidad del triunfador y su vinculación a su contexto sociocultural y geográfico para proponer investigaciones de diversa índole, fomentando simultáneamente el arraigo y el amor por lo propio.

Proceso de Integración socioeducativa (extensión universitaria)

La extensión universitaria constituye otro de los procesos de gran relevancia social. "La extensión universitaria es el proceso mediante el cual la Universidad

promociona a la sociedad la cultura que dicha Universidad ha ido acumulando y también, en sentido inverso, la cultura que puede recibir de la sociedad", el resultado de este proceso se aprecia por el impacto cultural de la Universidad en la sociedad; el que se constata mediante las transformaciones culturales del contexto social donde se encuentra inmersa.

Varias universidades de América Latina, conciben la extensión universitaria como un proceso de interacción social, ampliando su concepción a las verdaderas realidades del entorno, como la expresión real entre la universidad y el medio por el cual entra en contacto directo con la sociedad, propagando los resultados de la investigación, la enseñanza, la técnica, la cultura y el arte, recogiendo aportes de la misma para su sistematización científica, "...en la interacción se plantean la reciprocidad y la incorporación expresa a la vida universitaria, de los aportes de la comunidad".

Desde las directrices de la Misión Sucre la integración socioeducativa propicia los estudios universitarios "con pertinencia social, con sentido de arraigo y propósito, inmersos en geografías concretas pero con visión global, comprometidos con el impulso y promoción del desarrollo socio productivo y sustentable de cada región, de manera que los espacios educativos se expandan a todos los ámbitos de la vida social y no se restrinjan a las aulas , donde haya un reconocimiento de la diversidad cultural y étnica, reivindicando los acervos, saberes y el quehacer de nuestro pueblo."

Las universidades deben dar respuestas a las demandas de este siglo y una de ellas tiene que ver con la masificación del conocimiento a través de la universalización de la educación superior, pues resulta lamentable ver en muchos países del mundo y en especial en América Latina que estos procesos se encuentran desvinculados de la realidad productiva y social y de las transformaciones que se viven. En el caso de Venezuela, se asume la universalización de la Educación Universitaria de inclusión basada en el desarrollo socioproductivo, a partir de la municipalización, para potenciar la función social en correspondencia con los procesos.

De lo antes expuesto, la autora de esta investigación asume como organización de los procesos de las aldeas universitarias el sistema en que se estructura el quehacer universitario tomando en cuenta la formación político-ideológica, el clima organizacional, la distribución de los recursos humanos y materiales, la formación profesional de los triunfadores, la investigación y la integración socioeducativa, para favorecer la transformación social.

1.3. La Dirección Estratégica. Su evolución y conceptualización.

Se señala que fue Igor Ansoff iniciador de esta materia empleando el término de "Strategic Management" (Dirección Estratégica), el cual fue acogido y desarrollado dentro de la teoría de la administración en las universidades de EE.UU. y de los países con mayor desarrollo de Europa, y adoptado como un enfoque innovador de la dirección en la práctica empresarial.

En las consideraciones que centran su atención en la aparición de la Dirección Estratégica como un enfoque de management, el cual tiene como antecedente a la Planificación Estratégica, se señala a la primera como un proceso que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico, de tal manera que supera las deficiencias de la segunda, en específico al recoger un análisis del entorno en el que no sólo se somete a la consideración a las variables económicas y tecnológicas, sino también aquellas relacionadas con el entorno sociopolítico.

Se destaca, como la Dirección Estratégica incorpora los cambios estructurales que son necesarios al interior de la organización como resultado de su interacción con las exigencias del entorno, superando así la tendencia inmovilista al concebir el análisis interno de la organización presente en la Planificación Estratégica; y además, a la atención que se le concede en la Dirección Estratégica, a la ejecución de la estrategia formulada, así como a los elementos que condicionan tanto la formulación como la realización y control de la misma.

A criterio de la autora la dirección estratégica se puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una

organización, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

1.3.1. Etapas o Fases de la dirección Estratégica

Para el diseño de la estrategia el director debe seguir las siguientes etapas:

1. La elaboración de un análisis ambiental,
2. la fijación de una dirección organizativa,
3. la formulación de la estrategia de la organización,
4. la ejecución de esta estrategia,
5. el ejercicio del control estratégico.

Las demandas que un enfoque de Dirección estratégica plantean en relación con el equilibrio estrategia-organización, podrían ser:

1. Creatividad, 2. Sentido de pertenencia a la empresa, 3. Implicación, 4. Satisfacción de valores individuales, 5. Especialización en el diseño y cooperación en la fabricación, 6. Liderazgo transformacional en los principales directivos.

Aunque este último aspecto sintetiza en su concepto las características deseables de un directivo con visión estratégica, no es ocioso señalar que se aspira a que las preocupaciones, ocupaciones y acciones del jefe sobre la organización estén apoyadas, no tanto en los hombres considerados elementos integrantes de una estructura formal, como en hombres visionarios que se agrupan entorno al líder, que propugnan y buscan la eficiencia, pero comprenden que esta búsqueda no puede ser canalizada sólo a través de la metodología.

1.4. La Gestión Universitaria.

La gestión universitaria se define por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) en el documento "Lineamientos para la Evaluación Institucional". La gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, cuyo objetivo básico es: conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas.

Se anticipa que esta concepción de la gestión universitaria plantea a la actividad de evaluación, problemas analíticos y metodológicos difíciles de superar tanto en las cuestiones de gobierno como de administración se combinan restricciones externas y discrecionalidades internas. Si bien las universidades tienen capacidades de decisión sobre aspectos extremadamente relevantes vinculados a su misión, actividades y relacionamientos, están sujetas a regímenes normativos que limitan su discrecionalidad y regulan su estructura y funcionamiento, sus relaciones con la autoridad de política universitaria y su régimen administrativo.

De acuerdo a la publicación: Políticas Institucionales Universidad Nacional Abierta (UNA), la gestión universitaria es definida como: "...el proceso fundamental de apoyo a las funciones de docencia, extensión e investigación, concebido como acciones intencionales, comunes y concatenadas que se realizan para proporcionar recursos, materiales, instrumentos, normativas, documentos, procedimientos y todos aquellos elementos o aspectos relacionados, con la finalidad de propiciar y garantizar el funcionamiento óptimo de estas funciones y la sinergia necesaria entre ellas. La Gestión se ejerce a través del personal académico, administrativo y de servicio en todas las instancias de la estructura formal universitaria, ad hoc o colateral".

Según Morales (2003), en Venezuela la gestión universitaria de las Instituciones de Educación Superior (IES), se realiza de forma muy variada. Debido a la inexistencia de un marco legal vigente, que regule todo el sistema, así como la heterogeneidad y desarticulación de las IES, con órgano rector como es el Ministerio de Educación Universitaria. Esto hace que en el país existan instituciones controladas completamente por el estado como instituciones autónomas, las cuales gozan de gran libertad académico administrativo.

Las Universidades Nacionales Autónomas constituyen el grupo de IES más antiguas y con mayor cantidad de estudiantes, estas se caracterizan por gozar de muchos privilegios: libertad para dictar sus normas internas de organización y funcionamiento; autonomía para planificar, organizar y realizar sus programas de investigación, docencia y de extensión.

La gestión universitaria en este tipo de IES, por su tamaño, la diversidad de sus programas académicos, el sistema colegiado de toma de decisiones, es una empresa de gran complejidad.

Las Universidades Nacionales Experimentales (IES) fueron creadas con el propósito de ensayar nuevas formas de gobierno, organización y funcionamiento distintas a las universidades autónomas y se sustentan que ellas constituyen un modelo particular, lo cual significa que tienen una forma de gobierno diferente.

En cuanto a la gestión universitaria, se puede decir que algunas de ellas se iniciaron con un perfil muy propio y novedoso, pero que, con el transcurrir del tiempo y la carencia de recursos o mecanismos de evaluación externa o de autoevaluación, todas han sido homogenizadas.

Para la autora, la UBV se crea bajo la estructura de una IES con característica experimental, donde se busca establecer un modelo de gestión diferente de las demás universidades experimentales existentes en Venezuela, donde los grandes pilares fundamentales de la gestión universitaria como lo son la Docencia, Investigación y Extensión sufren cambios con el propósito de vincular la universidad más con la sociedad y de esta forma dar respuesta directa a las demandas existentes.

El primer gran cambio experimentado es en el diseño de los planes de estudio, caracterizado por el diseño de Programas de Formación de Grado, articulado en currículo a la necesidad de resolver los problemas en la comunidades a través de proyectos, que se acompañaran académicamente con la unidad curricular básica proyecto, adicionalmente articulando el restos de unidades curriculares para proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos, con el propósito de responder a la problemática planteada.

Con la finalidad de profundizar este cambio se establece en Venezuela, la Municipalización de la Educación, para lo cual Casañas Díaz. Mirtha, (2005), expone en primera instancia el concepto de municipalización: "...” cuando hablamos de la universalización de la Educación Superior, estamos hablando de una

Educación Superior para todos, en todos los rincones del país y es aquí, en este punto, donde debemos introducir el concepto de municipalización, que bien podría ser en la región o en la parroquia, en dependencias de las condiciones y de las magnitud de las ofertas y demandas de estudios.

Para definir la municipalización de la educación, Casañas Díaz. Mirtha, (2005) enfatiza:” la municipalización es la vía, que como ya se apuntaba, puede ser en la parroquia o en la región, lo que se trata es de lograr el desarrollo endógeno, al mismo tiempo que se frene el crecimiento indiscriminado de las ciudades y se vaya creando las condiciones humanas para el desarrollo sostenible”.

La extensión universitaria se caracteriza, por la interacción de la docencia dentro y para las comunidades, articulada desde la unidad básica integradora de proyecto, de esta forma la participación y municipalización de la educación se convierte en una realidad.

En cuanto a los órganos de apoyo académico administrativos, como lo es el Control de Estudio, la UBV innova con la concepción y los transforma en procesos articulados de ingreso, prosecución y egreso estudiantil, diferenciándolos de los clásicos de admisión y control de estudios.

El ingreso es visto desde una concepción de inclusión y no de exclusión como es en las universidades tradicionales donde se habla de admisión. Esta concepción de inclusión de la UBV, se fundamenta a través de una política de estado como es la Misión Sucre y de la municipalización de la educación definida en párrafos anteriores.

Asimismo, el control de estudios cambia no solo de términos sino de definición al verse como una prosecución, la cual permite el acompañamiento integral del estudiante a lo largo de su estadía en la universidad.

La autora valora que la extensión universitaria, desempeña un rol fundamental en el proceso revolucionario que vive el pueblo venezolano, porque contribuye a la integración con el contexto y sobre todo en la educación de la comunidad integrando la labor educativa en la solución de los problemas.

1.5. Retos de la Universidad Venezolana.

La situación mundial en los umbrales del tercer milenio se ha convertido en un gran desafío para la subsistencia de la humanidad. Temas tan relevantes como el calentamiento global, el hambre, la mortalidad infantil, la pobreza extrema, el deterioro ambiental, el tema energético; se han convertido en realidades recurrentes y alarmantes a lo largo del planeta. A pesar de ello, muchos gobiernos mantienen absurdas políticas consumistas que propician el despilfarro, las desigualdades, guerras, terrorismo, crisis financiera, todo ello generado por modelos económicos impuestos.

Las universidades como uno de los elementos de formación de conciencia crítica de la sociedad, está llamada a jugar su papel preponderante y estratégico en la construcción de un mundo mejor; no solo formando la intelectualidad progresista y comprometida con el sentir del pueblo, sino también para impulsar y ejecutar proyectos de desarrollo con pertinencia, lo que significa educar en valores y actitudes que le permitan encontrar acciones factibles para cumplir cabalmente con su misión social, formar al nuevo hombre y a la nueva mujer para la transformación social.

La Conferencia Mundial de Educación Superior 2009, "La nueva dinámica de la Educación Superior y la búsqueda del cambio social y el desarrollo" llevada a cabo por la UNESCO en París, incluyó los Objetivos de Desarrollo del Milenio (MDG) y la Educación para Todos (EPT). Los compromisos en materia de educación superior deben reflejar los siguientes aspectos:

- La educación superior como un bien público, es responsabilidad de todos los miembros de la sociedad, especialmente de los gobiernos.
- La ampliación del acceso a la educación superior con equidad y calidad.
- Las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad social de ayudar en disminuir la brecha existente en términos de desarrollo entre los países a través de la internacionalización, la regionalización y la globalización,

mediante la transferencia de conocimientos más allá de las fronteras, especialmente hacia los países en vía de desarrollo.

- La necesidad de incrementar los fondos para la innovación y la investigación mediante el apoyo de los interesados: gobiernos, asociaciones públicas y privadas.

Satisface constatar en la región que una integración justa es posible, al observar y valorar los resultados que se vienen alcanzando a través de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) y al frente de ella la República Bolivariana de Venezuela, la cual viene impulsando desde la educación superior, un amplio programa para la formación en pregrado, con cifras considerables de jóvenes, adultas y adultos procedentes fundamentalmente de los sectores populares en el marco del proceso de universalización y concretado en la municipalización.

En un entorno de grandes transformaciones científico-tecnológicas y socio-culturales, como ocurre en el presente momento histórico concreto, se hace indispensable el rol mediador de la extensión universitaria como factor de vinculación entre la universidad, los cambios del entorno y viceversa.

Los logros de la Revolución Bolivariana en materia de educación superior son innegables, así lo recalca la Declaración de Caracas "Por Una Educación Universitaria Pública y Comprometida" celebrada en el 2009, entre los que se destacan:

- La reversión de la tendencia a la privatización y el rescate del carácter público de la educación superior, como garantía constitucional del derecho a la educación.
- El incremento en el acceso a la educación superior, aumentando el número de estudiantes de 785.285 mil en 1998 a 2.016.756 millones en el 2009, lo cual representa un incremento de la matrícula en un 256%, esta expansión ha significado la inclusión de una población que hasta ahora había sido excluida.
- La creación de un Sistema Nacional de Ingreso Estudiantil a la Educación Universitaria, con el fin de garantizar la equidad en el acceso.

- La consolidación de programas de becas, con la incorporación a más de 270 mil estudiantes, de los sectores de menores recursos como apoyo socioeconómico indispensable para realizar sus estudios.
- La expansión territorial alcanzada en la municipalización en los 335 municipios del país se puede cursar estudios universitarios en la Misión Sucre.
- El impulso a una formación integral con compromiso social, ético y político, basada en el diálogo de saberes entre todas y todos (triunfadores, profesores y comunidades), fortaleciendo la cultura de la cooperación y la construcción social de los aprendizajes.
- La cooperación solidaria con los pueblos del sur, concretadas en la fundación de la Escuela Latinoamericana de Medicina de Venezuela, la Universidad Iberoamericana del Deporte y el Instituto de Agroecología "Paulo Freiré"; y otras de integración en el marco del ALBA y MERCOSUR. El cambio paradigmático que conlleva el proceso de transformaciones en las que se encuentra inmerso actualmente el país, tiene importantes implicaciones que deben ser consideradas por la universidad en su proceso de renovación.

A juicio de la autora los principales retos de la UBV se encuentran en la necesidad de formar el hombre nuevo para garantizar solidaridad, bienestar social y paz mediante un camino viable para la transformación social desde la organización y participación protagónica, impulsando una sinergia de conocimientos, tanto a quien aprende, como quienes lo rodean, desde una dialéctica de saberes, donde los principios y valores guíen las acciones políticas para la consolidación de una sociedad ideal, partiendo de la teoría y la práctica científica que la formación integral debe aportar.

1.5.1. La Misión Sucre a partir de la concepción de universalización de la Universidad.

El derecho a la educación es parte de los derechos fundamentales que tiene todo individuo. La declaración universal de los derechos humanos de 1948 en su artículo 26 señala que: "Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser

gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamenta!... el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos"

Con el fin de cumplir con una obligación que tiene el estado venezolano de garantizar la educación como un derecho humano, a mediados del 2003 nacen las misiones sociales, luego de cuatro años de profundos cambios en la sociedad venezolana. Estas políticas revolucionarias se orientaron en saldar la enorme deuda social que arrastraba la nación.

Hoy la República Bolivariana de Venezuela, está transitando por un proceso de inclusión que ha incorporado a la educación aciudadanos históricamente excluidos. "Las Misiones son componentes fundamentales del nuevo estado social de derecho y de justicia. Los que estaban excluidos ahora están incluidos, junto a todos: estudiando, capacitándose, organizándose, trabajando con una nueva cultura, con una nueva conciencia. Porque las Misiones están generando una nueva realidad, incluso en el orden cultural, en el orden psicológico, en el orden ideológico y en el orden filosófico, además de la realidad concreta y práctica que están generando: en lo social, en lo económico, en lo educativo."

En este contexto nace la Misión Sucre como un Plan Extraordinario denominado Misión Sucre, según lo planteado por el decreto 2.601, el 19 de septiembre de 2003, como una iniciativa del Estado Venezolano y del Gobierno Bolivariano que tuvo por..."objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres y bachilleras sin cupo y transformar la condición de excluidos del subsistema de educación superior".(García, Carmen, 2000).

Hoy día la Misión Sucre es una política educativa del Estado Venezolano dirigida a "garantizar el acceso a la educación superior de calidad para todas y todos, arraigada en los espacios de todo el territorio nacional, vinculada a las necesidades de la construcción del poder popular, además de ser un factor político estratégico para la transformación social, la consolidación de la soberanía nacional, la integración latinoamericana y caribeña". (Chávez, 2003).

En la actualidad se cuentan con 1360 aldeas que cubren todo el territorio nacional. No existe un espacio del territorio, ni un área territorial, donde no haya aldeas universitarias. La Misión Sucre es la alternativa para superar la exclusión de los bachilleres a la educación superior y es el camino para construir un sistema de educación universitaria capaz de responder y atender la demanda de formación de profesionales acordes con el proyecto de país que se encuentra perfilado en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

La UNESCO, en el año 2009, reconoció a la Misión Sucre como uno de los programas más eficientes, y uno de los mejores programas alternativos de inclusión de la juventud, en el sistema de educación universitaria, la ubica en un segundo lugar, a nivel latinoamericano, en materia de inclusión universitaria, y de quinto país, a nivel mundial, con mayor tasa de matrícula universitaria. Por supuesto, eso, solamente, se logra en Revolución creando y desarrollando una política acertada, la cual ha permitido a los estudiantes, la prosecución de sus estudios". (Giménez, 2000).

Para el año 2011 la población de triunfadores activos fue de unos 400 mil aproximadamente; unos 160 mil estudiantes en trayecto inicial, para comenzar a estudiar y unos 140 mil estudiantes egresados, lo que equivale a que más de 700 mil venezolanos están o han pasado por la Misión Sucre, y que son protagonistas de esa inclusión de la educación universitaria. Además, se cuenta con una población indígena de 16.997 pertenecientes a 26 etnias, y participan 1.373 privados de libertad y 8.687 personas con diferentes tipos de discapacidad funcional.

De hecho, existe 140 mil egresados, ya incorporados en el campo laboral, dentro de los ministerios, gobernaciones, alcaldías, en proyectos productivos, lo cual representa un 60% aproximado de ese total de egresados, que están laborando en algún área, bien sea productiva o están participando de la construcción de sus misiones o de las políticas del Estado, en alguna institución pública. En la actualidad, la Misión Sucre posee cerca del 40% de la matrícula total a nivel nacional de todo el sistema universitario incluyendo las instituciones de educación privada. Equiparándose a más de 100 instituciones de educación universitaria.

La implementación de la Misión Sucre como política educativa del estado venezolano pretende:

- Desarrollo de competencia y actitudes para el ejercicio pleno de una ciudadanía responsable, comprometida con los problemas, necesidades y exigencias del país;
- Elevación del nivel educativo del venezolano, su acceso a la información integral y a lo largo de toda la vida, como forma de empoderamiento de la población que le permita ganar y abrir nuevas opciones de crecimiento personal, de participación social, económica, cultural y política;
- Disminución de las desigualdades sociales en el área educativa y su impacto favorable en la disminución de las brechas de desigualdad en otras aéreas;

Fortalecimiento de las capacidades nacionales, regionales y locales para la producción económica con sentido social y responsabilidad ambiental; para la garantía de los derechos a la participación, la libre expresión, la salud, la educación y en general a una vida digna; para la gestión social participativa y la gobernabilidad; para la comprensión del país, sus regiones y localidades en su diversidad; para la conservación, rescate y enriquecimiento de nuestro patrimonio cultural y ambiental; así como para nuestra participación en el mundo desde una posición de soberanía nacional, integración latinoamericana y caribeña, defensa de la paz y solidaridad entre los pueblos.

Masificar la educación universitaria a través de la misión ha generado un gran impacto en las alternativas y oportunidades de estudio en todo el territorio nacional, que en términos generales puede expresarse de la siguiente manera:

En el plano personal: la incorporación a los estudios universitarios de las y los participantes para la adquisición de nuevos conocimientos y la participación en la cultura, la ampliación de horizontes y al desarrollo personal, complementar otros saberes, el reconocimiento de sí mismo y el encuentro humano; la valoración positiva de la familia y la generación dereferentes para las nuevas generaciones, el desarrollo de nuevas habilidadespara pensarse y repensarse a sí mismo y a su

entorno, para idear y realizar proyectos y ser útil al colectivo.

La incorporación de la educación universitaria al ámbito local y cotidiano, permitirá el fortalecimiento de las relaciones de solidaridad de la comunidad y de la familia; mejorar la convivencia, desarrollar habilidades para la organización y la acción colectiva, incidir favorablemente sobre los procesos educativos; impactar positivamente en la salud y actuar como factor preventivo en relación al riesgo social.

En el plano social: consolidar y fortalecer relaciones de empoderamiento (derivado del acceso al conocimiento) de la persona sobre sus potencialidades y fortalezas, lo cual permitirá el logro de objetivos colectivos en diferentes ámbitos.

En el plano político: el aumento del nivel educativo fomentará la participación y el ejercicio de los derechos ciudadanos, así como mayor participación en los servicios sociales, a la vez, que permitirá la creación de una nueva cultura política y de los nuevos ciudadanos republicanos.

En el plano económico: el acceso al conocimiento abrirá oportunidades para actividades socioproductivas más allá del empleo, la creación y recreación de formas de vida y relaciones productivas desde la solidaridad y el cooperativismo.

En el plano transectorial: la estructura de la Misión Sucre, intenta dar mayor flexibilidad y efectividad a la acción del Estado, impulsando la transectorialidad y la capacidad de reorganizarse conforme a las necesidades y prioridades nacionales, para dar respuesta a los nuevos retos de participación e inclusión que se encuentran establecidas tanto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como en el Plan Nacional Simón Bolívar 2007- 2013 y el Plan de la Patria 2013 - 2019.

1.5.2. Consideraciones finales del Capítulo I.

- La literatura consultada ratifica la importancia de contar con un procedimiento para la organización de los procesos universitarios, de los cuales

no hay experiencia en su diseño y aplicación en el municipio Juan Germán Roscio.

- La UBV es pionera en Venezuela, en la gestión universitaria, desde el enfoque de municipalización de la educación universitaria.
- La gestión de procesos universitarios, es de vital importancia para lograr que la planeación, dirección, control y evaluación de la gestión universitaria tengan éxito. Establecer los procesos, permite la valoración de cada uno de los resultados y por tanto conocer las demandas y nuevos requerimientos que permitan la adaptación de los mismos, al contexto actual.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN.

En este capítulo se fundamenta teóricamente el procedimiento de gestión universitaria propuesto para las aldeas de la Misión Sucre, especificando las etapas y momentos que lo conforman.

2.1. La gestión por procesos

La gestión por procesos como enfoque de gestión, supera la tradicional organización jerárquica donde cada integrante se relaciona con su departamento funcional, para introducir una nueva organización orientada al cliente final a través del conocimiento, control, y mejora de los procesos internos (AECA, 2006) . Los procesos no son actividades aisladas, sino que están interrelacionados e interactúan; comúnmente, las salidas o resultados de un proceso constituyen las entradas para uno o varios procesos que se desarrollan en la organización (Avila Gracia & Negrín Sosa, 2008).

Es imposible implementar una estrategia si no se relaciona con excelentes procesos operativos; pero sin la visión y la guía de la estrategia, es poco probable que la empresa disfrute de un éxito sustentable (Cuatrecasas Arbós & Olivella Nadal, 2005; Kaplan & Norton, 2008b; Moreira Delgado, 2009; Medina León, et al., 2010).

Michael Hammer citado por (Kaplan & Norton, 2008b) (p. 19), considera que “los procesos operativos de alto desempeño son necesarios pero no suficientes para el éxito organizativo”. Las empresas suelen fracasar a la hora de implantar una estrategia o gestionar sus procesos porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear la estrategia con sus procesos (Borchardt, Alfonso Sellito & Medeiros Pereira, 2007; Kaplan & Norton, 2008b).

Los procesos son la base operativa de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellos.

Diversos autores consideran que los procesos organizacionales se pueden clasificar en apoyo, de flujo esencial, misioneros u operativos, estratégicos y de soporte o apoyo (Amozarrain, 1999; Nogueira Rivera, 2002).

Los trabajos realizados por Medina León, et al; 2010 y Hernández Nariño, 2010 muestran una revisión de las definiciones de procesos y gestión por procesos. En La tabla 2.1 y 2.2 se exponen las definiciones de procesos y gestión por procesos analizadas por ambos autores y otras recopiladas en la literatura.

Según diversos autores las principales dificultades enfrentadas por las organizaciones para implantar una gestión por procesos son:

- La cultura organizacional que limita proveer cambios aunque estos ofrezcan mejoras.
- Existencia de fuertes estructuras organizacionales.
- Falta de competencias en las personas que les impide entender cómo trabajar los procesos y optimizarlos.
- Desconocimiento de las personas de su función en el proceso.
- Confusión al insertar el enfoque de procesos en una estructura organizacional que provoca dualidad de mandos.

Otros refieren las insuficiencias siguientes:

- Uso limitado de herramientas para la gestión y mejora de procesos, como la representación gráfica de procesos, los análisis de puntos críticos de control e indicadores.
- Los procedimientos que dedican una fase para la mejora de procesos, no detallan explícitamente cómo mejorarlos, más bien lo dejan a la decisión de los equipos constituidos para la ejecución de esta etapa.
- No se explora, con amplitud, la caracterización y clasificación de sistemas y procesos.

- Los procedimientos hacen énfasis en distintas herramientas para mejorar aspectos relativos a la gestión de los procesos organizacionales, pero no siempre logran la combinación de ellas en busca de una mejora integral.

(Medina León, et al 2010) consideran escasos los intentos de implementación de la gestión por procesos durante el proceso de dirección estratégica. La determinación de los procesos, su clasificación y la elaboración del mapa de procesos, realizado de conjunto con la planificación estratégica simplifican el camino, contribuyen al alineamiento estratégico y llevan al logro de la eficacia.

Tabla 2.1. Definiciones sobre procesos

Autores	Año	Definición
Pall	1987	Organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico.
Davenport y Short	1990	Conjunto de tareas relacionadas en forma lógica, que se desarrollan para obtener un resultado definido.
Juran	1990	Serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo organizacional.
Harrington	1991	Actividad o grupo de actividades que toma una entrada, le agrega valor y provee de una salida a un cliente interno o externo.
Bendellet al.	1993	Mecanismos donde los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales.
Davenport	1993	Ordenamiento específico de actividades de trabajo a través del tiempo y el espacio, que cuenta con un inicio y un fin y con una clara definición de entradas y salidas en su estructura de acción.
Hammer y Champy	1993	Conjunto de actividades que reciben uno o más clases de inputs, crean un producto para dar valor para el cliente.
Harrington	1993	Grupo de tareas interconectadas lógicamente, que utilizan los recursos de la organización para la generación de resultados y lograr los objetivos de la empresa.

Autores	Año	Definición
Juran	1993	Combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleado para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso.
Lorino	1993	Conjunto de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial.
Scherr	1993	Serie de relaciones cliente-proveedor que produce resultados específicos en un punto específico del tiempo.
Talwar	1993	Secuencia de actividades predefinidas que son llevadas con el fin de crear un grupo de resultados predefinidos.
Davenport	1994	Conjunto estructurado y dimensionado de actividades de trabajo, con principio y fin, y con insumos y productos claramente especificados para un cliente o mercado en particular.
Venkatraman	1994	Conjunto de actividades lógicas que producen un resultado, que puede ser mejorado mediante la re-configuración de sus elementos.
Rummler y Brache	1995	Serie de etapas creadas para producir un producto o servicio, que incluyen varias funciones y vinculan las diversas áreas organizacionales, con el objetivo de estructurar una cadena de agregación de valor al cliente.
GilioliRetondaro	1997	Mecanismos donde los inputs se transforman en outputs (servicios, productos o materiales) que sean diferentes a los inputs originales. Una secuencia ordenada de actividades, que transforman entradas de los suministradores en salidas para los clientes con un valor agregado. Destaca la visión de cliente.
Davenport	1994	Conjunto estructurado y dimensionado de actividades de trabajo, con principio y fin, y con insumos y productos claramente especificados para un cliente o mercado en particular.
Zairi	1997	Acercamiento para convertir elementos de entrada en elementos de salida, este es el camino en donde todos los recursos de la organización son utilizados

Autores	Año	Definición
		de manera confiable, repetible y consistente (estadísticamente), para asegurar las metas de la empresa.
Zaratiegui	1999	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (pedidos, datos, especificaciones, medios materiales, máquinas, equipos, materias primas), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.
ISO 9000	2000	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada en resultados.
Beretta	2002	Donde los recursos y las competencias de la empresa son activados a fin de crear una competencia organizacional con el objetivo de generar una ventaja competitiva sustentable.
Krajewski y Ritzman	2002	Actividad o grupo de actividades, donde uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así un producto para el cliente.
Raso	2002	Secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos.
SESCAM	2002	Conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.
Smith y Fingar	2003	Conjunto completo y dinámicamente coordinado de una serie de actividades colaborativas y transaccionales que produce valor a los clientes.
Spanyi	2003	Coordinación de punta a punta de las diversas fases de un trabajo, con la participación de diferentes departamentos de una organización, que crean y proveen productos a los clientes.
Negrín Sosa	2003	Conjunto de recursos (personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos) y actividades interrelacionados que transforman

Autores	Año	Definición
		elementos de entrada en elementos de salida.
Cruz	2004	Conjunto de actividades que tiene por objetivo transformar entradas por medio de procedimientos, en salidas (bienes o servicios) que serán entregadas a los clientes.
Nogueira Rivera <u>et al</u>	2004	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas o resultados programados para un destinatario (dentro o fuera de la empresa) y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.
De Sordi	2005	Flujo de actividades de diferentes áreas funcionales o empresas, que generan algo de valor para sus clientes.
Ponjuán Dante <u>et al.</u>	2005	Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en los elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros. Símbolo de actividad, todo proceso implica una actividad, una transferencia, un movimiento, un cambio.
Alabart	2007	Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente.
Galiano Ibarra <u>et al.</u>	2007	La serie coordinada de actividades o tareas que proporcionan un resultado útil para un cliente interno o externo de la organización
Medina León <u>et al.</u>	2010	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas en salidas o resultados programados para un destinatario, ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor

Autores	Año	Definición
		agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.
Costa I Estany	s/a	Secuencia de actividades para agregar un valor añadido sobre una entrada.
Arcelay	s/a	Concatenación de las decisiones, actividades y tareas llevadas a cabo por diferentes profesionales en un orden lógico y secuencial para producir un resultado previsible y satisfactorio.

Fuente: Adaptado de (Hernández Nariño, 2010)

Tabla 2.2. Definiciones sobre gestión por procesos.

Autores	Año	Definición
Davenport	1993	Conjunto de actividades estructuradas y organizadas para obtener un producto específico para un determinado cliente o mercado. Ordenamiento específico de las actividades de trabajo en tiempo y espacio, con comienzo y fin, entradas y salidas claramente identificadas en una estructura para la acción.
Grieco	1997	Generalización de la gestión de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto.
Amozarrain	1999	Gestión de la organización basándose en los procesos. Entiende estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
Zaratiegui	1999	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un

Autores	Año	Definición
		objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
Junginger	2000	Forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas.
Morcillo Ródenas	2000	Enmarcada en la Gestión de la Calidad. Supone reordenar los flujos de trabajo.
Colegio Oficial de Ing. Sup. Industriales de la C. Valenciana	2001	Atención centrada en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la empresa, en lugar de en las tareas o actividades.
Aiteco Consultores	2002	Percepción de la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.
Díaz Gorino	2002	Mejora de la satisfacción del cliente, el aporte de valor y la capacidad de respuesta de una organización.
González Méndez	2002	Manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa, se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, se evidencia el rol de cada quién respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y el cliente los pasos y la transformación de entradas en salidas, viabilizando las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción.
Hernández Lugo	2002	Administración de los procesos fundamentales de la empresa, cambiando la forma en que se llevan a cabo las actividades y velando por la eficiencia y racionalidad de sus procesos alineados con las metas u objetivos de la organización.

Autores	Año	Definición
Mora Martínez	2002	<p>Percepción de la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico– funcional.</p> <p>Instrumento básico para las organizaciones innovadoras, cuya visión sea trabajar en la gestión del valor añadido y de la calidad orientada al cliente, tanto un cliente interno (otro servicio) como externo (paciente/acompañante). Abordada para la gestión clínica.</p>
Galiano Ibarra <u>et</u> <u>al.</u>	2007	El modelo de gestión orientado a satisfacer las expectativas de los clientes bien internos o externos. Se considera que este modelo conduce a la máxima rentabilidad de la entidad en la medida en que la gestión implica una mejora continua de los procesos

Adaptado de: Dr. C. Raúl Comas Rodríguez (2013)

2.2. Habilidades gerenciales para un desempeño organizacional exitoso.

Los gerentes deben cumplir diferentes funciones para lo cual deben poseer distintas habilidades esenciales. Todo gerente necesita tener habilidades básicas como son: a) la técnica; b) humanista, y; c) conceptual, que permitirán dirigir tanto en ámbito personal como profesionales toda la organización. Sin duda, que los gerentes deben poseer habilidades diversas que lo conduzcan a un desempeño organizacional exitoso.

Debe señalarse, que la habilidad técnica es la destreza para usar las técnicas, procedimientos y conocimientos especializados. Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Esta habilidad envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de las técnicas y herramientas de esa disciplina específica. Así, la habilidad técnica puede ser

obtenida mediante adiestramiento formal a través de la experiencia personal, o la adquirida de otros.

En lo que se refiere a la habilidad humanista, algunos autores expresan que es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos. Dicha habilidad resulta determinante, dado que es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y de lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

De hecho, el gerente con un alto grado de desarrollo de habilidad humana está consciente de sus propias aptitudes, suposiciones y creencias acerca de los individuos y de grupos, y es capaz de discriminar la utilidad y limitaciones de sus sentimientos. Además, de esto, será capaz de crear una atmósfera de aprobación y seguridad en la cual lo subordinados se sienten libres de expresarse sin temor a la censura y al ridículo. Lo que conduce a un desenvolvimiento sobre bases psicológicas duraderas, originándose un mejor ambiente laboral.

En esta dirección, se tiene la habilidad conceptual, la cual no es más que la pericia para coordinar e integrar todas las actividades como un todo, entender cómo una de sus partes depende de otra y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará todo. En otras palabras, consiste en la capacidad de percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en cierta medida de la organización afectan a todos los demás factores que intervienen en la institución.

Ciertamente, las habilidades para un desempeño efectivo por parte del gerente resultan importantes porque estas permiten al gerente actuar en función de las metas de su grupo de trabajo. En habidas cuentas, las habilidades adquieren mayor relevancia en el proceso de toma de decisiones, por cuanto el gerente deberá medir las consecuencias inter funcionales de la decisión a tomar, sobre todo cuando se trata de decisiones referentes a políticas y estrategias de acción.

Todo gerente debe ser un experto en el área administrativa, habilitado con las herramientas necesarias para: analizar los enfoques del pensamiento gerencial y sus implicaciones en el dinámico mundo de las organizaciones modernas; ejercer el liderazgo y supervisión en cualquier nivel; aplicar eficientemente los modelos y estilos gerenciales según las particularidades de las empresas; y dominar con absoluta destreza los factores, métodos y procedimientos del proceso administrativo, bajo los enfoques sistemáticos, situacional y de alta calidad.

En consecuencia, se debe señalar que las habilidades de los gerentes conllevan a una gerencia verdadera, integral y competitiva, donde se conjugan valores, principios y conceptos centrados en la calidad; herramientas y métodos centrados en proceso y aplicación en las actividades diarias. Todo ello, orientado hacia una transformación de las personas y de las organizaciones, para su supervivencia, lo que genera un cambio de cultura organizacional hacia la calidad integral. De modo que, las habilidades en los gerentes fomentan un desempeño efectivo que propicie la autogestión de la sociedad civil organizada. Cabe destacar, que la eficiencia se puede medir a través de: la eficacia, la equidad y la evaluación.

2.3. La Misión Sucre, su organización y alcance.

En el año 2003 se crea el Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, denominado "Misión Sucre" para lograr la meta de la universalización del conocimiento, tiene como objetivo potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la Educación Universitaria a todos los bachilleres sin cupo, dando cumplimiento al mandato constitucional orientado a brindar educación gratuita y de calidad a los bachilleres venezolanos, de esta forma se facilita su inserción tanto en los programas de Educación Universitaria como en el resto de los programas socioproductivos emprendidos por las instituciones del Estado. Se propicia una transformación de la educación venezolana, se impulsa el proceso de Educación Universitaria municipalizada y se incorporan miles de bachilleres. (Ojeda, 2005; Orta, 2004; Vallaeys, 2001)

El basamento legal de estos cambios están fundamentados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009), y el Proyecto de Ley de Universidades (2010) cada una de estas bases legales poseen Artículos que establecen la participación, y el derecho a la educación gratuita sin discriminación ni exclusión.

El nuevo paradigma en la Educación Bolivariana que se construye tiene como centro al hombre como ser social y capaz de responder y participar activamente en la transformación de la sociedad en la que vive.

Se concibe a la educación como un proceso continuo de desarrollo humano donde se consideran los procesos de enseñanza y aprendizaje como unidad compleja de naturaleza humana total e integral en correspondencia con los momentos de desarrollo propios de cada edad.

La fundamentación ideológica está basada en los idearios bolivarianos, junto con la visión filosófica Robinsoniana (Simón Rodríguez), para impulsar el modelo de desarrollo endógeno según el Plan de desarrollo Económico Social de la Nación.

El Documento Rector de la Universidad Bolivariana de Venezuela (2003) señala que las universidades que acreditan a través de la Misión Sucre deben responder socialmente:

- Con planes y programas de formación, creación y recreación de saberes y proyección social.
- Asumiendo un nuevo sentido de propósito.
- Con alta pertinencia social.
- Construyendo una comunidad universitaria pluralista y participativa.
- Con procesos, estructuras académicas y administrativas ágiles y eficientes.
- Liderando proyectos de vinculación con las comunidades.
- Adoptando una cultura de planificación y evaluación institucional.
- Concibiéndose como parte de un sistema nacional de Educación Universitaria.

Las aldeas universitarias constituyen los espacios físicos que acogen a los estudiantes de la Misión Sucre. Estas aldeas funcionan en las sedes de otras instituciones educativas (en horarios distintos a los de su uso ordinario), en centros culturales, instalaciones militares u otros locales apropiados para el cumplimiento de su función.

En estos centros municipales de Educación Universitaria confluyen los Programas de Formación de distintas universidades o institutos universitarios, compartiendo recursos académicos. En aquellos municipios donde se considere necesario por su población o extensión, se instalará más de una Aldea Universitaria. La Fundación Misión Sucre asume la coordinación de las Aldeas Universitarias, conjuntamente con las Instituciones de Educación Universitaria.

En concordancia con lo anterior, para Urbina (2009) “La Misión Sucre se basa en la universalización del conocimiento a través de la Municipalización de la Educación Universitaria con las aldeas universitarias y sus respectivos ambientes. La formación que se concibe incluye lo humano, lo académico-intelectual y lo sociopolítico, con la finalidad de que el estudiante se transforme y a su vez sea promotor de los cambios que requiere su comunidad desde un proceso de indagación, autorreflexión y sistematización de su praxis educativa”. La Misión Sucre se sustenta en el ideario de la educación bolivariana, su principal objetivo es dar respuesta a esa gigantesca deuda social en materia educativa universitaria.

Se identifican las siguientes etapas:

- **Incorporación a los Programas de Formación:** los triunfadores que culminaron el Programa de Iniciación Universitaria se incorporaron a las diferentes carreras de formación, de acuerdo a la oferta curricular establecida por la Comisión Nacional para cada estado. La mayor parte de los programas se correspondieron con los planes de estudios de Universidades, Colegios Universitarios e Institutos Tecnológicos que apoyan a la Misión Sucre;

- **Creación de nuevos programas de formación:** ejemplo Medicina Integral Comunitaria.
- **Consolidación:** Transformación de las comunidades, a partir de una oferta académica pertinente del pregrado y una formación continua y permanente en el postgrado.

Existe una clara división entre esta etapa y las anteriores, ya que las mismas se dan en espiral. De manera sucesiva se incorporan grupos a lo que hoy se denomina Trayecto Inicial, y luego a su vez a los programas de formación.

Las necesidades organizativas de estas etapas requirieron adoptar diferentes formas las cuales fueron instrumentadas en octubre de 2003 por un colectivo de personas que representaban a diversos sectores políticos, organizaciones de base e instituciones de cada región. Los facilitadores se agruparon por plantel y/o municipio coordinados por una persona cuya función principal era garantizar la logística de dichas clases y el grupo de profesores asesores que de forma periódica realizaban encuentros. Estos docentes estaban coordinados por una comisión académica, cuya función principal era la de propiciar encuentros periódicos, para el debate, intercambio de saberes y la toma de acuerdos que garantizan la unidad de criterios en la asesoría y evaluación de competencias de los grupos.

2.3.1. Características esenciales de la organización de los procesos universitarios en las aldeas de Misión Sucre.

La aldea universitaria como elemento de concreción, exige coordinadores cada vez más preparados y consciente del papel que tienen en sus manos, a fin de organizar y dirigir procesos sustantivos con características diferentes a una universidad tradicional, por ello la organización en las aldeas universitarias debe trascender a formas sustanciales de interrelación entre coordinadores, profesores asesores y

triunfadores con la finalidad de planificar, regular y controlar los procesos relativos a la formación profesional, investigación e integración socioeducativa para la transformación social.

La interrelación dialéctica entre los procesos sustantivos, universitarios la formación profesional, la investigación y la integración socioeducativa, se concretan mediante los componentes académico, socio laboral e investigativo de los Programas Nacionales de Formación (PNF), se precisa en la combinación del estudio y el trabajo como un principio rector que garantiza el desarrollo del pensamiento dialéctico en las y los triunfadores y permite apropiarse del método de la investigación científica, en el desarrollo del proceso enseñanza y aprendizaje en el que se integra plenamente la teoría con la práctica, ya que esta se desarrolla sobre la base de la resolución de los problemas inherentes al objeto de su profesión, real y estructurado.

Por consiguiente, el elemento integrador de la formación profesional, la investigación y la integración socioeducativa se encuentra presente en el proyecto sociocomunitario visto desde lo socioproductivo, que caracteriza dicho proceso como un sistema estudio-trabajo-investigación.

2.4. Fundamentos del procedimiento para la organización de los procesos universitarios en las aldeas de la Misión Sucre.

La organización en las aldeas universitarias requiere un proceso de coordinación de cada una de las influencias educativas, apoyar el papel del profesor asesor como conductor de la formación de cada grupo de triunfadores. Nuevamente la interrelación totalizadora de estas dimensiones sustenta la integración de la formación, investigación e integración socioeducativa como unidad dialéctica hacia dentro. La interrelación entre las dimensiones anteriormente descritas y la concatenación presentada constituye un momento importante de generalización y profundización esencial de la organización de los procesos universitarios.

Se asume la necesidad de organizar la formación en la aldea en relación con la vida, el hecho de considerar las condiciones reales de las problemáticas relacionadas con la formación de las y los triunfadores adquiere una importancia especial para establecer el vínculo del proceso con el contexto social. Además, tiene en cuenta la indispensable relación entre los componentes personalizados del proceso, así como entre estos y los componentes personales, considerando al coordinador como sujeto social activo y consciente en la interacción con los otros sujetos, otros coordinadores, triunfadores, directivos y personas de la comunidades, así como educador, promotor de formas de comportamientos, de experiencias y de actitudes que perfecciona su accionar mediante el trabajo metodológico en correspondencia con el diagnóstico y la evaluación de su trabajo.

Las acciones se concreta en la formación profesional integral de las y los triunfadores que se perfecciona en la integración de los componentes académicos, investigativos y socio laboral en el marco de lo instructivo y lo educativo para lograr una formación integral desarrolladora que tiene su núcleo integrador en los programas nacionales de formación al proyecto comunitario para los PNF avalados por la UBV o socio tecnológico en los PNF de los CTA, la vía por la cual las y los triunfadores se vinculan con los problemas de su comunidad donde se encuentra la aldea universitaria en busca de soluciones para alcanzar las transformaciones sociales acorde con el proyecto social trazado por el Gobierno Revolucionario de Venezuela.

Para lograr lo anterior se requiere contar con una adecuada organización que garantice eficiencia en los procesos universitarios desarrollados en las aldeas universitarias de la Misión Sucre.

2.5. Diagnóstico y caracterización actual de la organización del trabajo en la misión sucre de las aldeas del Municipio Roscio, Estado Guárico.

Cruz y Campano (2009) realizaron un diagnóstico en las aldeas de la Misión Sucre, en el Estado Guárico y relacionaron las siguientes dificultades:

- La misión no funcionaba con arreglo a un sistema de trabajo coherente que asegurara la calidad del proceso de formación de los profesionales, por lo que el trabajo docente metodológico, el científico investigativo y la superación profesional eran casi nulos y/o espontáneos.
- Existían lugares en el estado donde la Misión Sucre no impactaba, contraponiéndose esta situación con las razones que le dieron origen a la misma: de igual forma no se daba una correspondencia entre la apertura de los Programas Nacionales de Formación PNF y las perspectivas de desarrollo político y socioeconómico del Estado, por cuanto entre los PNF de Educadores y de Derecho se concentraba el 66,7 % de la matrícula total de la misión, siendo el Estado Guárico una región eminentemente agrícola.
- En relación con el funcionamiento del PNF de Educadores se estaban cometiendo serias violaciones en torno a la selección y funcionamiento de los Profesores Tutores y en lo relativo a la orientación, ejecución y evaluación de los proyectos de aprendizaje. Por otro lado no se lograban vínculos de trabajo entre el referido programa y la Zona Educativa.
- Los voceros estudiantiles funcionaban con arreglo a los paradigmas imperantes en las universidades privadas y defensoras de los intereses de la oligarquía Venezolana, lo cual entraba en contradicción con la razón de ser de la misión.
- El análisis anterior infiere que la Misión Sucre en especial en el Estado Guárico presenta una situación desfavorable en sus inicios, situación que generó un cuestionamiento en torno a su pertinencia y credibilidad, según referencia de los autores antes señalados en su trabajo Estrategia para el Perfeccionamiento de la Misión Sucre en el Estado Guárico de la República Bolivariana de Venezuela.

Muchos autores se han referido a las dificultades que presenta el proceso pedagógico en las aldeas universitarias desde los inicios de la Misión Sucre, sin embargo, en cuanto al proceso de dirección pocos autores han descrito un

procedimiento para mejorar la organización del trabajo en las aldeas universitarias.

2.5.1. Resultados del diagnóstico realizado.

Con el objetivo de conocer la percepción de triunfadores, facilitadores y directivos, sobre la organización en las aldeas universitarias de la Misión Sucre, del Municipio Juan Germán Roscio, se aplicaron 2 encuestas, una a los triunfadores y facilitadores y otra dirigida a los coordinadores y facilitadores (Anexos, 1 y 2.).

A continuación se muestran los resultados:

Tabla 3: Resultados de la encuesta 1, pregunta 1

Pregunta	Encuestados	Bien (%)	Con deficiencias	Mal (%)
¿Percibe organización en el proceso de dirección en su aldea?	Facilitadores	50	50	
	Coordinadores	83	17	
	Triunfadores	100		
	Total	78	22	

Fuente: Elaboración propia 2013

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el 22 por ciento del total de los entrevistados perciben que existe una organización con deficiencias, pero en ningún caso se califica de mal. De los entrevistados corresponde a los facilitadores la mayor percepción de una organización con deficiencias en las aldeas universitarias (50 %), sin embargo los coordinadores sólo reflejan un 17%, lo cual nos indica cuanto afecta a los docentes (facilitadores) la falta de una organización eficiente. En el caso de los alumnos (triunfadores) consideran que hay organización, lo que indica que los facilitadores realizan un gran esfuerzo para atenuar las afectaciones que pueda producir la falta de organización.

La segunda pregunta de la encuesta 1 está relacionada con los problemas que fueron identificados en las aldeas universitarias vinculados con la organización del trabajo. A continuación se detallan los principales problemas:

Tabla 4: Principales problemas identificados en el diagnóstico realizado a las aldeas de la Misión Sucre del Municipio Juan Germán Roscio.

No	Problemas	Triunfa dores	Facilita dores	Coordina dores
1.	Falta de motivación y capacitación.		x	x
2.	Falta de apoyo en los trabajos de investigación		x	x
3.	Tiempo insuficiente para el desarrollo de las carreras.		x	x
4.	Falta de comunicación.	x	x	x
5.	Poca remuneración a los docentes.	x	x	
6.	Falta de mantenimiento a las instalaciones.	x		
7.	Baja matrícula.	x		
8.	No existe carnetización.	x		
9.	Bajo nivel de exigencia.		x	
10.	Ausencia de apoyo en los trabajos de investigación.		x	X
11.	Carencia de espacio físico.			X
12.	Poca disponibilidad de material impreso.			X
13.	Deficiencias en la planificación.			X
14.	Poca comunicación entre los jefes y los subordinados.		x	X
15.	Control y evaluación a las actividades desarrolladas.		x	x
16.	Poco aprovechamiento de las			X

	potencialidades de los profesores			
17.	No se realiza un control sistemático a los vinculantes.			X
18.	La organización del trabajo presenta deficiencias en el proceso de dirección.			X

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Como se puede apreciar los triunfadores y facilitadores son los que más problemas identifican, en el caso de los coordinadores señalan aspectos que pueden ser mejorados con una adecuada organización en la gestión de dirección.

Los aspectos resultados del diagnóstico se tendrán en cuenta para el diseño del procedimiento para mejorar la gestión en las aldeas y sugerir indicadores de mejora.

Al analizar la pregunta 3 de la encuesta 1, se observa que en todos los casos las sugerencias estaban relacionadas con los problemas señalados, a continuación se relacionan las principales sugerencias emitidas por los participantes:

- Fomentar el trabajo en equipo
- Realizar visitas sistemáticas por parte de los directivos a las aldeas universitarias
- Mejorar la comunicación a todos los niveles
- Estimular por el trabajo realizado por los docentes y estudiantes, tanto moral como financieramente.
- Realizar el proceso de carnetización.
- Dar prioridad al proceso de formación y capacitación de los docentes
- Considerar las potencialidades del personal
- Elaborar planes acorde con los recursos y objetivos trazados
- Garantizar el seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas.

Todos los aspectos anteriores se tuvieron en cuenta para diseñar el procedimiento que se propone en este trabajo.

La encuesta 2 se realizó a triunfadores y facilitadores, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción con respecto al trabajo que se realiza en las aldeas universitarias de la Misión Sucre.

Se pudo comprobar que el 100% conocen el trabajo que se realiza en las aldeas y expresan satisfacción por la labor realizada. Todos señalan que hay limitaciones en el conocimiento de sus funciones, a pesar de ello las desarrollan dentro de sus posibilidades.

Resulta significativo que el 50% de los entrevistados señalan que las actividades se desarrollan en el tiempo establecido, pero no se chequea su ejecución por parte de los directivos, sin embargo el 100% considera que contribuyen en el proceso de dirección.

Por otra parte, todos coinciden en que los elementos que pueden ayudar en el desarrollo del proceso de dirección son: mejorar la organización, la comunicación, la formación, la disposición para la realización de las tareas que se asignen y la participación de los triunfadores.

La autora considera que en el diagnóstico se evidencia la necesidad de documentar y tener acceso a las funciones asignadas a cada trabajador. También se requiere sensibilizar y capacitar a los directivos en los diferentes niveles de dirección en cuanto a sus funciones y atribuciones.

2.5.2. Presentación del Procedimiento de Gestión Universitaria.

A partir de la literatura consultada y del diagnóstico realizado se propone el siguiente procedimiento de gestión para mejorar la organización del trabajo en la Misión Sucre del Municipio Juan Germán Roscio, Estado Guárico. Este procedimiento consta de cuatro fases las cuales se describen a continuación:

- **Fase de Preparación y diagnóstico**
 1. Sensibilizar al personal para la organización del trabajo.
 2. Capacitar sobre las funciones organizativas.
 3. Diagnosticar los problemas de la organización.
- **Fase de Organización.**
 4. Fortalecer el equipo de dirección.
 5. Instrumentar las funciones directivas para cada puesto de trabajo.
 6. Definir los indicadores de desempeño de los directivos y de calidad de los procesos universitarios.
 7. Documentar todos los procesos universitarios que se desarrollan.
- **Fase de ejecución y control**
 8. Chequear el cumplimiento de los documentos normativos del trabajo.
 9. Controlar periódicamente (diario, mensual y trimestral) los indicadores de desempeño de los directivos y de calidad de los procesos universitarios el desempeño de los directivos.
 10. Establecer vistas de acompañamiento pedagógico.
 11. Realizar actividades de preparación metodológica con los directivos.
- **Fase de evaluación**
 12. Establecer criterios de medida para evaluar mensualmente los indicadores.
 13. Evaluar periódicamente (diario, mensual y trimestral) el cumplimiento de las funciones directivas.
 14. Evaluar los señalamientos de las visitas realizadas y reconocimiento de los avances.

A continuación se detalla cada una de las fases del procedimiento:

1. Fase de Preparación y diagnóstico.

Objetivo: Sensibilizar, motivar y concientizar a los participantes de la necesidad de organizar el trabajo para mejorar el desempeño de los procesos universitarios que se desarrolla en las aldeas e incrementar el impacto de la Misión Sucre. Se debe propiciar un clima de participación protagónica de los coordinadores y

facilitadores para su incorporación al diseño de las acciones. En esta fase se realiza la capacitación científica, teórica y metodológica sobre temas de planificación, organización, dirección y control. Se elaboran materiales de apoyo para la sistematización. Además se planifican talleres para identificar los problemas que presenta la organización del trabajo en cada una de las aldeas.

Principales acciones a realizar por parte de los coordinadores:

- Fijar los encuentros de sensibilización y capacitación a desarrollar en las aldeas.
- Elaborar o actualizar el material complementario sobre los procesos universitarios a desarrollar en las aldeas.
- Diagnosticar los principales problemas que afectan los procesos que se desarrollan en la aldea e identificar las causas.

2. Fase de Organización.

Objetivo: A partir de la identificación de los problemas y sus causas, lograr el fortalecimiento del equipo de dirección, instrumentar las funciones para cada puesto de trabajo y establecer la cadena de mando para garantizar la exigencia de la función que se realiza. En esta etapa se definen los indicadores de desempeño que corresponden a los directivos, trabajadores y de calidad de los procesos universitarios que se desarrollan en la aldea. Todo lo anterior debe ser documentado a partir de las normas existentes para el desarrollo del trabajo, definidas para cada uno de los procesos universitarios que permitan institucionalizar y garantizar modos de actuación acorde a las exigencias de la Misión Sucre.

Principales acciones de los coordinadores:

- Completar los equipos e dirección en la Aldea.
- Instrumentar las funciones y atribuciones para cada directivo
- Definir las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Definir los indicadores para evaluar el desempeño de los directivos y la calidad en los procesos universitarios en la aldea.
- Establecer los procedimientos de cada proceso que se desarrolla en la aldea.

3. Fase de ejecución y control.

Para garantizar las acciones definidas en la fase organizativa se requiere controlar la implementación de cada una de ellas, a través del chequeo sistemático de los indicadores definidos para cada proceso, para chequear el desempeño de los participantes y verificar en la práctica si se observan las mejoras previstas.

El proceso de control permite guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y representa un valioso instrumento para evaluar el desempeño de la organización. El control establece disciplina y mejora el desempeño tanto de los directivos como de los facilitadores y triunfadores.

Objetivo: Ejecutar y controlar todo los aspectos considerados en la fase de organización para chequear la implementación de los documentos normativos, el control del comportamiento de los indicadores a partir de los periodos establecidos. El control de la realización de las visitas de acompañamiento pedagógico y metodológico a directivos y facilitadores.

Principales acciones de coordinadores y facilitadores:

- Tener documentado todos los procesos universitarios.
- Chequear el cumplimiento de los documentos normativos del trabajo.
- Garantizar el control periódico (diario, mensual y trimestral) de los indicadores de desempeño de los directivos y de calidad de los procesos universitarios el desempeño de los directivos.
- Garantizar la calidad de las vistas de acompañamiento pedagógico y metodológico.
- Desarrollar actividades de preparación metodológica con directivos y facilitadores.

4. Fase de evaluación

En esta fase se caracteriza por la evaluación de los criterios de medida establecidos para cada uno de los indicadores de desempeño de directivos, trabajadores y procesos sustantivos a partir de los resultados, con la participación de los coordinadores y profesores asesores, cuyas observaciones se consideran para perfeccionar la organización existente.

Acciones para coordinadores y facilitadores.

- Valorar de la transformación de los procesos universitarios.
- Sistematizar los resultados como consecuencia de la integración de los procesos universitarios y su influencia en la formación integral de las y los triunfadores.
- Introducción de los resultados investigativos en la práctica educativa.
- Elaborar procedimientos organizativos de los procesos universitarios en las aldeas.
- Sistematización de la integración de los procesos universitarios y su influencia en la formación integral de las y los triunfadores y su repercusión en el desarrollo integral de la aldea.
- Introducción de los resultados investigativos en la práctica educativa.

2.6. Conclusiones del capítulo II

- Se fundamenta teórica y metodológicamente el procedimiento propuesto.
- Se muestran los resultados del diagnóstico realizado.
- Se relacionan las principales sugerencias emitidas por los encuestados.
- Se presenta el procedimiento de gestión propuesto para mejorar la organización del trabajo en las Aldeas de la Misión Sucre del Municipio Juan Germán Roscio, Estado Guárico y se describen las fases que lo componen.

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN PROPUESTO.

En este capítulo se realiza la validación del procedimiento de gestión propuesto y se establecen indicadores para la mejora de la organización de las aldeas de la Misión Sucre, del Municipio Juan Germán Roscio, Estado Guárico,

3.3. Criterio de experto.

Con el objetivo de validar el procedimiento propuesto, se emplea el método Juicio de Expertos, considerando en la selección utilizar expertos estudiosos, teóricos de esta actividad, especialistas en la dirección de aldeas universitarias, de manera que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen.

Para que una persona pueda ser considerada como **experto** debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y, tiene que estar familiarizado con el sistema en el que ésta se desarrolla.

Para aplicar el Juicio de Expertos como parte de la validación del procedimiento se siguieron una serie de pasos definidos por Mendoza (2003):

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

3.3.1. Desarrollo de los pasos para la evaluación

No.		Rango de Evaluación
-----	--	---------------------

3.3.1.1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.

Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, a partir de los siguientes criterios de evaluación:

- Consistencia teórica de la propuesta.
- Factibilidad de aplicación.
- Grado en que los componentes relacionan los elementos organizativos
- Grado en que los componentes relacionan los elementos organizativos
- Contribución al sistema organizativo en las aldeas universitarias.

3.3.1.2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

Para realizar la validación fue diseñado un instrumento por la autora de esta investigación el cual se describe a continuación:

Consulta a expertos

Estimado Colega: _____

Usted ha sido seleccionado por su experiencia para la validación de la siguiente propuesta: **Procedimiento para mejorar la organización del trabajo en la Misión Sucre del Municipio Juan Germán Roscio, Estado Guárico.** Su opinión con respecto a la factibilidad y funcionalidad de este procedimiento es muy importante, porque complementa la investigación que estamos desarrollando. Se anexa la propuesta del procedimiento, una vez analizada, agradecemos los criterios emitidos por usted como especialista del tema.

Por favor, marque con una X la casilla según el rango siguiente: 1. (Totalmente en desacuerdo), 2(En desacuerdo), 3 (indiferente), 4(De acuerdo), 5(Totalmente de acuerdo.).

Si considera necesario incluir otro aspecto a los relacionados en esta evaluación, puede agregarlo en las líneas en blanco.

		5	4	3	2	1
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Consistencia teórica de la propuesta.					
2.	Factibilidad de aplicación.					
3.	Grado en que los componentes relacionan los elementos organizativos					
4.	Contribución al sistema organizativo en las aldeas universitarias					

Comentarios:

Muchas gracias por su colaboración.

Yenny Graterol

Fecha:

A continuación el documento entregado a los expertos con la descripción del procedimiento.

Procedimiento para mejorar la organización del trabajo en las Aldeas de la Misión Sucre del Municipio Juan Germán Roscio, Estado Guárico.

Este procedimiento consta de cuatro fases las cuales se describen a continuación:

- **Fase de Preparación y diagnóstico**

Objetivo: Sensibilizar, motivar y concientizar a los participantes de la necesidad de organizar el trabajo para mejorar el desempeño de los procesos universitarios que se desarrolla en las aldeas e incrementar el impacto de la Misión Sucre. Se debe propiciar un clima de participación protagónica de los coordinadores y profesores para su incorporación al diseño de las acciones. En esta fase se realiza la capacitación científica, teórica y metodológica sobre temas de planificación, organización, dirección y control. Se elaboran materiales de apoyo para la sistematización. Además se planifican talleres para identificar los problemas que presenta la organización del trabajo en cada una de las aldeas.

Pasos de la fase I

1. Sensibilizar al personal para la organización del trabajo.
2. Capacitar sobre las funciones organizativas.
3. Diagnosticar los problemas de la organización.

Principales acciones a realizar por parte de los coordinadores:

- Fijar los encuentros de sensibilización y capacitación a desarrollar en las aldeas.
- Elaborar o actualizar el material complementario sobre los procesos universitarios a desarrollar en las aldeas.
- Diagnosticar los principales problemas que afectan los procesos que se desarrollan en la aldea e identificar las causas.

Fase de Organización.

Objetivo: A partir de la identificación de los problemas y sus causas, lograr el fortalecimiento del equipo de dirección, instrumentar las funciones para cada puesto de trabajo y establecer la cadena de mando para garantizar la exigencia de la función que se realiza. En esta etapa se definen los indicadores de calidad de los procesos universitarios que se desarrollan en las aldeas y de desempeño, que corresponden a los directivos y trabajadores. Todo lo anterior debe ser documentado a partir de las normas existentes para el desarrollo del trabajo, definidas para cada uno de los procesos universitarios que permitan institucionalizar y garantizar modos de actuación acorde a las exigencias de la Misión Sucre.

Pasos de la fase II

4. Fortalecer el equipo de dirección.
5. Instrumentar las funciones directivas para cada puesto de trabajo.
6. Definir los indicadores de desempeño de los directivos y de calidad de los procesos universitarios.
7. Documentar todos los procesos universitarios que se desarrollan.

Principales acciones de los coordinadores:

- Completar los equipos de dirección en la Aldea.
 - Instrumentar las funciones y atribuciones para cada directivo
 - Definir las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
 - Definir los indicadores para evaluar el desempeño de los directivos y la calidad en los procesos universitarios en la aldea.
 - Establecer los procedimientos de cada proceso que se desarrolla en la aldea.
-
- **Fase de ejecución y control.**

Objetivo: Ejecutar y controlar todo los aspectos considerados en la fase de organización para chequear la implementación de los documentos normativos, el control del comportamiento de los indicadores a partir de los periodos establecidos.

El control de la realización de las visitas de acompañamiento pedagógico y metodológico a directivos y profesores.

Principales acciones de coordinadores y profesores:

- Tener documentado todos los procesos sustantivos universitarios Chequear el cumplimiento de los documentos normativos del trabajo.
- Garantizar el control periódico (diario, mensual y trimestral) de los indicadores de desempeño de los directivos y de calidad de los procesos universitarios el desempeño de los directivos.
- Garantizar la calidad de las vistas de acompañamiento pedagógico y metodológico.
- Desarrollar actividades de preparación metodológica con directivos y profesores.

Pasos de la fase III

8. Chequear el cumplimiento de los documentos normativos del trabajo.
9. Controlar periódicamente (diario, mensual y trimestral) los indicadores de desempeño de los directivos y de calidad de los procesos universitarios el desempeño de los directivos.
10. Establecer vistas de acompañamiento pedagógico.
11. Realizar actividades de preparación metodológica con los directivos.

- **Fase de evaluación.**

En esta fase se caracteriza por la evaluación de los criterios de medida establecidos para cada uno de los indicadores de desempeño de directivos, trabajadores y procesos universitarios, a partir de los resultados, con la participación de los coordinadores y facilitadores, cuyas observaciones se consideran para perfeccionar la organización existente.

Pasos de la fase IV:

12. Establecer criterios de medida para evaluar mensualmente los indicadores

13. Evaluar periódicamente (diario, mensual y trimestral) el cumplimiento de las funciones directivas.
14. Evaluar los señalamientos de las visitas realizadas y reconocimiento de los avances.

Acciones para coordinadores y facilitadores.

- Valorar la transformación de los procesos universitarios.
- Sistematizar los resultados como consecuencia de la integración de los procesos universitarios y su influencia en la formación integral de las y los triunfadores.
- Introducción de los resultados investigativos en la práctica educativa.
- Elaborar procedimientos organizativos de los procesos universitarios en las aldeas.
- Sistematización de la integración de los procesos universitarios y su influencia en la formación integral de las y los triunfadores y su repercusión en el desarrollo integral de la aldea.

Los expertos deben evaluar los criterios a través de una escala de Licker, de esta forma se propicia una mayor precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad.

3.3.1.3. Calcular el número de expertos.

Para la determinación del número de expertos se utilizó la siguiente expresión:

$$Ne = p (1 - p) k$$

Donde:

- Ne: número de expertos.
- p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5)

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10).

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α).

Para el caso bajo estudio se estableció un nivel de confianza **(1- α) = 0.99**

K = 6.6564, una proporción estimada de error **(p) = 0.01** y un nivel de precisión **(I) = ± 0.10**

El resultado del tamaño de muestra para los expertos fue de: **Ne = 6.589836**;

Se consideró un total de **siete (7) expertos**.

3.3.1.4. Definir las características compartidas que deben reunir los expertos.

A los efectos del presente trabajo se han considerado los siguientes requisitos para que una persona sea seleccionada como experto en la validación del procedimiento propuesto:

- Identificación con el proceso revolucionario de Venezuela
- Radicar en el Estado Guárico.
- Tener 5 años de experiencia o más en la actividad docente.
- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Haber tenido relación laboral como docente.
- Estar relacionado con la Misión Sucre.
- Tener un vasto conocimiento teórico y práctico sobre las actividades que se realizan en las aldeas universitarias.

3.3.1.5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

A partir del número de expertos definido, en este trabajo el resultado del cálculo fue siete (7) expertos. La selección tuvo en cuenta en esta investigación tomando en cuenta lo planteado por Mendoza (2003).

Los expertos seleccionados se relacionan en la tabla 5:

Tabla 5: Relación de expertos seleccionados para la evaluación del procedimiento propuesto.

No	Nombre (s) y apellido (s)	Cedula de identidad	Años de experiencia	Responsabilidad que desempeña
1	Hulanowua Velásquez	13.448.123	10	Coordinador de aldea
2	Wilmer A. Velasco	15.040.686	10	Coordinador de Eje
3	Andreina Henríquez	16.075.218	05	CoordinadorAldea
4	Rocio Colmenares	8.999.927	06	CoordinadorAldea
5	Irene González	9.883.693	10	CoordinadorPrgrama
6	Alejandro Jaspe	6.891.380	05	CoordinadorAldea
7	Roraima Valera	8.999.002	05	CoordinadorAldea

3.3.1.6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados. En todos los casos las respuestas se ubicaron en las casillas: muy de acuerdo o de acuerdo.

3.3.1.7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Ho: Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H1: No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre cero y uno. El valor uno significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas.

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con [N-1] características= 7

$X^2_{\alpha; N-1} = 20.09$

$X^2 = 56$

$56 \geq 20.09$

Por lo tanto, se llega a la conclusión de que **existe fuerte consistencia entre los expertos.**

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

La opinión de los expertos confirma que el diseño del procedimiento presentado:

- Tiene consistencia teórica.
- Factibilidad de aplicación
- Existe relación entre los elementos organizativos.
- La propuesta de este diseño contribuye al sistema organizativo en las aldeas universitarias.

Señalaron además la conveniencia de las etapas planteadas

Los resultados indican que si se diseña y aplica este procedimiento se puede mejorar la organización en las aldeas universitarias de la Misión Sucre del municipio Juan Germán Roscio.

3.4. Indicadores para la mejora.

3.4.1. Funciones de los indicadores en la medición y el control.

Cuando se establecen indicadores se logra disminuir la ambigüedad en el desarrollo de cualquier proceso y se reducen los errores en la interpretación de las situaciones que se evalúan.

Las principales funciones que deben cumplir los indicadores son.

- Proporcionar información sobre el desarrollo de los procesos y los resultados que desarrolla la organización
- Facilitar la valoración sobre la gestión de los procesos que se desarrollan.
- Aportar información para el establecer planes de mejora.

Con el objetivo de determinar indicadores y criterios de medida que permitan mejorar la organización del trabajo en estas instituciones se tuvo en cuenta el diagnóstico realizado en este trabajo.

3.4.2. Indicadores seleccionados y criterios de medida.

- 1. Grado de motivación:** Se considera grado de motivación, a la estimulación que demuestren las y los facilitadores y triunfadores en participar e integrarse activamente en el desarrollo de las actividades planificadas, con el fin de lograr los objetivos propuestos.
- 2. Nivel de planificación:** Se concibe como nivel de planificación, considerar con antelación todas las acciones concebidas en un plan que puede contemplar en un periodo determinado de tiempo (mensual, trimestral y/o anual), teniendo presente las orientaciones emanadas del nivel central y los objetivos de la organización.
- 3. Grado de comunicación entre actores relevantes:** El grado de comunicación entre actores relevantes, se refiere a la existencia de un ambiente favorable

para el intercambio de información, conocimientos y experiencias entre directivos, facilitadores y triunfadores, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

4. **Valoración de los talentos humanos:** Se entiende por valoración de los talentos humanos, la evaluación de las capacidades y actitudes de las personas para asignar responsabilidades, teniendo en cuenta su perfil ético, académico y profesional.
5. **Grado de integración:** se entiende por grado de integración a la capacidad de organizar las actividades de manera tal que tributen a un objetivo común definiendo las responsabilidades de cada cual.
6. **Grado de pertinencia:** Se considera grado de pertinencia a cumplir con el encargo social, es decir hacer lo que se debe hacer.
7. **Cumplimiento del presupuesto:** Se entiende por cumplimiento del presupuesto, la utilización adecuada de los recursos financieros controlados en cada partida en correspondencia con el plan asignado,
8. **Conservación de las instalaciones y confort:** Se refiere al cuidado y mantenimiento de las instalaciones para garantizar un ambiente de higiene, salud y condiciones para el desarrollo de las actividades docentes y educativas.
9. **Cantidad de proyectos aprobados:** son aquellos proyectos que cuentan con el recurso presupuestario necesario para su desarrollo y ejecución.
10. **Visitas y controles realizados:** Corresponde a los controles que realizan los coordinadores y directivos a las diferentes instancias con el objetivo de chequear y evaluar la marcha de los objetivos y tareas asignadas. Además de su carácter controlador, persiguen educar e identificar los problemas para su análisis y solución.

Para cada indicador se establecieron criterios de medida, los cuales permitirán trazar pautas para el cumplimiento de los objetivos de la institución y mejorar la organización en el proceso de gestión.

A continuación se muestran los resultados para cada indicador.

Tabla 6: Indicadores y criterios de medida propuestos para mejorar la organización del trabajo en las Aldeas de la Misión Sucre, del Municipio Juan Germán Roscio.

No	Indicador	Criterio de medida	Fecha de verificación
1	Grado de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de los estudiantes están carnetizados. 	Al inicio de cada trayecto.
		<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un local para el resguardo de la documentación y la atención a los triunfadores para la tramitación de notas y documentos probatorios. 	Al inicio de cada trayecto.
2	Grado de motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Que en las encuestas realizadas el 85% de las personas muestren satisfacción por las carreras seleccionadas. 	Al final de cada trayecto.
		<ul style="list-style-type: none"> • Se establece un sistema (fijar los criterios) de estimulación moral y material para los docentes y alumnos y considerarlo en el presupuesto 	Mensual, semestral y al final de cada trayecto
		<ul style="list-style-type: none"> • El 90% de los estudiantes al finalizar el curso introductorio, matrícula y permanece en las carreras universitarias que ofrece la Misión Sucre. 	Al inicio y final de cada trayecto.
3	Nivel de planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el plan de trabajo anual y mensual de la institución. 	Anual y mensual
		<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con una estrategia de aprovechamiento del tiempo presencial y tareas extras 	Al inicio de cada trayecto.

		<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con un procedimiento para mejorar la organización 	Al inicio de cada trayecto.
		<ul style="list-style-type: none"> • Tienen establecido un sistema de indicadores para la evaluación. 	Al inicio de cada trayecto.
4	Grado de comunicación entre actores relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar despachos mensuales con los voceros estudiantiles y profesores. 	Mensual
		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar talleres de capacitación en comunicación, al inicio de cada trayecto, dirigido a docentes y coordinadores 	Al inicio de cada trayecto
		<p>Crear espacios de debate para socializar las orientaciones tanto docentes como político-ideológicas.</p>	Mensual
		<ul style="list-style-type: none"> • Las encuestas aplicadas para medir el grado de comunicación, reflejen un 90% de satisfacción. 	Al inicio y al final de cada trayecto
		<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan rendiciones de cuentas por parte de los directivo 	Mensual
5	Capacitación y valoración de los talentos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de los coordinadores estén capacitados en técnicas de dirección y habilidades directivas. 	Al inicio de cada trayecto
		<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollan talleres de capacitación en comunicación, dirigido a docentes y coordinadores. 	Al inicio de cada trayecto
		<ul style="list-style-type: none"> • El 100% del personal se encuentra ubicado según sus capacidades y sus potencialidad 	Al inicio y final de cada trayecto.
6	Grado de integración	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mensualmente consejos técnicos directivos y docentes para la toma de decisiones de forma participativa. 	Mensual
7	Grado de Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> • El 50% de las carreras están en correspondencia con el entorno social (sector agrícola y ganadero) 	Al inicio de cada trayecto

8	Cumplimiento del presupuesto asignado	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas sobre la gestión y ejecución de las partidas presupuestarias destinadas a las aldeas universitarias. 	Trimestralmente
		<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el 40% de la literatura impresa. 	Al inicio de cada trayecto.
9	Conservación de las Instalaciones y confort	<ul style="list-style-type: none"> • Se garantiza la higiene de los espacios utilizados por la Misión Sucre. 	Diario
		<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentran en buen estado físico el 90% de sus instalaciones 	Al inicio y final del trayecto
		<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen los valores compartidos en las aldeas para regular conductas. 	Al final de cada trayecto.
10	Cantidad de proyectos aprobados	<ul style="list-style-type: none"> • El 90% de los trabajos de investigación cuentan con el presupuesto para su ejecución. 	Al inicio de cada trayecto.
11	Visitas y controles realizados	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollan controles sistemáticos a las actividades planificadas. 	Semestral
		<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan tres visitas de seguimiento y evaluación al desempeño de los vinculantes en sus prácticas profesionales. 	trimestral
		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de dos visitas a las aldeas universitarias de la Misión Sucre. 	Al inicio de cada trayecto.

Elaboración propia, 2013: Yenny Graterol Matos.

La autora considera que establecer un procedimiento de gestión, que tenga en cuenta estos indicadores contribuirá a establecer métodos de trabajo, disciplina y sistematización, tanto para los facilitadores y coordinadores como para los triunfadores.

Se debe destacar que su cumplimiento propicia un ambiente de control en el cual todos participan y conocen como pueden contribuir con su esfuerzo y dedicación, aspecto en el cual se debe mejorar.

3.4.3. Conclusiones del capítulo 3.

1. El procedimiento propuesto se fundamenta de forma teórica y práctica para su posible implementación.
2. La aplicación de este procedimiento organizativo en las aldeas universitarias, objeto de estudio, permitirá garantizar mayor eficiencia en la formación de las y los triunfadores de la Misión Sucre
3. El Juicio de Expertos, fue consistente y se pudo comprobar la factibilidad del diseño propuesto.
4. Los indicadores propuestos, contribuyen a una mejor organización de los procesos universitarios porque los criterios de medida facilitan la evaluación y la elaboración de planes con vistas a incrementar el desempeño institucional.

4. CONCLUSIONES GENERALES

Después de realizado el trabajo investigativo en la coordinación de la Misión Sucre en el municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico se concluye que:

1. La literatura consultada permitió realizar el análisis bibliográfico para construir el marco teórico referencial de esta investigación, se profundizó en tendencias, enfoques, definiciones, procesos y procedimientos actuales sobre organización de los procesos universitarios, los cuales demuestran que con su aplicación se puede mejorar, para lograr eficiencia.
2. En la bibliografía consultada son limitados los trabajos referidos a la organización en las aldeas universitarias y los existentes no tienen el grado de institucionalización que les permita exhibir resultados de su aplicación y generalización.
3. Al establecer y gestionar los procesos universitarios se garantiza la valoración de los resultados, así como conocer las demandas y nuevos requerimientos del entorno que permitan la adaptación de los mismos, al contexto actual.
4. La aplicación de este procedimiento organizativo en las aldeas universitarias, objeto de estudio, permitirá garantizar mayor eficiencia en la formación de las triunfadoras y triunfadores de la Misión Sucre
5. El Juicio de Expertos, fue consistente y se pudo comprobar la factibilidad del diseño propuesto.
6. Los indicadores propuestos, contribuyen a una mejor organización de los procesos universitarios porque los criterios de medida facilitan la evaluación y la elaboración de planes con vistas a incrementar el desempeño institucional.

5. RECOMENDACIONES.

- Capacitar a coordinadores y facilitadores sobre la importancia de los aspectos conceptuales y metodológicos de la organización y gestión de los procesos universitarios como garantía para lograr eficiencia.
- Aplicar el diseño del procedimiento de gestión propuesto en aldeas seleccionadas del Municipio Roscio.

ANEXOS

Diagnóstico Inicial

Estimado Colega:

Usted ha sido seleccionado para responder las siguientes interrogantes, que permitirán conocer la situación actual del trabajo organizativo de la Misión Sucre. Su opinión es muy importante porque complementa la investigación que estamos desarrollando.

¿Qué trabajo se hace en las aldeas universitarias?

¿Para qué se hace, está satisfecho con su trabajo, por qué?

¿Hay una adecuada distribución del trabajo?

¿Conoce sus funciones, están documentadas?

¿Sus subordinados conocen sus funciones, están documentadas?

¿Las actividades están programadas en el tiempo. Cada cuanto tiempo son chequeadas?

¿Existe un sistema de control de las actividades planificadas?

¿Sus subordinados contribuyen a mejorar el proceso de dirección?

¿Existe trabajo de equipo?

¿Qué elementos positivos ayudan a la realización de su trabajo de dirección?

¿Cuáles son los principales problemas que afectan la organización del trabajo en la Misión Sucre, en cuanto a formación, investigación y extensión?

¿Percibe organización en el proceso de dirección en su aldea?

¿Qué sugiere usted para mejorar la organización del trabajo en la Misión Sucre?

Diagnóstico Inicial
Estimado Colega:

Usted ha sido seleccionado para responder las siguientes interrogantes, que permitirán conocer la situación actual del trabajo organizativo de la Misión Sucre. Su opinión es muy importante porque complementa la investigación que estoy desarrollando.

¿Percibe organización en el proceso de dirección en su aldea?

¿Cuáles son los principales problemas que afectan la organización del trabajo, en cuanto a formación, investigación y extensión?.

¿Qué sugiere usted para mejorar la organización del trabajo en la Misión Sucre?

Diagnóstico Inicial
Estimado Estudiante:

Usted ha sido seleccionado para responder las siguientes interrogantes, que permitirán conocer la situación actual del trabajo organizativo de la Misión Sucre. Su opinión es muy importante porque complementa la investigación que estoy desarrollando.

¿Percibe organización en el proceso de dirección en su aldea?

¿Cuáles son los principales problemas que afectan la organización del trabajo, en cuanto a formación, investigación y extensión?

¿Qué sugiere usted para mejorar la organización del trabajo en la Misión Sucre?

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón.
- Avila Gracia, T. Y. & Negrín Sosa, E. (2008). Aspectos de interés sobre los sistemas de gestión y control de la información para las organizaciones. Documento presentado en CD de Monografías del 2008, Universidad de
- Borchardt, M., Alfonso Sellito, M. & Medeiros Pereira, G. (2007). Instrumento de avaliação para melhorias em processos organizacionais: caso do transporte coletivo rodoviário urbano de Porto Alegre. *Produção*, 17(2), 302-316.
- Casaña, M. (2004). La Universalización de la Educación Superior por una Educación Masiva y de Calidad. Caracas, Venezuela.
- Casañas Díaz, Mirtha (2005): El Cambio Educativo: Un reto de las políticas nacionales ante el nuevo milenio, UBV. Caracas.
- Cerezal Mezquita, J. y Fiallo Rodríguez, J. (2005): ¿Cómo investigar en pedagogía? Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.
- Chávez F, Hugo (2003): Sentido de la Misión Sucre. Extracto de las palabras del Presidente de la República durante la juramentación de los coordinadores regionales de la Misión Sucre, 11 de Octubre del 2003. Caracas.
- Chiavenato, Idalberto. (2001)...Administración de Recursos Humanos. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Santafé de Bogotá. Colombia. Quinta Edición.
- Comas Rodríguez Raúl (2013). Integración de herramientas de control de Gestión para el alineamiento estratégico en el Sistema empresarial cubano. Aplicación en Empresas de Sancti Spiritus. Tesis presentada en opción al Título de Doctor en Ciencias Universidad de Sancti Spiritu, Cuba.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Cruz C. Miguel A. y Campano Yanett (2009) Estrategia para el Perfeccionamiento de la Misión Sucre en el Estado Guárico de la República Bolivariana de Venezuela. (Revista en Línea) trabajo publicado en la Revista académica de economía con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-

8352.Disponible:<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/2010/cccc.htm>(consulta: (2012, Marzo 26)

- Cuatrecasas Arbós, L. & Olivella Nadal, J. (2005, 8 y 9 de septiembre de 2005). Herramientas e indicadores de control para la mejora de un proceso de acuerdo con los principios de la producción lean. Documento presentado en IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón.
- García, Carmen (2000). Educación superior en Venezuela en el contexto de una compleja transición política.- En: RODRÍGUEZ, R. Y H. CASANOVA: Reformas de los sistemas de enseñanza superior: una perspectiva internacional. UNAM-ANUIES, 2000. Ciudad México.
- Giménez, M. Juan J. (2000): La Extensión Universitaria en España. V Congreso Iberoamericano de Extensión. "Sociedad, Educación Superior y Extensión: Balance y perspectiva. En www.oei.es/documentos.htm. Consulta 24/6/2011. Ciudad México.
- 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.
- Henry Mintzberg. Diseño de organizaciones Eficientes. Editorial El Ateneo. (Digital.). 1991.
- Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones Hernández Nariño, A. (2010). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Horruitiner, Pedro (2006): La Universidad Cubana: El modelo de formación. La Habana: [http](http://www.uec.cu) 17/11/2013
- Hurtado de Mendoza Fernández, S. (2003). Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy. Consultado 12/11/2012 desde <http://www.ub.es/histodidactica/Epistemolog%EDa/Delphy.htm>.
- Kaplan & Norton, D. (2008a). Dominar el sistema de gestión. Harvard Business Review, 86(1), 40-57.

- Lazo, M. Jesús (2004): Universidad - Sociedad. Módulo para la docencia. Material en soporte electrónico. La Habana.Matanzas.
- Lodos, Olga; Mieres, Aida [1989] Análisis y diseño de sistemas organizativos. Procedimiento. Universidad de la Habana. Centro de Estudios de Técnicas de dirección.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. & Viteri, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Revista Eídos, 2.
- Mintzberg.Henry Diseño de organizaciones Eficientes. Editorial El Ateneo. (Digital.). 1991.
- Misión Alma Mater (2009). Manual programático. Ministerio del Poder Popular para la educación Universitaria. Imprenta Nacional. Venezuela.
- Misión Sucre (2007) fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre. Imprenta nacional. Venezuela.
- Montilla Barreto, I. (2003). La calidad de la enseñanza universitaria. Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias. Departamento de pedagogía, Universidad de los Andes, Trujillo, Venezuela. [Electronic Version]. Retrieved 3/12/2008 from <http://www.tdx.cesca.es/TDX-0401104-093703/>
- Morales Rduviges y Nuñez Ingrid (2008) La municipalización de la educación superior en la República Bolivariana de Venezuela. Revista Venezolana de Ciencias sociales UNERMB Vol. 10 N°. 2 en línea Consultado [08-06-2012] <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/309/30910207.pdf>
- Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas,
- Ojeda, S. (2005). La Municipalización de la Educación Superior como Estrategia para la Descentralización y Desconcentración del Estado Venezolano Caracas, Venezuela.p.49
- Orta, J. (2004). Municipalizar para incluir a los excluidos de siempre. Caracas, Venezuela.
- Reyes Agustín (2004). Administración Moderna. Editorial LIMUSA, Ciudad

México, pág. 276

- 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.
- Stephen P. Robbins. Administración. Octava Edición, Prentice Hall pp 2-3.
- Stephen P. Robbins. Administración: Teoría y práctica, Madrid, 13 de marzo del 2008.
- Stoner, J.A.; (1997) Administración. Sexta edición. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana .S.A.
- Urbina T. (2011) Universalización del Conocimiento. Una alternativa para la inclusión a la educación universitaria. Trabajo de investigación no publicado. Misión Sucre. Venezuela.
- 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.
- Yu Yuan Hung, R., Chung, T. & Ya Hui Lien, B. (2007). Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry. Total Quality Management, 18(9), 1023-1034.

7. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Arraiz, José Ignacio. (2001). Gestión del Conocimiento. Capital Humano (España), (150): 22-23, Diciembre 2001.
- Chiavenato Idalberto/Administración de Recursos Humanos/. Brasil: Edición Atlas SA, 1999.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 5.453.Extraordinaria, año 2000.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36861. Diciembre 30.1999. Caracas. Venezuela

- La Misión Sucre como estrategia del Estado venezolano para lograr la inclusión a la Educación Superior.
- Ley Orgánica de Educación (2009), Venezuela. Ley Orgánica de la Administración Pública (2008).
- Leyes Habilitantes (2007) Gaceta Oficial 38.617 República Bolivariana de Venezuela. Líneas generales del Plan de Desarrollo económico de la Nación 2007 – 2013.
- Ministerio de Educación Superior, Venezuela (2003). Plan Estratégico 2014-2016
- Morales G., Eduardo.: La exclusión de los pobres de la educación de la superior venezolana. Ediciones OPSU; Caracas; 2003.
- REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Líneas generales del plan nacional de desarrollo económico y social de la nación 2001-2007.
- REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Líneas generales del Plan Nacional “Simón Bolívar” 2007- 2013.
- REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Líneas generales del “Plan de la Patria 2013- 2019”.
- UNESCO. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Declaración Mundial sobre la Educación Superior. La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Paris, Octubre de 1998. Original: Inglés. Disponible en: <http://www.unesco.org>
- UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA: Un proyecto educativo para la sociedad venezolana en pro del desarrollo integral del país, la transformación del Estado venezolano y la creación de cultura democrática. MES, Caracas, Junio de 2003.
- Vallaeyes, F. (2000). Comunidad de Aprendizaje para el Desarrollo. Consultado en: <http://www.pucp.edu.pe> Fecha: 31/01/2011.

