



Pedagogía y Sociedad. Cuba. Vol. 16, no 38, nov.-feb. 2013, ISSN 1608-3784.RNPS: 1903

ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EN LA ALDEA UNIVERSITARIA “LUISA CÁCERES DE ARISMENDI”, ESTADO SUCRE, VENEZUELA

Lic. Lisvey López. Aldea Universitaria “Luisa Cáceres de Arismendi”. Estado Sucre. Venezuela.
Email: lisvey_2008@hotmail.com

Lic. Laura María Martínez Avilas. Aldea Universitaria “Luisa Cáceres de Arismendi”. Estado Sucre. Venezuela

Dr. C. Alejandro Carbonell Duménigo. Profesor Titular. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Sancti Spíritus. Cuba. Email: alejandro@fach.uniss.edu.cu

Resumen

La Misión Sucre y las universidades que integran el plan extraordinario de educación superior, el cual está fundamentado en la universalización y municipalización, han abierto aldeas universitarias en todos los municipios del país, las cuales funcionan mayormente en las sedes de instituciones educativas (escuelas y liceos bolivarianos). En estas se ofrecen diversos programas de formación que son certificados por varias universidades, así mismo se ha podido constatar mediante la experiencia de trabajo en la Aldea Universitaria “Luisa Cáceres de Arismendi” del municipio Ribero del estado Sucre, y por la observación realizada, que el exceso de actividades ejecutadas por un solo funcionario (coordinador de aldea), representa una problemática a la hora de realizar de manera efectiva la labor de dirección, esto ha tenido un impacto negativo en el desarrollo de los procesos de dirección y coordinación. En virtud de esta situación se propone una estrategia que contribuye a mejorar la eficacia en el proceso de dirección de la Aldea Universitaria “Luisa Cáceres de Arismendi”.

Palabras clave: estrategia; dirección; educación superior; misión sucre; aldeas universitarias; universalización

MANAGEMENT STRATEGY IN UNIVERSITY VILLAGE "LUISA CÁCERES DE ARISMENDI" SUCRE STATE, VENEZUELA

Abstract

The Mission Sucre and universities that make up the extraordinary plan for higher education, which is based on the universalization and the so called municipalization, university villages

have been opened in all municipalities, which operate mostly in the offices of educational institutions (Bolivarians schools and colleges). These offered various training programs that are certified by several universities, also it has been shown by the experience of working in the University Village "Luisa Cáceres de Arismendi" Ribero municipality of Sucre state, and by the observation that an excess of activities executed by a single official (village coordinator), represents a problem when effectively perform the work of management, this has had a negative impact on the development of leadership and coordination processes. Under this situation is identified as a scientific problem: How to improve the management process of the village "Luisa Cáceres de Arismendi" municipalization in the context of higher education? A strategy that improves the efficiency in the management process of the University Village "Luisa Cáceres de Arismendi" is proposed.

Key words: strategy; management; higher education; mission sucre; university villages; universalization

Recepción: 11-4-2013

Evaluación: 16-5-2013

Recepción de la versión definitiva: 26-6-2013

INTRODUCCIÓN

Entre los años 1989 y 1998, la educación superior en Venezuela se vio afectada por el estancamiento de la matrícula escolar, producto de la política de recortes presupuestarios realizados por el estado venezolano, enmarcados en la estrategia de privatización progresiva de la educación superior.

Esto permitió la exclusión de los estudiantes provenientes de los sectores más pobres, y sobre todo a aquellos residenciados en municipios distantes de las capitales de los estados donde tenían su sede las universidades públicas.

Dentro de este marco situacional, el Gobierno Bolivariano de la República Bolivariana de Venezuela, en el año 2003, lanza el Plan Extraordinario Mariscal Sucre, denominado Misión Sucre (M.S.). Tal y como lo plantea el documento de los fundamentos conceptuales de la M.S. Esta iniciativa del Estado Venezolano y del Gobierno Bolivariano que tiene por objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria de todos los bachilleres sin cupo y transformar su condición de excluidos del subsistema de educación superior.

En esta Misión se conjuga una visión de justicia social, con el carácter estratégico de la

educación superior para el desarrollo humano integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa, para lo cual es indispensable garantizar la participación de la sociedad toda en la generación, transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.

Dentro de las directrices de la Misión Sucre se encuentra: movilización social, universalización, diferenciación en las trayectorias formativa, municipalización, innovación y flexibilización académica, sentido de propósito y trascendencia de la formación, construcción de ciudadanía, transformación institucional.

En la actualidad, la Misión Sucre, en conjunto con las universidades que integran este plan extraordinario de educación superior, ha realizado diversas promociones de nuevos profesionales. Para lograr la concreción de los objetivos y directrices de la Misión Sucre, fundamentalmente la universalización y municipalización de la educación superior, se han aperturado aldeas universitarias en todos los municipios del país, las cuales en su gran mayoría funcionan en las sedes de instituciones educativas (escuelas y liceos bolivarianos). En estas Aldeas se ofrecen diversos programas de formación que son certificados por varias universidades.

Dentro del contexto de Plan Extraordinario de Educación Superior y bajo el esquema necesario de municipalización como mecanismo para dar respuesta a los problemas de exclusión estudiantil, la labor de dirección en la aldea universitaria está a cargo de un coordinador, sobre quien recae la responsabilidad de tareas de administración de la sede, organización de la matrícula estudiantil y la plantilla de profesores asesores, gestión de documentación académica, trámites de control de estudio, organización de los programas y actividades de formación docente, movilización estudiantil y otras actividades extracurriculares. En virtud de esta situación se propone en el presente artículo una estrategia que contribuye a mejorar la eficacia en el proceso de dirección de la Aldea Universitaria “Luisa Cáceres de Arismendi

DESARROLLO

Se ha podido constatar mediante la experiencia de trabajo en la aldea “Luisa Cáceres de Arismendi” del municipio Ribero del estado Sucre, y por la observación realizada que el exceso de actividades ejecutadas por un solo funcionario (coordinador de aldea), representa una problemática a la hora de realizar de manera efectiva la labor de dirección.

La situación problemática que se ha generado a partir de esta concepción organizacional basada en el centralismo y ejecución de actividades por un solo funcionario (Coordinador de

Aldea), ha tenido un impacto negativo en el desarrollo de los procesos de dirección y coordinación, a saber se pueden mencionar los siguientes:

- Inexistencia de una estructura organizacional dentro de la Aldea.
- Falta de división de las tareas.
- Sobrecarga de trabajo en un solo funcionario.
- Imposibilidad de cumplimiento con todas las funciones establecidas en los documentos y normas de la Misión Sucre.
- Deficiencia en la supervisión de los procesos.
- Falta de comunicación y orientación oportuna.
- Liderazgo centralizado y carencia de participación de otros actores dentro de la Aldea.
- Desmotivación y ausencia de sentimiento de pertenencia a la institución por parte de profesores.

Toda esta situación origina la contradicción dialéctica entre la necesidad de garantizar una institución de Educación Superior municipalizada que garantice la formación de los profesionales que requiere la Nación, y una realidad organizacional, que después de siete años de funcionamiento, todavía mantiene la misma estructura inicial, la cual no está garantizando que se alcancen procesos de calidad en la formación de los profesionales.

En virtud de esta situación se hace necesario mejorar el proceso de dirección de la aldea “Luisa Cáceres de Arismendi” en el contexto de municipalización de la educación superior. Para darle solución al problema descrito se propone una estrategia que contribuya a mejorar la eficacia en el proceso de dirección en la aldea “Luisa Cáceres de Arismendi”.

Conceptualización de la Estrategia de Dirección

Como se conoce actualmente, no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones. Varios autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, algunos la definen como conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la definen como conjunto de objetivos y políticas de la institución.

Según Mintzberg, H (1998:99) el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar este difícil concepto. Por ello a continuación se presentan algunas definiciones y consideraciones de estrategia denominadas por Mintzberg como las cinco “p”.

Estrategia como plan: Para casi todos a los que se le pregunte, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos establecidos. La estrategia como plan aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las mismas. Las estrategias tienen dos aspectos esenciales se elaboran antes las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

Estrategia como pauta de acción: En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza no la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

Estrategia como patrón: No es suficiente definir una estrategia como plan, es necesario definir el comportamiento que deseamos que se produzca. Según esta definición durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más estrategia. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. Como patrón la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en curso de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización. La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización.

Elementos básicos para el diseño de la estrategia en la aldea universitaria

Cada organización tiene la facultad de utilizar el proceso metodológico para la proyección de la estrategia que considere más acorde, no obstante la misma recogerá una serie de elementos básicos. El procedimiento propuesto es lo suficientemente general y de fácil comprensión para ser implementado en las aldeas universitarias de la Misión Sucre, y contempla los elementos siguientes:

- Misión
- Visión
- Valores Compartidos
- Escenarios
- Diagnóstico Estratégico a base de: Amenazas, Oportunidades, Fortalezas, Debilidades.
- Áreas de Resultados Claves
- Objetivos Estratégicos.
- Planes de acción

La eficacia de la gestión es fundamental para establecer acciones correctivas y programas de mejora continua. Para evaluar la contribución de la estrategia a la eficacia de la organización se aplican tres encuestas que tienen en cuenta los indicadores siguientes:

Indicadores para evaluar los objetivos

1. Cumplimiento de los objetivos de la estrategia.
2. Cumplimiento de las acciones de la estrategia.
3. Eficiencia de las acciones realizadas.
4. Correcta ejecución del presupuesto.
5. Coherencia entre lo comunicado y la labor de la organización.

Indicadores para evaluar la satisfacción de los grupos implicados internos

1. Legitimidad de las estructuras de dirección de la organización.
2. Reconocimiento de los espacios, mecanismos y vías de comunicación.
3. Posibilidad de alcanzar las metas propuestas.
4. Propuestas de solución por los trabajadores a los problemas de la organización.
5. Asignación de presupuesto para realizar las acciones.
6. Compromiso de los directivos con la organización.

Indicadores para evaluar la satisfacción de los grupos implicados externos

1. Estados de opinión sobre la organización.
2. Nivel de solución de los planteamientos de la comunidad.

3. Quejas y denuncias de la comunidad.
4. Conocimiento de las normas y resoluciones de la organización.
5. Conocimiento de los lineamientos de los programas educativos.
6. Conocimiento de los diversos programas que presta la organización, sus procedimientos y términos.

Resultados del diseño e implementación de la estrategia de dirección en la Aldea Universitaria “Luisa Cáceres de Arismendi” del municipio Ribero, estado Sucre.

Para el diseño de la estrategia se constituye un grupo de trabajo liderado por el coordinador de la aldea y profesores de experiencia, así como otros trabajadores representantes de todos los niveles de la estructura y mediante técnicas de trabajo en grupo se estructuró todo el diseño de la planeación estratégica según el procedimiento propuesto cuyos resultados principales se muestran a continuación:

MISIÓN : Desarrollar y fortalecer la sinergia institucional y la participación comunitaria, así como el soporte académico, la infraestructura y la calidad de vida de los triunfadores, en articulación con las instituciones de educación universitaria que participan en la Misión Sucre, para garantizar el acceso universal a la educación universitaria de todas y todos los venezolanos del municipio Ribero.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

1. Incremento de la capacitación del coordinador, asesores y voceros.
2. Incremento notable de la calidad del graduado.
3. Modernización de las tecnologías.
4. Desarrollo de la malla curricular.
5. Mantener la estabilidad del coordinador, asesores y voceros.
6. Mejorar las condiciones de trabajo y motivación de los asesores y voceros.

FORTALEZAS

1. Buena preparación académica de los docentes que laboran en la institución.
2. Planta física en buenas condiciones.
3. Espíritu de colaboración por parte de todo el personal.
4. Compromiso con el proyecto revolucionario bolivariano.
5. Capacidad de respuesta al cambio.

DEBILIDADES

1. Deterioro del mobiliario escolar, estantes, sillas, escritorios, etc.

2. Carencia de recursos de audio y video, ventilación y transporte escolar.
3. Ausencia de un laboratorio de computación o CBIT.
4. Carencia de bibliotecas y espacios para el análisis documental.
5. Falta de matrícula estudiantil en algunos programas.

OPORTUNIDADES

1. Apoyo de los consejos comunales para gestionar recursos en pro del mejoramiento y funcionamiento de la institución.
2. Participación y elaboración por parte de los estudiantes de proyectos sencillos en beneficio de la institución, conjuntamente con la colaboración de los docentes de la institución.
3. Existencia de organizaciones benéficas que desarrollan actividades dentro y fuera de la escuela.
4. La inclusión por parte de los entes gubernamentales, locales, regionales y nacionales en los planes de rehabilitación, crecimiento y adaptación al nuevo Sistema Educativo Bolivariano.
5. Conexión a Internet, con suficiente banda para el funcionamiento de un CBIT.

AMENAZAS

1. Exposición permanente a la inseguridad.
2. Un porcentaje considerable de estudiantes pueden llegar a estar expuestos al contacto con Drogas, Alcohol, Prostitución y otros problemas de tipo social.
3. Éxodo de personal por condiciones de trabajo más atractivas en otros sectores.
4. Escasa aprobación de presupuesto para inversiones en infraestructura y tecnología.
5. Sectores de oposición al gobierno contrarios a los programas sociales de la revolución bolivariana.

Del análisis de la matriz DAFO se determina que la aldea universitaria se encuentra en el primer cuadrante de fortalezas y oportunidades lo que le permite acrecentar al máximo las fortalezas y aprovechar las oportunidades. La aldea debe movilizar los recursos aprovechando las oportunidades. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

VISIÓN: Se logra una educación democrática, participativa y protagónica que permite formar integralmente a los triunfadores sin ningún tipo de discriminación, rescatando el ideario Bolivariano y materializando el tránsito consecuente del nivel educativo universitario al laboral para transformar a la comunidad.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES

1. Trabajo metodológico: Acciones
 - Realizar acciones de preparación pedagógica de los directivos, docentes y tutores de la aldea “Luisa Cáceres de Arismendi”.
 - Realizar acciones de preparación científico investigativa de los directivos, docentes y tutores de la aldea “Luisa Cáceres de Arismendi”.
 - Desarrollar talleres metodológicos como vía para la preparación de los docentes.
2. Trabajo político ideológico: Acciones
 - Realizar estudios de la información contenida en los discursos de los principales dirigentes del país y sus leyes.
 - Diagnosticar el nivel de preparación política ideológica que muestran los actores de la Misión Sucre.
 - Realizar una caracterización de las perspectivas de desarrollo socioeconómico y político del municipio para precisar la necesidad de formación de profesionales universitarios.
 - Realizar una caracterización geopolítica y socioeconómica del municipio Ribero y la aldea “Luisa Cáceres de Arismendi”.
3. Superación: Acciones
 - Diagnosticar las necesidades de capacitación.
 - Desarrollar acciones de postgrado encaminadas a satisfacer las necesidades de superación.

En la tabla 1 se muestran los resultados de la evaluación de la eficacia en la Aldea Universitaria “Luisa Cáceres de Arismendi” considerando los indicadores relacionados anteriormente.

Tabla 1: Resultados de la evaluación de la eficacia en la Aldea Universitaria “Luisa Cáceres de Arismendi”.

Evaluación de la eficacia	Antes	Después
1- Cumplimiento de los objetivos.	4,4	4.6
2- Evaluación de la satisfacción de los grupos implicados internos.	2.9	3.6
3- Evaluación de la satisfacción de los grupos implicados externos.	3.4	3.9

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse se logró una evolución positiva de la eficacia de la gestión en la Aldea Universitaria “Luisa Cáceres de Arismendi” luego de implementarse la estrategia de dirección.

CONCLUSIONES

El proceso de dirección en la municipalización está orientado a cumplir con los objetivos propuestos por el ministerio de educación superior y la fundación Misión Sucre, quien a través de su plataforma curricular implementa diferentes estrategias, las cuales van dirigidas a la funcionabilidad y preparación académica y profesional de los triunfadores o triunfadoras que han sido inducidos en la educación superior y de igual forma puedan cumplir sus metas propuestas.

La implementación del procedimiento propuesto permitió no solo definir la Estrategia de Dirección, sino identificar un grupo de problemas relacionados con la dirección que hacen vulnerable la gestión en la Aldea Universitaria “Luisa Cáceres de Arismendi”.

Se contribuyó de forma positiva a la mejora de la eficacia organizacional en la aldea.

Mejóro la cultura de dirección estratégica en los directivos y trabajadores en general.

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, E. (1982). *Técnica de Investigación*. Buenos aires: Humanista.

Arias (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas – Venezuela: Editorial Episteme. C. A.

Ballestrini, M. (1998). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Colombia: Panapó.

Báxter Pérez, E. y otros. (2003). La educación de las nuevas generaciones. En: G. García, Compendio de Pedagogía. (pp. 143-153). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Killian, Z. (2004). Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Mintzberg, H. (1998). *Readings in the strategy process*. Spring99, Vol. 40, Recuperado de: www.imese.gr/courses/STRPROCESS.doc

Real Academia Española. (s.a). Diccionario de la Lengua española. Recuperado de: <http://www.rae.es/>