

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
ESTADO APURE

MAESTRÍA DE GERENCIA  
PLANIFICACIÓN  
INSTITUCIONAL

COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO

**MECANISMOS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL  
MODELO OPERATIVO LABORAL DE LA MISIÓN  
SUCRE EN EL ESTADO APURE**

**Autor: Abg. Carlos Torres**

**Ci: 11.244.628**

**Tutora: Dra. Nancy Navas**

**San Fernando de Apure, Abril de 2017**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA DE GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**MECANISMOS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL MODELO  
OPERATIVO LABORAL DE LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO APURE**

**Trabajo de Grado para optar al grado de Magister Scientiarum en  
Gerencia y Planificación Institucional**

**Autor: Abg. Carlos Torres**  
**C.I.: 11.244.628**  
**Tutora: Dra. Nancy Navas**

San Fernando de Apure, Abril de 2017

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo **Nancy Navas**, cédula de identidad N° **12.902.822**, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado: **MACANISMO GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL MODELO OPERATIVO LABORAL DE LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO APURE**, presentado por el ciudadano: **Carlos Torres**, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 5 días del mes de Abril del año 2017.

**Nancy Navas**  
**C.I. 12.902.822**

\_\_\_\_\_  
Firma de Aprobación del tutor

Fecha de Entrega:\_\_\_\_\_

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE GENERAL.....	Iv
LISTA DE CUADROS.....	Vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	Viii
RESUMEN.....	Ix
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 CAPITULOS	
I EL PROBLEMA.....	3
Descripción y planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación e importancia de la investigación.....	11
II MARCO TEÓRICO.....	14
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	20
Bases Legales.....	29
Operacionalización de Variables.....	35
III MARCO METODOLÓGICO.....	37
Fundamentación epistemológica.....	37
Tipo de Investigación.....	38
Diseño de Investigación.....	38
Población y Muestra.....	39
Técnicas e instrumentos de recolección de los datos.....	41
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	42
Técnica de Análisis de los Datos.....	44
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	45
V LA PROPUESTA.....	76
Presentación.....	76
Justificación de la Propuesta.....	77
Objetivos de la Propuesta.....	78
Objetivo General.....	78
Objetivos Específicos.....	78

	Pág.
Metodología de aplicación de la Propuesta.....	80
Organización y Estructura de la Propuesta.....	81
VI Conclusiones.....	112
Recomendaciones.....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
ANEXOS.....	121

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N°		pp.
1.	Cuadro de Operacionalización de Variables.....	36
2.	Distribución de la población de coordinadores de la Misión Sucre, Estado Apure.....	40
3.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Estructura Organizativa.....	46
4.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Estructura Funcional.	49
5.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Estructura Operativa.	52
6.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Establecer Direcciones.....	56
7.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Desarrollo del Personal.....	58
8.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Rediseño de la Organización.....	60
9.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Gestión Proactiva...	62
10.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Liderazgo Efectivo..	64
11.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Planificación Operativa.....	66
12.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Dirección.....	68

**Cuadro N°****pp.**

13.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Control.....	71
14.	Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Evaluación.....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°</b>		<b>pp.</b>
1.	Estructura Organizativa.....	47
2.	Estructura Funcional.....	50
3.	Estructura Operativa.....	54
4.	Establecer Direcciones.....	56
5.	Desarrollo del Personal.....	59
6.	Rediseño de la Organización.....	61
7.	Gestión Proactiva.....	63
8.	Liderazgo Efectivo.....	65
9.	Planificación Operativa.....	67
10.	Dirección.....	69
11.	Control.....	72
12.	Evaluación.....	74



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA DE GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

## **MECANISMOS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL MODELO OPERATIVO LABORAL DE LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO APURE**

**Autor: Abg. Carlos Torres**  
**C.I.: 11.244.628**  
**Tutora: Dra. Nancy Navas**  
**Año: 2017**

### **RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo principal proponer estrategias gerenciales para optimizar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure a través de la planificación estratégica con el objeto de elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación Académica. De allí, la importancia de realizar el presente estudio por cuanto la planificación estratégica universitaria, es de hecho un proceso direccionado que apunta hacia el logro de una calidad de excelencia en la gestión de la dirección de los procesos que tienen lugar en las instituciones universitarias. Por consiguiente, el estudio se abordó desde la perspectiva del paradigma cuantitativo, apoyado en una investigación de campo, de tipo descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible. Del análisis efectuado a la información obtenida a través del instrumento de recolección de datos, a saber el cuestionario, se concluye que: el diagnóstico realizado en la Coordinación de la Misión Sucre del Estado Apure, se detectó que las principales inconsistencias en cuanto a la función de liderazgo del coordinador, escasa planificación estratégica, una organización no definida de manera clara en forma estructural, funcional y operativa, éstas se encuentran vinculadas con la capacidad estos para asumir los cambios del entorno, la competencia técnica, la capacidad para estimular e incentivar a los subordinados y lograr una visión de conjunto. Ante tales hallazgos, se recomienda sensibilizar a los coordinadores de la Misión Sucre Estado Apure, con la importancia de esta temática, de manera que se logre la aplicación de la propuesta en la totalidad para maximizar la eficiencia en la organización y por ende de los coordinadores, facilitadores, operarios, vigilantes y demás actores educativos de la institución.

**Palabras clave: Estrategias gerenciales, modelo operativo laboral**

## INTRODUCCIÓN

La investigación que se adelanta se circunscribe en el área de las ciencias económicas y sociales, específicamente en las líneas de investigación de planificación y gerencia pública. Ahora bien, en la actualidad los escenarios gerenciales se caracterizan por los cambios, variabilidad y heterogeneidad, en donde hablar de certidumbre sería intentar concebir la realidad como una quimera de la que todo gerente quisiera estar acompañado, pero la realidad es que la gerencia se encuentra inmersa en un mundo incierto y cambiante, donde paradójicamente al parecer lo único cierto es lo incierto.

En este sentido, se destaca que una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión profundizada en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización, es necesario destacar que el proceso organizacional es importante para el manejo de personas, recursos técnicos y materiales, debido a que constituye el proceso por el cual se estimula el rendimiento global de la organización y de sus colaboradores.

Ahora bien, el estudio busca aplicar la planificación estratégica para optimizar el sistema operativo laboral para mejorar el desarrollo organizacional, como una visión para el cambio, lo que pretende aportar, es una idea que permita contextualizarlo como proceso general dentro de las organizaciones, su concepción teórica, sus variables y su importancia como estrategia para el cambio, auxiliando con ello la comprensión integrada de su teoría y aplicación, el perfeccionamiento de los sistemas de dirección de la Educación Universitaria, la profesionalización de las estructuras de mando y el mejoramiento del desempeño de sus integrantes.

De allí, surge la inquietud del investigador por realizar el presente estudio dirigido a proponer estrategias gerenciales para optimizar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado

Apure a través de la planificación estratégica con el objeto de elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación Académica. La investigación se abordó desde el paradigma de la investigación cuantitativa, apoyado en un diseño de campo, enmarcado en la investigación descriptiva bajo la modalidad de proyecto factible. En cuanto a la estructura del trabajo de grado, el mismo se conforma de la siguiente manera:

En el Capítulo I, referido al planteamiento del problema, se describe los objetivos, tanto el general como los específicos, se detalla la justificación de la investigación. En el Capítulo II, se presenta el marco teórico, donde se insertan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, teorías que fundamentan el estudio, se plasman las bases legales que dan sustento a la investigación. El Capítulo III, referido a la metodología empleada, se hace hincapié al tipo, diseño y modalidad de investigación, se detallan la población y la muestra, se presentan los instrumentos y las técnicas de recolección y se realiza el análisis de información. En el Capítulo IV se hace la presentación y análisis de los resultados. El Capítulo V, se refiere a la propuesta que se ofrece. El Capítulo VI, se insertan las conclusiones y recomendaciones. Posteriormente, se incluyen las referencias bibliográficas y por último los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Descripción y planteamiento del problema**

Toda universidad tiene sus propias metas, líneas de acción y objetivos para desplegar durante su trayectoria mejorías en el sistema administrativo, educativo, dirigidas a solventar las necesidades de los individuos que hacen vida en ella. Retomando siempre las nuevas demandas que impone la globalización y de otras con orígenes locales, nacionales y regionales; debe proponerse el perfeccionamiento de la gestión en términos de eficiencia, eficacia y calidad en sus múltiples dimensiones, abordando el complejo tema de la adecuación de los conocimientos y de las nuevas teorías de la administración, a las misiones y condiciones propias de la dirección universitaria.

En esta línea de pensamiento existe consenso en la comunidad científica internacional, en relación a que las universidades fueron sorprendidas por los cambios sociales que han operado en los diferentes momentos históricos que ha vivido cada país concretamente y quedaron rezagadas de los mismos. Por su parte, Escotet (1990) citado por Acevedo (2012), afirma que “la universidad no es precisamente la institución social o el proceso cultural que más ha cambiado” (p.153), en todo caso surgieron nuevas demandas.

Al respecto estos autores coinciden en considerar como principales retos en el desempeño de la nueva Universidad del siglo XXI el papel dinámico y constructivo hacia el nuevo milenio donde la capacidad de los sistemas educativos buscan convertirse en factores claves del desarrollo adaptándose a la evolución de la sociedad, la habilidad para relacionarse con el Estado, así como la difusión de los valores de apertura a los demás sin obviar el entendimiento mutuo.

Los enfoques y características que en los últimos años ha adquirido la educación universitaria a nivel internacional, tributan actualmente a la búsqueda de premisas que la acerquen a la excelencia de los procesos que

en ella se ejecutan. Estos enfoques tienen como objetivo ratificar la misión de las universidades, como instituciones sociales, esencialmente mantener una actitud de cambio y transformación social a través de los profesionales que de ellas egresen, buscando una formación más integral en su preparación científico-técnica, junto al desarrollo de capacidades y a una búsqueda consecuente de la conciencia ética que se debe afianzar.

Ahora bien, los procesos que conforman la misión de las instituciones académicas son generalmente de alta complejidad y requieren una administración excelente para lograr la calidad requerida, lo cual obliga a la exploración constante de técnicas, métodos de dirección novedosas y a la combinación e integración de muchas de ellas con el objeto de lograr esta intención masiva de crecimiento y desarrollo universitaria, en cada una de las áreas temáticas y departamentos que conforman la estructura organizativa de cada universidad. Es por ello, que poco a poco los conceptos de calidad y excelencia académica van incluyéndose en la cultura universitaria y se van incorporando día a día a sus planes estratégicos y líneas de actuación según sean las pautas Nacionales, Regionales y Estadales.

Desde esta perspectiva, para ello ha sido y es altamente necesario contar con un buen sistema novedoso donde las capacidades-competencias-habilidades-destrezas mejoren la gestión en todas las funciones académicas y administrativas, en donde la excelencia se ha constituido una de las metas a alcanzar por cualquier institución universitaria en este siglo XXI. Donde el enfoque de las universidades que hacen vida dentro del estado venezolano es llegar hacia la calidad y la excelencia del desempeño institucional permitiendo constituir el centro y guía de la gestión universitaria socialista sin discriminación alguna.

A partir de lo expresado es preciso puntualizar que los cambios que se están produciendo en el mundo y en la sociedad aplican un funcionamiento efectivo donde el deber ser es asegurar la calidad, la relevancia, la pertinencia y la eficiencia de la gerencia en las organizaciones universitarias,

la docencia, la investigación, el uso de métodos y las acciones de proyección social es el accionar de estrategias creativas en el participante donde el mismo adquiere un protagonismo mayor que en las metodologías tradicionales que fue dirigida a la sociedad.

Actualmente la exigencia organizativa de las universidades que hacen vida dentro del estado venezolano es implementar herramientas claras y coherente que garanticen una gestión efectiva en cuanto a la titulación, tarea académica donde esta debe liderar los responsables académicos de las titulaciones, pero que como ya se ha expresado en otro lugar, requiere la adopción de una nueva cultura organizativa asentada en el concepto de organización que aprende donde el efecto sea generar un avance a la revolución cognitiva, donde el aprendizaje se perfila no sólo como mediación cognitiva de la adquisición de conocimiento sino como un proceso constructivo masivo en el que los aprendices logren formar representaciones personales del contenido y que elaboren de lo conocido, alcanzando eje central que es formar estructuras mentales nuevas.

Otro aspecto importante sobre el que habrá que trabajar será el análisis de las condiciones o exigencias del entorno universitario que se derivan de los modelos explicativos actuales sobre los procesos de aprendizaje. No cabe duda que, gran parte de las decisiones que se han de adoptar a los objetivos de enseñanza y aprendizaje debe garantizar la gestión de los procesos, tienen que ver claramente con los planteamientos socio constructivistas del aprendizaje y su explicación sobre el proceso de aprender y de acceder al conocimiento por esta razón es necesario mencionar que el aprendizaje no necesita ser secuencial o jerárquico, sino que el conocimiento se puede considerar como redes estructuradas a un entorno de ideas clave.

Ahora bien, para el funcionamiento de las aldeas universitarias, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), ha

dispuesto de la designación de una estructura que facilite los procesos organizativos y la canalización del flujo de información que en el nivel estatal está compuesta por tres miembros según la Gaceta Oficial N°.62 de septiembre del año (2012) los cuales son: un coordinador o coordinadora general de estado, un coordinador o coordinadora de desarrollo institucional y un coordinador o coordinadora de procesos de gestión. Análogamente este equipo de trabajo cuenta con una estructura operativa para la concreción de la política educativa universitaria en la base, compuesta por los coordinadores de ejes y los coordinadores de aldeas.

El funcionamiento de las estructuras mencionadas depende en gran medida del proceso de gestión de la coordinación general de estado de la Misión Sucre, para lo cual es vital la proyección de un sistema de trabajo coherente con las características del contexto en que se desarrollan los PNF en las Aldeas Universitarias. A partir de estas posiciones se considera que los criterios que orientan la dirección de los procesos que se desarrollan en las Aldeas Universitarias, se relacionan con la pertinencia social, la calidad educativa e internacionalización del conocimiento, por lo que se deberá lograr el máximo nivel de competencia institucional, desarrollar las cualidades asociadas a la visión, voluntad y audacia, priorizar la interacción social como forma particular de relación con el entorno local, nacional e internacional y alcanzar la calidad en los procesos de ingreso, prosecución y egreso de triunfadores (as); así como la formación profesional y de valores, atención al graduado, investigación científica y superación del personal.

Lo anterior conduce a asumir que la dirección estratégica de estos procesos desde el nivel estatal debe asumir nuevas concepciones en su diseño y planificación, de modo que permitan solucionar las contradicciones que se producen en las distintas formas tradicionales de dirigir y las necesidades que emanan de los cambios políticos, económicos, científicos, físico-ambientales y sociales en las instituciones del nivel universitario”.

(p.39). Para este salto cualitativo, la planificación con carácter estratégico contribuye a lograr un mayor equilibrio entre la institución (en este caso la Aldea Universitaria) y su entorno, por lo que su influencia recíproca con los procesos de dirección universitaria es determinante ya que representa el perfil más apropiado para la articulación de decisiones mediante el empleo de modelos pertinentes.

Por esta razón se hace mención a los distintos servicios que integran la gestión universitaria, tal es el caso de la Coordinación Estatal de la Misión Sucre en el estado Apure. De allí, que la participación y desarrollo de actividades positivas fortalece una formación integral en los estudiantes de manera que los conocimientos sistemáticos adquiridos se vuelven más fáciles de asimilar.

La premisa anterior se justifica al comprobar la importancia que se le ha dado a la Misión Sucre en el estado, a través de actividades académicas, culturales, de extensión universitaria y de formación de valores y principios patrios, en la que se involucra a toda la comunidad universitaria que, junto con al proceso de enseñanza-aprendizaje universitario, fundamentando en un conocimiento sólido, permite adaptarse al nuevo modelo de organización docente, teniendo en cuenta la coordinación de la participación de los agentes que se encuentren implicados y que son imprescindible.

En esta dirección surge el Plan General Gran Mariscal Antonio José de Sucre denominado "Misión Sucre", cuyo objetivo es potenciar la sinergia institucional universitaria socialista donde la participación comunitaria, garantice el acceso a la educación sin discriminación universitaria a todos los bachilleres sin cupo, y transformar su condición de excluido del subsistema de educación universitaria. Para lograr estos propósitos es necesario potenciar la relación entre las instituciones educacionales y la participación comunitaria, garantizando el cumplimiento del deber ser de las políticas actuales promoviendo la reflexión, el debate, la democracia participativa y

protagónica, así como el diálogo con los actores involucrados, teniendo en cuenta el proceso histórico, social, político y económico que vive el país, orientando la educación universitaria hacia lo local, regional, con un impulso de promoción al crecimiento y desarrollo endógeno.

Lo anterior genera la necesidad de crear nuevos espacios educativos universitarios, organizados en escuelas, liceos, centros culturales, institutos tecnológicos, ambientes alternativos, entre otros, que reciben el nombre de Aldea Universitaria, escenario municipalizado o parroquializado. En estos espacios se desarrollan los Programas Nacionales de Formación (PNF) en diferentes especialidades, con el propósito de formar a los estudiantes en las dimensiones académicas universitarias tanto teórica como práctica, en lo laboral, cultural, político e ideológico y comunitario en función de la transformación socio-económica que exige la sociedad actual.

Lo constatado en la bibliografía especializada acerca de la planificación estratégica, así como el diagnóstico del estado actual de la Misión Sucre en el estado Apure condujeron a que la planificación del sistema de trabajo tiene como principales síntomas, problemas o debilidades las siguientes: Aún existe confusión con el alcance y los límites de la planificación con carácter estratégico. En varias regiones del planeta, resultados investigativos realizados sobre planificación estratégica reflejan, como tendencia, que la "etapa de planificación" se limita a la proyección a grosso modo de las principales actividades y tareas que se realizan en el marco de su competencia.

Indiscutiblemente que esta realidad es perceptible en el estado Apure específicamente en la Coordinación Estadal de la Misión Sucre, donde el investigador producto del quehacer laboral ha podido notar fallas en el funcionamiento del departamento de coordinación mediante indicadores que van desde la insuficiencia en la entrega de beneficios sociales, carencia de personal eficiente, el límite del presupuesto para la ejecución de actividades

sociales, culturales, privación del servicio de transporte, la no ejecución de nuevos programas o servicios, lo que denota una gestión con pocas herramientas para impulsar los objetivos respondiendo a la misión, visión, políticas y funciones con que fue creado.

Así mismo, es necesario destacar que la Misión Sucre en el estado Apure, amerita potenciar la estructura funcional y operativa, por cuanto en los actuales momentos el trabajo del coordinador es desestabilizador, desequilibrado y muchas veces se encuentra luchando solo contra los problemas, así mismo se evidencia que se amerita optimizar los procesos de dirección, como la planificación, coordinación, control y evaluación de resultados para que sean efectivos, porque la supervisión entre otros recaen en una sola persona, lo que trae como consecuencia que existan deficiencias en su componente organizacional por la falta de un modelo funcional óptimo que genere cambio y que corresponda a los objetivos deseados.

En estas reflexiones se hace notar que los pronósticos son desalentadores, pues de no solventarse la realidad existente traería como consecuencia el hecho de que la coordinación de la Misión Sucre no pueda cumplir con las demandas de la sociedad. De manera resumida puede plantearse que toda Aldea Universitaria tiene un propósito o razón de ser (Misión), un conjunto de objetivos y estrategias, un colectivo para dirigir estos propósitos (liderazgo), el cual gestiona diversas actividades (procesos) y cuenta con determinados recursos humanos, materiales y financieros, con el fin de obtener resultados dirigidos a satisfacer a las partes interesadas.

En tal sentido, los gerentes deben pensar en la importancia de su rol como directivos, entendiendo que el concepto de gestión operativa es necesario para favorecer una gestión participativa, lo cual constituye un aspecto esencial para las universidades, sintiéndose comprometidos y muy involucrados con lo que están haciendo; así como con el desarrollo de las instituciones. Partiendo de las consideraciones anteriores, se emprende el

presente estudio que tiene como objetivo general proponer mecanismos gerenciales para optimizar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure a través de la planificación estratégica para elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación. De lo expresado anteriormente, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo funciona el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure?

¿Qué estrategias gerenciales aplican los coordinadores para desarrollar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure?

¿Cuáles estrategias gerenciales se podrían diseñar para optimizar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure a través de la planificación estratégica para elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer mecanismos gerenciales para optimizar el modelo operativo laboral de la Coordinación Estatal de la Misión Sucre en el Estado Apure a través de la planificación estratégica con el objeto de elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación Académica.

### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar el modelo operativo laboral de los Programas Nacionales de Formación Académica de la Coordinación Estatal de la Misión Sucre en el Estado Apure, identificando las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas que se presentan en la gestión de procesos.

- Identificar las estrategias gerenciales que aplican los coordinadores para desarrollar el modelo operativo laboral de la Coordinación Estatal de la Misión Sucre en el Estado Apure.
- Proponer estrategias gerenciales para optimizar el modelo operativo laboral de la Coordinación Estatal de la Misión Sucre en el Estado Apure a través de la planificación estratégica para elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación Académica.

### **Justificación e importancia de la investigación**

La planificación estratégica universitaria, es de hecho un proceso direccionado que apunta hacia el logro de una calidad de excelencia en la gestión de la dirección de los procesos que tienen lugar en las instituciones universitarias. Por esa razón, considerarla para el caso de la municipalización de la educación universitaria en Venezuela es de por sí de gran importancia, ya que es muy necesaria para guiar y promover el desarrollo de los objetivos institucionales establecidos en los pensum de estudio, fomentando un ambiente de apertura que permite a todos los miembros de la comunidad universitaria su participación en la toma de decisiones y en la discusión, de modo que favorecen el desarrollo integral del triunfador como ser integrador de la sociedad.

Desde el punto de vista teórico, la planificación estratégica del sistema de trabajo de la Misión Sucre, sustentada en los principios de flexibilidad, compromiso, racionalidad, continuidad, unidad, inherencia e implicación, apoyadas en las fases que conforman los momentos explicativos, analíticos, normativos, estratégicos y tácticos, es determinante en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios escasos o limitados. En tal sentido, el estudio sirvió de referente teórico para todas aquellas personas

involucradas en los análisis del sector universitario. Es otra de las razones de la importancia que se le concede a esta investigación.

Por otro lado, desde el plano legal la gestión del proceso de dirección de la educación universitaria municipalizada se fortalece al proyectarse desde una planificación estratégica considerando las políticas educativas venezolanas, mediante los planos pedagógicos, organizacional y comunitario, articulando los roles docentes como planificador, mediador, orientador e investigador, lo cual le asignan complejidad a dicha planificación, aún más cuando éstas buscan excelencia en la calidad educativa universitaria, tomando en cuenta sus potencialidades y las de la comunidad, así como las características particulares de la población universitaria en formación.

En el plano metodológico, esta investigación ofrece un conjunto de instrumentos validados y confiables que permiten evaluar la eficiencia y efectividad de la etapa de planificación de la dirección universitaria en el contexto de la Misión Sucre, que puede ser muy útil para otros estados, municipios y parroquias con el fin de redireccionar la planificación de las actividades que se desarrollan en el marco de la Misión, además de constituir referentes para posibles investigaciones interesadas en indagar sobre las variables investigadas, realizando los ajustes pertinentes al caso. Así mismo, el estudio es relevante por cuanto generaron conocimientos sobre una realidad universitaria actual, al mismo tiempo que se comprobarían métodos, técnicas, procedimientos, propios del diseño seleccionado.

Desde el punto de vista práctico institucional, la investigación se justifica puesto que la consideración de estos cambios paradigmáticos permiten tener una perspectiva lineal con base al cambio gerencial, donde pueda crecer y desarrollarse, haciendo más fácil la cooperación y el cambio mental colectivo de los actores involucrados en el estudio; así mismo su importancia radica en la obtención de resultados que pueden ser procesados de manera científica,

lo cual conllevó a establecer conclusiones y recomendaciones orientadas a presentar algunas alternativas de solución relacionadas con el problema. Asimismo, ofrece un conjunto de lineamientos de acción que fortalecen la planificación estratégica universitaria para el caso de la Misión Sucre que posibilite la toma de decisiones y de acciones correctivas necesarias.

En este sentido, se señala que el estudio se enmarcó en el área de las Ciencias Económicas y Sociales, específicamente en las líneas de investigación de planificación y gerencia pública, resaltando que esta línea comprende investigaciones relativas a la producción, factor clave para la optimización de los referidos procesos, desde una perspectiva tanto micro como macroeconómica, en el contexto local, regional o nacional.

El estudio de organizaciones públicas, en el marco de la planificación, organización, dirección y control; con miras a la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros exige que en el proceso de planificación estratégica se generen directrices que definan cursos de acción en el corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, es preciso puntualizar que la aparición de nuevos enfoques enmarcados en la planificación y gerencia en el sector público le da al país un cambio en cuanto a la administración de recursos y planificación de políticas públicas, llevando a ser los protagonistas de estos cambios el poder popular, y abriendo los espacios a nuevos gerentes y planificadores.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Esta sección se refiere a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el trabajo que se adelanta, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto en cuestión. Según Sabino (2012), “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106). A continuación se pasan a describir cada uno de ellos:

Herrera (2013), realizó una investigación en la Universidad de los Andes como requisito para optar al título en Magister en Gerencia Institucional titulado: Propuesta de Acciones Gerenciales enmarcadas en la Planeación Estratégica para Fomentar los roles desempeñados por los líderes y promotores sociales a favor de la integración escuela - comunidad, en la escuela básica Diego Eugenio Chacón del Amparo, Municipio Páez del Estado Apure. A través de la misma tuvo como propósito, realizar un diagnóstico de las acciones que realiza el directivo como gerente y las

actividades que desarrolla el docente como promotor social, para luego realizar u ofrecer la propuesta.

La investigación se aborda bajo el paradigma del estudio cuantitativo, apoyado en el tipo descriptivo, en un diseño de campo, modalidad proyecto factible. Abarcó una muestra de 12 directivos y 36 docentes a quienes les aplicó dos cuestionarios como instrumentos de recolección de datos (anexo 1). Del análisis de la información obtenida concluye: Encontró que los directivos no aplican la planeación estratégica como mecanismo de funcionamiento institucional, así mismo cumplen muy pocos los roles de los líderes y promotores sociales. A tales efectos recomienda aplicar a corto plazo las acciones que se insertan en la propuesta.

Al analizar los resultados se evidencia que este trabajo plantea la problemática del gerente como líder y promotor social, al mismo tiempo que establece su pertinencia con el trabajo que se lleva a cabo, puesto que se manejan variables similares, razón por la cual se deduce la significación del estudio para el investigador, al servir de referente en la conformación del cuerpo teórico de la presente investigación.

Por su parte, Guerrero (2013), realizó una investigación en la Universidad Bicentennial de Aragua como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia, titulado: Estrategia enmarcada en la planificación operativa para agregar calidad a la gestión en la Universidad Nacional Experimental Lisandro Alvarado de Barquisimeto. En el presente trabajo se reflexiona sobre la necesidad de una transformación de la gerencia fragmentaria actual a una gerencia con calidad cuyo centro sean aquél al que se sirve y aquél que sirve, a quienes se les debe garantizar espacio para la libertad y la creatividad, únicas vías de expresión del potencial humano.

Se analizan los elementos necesarios para que pueda darse una acción eficaz, y se precisa la concepción del autor sobre el ser humano, punto esencial que define las características de una gestión. Se discute sobre la teoría que sustenta una práctica gerencial con calidad y se

presentan 5 estrategias o vías para el desarrollo de las potencialidades de un gerente.

Finalmente, se señala que todo proceso de transformación, todo cambio, toda innovación, debe estar enmarcado en el contexto de los cambios paradigmáticos, que definen las tendencias futuras y que plantean un lugar de trabajo diferente que sólo será posible en la medida que el gerente y su equipo se en el presente trabajo se reflexiona sobre la necesidad de una transformación de la gerencia fragmentaria actual a una gerencia con calidad cuyo centro sean aquél al que se sirve y aquél que sirve, a quienes se les debe garantizar espacio para la libertad y la creatividad, únicas vías de expresión del potencial humano, se analizan los elementos necesarios para que pueda darse una acción eficaz.

Se discute sobre la teoría que sustenta una práctica gerencial con calidad y se presentan 5 estrategias o vías para el desarrollo de las potencialidades de un gerente. Finalmente, se señala que todo proceso de transformación, todo cambio, toda innovación, debe estar enmarcado en el contexto de los cambios paradigmáticos, que definen las tendencias futuras y que plantean un lugar de trabajo diferente que sólo será posible en la medida que el gerente y su equipo se transformen, se desarrollen y crezcan transformen, se desarrollen y crezcan.

Al interpretar el estudio seleccionado, se evidencia la relevancia e importancia que tiene con la investigación que se pretende realizar, puesto que tratan tópicos similares, lo que servirá al investigador como material de referencia a la hora de conformar el cuerpo teórico del estudio.

Así mismo, Torrealba (2013) quien en la Universidad Bicentenario de Aragua como requisito para optar al título de Magister en Gerencia mención Sistemas Educativos Venezolanos el cual tituló: La gestión universitaria y su papel en el desarrollo humano del personal en la Universidad Experimental de Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", núcleo Barinas. En el presente trabajo se realizó un estudio de la teoría contemporánea sobre

la gestión de los recursos humanos que existe desde el punto de vista empresarial y se expresa en función de la excelencia y la competitividad con un enfoque humanista para el caso de la gestión universitaria donde se realizó un análisis del estilo de dirección que se desarrolla en la universidad y su papel en el desarrollo del desempeño universitario por lo que es necesario detenerse en la caracterización del sistema de gestión de recursos humanos que se introdujo en este sistema educacional por lo que es necesaria una caracterización del sistema con vistas a su perfeccionamiento.

En el 2004, la educación superior contaba con 380 mil estudiantes; de ellos 233 mil 11 se formaban en las sedes universitarias existentes en 169 municipios del país. La formación de un profesional de amplio perfil defensores de las conquistas ya que la escuela ocupa el lugar principal dentro de las influencias que actúan en la formación de los jóvenes, en el seno de cada centro de estudio, el trabajo educativo y la educación para el trabajo son las labores principales dirigida a toda la vida del estudiante, ya que el corazón de estas labores educativas es el profesor o tutor.

Como se puede apreciar a través de este estudio se aprecia que a pesar de no relacionarse directamente con la coordinación estatal de la Misión Sucre, trata sobre la gerencia en el entorno universitario, razón que le otorga la pertinencia de ambos estudios.

Por su parte, Guerra (2013), realizó una investigación en la Universidad de los Andes como requisito para optar al título en Magister en Gerencia y Planificación, titulado: Estrategias Gerenciales enmarcadas en la Planificación Estratégica para Fortalecer el Sentido de pertenencia del maestro en el fomento de la participación comunitaria, caso: Escuelas Básicas del subsector 05 del Municipio Biruaca. II etapa. A través de este estudio se formuló como objetivo general realizar un diagnóstico de la actitud del docente para luego elaborar la propuesta correspondiente con base a los resultados generados. La investigación la abordó bajo el paradigma del estudio cuantitativo, apoyado en el tipo descriptivo, en un diseño de campo,

modalidad proyecto factible. Trabajó con una muestra de 8 directivos y 31 docentes a quienes les aplicó dos cuestionarios como instrumento de recolección de datos

Los resultados obtenidos, permitieron concluir que el maestro tiende a descuidar su labor como promotor de la participación comunitaria, es decir su pertenencia social, descuida que se deber crear una dinámica comunal donde se viva la organización, la participación y escasamente utiliza la planificación estratégica como mecanismo gerencial. Son pocos los maestros que están dedicados a la ejecución de acciones relacionadas con el papel de promotor social en sus opiniones manifiestan desconocimiento, desinterés, apatía para motivar la comunidad que rodea los centros de educación inicial.

También se determinó que los docentes no desarrollan actividades propicias y cónsonas con la realidad contextual donde se desenvuelven, es decir actividades de promoción social, se olvida que la educación es un medio al servicio del desarrollo de toda la comunidad local. Es evidente, que los docentes no están cumpliendo su labor a las exigencias que describen su perfil en su rol de promotor social, a tales efectos recomienda incorporar a los docentes a las estrategias que se desarrollen a través de la propuesta.

La investigación reseñada se toma como referencia fundamental del presente estudio, por cuanto hace énfasis en el papel que deben desempeñar tanto los docentes como directivos como promotores de la participación comunitaria, es decir su pertenencia social en el contexto educativo del Estado.

El Diseño Curricular Bolivariano sienta sus bases en parámetros políticos, sociales, ideológicos, pedagógicos y legales, en el aspecto político pasa por generar participación como un proceso que abarca a la comunidad y a toda la sociedad donde está inmerso. Así mismo, se convierte en un valioso de material de consulta y referencia para conformar el cuerpo teórico del presente estudio.

Finalmente, se tiene el trabajo de Campero (2013) quien realizó una investigación en la Universidad de los Andes como requisito para optar al título en Magister en Gerencia Institucional realizó un estudio titulado: La Gestión Social enmarcada en la planificación estratégica dirigida a los docentes en el Marco del Desarrollo Comunitario. Caso: Escuelas del Sector Flor Amarillo de Valencia, Estado Carabobo. Se planteó como objetivo general realizar un diagnóstico de los roles que han de cumplir los docentes en su comunidad y proponer la planificación estratégica como alternativa de trabajo para optimizar su función en la institución. Para ello, abordó la investigación desde la perspectiva del paradigma cuantitativo, en un diseño de campo de tipo descriptivo. Trabajó con una población de ciento diez (110) docentes a quienes les administró un cuestionario tipo Likert del análisis de los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de información, concluyó:

Los docentes como gestores sociales y líderes transformadores, tienen un alto grado de compromiso con la sociedad y dentro ejerce una misión ineludible de ser promotor de cambios significativos en la mejora de la calidad de vida en las comunidades. Las mismas, esperan un apoyo sostenido para seguir venciendo las resistencias y prejuicios que tradicionalmente le han sido adversas y poder entonces alcanzar mejores niveles de vida con base en la superación intelectual, cultural, de formación profesional y de madurez ideológica.

Obviamente, que la investigación que se cita indagó directamente la pertinencia y relación con la investigación que se adelanta. Así mismo, los beneficios son notables para el investigador, toda vez que el estudio contribuyó a ampliar el cuerpo teórico de presente estudio. Resulta considerable acotar, que los estudios anteriormente citados reflejan la necesidad de profundizar y analizar la importancia de emplear la planificación estratégica como mecanismo de trabajo para optimizar la labor en las

instituciones. Ello, sin duda alguna refleja una realidad existente en el país. Por otro lado, hay que considerar que estas investigaciones se constituirán para el investigador, en una rica fuente de información que será de gran utilidad a la hora de estructurar esta investigación.

## **Bases Teóricas**

### **Estrategias gerenciales**

En la bibliografía consultada se pudo constatar la diversidad de criterios existentes en relación con los conceptos de estrategia y estrategia gerenciales. A continuación se profundiza en los elementos de carácter teórico que hacen posible la fundamentación del resultado científico que se propone.

El término estrategia, proviene del latín *strategia* que a su vez se originó de la palabra griega *strategos*, jefes de ejército; tradicionalmente relacionada con la dirección de operaciones militares (Valle, 2007).

Autores como Díaz y Martín (1982); Pérez (1996) Cortina (2005) y Rodríguez y Rodríguez (2011) destacan que el diseño de una estrategia implica establecer acciones conscientes encaminadas al logro de un objetivo, siempre dirigidas a la solución de un problema práctico.

Coinciden, además, en el carácter procesal, dinámico y flexible de la estrategia, orientado a un fin previamente establecido con objetivos trazados a largo plazo y que contribuyen a la transformación del objeto de incidencia; así como en la posibilidad de ser modificada a partir de los cambios que evidencian los participantes y el hecho de que su efectividad depende, en gran medida, del ajuste al contexto donde se utiliza.

Estos criterios conducen a reconocer la definición de estrategia dada por Rodríguez y Rodríguez (2011) las que expresan que constituye "(...) cierto ordenamiento de las acciones en el curso de la resolución de un problema en

el que cada paso es necesario para el siguiente. Estas secuencias de acciones están fuertemente orientadas hacia el fin a alcanzar.” (p. 34).

En relación al concepto de estrategias gerenciales, Morrisey (2012) establece que son la dirección en la que se necesita avanzar para lograr la misión de una organización, en este sentido el término estrategia es usado para describir cómo lograr y hacer realidad cada objetivo. En otras palabras una de las herramientas de mayor utilidad para el desarrollo e implantación de planes de actualización son las estrategias gerenciales, según David (2012), donde el mismo señala que: “las estrategias gerenciales son los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo y algunas de ellas están orientadas a la adquisición, el desarrollo de los productos, la expansión geográfica y la penetración en el mercado, entre otros”. (p.98).

A través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades, donde se establecen las prioridades, diseñando los planes que orientan y utilizan los recursos de manera eficiente. Se coordina de esta manera ejecutando la forma de controlar las actividades, delimitando las tareas con el objeto de formular y evaluar efectivamente los proyectos. Ahora bien, por su parte Figueredo (2012), señala que las estrategias gerenciales “son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique” (p.54). Es por ello, que para formular estrategias gerenciales de una institución, y luego implementarla, deben aplicar un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Así mismo, es preciso puntualizar las estrategias gerenciales con herramientas de gestión organizacionales que se utilicen en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja la funcionalidad efectiva de la organización, por lo que en la gerencia como otra ciencia, los modelos determinaran una pauta con una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

Debe señalarse, que ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la organización y que la aplicación creativa es el secreto del éxito.

En este orden se afirma que existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surge temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales. Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. Se puede afirmar, que estos modelos hacen parte de las estrategias que las organizaciones adoptando un propósito de promover, mantener e impulsar su efectividad de gestión.

### **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica, conocida también como planeación estratégica, es asumida por David (2012) como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” (p. 5). Al respecto Thompson (2014) considera además que la planificación estratégica es “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados.” (p. 6)

De lo antes expuesto, se puede inferir que la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. El punto de partida de la planificación estratégica es la visión de la organización, hacia donde se debe dirigir la misma, que clase de

organización se está tratando de desarrollar, cuál debe ser su configuración de funcionamiento. También se crea la misión organizacional se refiere a lo que actualmente se dedica la organización, que hacen y quiénes son.

En otro orden de ideas, cabe señalar que es necesario considerar la planificación estratégica universitaria como un asunto central de la dirección de las instituciones de educación superior. Se comparten las ideas de Bringas (2013), al considerar la planificación estratégica universitaria como: “el proceso de estructuración de un conjunto de actividades, hasta llegar a la tarea, para asegurar la competencia de la institución universitaria atendiendo a su contexto social” (p. 42). La planificación estratégica universitaria surge para satisfacer necesidades institucionales determinadas por las razones objetivas siguientes:

- Definición de la misión institucional a tono con las nuevas realidades.
- Implantación de un proceso interno de mejoramiento continuo.
- Fortalecimiento de la relación de la institución universitaria con su entorno.
- Establecimiento de un sistema de evaluación y acreditación permanente.
- Consolidación del apoyo económico y financiero a la institución universitaria.

Los aspectos esenciales de la planificación estratégica universitaria son los siguientes:

La planificación estratégica universitaria es un acto eminentemente político. Este proceso implica sabiduría en el uso del poder y en la conducción del personal de la institución, representando una expresión de la ética de la dirección universitaria. Por otra parte, lo político no es un factor externo ni un marco restrictivo que llega impuesto de fuera a la planificación estratégica, ya que este se encuentra implícito en los conocimientos, culturas y comportamiento de las personas.

## La Misión Sucre

El Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, denominado “Misión Sucre”, es una iniciativa del Estado Venezolano y del Gobierno Bolivariano, creado mediante Decreto Presidencial N° 2.601, del 08 de Septiembre de 2003. La Misión Sucre representa un plan nacional de acceso a la educación universitaria que surge como iniciativa de carácter estratégico por cuanto pretende ser:

1) Una alternativa de educación universitaria de vanguardia y con pertinencia social, orientada a la transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.

2) Un espacio para la participación y el ejercicio de la ciudadanía. Una estrategia que promueve el desarrollo local, regional y nacional.

3) Una práctica educativa innovadora que ofrece diversas oportunidades y modalidades de estudio que favorecen el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes orientadas a la construcción de una sociedad democrática y participativa.

Como fundamento político el Gobierno Bolivariano la crea como alternativa para saldar la enorme deuda social acumulada durante los gobiernos del pasado privatizador, que sistemáticamente por razones neoliberales, fueron cerrando el ingreso a las universidades públicas nacionales a un gran número de venezolanos que deseaban tomar un estudio universitario. La Misión Sucre tiene por finalidad facilitar el acceso y la prosecución de la educación universitaria pública, permanente, integral, gratuita y en igualdad de oportunidades de todas las y los bachilleres que así lo demanden, con el propósito de incrementar el nivel educativo de la población venezolana y formar ciudadanos (as) comprometidos con el desarrollo del país, a través del establecimiento de nuevos modelos educativos universitarios sustentados en la sinergia institucional y la participación comunitaria, con base en los imperativos de la democracia corresponsable, participativa y protagónica.

Desde su creación la Misión Sucre el Ministerio de Educación Universitaria ha diseñado las estructuras orgánicas encargadas de planificar, ejecutar, controlar y evaluar el funcionamiento de los procesos que se desarrollan en la Misión. Dentro de la estructura organizaciones en el nivel estatal, existen dos estructuras subordinadas: la coordinación de cada Eje y las de sus Aldeas Universitarias respectivas. Y son precisamente esos niveles los que ejecutan la política educativa trazada por la Fundación Misión Sucre a través de la Coordinación Estatal. De ahí la importancia que se le concede a la planificación del trabajo, de manera que se logre la uniformidad en la implementación de los lineamientos y la atención integral a los triunfadores y triunfadoras en cada uno de los Programas Nacionales de Formación que se desarrollan en las Aldeas Universitarias.

### Teorías que Fundamentan el Estudio



Gráfica N° 1 Complexus Transteórico sobre las teorías que explican la Gestión Universitaria.

Fuente: Torres, C. (2016)

El análisis de esta gráfica parte de la teoría situacional. La misma fue propuesta por Lawrence (1996) y se apoya en el supuesto siguiente “no existe una manera de organizar única y mejor; por el contrario, las organizaciones necesitan ser adecuadas sistemáticamente a las condiciones ambientales”. La teoría situacional presenta los siguientes aspectos básicos:

- La organización es de naturaleza sistémica; es un sistema abierto.
- Las variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente, lo cual explica la elación estrecha entre las variables externas (como certeza y estabilidad del ambiente) y los estados internos de la organización (diferenciación e integración organizacionales).
- Las variables ambientales funcionan como variables independientes, en tanto que las variables organizacionales dependen de aquéllas.

Estos supuestos tienen mucho que ver con el hecho de que la organización actúa como un sistema donde la institución depende de su contexto. El enfoque de sistemas brinda una comprensión global de la distancia existente entre los fines formales y el comportamiento efectivo de las organizaciones públicas. Pero tal comprensión no necesariamente debía conducir a encontrar modos más efectivos de cerrar la distancia misma. Porque se ponía de manifiesto que esta distancia es producto de un intento por "trasplantar" instituciones que sólo tienen sentido bajo una visión moderna del mundo (propia de las sociedades industrializadas) y del suelo socio-cultural no-moderno. Por otro lado, es de resaltar que la teoría situacional postula que los principios de organización no son absolutos. Los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de ajuste entre organización, ambiente y tecnología.

En este sentido, se toma este postulado de la teoría, por la necesidad manifiesta la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure, dada las características y manifestaciones que exhibe; en relación a su parte estructural y organizacional así como en lo relativo al proceso administrativo que desarrolla. Por tal motivo, la teoría situacional es de vital importancia como fundamento en esta investigación puesto que permite predecir el ambiente general de la organización, al permitir determinar las condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas y culturales de la institución.

En este orden de ideas, se plantea en la gráfica la teoría de desarrollo organizacional, que guarda estrecha relación con la temática y cuyo máximo exponente es Wawen G. Bennis (1972). Este movimiento del desarrollo organizacional surge a partir de 1962, no como el resultado del trabajo de un autor único, sino como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

En sentido estricto, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. No es una teoría administrativa propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento (en especial la teoría del comportamiento) a la administración. French y Bell (1995), definen el desarrollo organizacional como:

Un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos temporales y cultura intergrupales), con la asistencia de un consultor-facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación (p. 241). Como se aprecia a través de esta cita, el desarrollo organizacional implica cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales. Su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional. En principio, el DO es un cambio organizacional planeado.

Otro componente del complexus es la teoría de la administración por objetivos, este enfoque tiene ciertas ventajas en la gestión institucional, las cuales se mencionan de la siguiente forma:

- a) Permite alinear las actuaciones de cada persona y cada unidad estructural (centros, departamentos, servicios...) con la política y

estrategia de la universidad. Se alinean los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.

- b) Exige la participación de todos los implicados.
- c) Ayuda a la motivación y la responsabilidad de las personas.
- d) Permite recoger documentalmente los objetivos y formalizar su seguimiento.
- e) Posibilita la mejora continuada. Rol del docente en la gestión universitaria. Para una gestión de la calidad eficaz y eficiente, lo primero que debe hacerse es preguntarse: ¿Qué se hace?, ¿para quién se hace?, ¿cómo se hace?

Las dos primeras preguntas están respondiendo la misión de muchas universidades. Puesto que la misión identifica el objetivo fundamental de las instituciones, su razón de ser, por lo que en ella se expresa claramente qué se hace, pero también, para qué se hace. En la gestión universitaria es necesario pasar del significado tradicional del término calidad como evaluaciones externas y acreditaciones hacia una concepción integral, que incluya los principios de excelencia en la gestión, los cuales permiten a las organizaciones mejorar continuamente su desempeño.

El enfoque de calidad implica que todas las actividades universitarias deben estar dirigidas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas y en particular de la sociedad, garantizando la pertinencia de la universidad como institución. Aplicando adecuadamente el liderazgo y la implicación total, la calidad ya no es responsabilidad de un departamento en específico, sino de todos, es decir, cada trabajador es responsable de identificar y resolver problemas. La dirección, por su parte, debe crear el ambiente necesario para que esto sea posible. La conceptualización en torno a la gestión universitaria, permite encauzar a una gestión más participativa de los docentes, para generar mayor compromiso e involucramiento en lo que hacen y en el progreso y desarrollo.

## **Bases Legales**

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

La base fundamental de sustento de la Misión Sucre es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Con la aprobación de la Constitución en el año 1999, el Estado asume como fines esenciales:

- La defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad,
- El ejercicio democrático de la voluntad popular,
- La construcción de una sociedad justa y amante de la paz,
- La promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y
- La garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución Tal como se establece en su artículo 3, en el cual se declara también que la educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines, otorgando a la educación un carácter de prioridad fundamental y un valor estratégico.

De la misma manera, en el artículo 102 de la Constitución, la educación queda definida como un derecho humano, un deber social y un servicio público. No es pues una opción o un privilegio, sino un derecho primario, en condiciones de igualdad con relación al derecho a la vida o la salud.

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El

Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley (p. 15)

Al instituirse como derecho humano, se afirma su carácter público y se convierte en función indeclinable y de máximo interés del Estado, a la par de que es exigible y tiene que ser exigido por parte de todos los ciudadanos y todas las ciudadanas. En términos de la Exposición de Motivos de la Constitución:

Se establece que la educación y el trabajo son los procesos fundamentales para garantizar los fines del Estado. De esta manera, los ciudadanos y las organizaciones sociales tienen el deber y el derecho de concurrir a la instauración y preservación de esas condiciones mínimas y de esa igualdad de oportunidades, aportando su propio esfuerzo, vigilando y controlando las actividades estatales, concienciando a los demás ciudadanos de la necesaria cooperación recíproca, promoviendo la participación individual y comunitaria en el orden social y estatal, censurando la pasividad, la indiferencia y la falta de solidaridad. Las personas y los grupos sociales han de empeñarse en la realización y ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus deberes, mientras que el Estado es un instrumento para la satisfacción de tales fines.

En la República Bolivariana de Venezuela, la educación tiene carácter democrático, gratuito y de obligatoriedad. Y el Estado debe garantizarla en todos sus niveles y modalidades.

En el artículo 103 se instituye el amplio alcance de las obligaciones del Estado para con la educación:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida

en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo (p. 3)

Si bien se establece la obligatoriedad de la educación hasta el nivel de media diversificada, se extiende la gratuidad hasta el pregrado universitario y, en consideración de la asunción expresa de la progresividad de los derechos humanos (artículo 19 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela), así como de la consideración del carácter permanente de la educación, el acceso a la educación superior aparece indudablemente como derecho y como responsabilidad del Estado.

La Constitución establece además, en su artículo 23, que:

Los tratados, pactos y convenciones relativos a derechos humanos, suscritos y ratificados por Venezuela, tienen jerarquía constitucional y prevalecen en el orden interno, en la medida en que contengan normas sobre su goce y ejercicio más favorables a las establecidas por esta Constitución y la ley de la República, y son de aplicación inmediata y directa por los tribunales y demás órganos del Poder Público. Ello lleva a la revisión de instrumentos internacionales sobre la educación superior, entre los que se examina uno en este documento: La Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI: Visión y Acción (UNESCO, 1998), en consideración de la relevancia que tiene y ha tenido como referencia mundial sobre la transformación de la educación superior.

### **Ley de Educación Universitaria (1970)**

Esta ley establece en los artículos 2 y 3 de las Disposiciones Fundamentales, lo siguiente:

Artículo 2: Las Universidades son Instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales (p.1).

Artículo 3: Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso (p. 1).

En estos artículos se expresa, la altísima misión y compromiso que tienen las universidades para con la nación en el sentido de contribuir al esclarecimiento de los problemas del país en el ámbito educativo, y estipula los principios fundamentales de la educación universitaria.

### **Decreto 2.601**

Mediante el Decreto 2.601 del 8 de septiembre de 2003, el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías, crea la Comisión Presidencial encargada de adelantar la “Misión Sucre”. Entre las consideraciones de este decreto se apunta, por una parte, que la política social diseñada por el actual Gobierno Revolucionario, se encuentra basada en un escenario de crecimiento con equidad y, por otra, que la educación es el principio articulador del desarrollo con equidad social y que los esfuerzos realizados en materia de acceso a la educación superior han resultado insuficientes.

Con base a ello, se crea la Comisión Presidencial de Participación Comunitaria para la incorporación y apropiado desempeño en el nivel de

Educación Superior, de los bachilleres excluidos del Sistema, la cual tendrá por finalidad el estudio, formulación, coordinación, seguimiento y evaluación del Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, denominado “Misión Sucre”, con el objeto de potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria en la resolución de la problemática del cupo universitario, para generar nuevos espacios y modalidades de estudios, convencionales y no convencionales.

(Artículo 1, del Decreto citado) La Misión aparece pues, desde su génesis, como esfuerzo de sinergia interinstitucional y participación comunitaria. Se trata entonces de una convocatoria a toda la sociedad a participar en la solución de la problemática, superando las visiones sectoriales. El Decreto ubica además a esta convocatoria en el marco del crecimiento con equidad y el combate a las exclusiones, reconoce las limitaciones de los medios convencionales para la creación de soluciones y destaca que el objetivo no es solamente lograr la incorporación a la educación superior sino también que los bachilleres alcancen un apropiado desempeño en la Educación Superior.

### **Reglamento del Consejo del Poder Popular de Triunfadores de la Misión Sucre**

Este reglamento señala en el artículo 1, lo siguiente: El presente reglamento tiene por objeto establecer los fundamentos, estructura y funcionamiento del Consejo del Poder Popular de Triunfadores de la Misión Sucre y su interrelación e integración con el Consejo del Poder Popular Estudiantil a nivel nacional. Al interpretar este artículo, se evidencia claramente cuál debe ser la estructura organizativa y de funcionamiento de la Misión Sucre.

Así mismo, este reglamento especifica en el artículo 3 lo siguiente:

La organización de los triunfadores de la Misión Sucre se fundamentará en los siguientes principios: democracia, revocabilidad, alternabilidad, responsabilidad social, honestidad, transparencia, participación protagónica, rendición de cuentas, pertinencia social, solidaridad y antiimperialismo, universalidad de raza, sexo, religión, edad y condición física, así como en todos aquellos otros principios recogidos en el preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (p.14 )

Aquí se destaca los principios y deberes de la Misión Sucre, donde se fundamenta las garantías de participación de todos sin ningún tipo de exclusión expresado y emanado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Entre otros articulados, este reglamento básicamente fundamenta y señala todos los deberes y derechos que poseen y la forma en que debe funcionar tanto estructuralmente como de forma operativa.

### **Ley Plan de la Patria (2013 – 2019), Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación**

El plan de la patria tiene su pertenencia con el estudio que se adelanta en cuanto a las políticas y programas del Sector Formación (cultura, educación y deportes), de la cual se enuncian las siguientes políticas:

1. Promocionar las artes, saberes y manifestaciones tradicionales y populares orientadas a la consolidación de la identidad nacional.
  2. Asegurar la universalidad del acceso a la educación con calidad para e l desarrollo de capacidades y valores humanistas.
  3. Asegurar la incorporación de los bachilleres al subsistema de educación universitaria.
  4. Aumentar la municipalización y la pertinencia de la educación universitaria.
- Programas: Consolidación de la identidad y soberanía cultural.

Universalización con calidad de la educación básica. Masificación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la Educación liberadora. Gran Misión Sucre socio productiva. Consolidación de la Siembra Deportiva. Orgullo Patrio Deportivo.

Infraestructura educativa:

Garantizar una Educación gratuita y obligatoria para todos los niños y niñas en edad escolar. Programa: Contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje, mediante la construcción, ampliación, mantenimiento y dotación de la planta física educativa.

Garantizar una educación gratuita y obligatoria de la enseñanza pública universitaria. Programa: - Construcción de nuevas universidades y aldeas universitarias.

### **Operacionalización de Variables**

Ahora bien, se pasa a describir el cuadro de operacionalización de variables, el cual es definido por Arias (2012), de la siguiente manera: “Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores” (p. 53). El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procese a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitieron realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso.

**Cuadro 1**  
**Operacionalización de Variables**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>
- Describir el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure.	Modelo Operativo Laboral	- Estructura organizativa. - Estructura funcional. - Estructura operativa.	1-6 7-12 13-19	Coordinadores	Cuestionario
- Identificar las estrategias gerenciales que aplican los coordinadores para desarrollar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el Estado Apure.	Estrategias Gerenciales	- Establecer direcciones. - Desarrollo del personal. - Rediseño de la organización. - Gestión proactiva. - Liderazgo efectivo. - Planificación operativa. - Dirección. - Control. - Evaluación.	1-3 4-6 7-9 10-12 13-15 16 17-19 20 21	Coordinadores	Cuestionario

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Fundamentación Epistemológica**

En el contexto metodológico de esta investigación, se llevó a cabo todo lo relacionado con la epistemología como tal. Al respecto, Ballestrini (2012) señala que el marco metodológico “es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y sus métodos calculan magnitudes de lo real” (p. 114). De hecho, es evidente mencionar que la investigación es un proceso continuo y organizado que permite describir algún evento, es por ello que Hurtado (2011), señala que “es un proceso reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad describir e interpretar los hechos o fenómenos relacionados y las leyes de un determinado ámbito de la realidad” (p. 97)

De allí, que se abordó el paradigma positivista cuantitativo, el cual según Ballestrini (2010) “es aquel en el que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables” (p. 32). Es decir, el estudio cuantitativo trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que se explique porque las cosas suceden o no de una forma determinada. En cuanto al aspecto metodológico, Sierra (2012) señala lo siguiente:

El aspecto metodológico de un estudio son todos los pasos que sigue el investigador, los aspectos considerados serán: tipo y

diseño de estudio, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez, confiabilidad y por último, la técnica de análisis. (p. 316)

Como se observa el autor describe los aspectos que están inmersos en un proceso investigativo, razón por la cual sirven de guía para el investigador al momento de emprender el procedimiento metodológico respectivo.

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizada fue la descriptiva, la misma es definida por Sabino (2012), de la siguiente manera: “también llamadas investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores” (p. 32). El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

### **Diseño de investigación**

El diseño de investigación se ubicó en el de campo, el cual según Naresh (2012) “es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados, detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para solventar problemas”. En esta línea de pensamiento, Ramírez (2011), señala que la investigación de

campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, es decir, es en realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipularlos o controlar alguna variable.

Por último según la procedencia de los datos, fue de campo, porque la información fue obtenida directamente de su ambiente natural, a través de la aplicación de un cuestionario por parte del investigador. En tal sentido, el diseño de campo se basa en información o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, su innegable valor reside en que a través de ello el investigador pudo cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posibles su revisión o modificación en el caso que surja dudas al respecto de su realidad. Esto, en general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de información obtenida.

Así mismo, la investigación se apoyó en la modalidad del proyecto factible, el cual es concebido por Arias (2012) como un estudio “que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta con un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 24). La propuesta se refiere a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que solo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades.

### **Población y Muestra**

Una población según Tamayo y Tamayo (2012), es definida como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p.92). Estos elementos tienen por fin delimitar la población y muestra, definirla, describir sus características e indicar como se procedió para la selección y el tamaño de la muestra. Otro elemento que se debe tomar en cuenta ya que está asociado, es la unidad mínima muestra, que va a representar el elemento u objeto que va a ser estudiado y medido;

con respecto a las investigaciones, trabajos, documentos que tengan recolección de datos, siempre y cuando están enmarcados dentro de la delimitación de la investigación y formen parte del planteamiento del problema.

La población asociada a la variable sujetos de la planificación viene dada por los integrantes de las estructuras de las coordinaciones de la Misión Sucre en el nivel estatal, de Ejes y de Aldeas Universitarias, representada por 54 personas, pero solo se tomó la población del Eje del Bajo Apure I, conformada por 20 coordinadores, 1 coordinador general, 1 coordinadora de desarrollo institucional y 1 coordinadora de procesos de gestión. Para ello, es necesario citar a Arias (2012) quien señala que la muestra representativa y heterogénea: “es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido” (p. 42). En tal sentido la muestra quedó conformada por 23 personas, considerándose una muestra representativa y heterogénea.

## **Cuadro 2**

### **Distribución de la población de coordinadores de la Misión Sucre, Estado Apure**

<b>Estrato</b>	<b>Nº Sujetos</b>	<b>Total</b>
Coordinador General	<b>1</b>	<b>23</b>
Coordinadora de Desarrollo Institucional	<b>1</b>	
Coordinadora de Procesos de Gestión	<b>1</b>	
Coordinador de Ejes del Bajo Apure I San Fernando	<b>13</b>	
Coordinador de Ejes del Bajo Apure I Biruaca	<b>7</b>	

**Fuente:** Coordinación General de Misión Sucre, Estado Apure.

### **Técnicas de Recolección de Información**

De acuerdo con Arias (2012) La técnica pretende los siguientes objetivos “Ordenar las etapas, aporta instrumentos para manejar la información, llevar el control de los datos y orientar la obtención de conocimientos” (p. 18). En este estudio, se aplicaron varias técnicas, las cuales permitieron obtener la información. Entre ellas, se pueden indicar:

**El Fichaje:** Esta técnica se empleó para ordenar, clasificar los diferentes documentos y demás material bibliográfico que se usaron para servir de sustento al marco teórico de la investigación. En tal sentido se procedió a realizar el fichaje de la bibliografía que se consultó, entre ellas los textos, libros y compendios relacionados con la temática en cuestión.

**Cuestionario:** Se empleó para obtener información acerca de la estructura organizativa, funcional y operativa de la Misión Sucre en el estado Apure; así como de las estrategias empleadas para la dirección científica de la misma.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de información según Arias (2012) “son de gran importancia en un proceso de investigación. Resulta esencial que el instrumento de investigación utilizado en el estudio, esté en perfecta consonancia con las interrogantes, objetivos y metas de la investigación” (p. 31). Para recabar la información necesaria a los fines de obtener los datos pertinentes en el estudio, se administró dos cuestionarios dirigidos a los coordinadores de ejes y Aldeas Universitarias a los fines de describir el modelo operativo laboral e identificar las estrategias gerenciales que aplican los coordinadores para desarrollar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el Estado Apure. Dicho cuestionario se efectuó en dos partes, la primera con 19 ítems y la segunda con 21 ítems, el mismo estuvo diseñado y formulado según formato tipo

Likert con alternativas de respuestas que van desde: totalmente de acuerdo, de acuerdo, no tengo opinión, totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

### **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de Datos**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2011), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243). Al igual que Tamayo y Tamayo (2012), consideran que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato” (p. 224). Esta investigación requirió de un tratamiento científico con la finalidad de obtener un resultado que pudiera ser apreciado por la comunidad científica como tal. La utilidad del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de su contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

Al respecto, Balestrini (2012) plantea, que “una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de estos, en recolección al problema investigado” (p. 140). Es por ello, que la validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de investigación.

La fiabilidad, confiabilidad, consistencia y credibilidad de la investigación se logrará a través del análisis de la información de Alpha de Cronbach, lo

cual permitirá internalizar las bases teóricas, el cuerpo de ideas y la realidad (sujetos de estudios-escenarios y contextos). Dónde:

k es el número de ítems

p es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems (se tendrán  $2 / [k(k - 1)]$  pares de correlaciones).

$$St^2 = (X - \bar{X})^2$$

Dónde:

X = suma respuestas (t) por ítem.

$\bar{X}$  = media de sumatoria de respuestas (ti).

N = número de individuos.

Dentro de los parámetros establecidos por Ruiz (2010) se destaca la siguiente tabla de valores:

- 0,81 a 1,00 Muy Alta
- 0,61 a 0,80 Alta
- 0,41 a 0,60 Moderada
- 0,21 a 0,40 Baja
- 0,01 a 0,20 Muy Baja

### **Técnicas de recolección de datos**

Arias (2012), define las técnicas de recolección de la siguiente forma: “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). De esto se infiere, la técnica de recolección de los datos son las estrategias que el investigador emplea para recabar datos de la realidad estudiada. Por otra parte Sabino (2012), comenta que “las técnicas de recolección de datos son en principio cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.59).

En tal sentido, la técnica empleada en la presente investigación fue el cuestionario el cual es definido por Sabino (2012), así: “se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 71).

### **Técnicas de Análisis de Datos**

El presente estudio, requirió del análisis estadístico descriptivo para llegar a analizar sus resultados. Para los efectos de la investigación se empleó el análisis cuantitativo el cual según Azuaje (2012)“se hace mediante enunciados referidos a informaciones numéricas y cualitativas” (p.118). Para la realización de la investigación los procedimientos se aplicaron en las siguientes fases, las cuales se describieron a continuación: Fase Documental: se procedió a la revisión bibliográfica relacionada con el tema en estudio, esta consistió en la recopilación, clasificación, organización y análisis de las teorías disponibles para desarrollar toda la temática de la investigación.

Fase Exploratoria: En la que se reconoció la realidad investigada y su delimitación en el espacio, tiempo y sujeto; la cual permitió obtener una visión integral de los sujetos de estudio. En esta fase, también se describieron las variables que caracterizan la investigación. Fase Explicativa: Consistió en el ordenamiento, análisis e interpretación de los datos para la verificación o redacción de los resultados que sustentaron la parte diagnóstica. Fase Operativa: En la misma se diseñó la propuesta, la cual está integrada por: presentación, justificación, fundamentación, objetivos, estructura y factibilidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La metodología para el análisis de los resultados; obtenidos a través de los instrumentos aplicados a la población en estudio; se concretó en examinar las respuestas que los sujetos de investigación dieron a los ítems formulados. En este caso, los resultados encontrados se presentan en cuadros estadísticos de filas y columnas. Así mismo, para una mayor visualización de los resultados porcentuales por el lector, éstos se presentan en gráficos de barras. En cuanto al análisis, se utilizó el cuantitativo expresándose la distribución de frecuencias y porcentajes de acuerdo al número de respuestas dada cada Ítem. De igual forma, el análisis descriptivo permitió profundizar las diferencias hechas relacionando las variables con el marco teórico que sirvió de basamento al estudio y así, establecer las conclusiones y recomendaciones generales.

La presentación de la información se hace sobre la base de las variables e indicadores manejados en el estudio. En resumen, este capítulo consiste en realizar los siguientes pasos: Se realiza la codificación, tabulación de los datos, se elabora la representación gráfica de los datos obtenidos, se analizan los datos, considerando lo siguiente: Análisis de los datos según la representación gráfica obtenida, indicar el sustento teórico que da repuesta al indicador que se está midiendo, para esto se considera la base teórica establecida a estos efectos, finalmente se consideran los datos en función de la teoría para realizar una interpretación de los resultados. Seguidamente se presentan los resultados derivados del proceso investigativo.

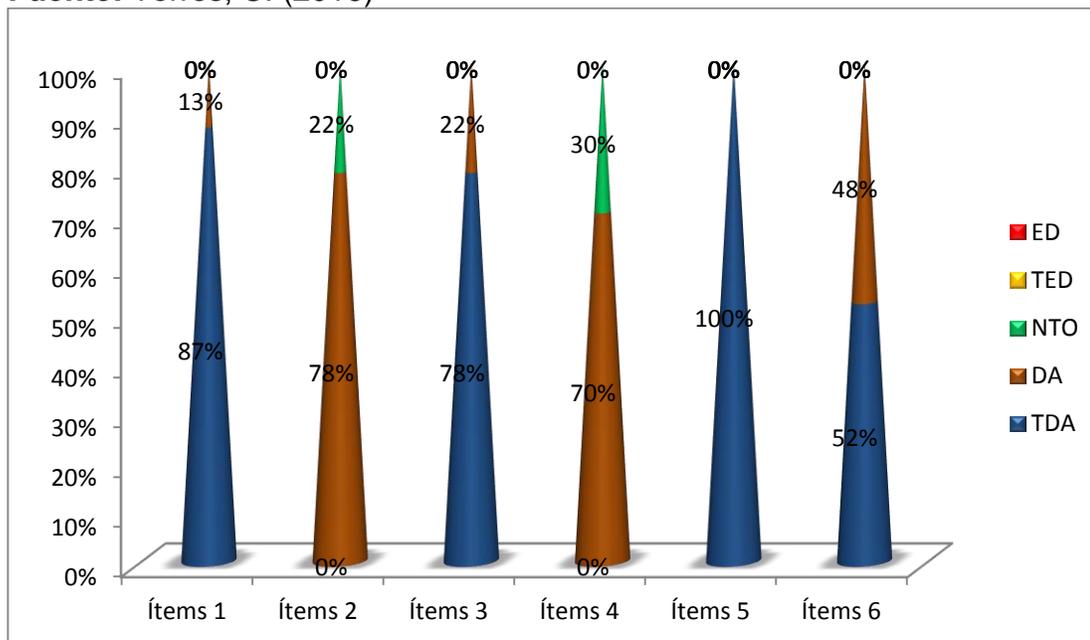
## Variable 1: Modelo Operativo Laboral

### Cuadro 3

Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Estructura Organizativa

Nº	Ítems	Alternativas de Respuestas					Total
		TDA	DA	NTO	TED	ED	
1.	¿Conoce el mapeo geográfico de la misión sucre en el Estado Apure?	20 87%	3 13%	-	-	-	23 100%
2.	¿Está de acuerdo con la estructura organizativa de Misión Sucre en el Estado Apure?	-	18 78%	5 22%	-	-	23 100%
3.	¿Considera que la estructura organizativa de la Misión Sucre debe ser redefinida para optimizar el sistema operativo laboral en el Estado Apure?	18 78%	5 22%	-	-	-	23 100%
4.	¿La coordinación general tiene como fin constituir una estructura organizativa humanizada, descentralizada e integrada, eficaz, eficiente y efectiva socialmente, descentralizada en principios: experimentales y de cambio humanístico, holístico, integralidad pertinencia de la gerencia a la organización, dinámica, científico y mejoramiento continuo?	-	16 70%	7 30%	-	-	23 100%
5.	¿Sabe usted como se realiza la división del trabajo en la Misión Sucre Apure?	23 100%	-	-	-	-	23 100%
6.	¿En la estructura organizativa actual el control de la Misión Sucre en el Estado recae sobre una sola persona?	12 52%	11 48%	-	-	-	23 100%

Fuente: Torres, C. (2016)



**Gráfico 1. Estructura Organizativa**

En cuanto al indicador: Estructura Organizativa la información obtenida a través del instrumento de recolección de datos los coordinadores manifestaron lo siguiente: Para el ítem 1 “¿Conoce el mapeo geográfico de la misión sucre en el Estado Apure?”, la mayoría de las respuestas 87% se ubicó en la opción totalmente de acuerdo y el resto 23% en la categoría de acuerdo. En cuanto al ítem 2 “¿Está de acuerdo con la estructura organizativa de Misión Sucre en el Estado Apure?”, un 78% manifestó estar totalmente en desacuerdo y el resto 22% no tiene opinión.

Con respecto al ítem 3 “¿Considera que la estructura organizativa de la Misión Sucre debe ser redefinida para optimizar el sistema operativo laboral en el Estado Apure?”, un 78% manifestó estar totalmente de acuerdo y el resto 22% de acuerdo. Para el ítem 4 “¿La coordinación general tiene como fin constituir una estructura organizativa humanizada, descentralizada e integrada, eficaz, eficiente y efectiva socialmente, descentralizada en principios: experimentales y de cambio humanístico, holístico, integralidad pertinencia de la gerencia a la organización, dinámica, científico y

mejoramiento continuo?”, la información obtenida arrojó lo siguiente: 70% de acuerdo y 30% no tiene opinión.

En cuanto al ítem 5 “¿Sabe usted como se realiza la división del trabajo en la Misión Sucre Apure?”, la totalidad de las respuestas 100% manifestó estar totalmente de acuerdo. Para el ítem 6 “¿En la estructura organizativa actual el control de la Misión Sucre en el Estado recae sobre una sola persona?”, 52% totalmente de acuerdo y 48% de acuerdo. Al interpretar la información obtenida, se vislumbra una tendencia favorable, puesto que la mayoría de los coordinadores general, aldeas, ejes manifestaron conocer la estructura organizativa de la Misión Sucre, sin embargo; refirieron y consideraron que debe ser reestructurada a los fines de darle respuesta más efectiva y eficaz a los triunfadores y actores educativos que hacen vida activa en esa casa de estudio.

Al contrastar estos resultados, cabe citar a Valbuena (2014), quien señala que la estructura organizativa “es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado” (p. 33). En tal sentido, para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada organización es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de funcionamiento, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, entre otros.

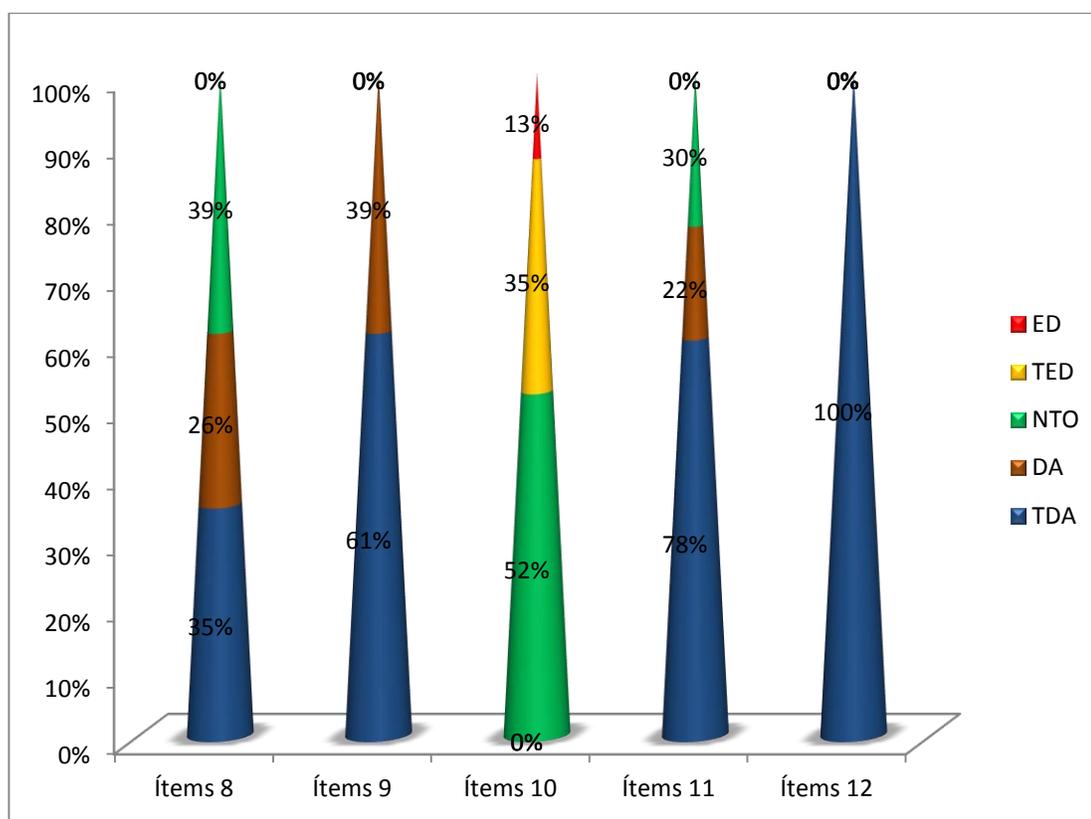
**Cuadro 4**

**Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Estructura Funcional**

Nº	Ítems	Alternativas de Respuestas					Total
		TDA	DA	NTO	TED	ED	
7.	¿Considera que la Misión Sucre se encuentra organizada de tal manera que pueda funcionar en su máxima expresión en el Estado Apure?	-	14 61%	9 39%	-	-	23 100%
8.	¿La coordinación general se desempeña con base en la estructura funcional desde la cual se pretenden ordenar procesos administrativos que comprometen la gestión profesional, a lo interno, y la capacidad de coadyuvar a la orientación de problemas nacionales que tienen incidencia sobre el desarrollo regional y nacional, a lo externo?	8 35%	6 26%	9 39%	-	-	23 100%
9.	¿La Misión Sucre se encuentra organizada funcionalmente de manera que separe el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final?	14 61%	9 39%	-	-	-	23 100%
10.	¿Cree que la Misión Sucre satisface toda la demanda estudiantil en el Estado Apure?	-	-	12 52%	8 35%	3 13%	23 100%
11.	¿El plan educativo de la Misión Sucre se concibe como un proceso de movilización social dirigido a garantizar la participación de todos y todas en la cultura y el conocimiento, a construir ciudadanía,	18 78%	5 22%	-	-	-	23 100%

Nº	Ítems	Alternativas de Respuestas					Total
		TDA	DA	NTO	TED	ED	
	generar comunidades de conocimiento, espacios flexibles y accesibles para el aprendizaje permanente?						
12.	¿Considera que el diseño e implantación del Programa de Iniciación Universitaria (PIU) favorece el tránsito de los bachilleres a la educación superior?	23 100%	-	-	-	-	23 100%

Fuente: Torres, C. (2016)



**Gráfico 2. Estructura Funcional**

Con relación al indicador: Estructura Funcional, la información se obtuvo así: para el ítem 7 “¿Considera que la Misión Sucre se encuentra organizada de tal manera que pueda funcionar en su máxima expresión en el Estado Apure?”, la mayoría de los coordinadores en un 61% manifestaron estar de

acuerdo, mientras que el resto 39% no tuvo opinión. El ítem 8 “¿La coordinación general se desempeña con base en la estructura funcional desde la cual se pretenden ordenar procesos administrativos que comprometen la gestión profesional, a lo interno, y la capacidad de coadyuvar a la orientación de problemas nacionales que tienen incidencia sobre el desarrollo regional y nacional, a lo externo?”, un 39% no tuvo opinión, 35% totalmente de acuerdo y 26% de acuerdo.

En cuanto al ítem 9 “¿La Misión Sucre se encuentra organizada funcionalmente de manera que separe el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final?”, la mayoría de las respuestas 61% se ubicaron en la opción totalmente de acuerdo y el resto 39% de acuerdo. Para el ítem 10 “¿Cree que la Misión Sucre satisface toda la demanda estudiantil en el Estado Apure?”, la mayoría de las respuestas 52% se ubicaron en la opción no tengo opinión, 35% en la alternativa totalmente en desacuerdo, y 13% en desacuerdo.

Con respecto al ítem 11 “¿El plan educativo de la Misión Sucre se concibe como un proceso de movilización social dirigido a garantizar la participación de todos y todas en la cultura y el conocimiento, a construir ciudadanía, generar comunidades de conocimiento, espacios flexibles y accesibles para el aprendizaje permanente?”, 78% manifestó estar totalmente de acuerdo, y 22% de acuerdo. Para el ítem 12 “¿Considera que el diseño e implantación del Programa de Iniciación Universitaria (PIU) favorece el tránsito de los bachilleres a la educación superior?”, la totalidad de las respuestas 100% se ubicaron en la disyuntiva totalmente de acuerdo.

Al visualizar los hallazgos encontrados, se puede inferir que los resultados son un tanto positivos, por cuanto los coordinadores refieren que la Misión Sucre se encuentra funcionalmente aceptable, puesto que es llevada a todo el Estado a través de las diferentes aldeas, sin embargo, es necesario abarcar más espacio a los fines de garantizar la participación de

todos y todas para de esta manera construir ciudadanía y generar comunidades de conocimiento, espacios flexibles y accesibles para el aprendizaje permanente.

De allí, que al referirse al postulado que sobre el particular hace Torrealba (2013), en los siguientes términos: “En la estructura de cualquier organización se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio” (p. 45). Es por ello, que este aspecto debe ser tomado en cuenta en la propuesta que se ofrece.

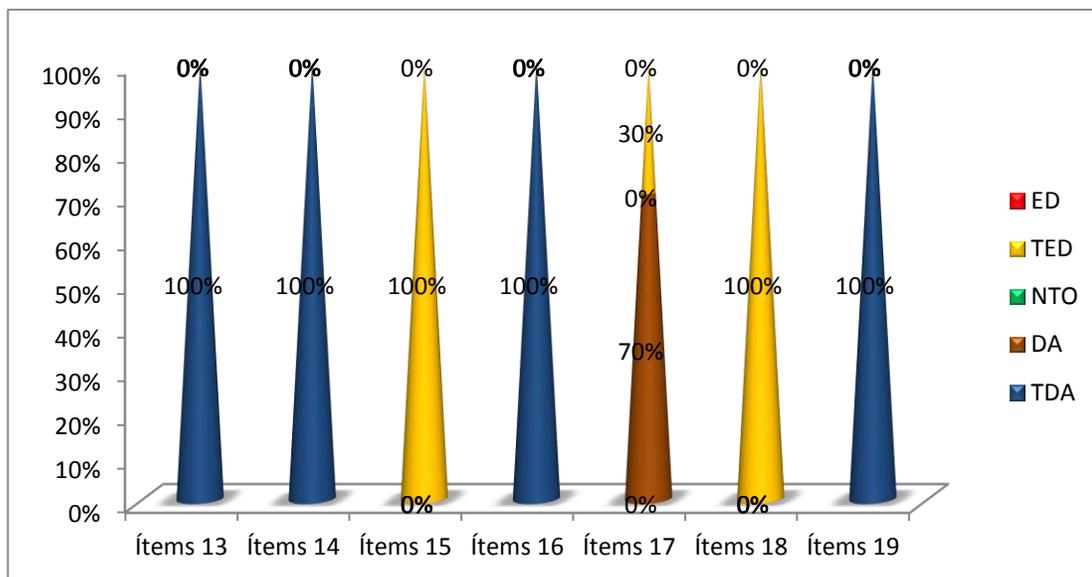
### Cuadro 5

**Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Estructura Operativa**

Nº	Ítems	Alternativas de Respuestas					Total
		TDA	DA	NTO	TED	ED	
13.	¿La Misión Sucre incorpora a los bachilleres egresados que fueron excluidos por otras casas de estudio sin ningún tipo de discriminación?	23 100%	-	-	-	-	23 100%
14.	¿En la Misión Sucre se incorporan a los bachilleres para que continúen sus estudios en la educación superior, a pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no han sido admitidos o admitidas en ninguna institución de educación superior oficial?	23 100%	-	-	-	-	23 100%
15.	¿El proceso de inscripción en la Misión Sucre es difícil y complicado?	-	-	-	23 100%	-	23 100%
16.	¿Considera que en la	23	-	-	-	-	23

Nº	Ítems	Alternativas de Respuestas					Total
		TDA	DA	NTO	TED	ED	
	organización se eleva el nivel educativo del venezolano permitiendo el acceso a la formación a lo largo de toda la vida como forma de empoderamiento y de disminuir las desigualdades sociales en el área educativa y las brechas de desigualdad en otras áreas afines?	100%					100%
17.	¿La Misión Sucre implementa modalidades de formación: presencial, semipresencial, educación a distancia, no convencional y la acreditación de experiencias?	-	16 70%	-	7 30%	-	23 100%
18.	¿La Misión Sucre posee una sede propia para su operatividad?	-	-	-	23 100%	-	23 100%
19.	¿La Misión Sucre opera gracias a la cooperación de instituciones educativas para su funcionamiento a través de aldeas en las diferentes instituciones educativas del Estado?	23 100%	-	-	-	-	23 100%

Fuente: Torres, C. (2016)



**Gráfico 3. Estructura Operativa**

Con respecto al indicador: Estructura Operativa, se tiene que para los ítem 13 y 14 “¿La Misión Sucre incorpora a los bachilleres egresados que fueron excluidos por otras casas de estudio sin ningún tipo de discriminación?” y “¿En la Misión Sucre se incorporan a los bachilleres para que continúen sus estudios en la educación superior, a pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no han sido admitidos o admitidas en ninguna institución de educación superior oficial?” la totalidad de las respuestas 100% se ubicaron en la alternativa totalmente de acuerdo respectivamente.

En cuanto al ítem 15 “¿El proceso de inscripción en la Misión Sucre es difícil y complicada?”, un 100% manifestó estar totalmente en desacuerdo. El ítem 16 “¿Considera que en la organización se eleva el nivel educativo del venezolano permitiendo el acceso a la formación a lo largo de toda la vida como forma de empoderamiento y de disminuir las desigualdades sociales en el área educativa y las brechas de desigualdad en otras áreas afines?”, la totalidad de las respuestas 100% se ubicó en la categoría totalmente de acuerdo. Para el ítem 17 “¿La Misión Sucre implementa modalidades de

formación: presencial, semipresencial, educación a distancia, no convencional y la acreditación de experiencias?”, un 70% manifestó estar de acuerdo y 30% totalmente en desacuerdo.

Con respecto al ítem 18 “¿La Misión Sucre posee una sede propia para su operatividad?”, el 100% manifestó totalmente en desacuerdo. Para el ítem 19 “¿La Misión Sucre opera gracias a la cooperación de instituciones educativas para su funcionamiento a través de aldeas en las diferentes instituciones educativas del Estado?”, la totalidad de las respuestas 100% se ubicó en la opción totalmente de acuerdo. Al interpretar los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, se evidencia una tendencia favorable, por cuanto la Misión Sucre a nivel, estatal, regional y nacional funciona con una sola misión y visión que es incluir a los bachilleres para que continúen sus estudios en la educación superior y de esta manera formar un ciudadano socialmente capaz y creativo para que contribuya con el desarrollo del país.

En tal sentido, cabe citar a Domingo (2015), quien señala que la influencia de los objetivos y estrategias competitivas en la estructura operativa de funcionamiento se produce “principalmente a través de su influencia en los niveles de incertidumbre, complejidad e interdependencia de las decisiones que deben ser adoptadas y la consiguiente capacidad de procesamiento de información requerida” (p. 33). De allí, que la estructura operativa va a depender de la capacidad y potencial tecnológico, humano, económico que tenga la institución en este caso la Misión Sucre del Estado Apure para su funcionamiento a su máxima capacidad con el fin de atender a la población estudiantil.

## Variable 2: Estrategias Gerenciales

### Cuadro 6

Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Establecer Direcciones

Nº	Ítems	Alternativa					Total	%
		TDA	DA	NTO	TED	ED		
1.	¿Cómo coordinador se orienta a desarrollar un compromiso y comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas?	2 9%	14 61%	7 30%	-	-	23	100
2.	¿Se plantea como objetivo que los facilitadores y demás actores sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión?	-	12 52%	11 48%	-	-	23	100
3.	¿La práctica gerencial que realiza ayuda a crear un sentido de compromiso común?	12 52%	11 48%	-	-	-	23	100

Fuente: Torres, C. (2016)

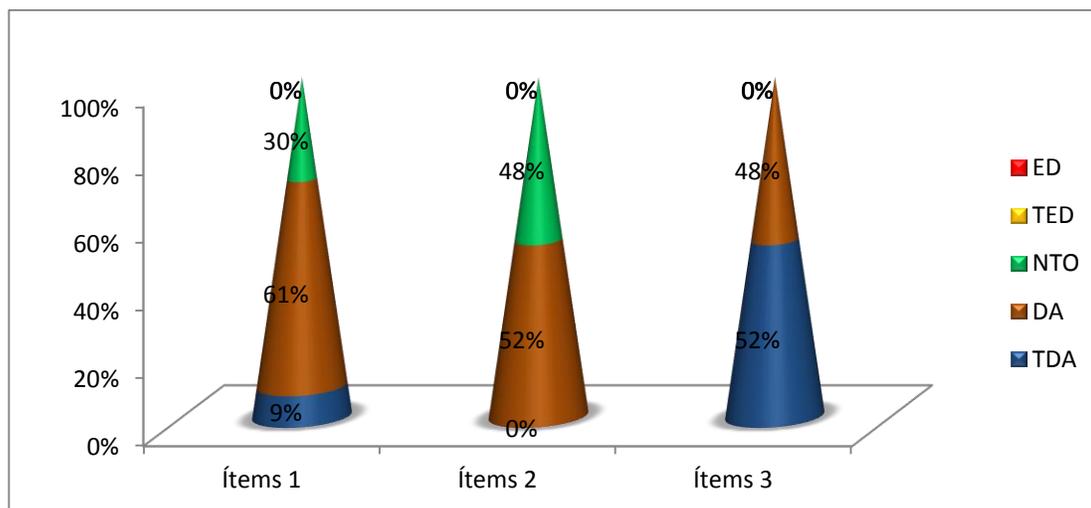


Gráfico 4. Establecer Direcciones

En cuanto al indicador: Establecer Direcciones, se tiene que para el ítem 1 “¿Cómo coordinador se orienta a desarrollar un compromiso y comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas?”, la mayoría de las respuestas 61% ubicó su tendencia en la opción de acuerdo, 30% no tuvo opinión y 9% totalmente de acuerdo. Para el ítem 2 “¿Se plantea como objetivo que los facilitadores y demás actores sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión?”, 52% de acuerdo y 48% no tengo opinión. En cuanto al ítem 3 “¿La práctica gerencial que realiza ayuda a crear un sentido de compromiso común?”, la mayoría de las respuestas 52% se ubicó en la opción totalmente de acuerdo y 48% de acuerdo.

Al visualizar estos hallazgos, se observa una ligera tendencia positiva, por cuanto la coordinación general tiene que profundizar aún más en el establecimiento de direcciones para lograr un funcionamiento óptimo y operativo en la Misión Sucre. Al contrastar la información obtenida con lo que señala Ramírez (2013), quien manifiesta:

El establecimiento de direcciones, se refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión. (p. 149)

Al interpretar lo citado por el autor, es necesario acotar que para establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como identificar y articular una visión; fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y crear altas expectativas. En tal sentido, es preciso el consenso del grupo en cuanto a las direcciones de la organización, tanto para inspirar como para dirigir un esfuerzo colectivo hacia la visión y las metas articuladas en el plan de

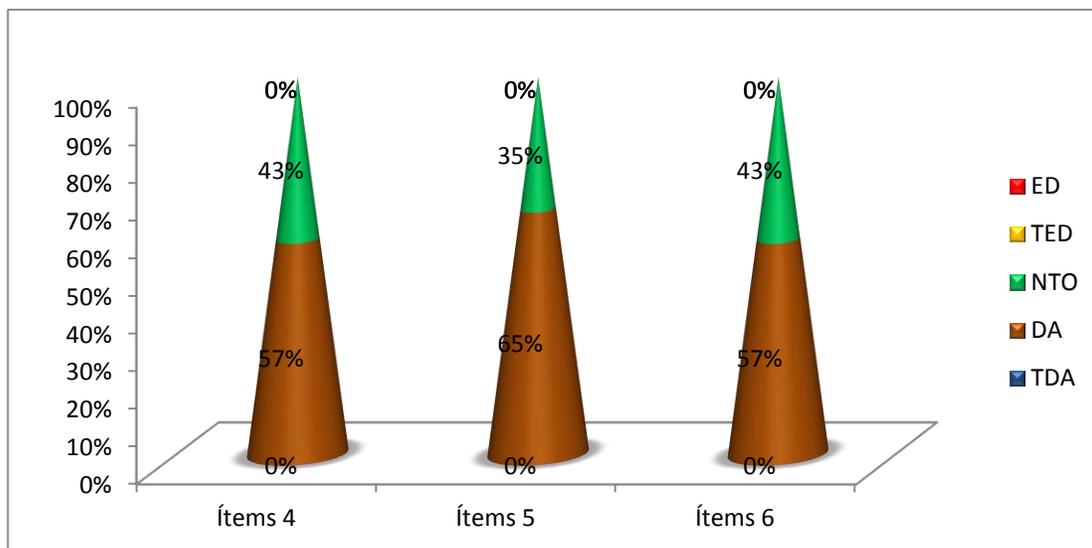
mejoramiento académico. De allí es importante tomar en cuenta este aspecto al momento de diseñar la propuesta.

### Cuadro 7

**Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Desarrollo del Personal**

Nº	Ítems	Alternativa					Total	%
		TDA	DA	NTO	TED	ED		
4.	¿Potencia aquella capacidad y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva?	-	13 57%	10 43%	-	-	23	100
5.	¿Actúa en función del desarrollo de personas como componente de mejoramiento académico que ayudan al facilitador a desarrollar de mejor manera su labor?	-	15 65%	8 35%	-	-	23	100
6.	¿Aborda las creencias y actitudes del coordinador y facilitador en cuanto a la capacidad de ejecutar las responsabilidades y expectativas que tienen sobre el trabajo en la Misión Sucre?	-	13 57%	10 43%	-	-	23	100

**Fuente:** Torres, C. (2016)



**Gráfico 5. Desarrollo Personal**

En cuanto al indicador desarrollo personal, se tiene que para el ítem 4 “¿Potencia aquella capacidad y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva?”, la mayoría de las respuestas 57% se ubicó en la opción de acuerdo, mientras que el resto 43% se localizó en la alternativa no tengo opinión. En cuanto al ítem 5 “¿Actúa en función del desarrollo de personas como componente de mejoramiento académico que ayudan al facilitador a desarrollar de mejor manera su labor?”, en la misma tendencia 65% manifestó estar de acuerdo y 35% no tuvo opinión.

Con respecto al ítem 6 “¿Aborda las creencias y actitudes del coordinador y facilitador en cuanto a la capacidad de ejecutar las responsabilidades y expectativas que tienen sobre el trabajo en la Misión Sucre?”, la mayoría de las respuestas 57% se ubicó en la opción de acuerdo, mientras que el resto 43% se localizó en la disyuntiva no tengo opinión. Al visualizar estos hallazgos, se observa una tendencia un tanto favorable, puesto que los coordinadores actúan en función del mejoramiento y desarrollo de las capacidades de los demás actores educativos dentro de la Misión Sucre. Sin embargo, este indicador según Olivares (2013) “refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los

miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes” (p. 53).

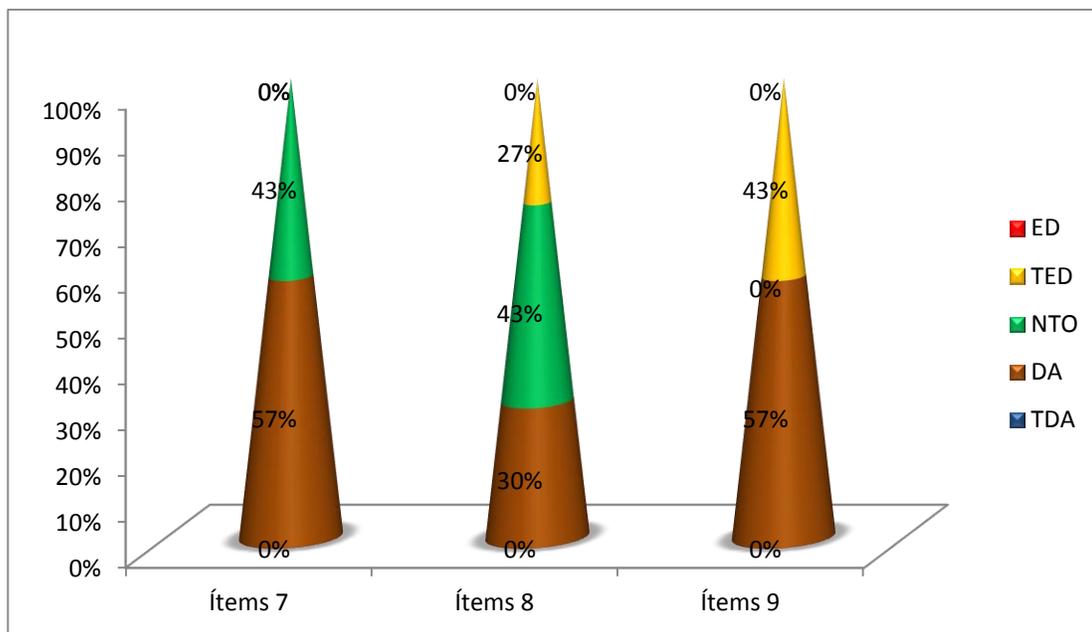
En tal sentido, al interpretar lo expresado por el autor, se puede inferir que el desarrollo personal se refiere a las prácticas concretas como la atención y el apoyo individual a los facilitadores y coordinadores, su estimulación intelectual, y la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas dentro de la Misión Sucre. Para desarrollar a los facilitadores y motivarlos, el líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así, tanto su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer.

#### **Cuadro 8**

**Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Rediseño de la Organización**

Nº	Ítems	Alternativa					Total	%
		TDA	DA	NTO	TED	ED		
7.	¿Promueve la mejora de las condiciones organizacionales de manera que no limiten la práctica efectiva de los coordinadores, facilitadores y triunfadores de la Misión Sucre?	-	13 57%	10 43%	-	-	23	100
8.	¿Las normas y estructura de la Misión Sucre favorecen y sostienen un desempeño individual de los coordinadores y facilitadores?	-	7 30%	10 43%	6 27%	-	23	100
9.	¿Crea y sostiene una cultura organizacional colaborativa?	-	13 57%	-	10 43%	-	23	100

**Fuente:** Torres, C. (2016)



**Gráfico 6. Rediseño de la Organización**

Con relación al indicador: Rediseño de la Organización, se tiene que para el ítem 7 “¿Promueve la mejora de las condiciones organizacionales de manera que no limiten la práctica efectiva de los coordinadores, facilitadores y triunfadores de la Misión Sucre?”, la mayoría de las respuestas 57% se ubicó en la opción de acuerdo, mientras que el resto 43% se localizó en la alternativa no tengo opinión. En cuanto al ítem 8 “¿Las normas y estructura de la Misión Sucre favorecen y sostienen un desempeño individual de los coordinadores y facilitadores?”, la mayoría de las respuestas 43% se ubicaron en la categoría no tengo opinión, 30% de acuerdo y 27% totalmente en desacuerdo.

Para el ítem 9 “¿Crea y sostiene una cultura organizacional colaborativa?”; la mayoría de las respuestas 57% se ubicó en la opción de acuerdo, mientras que el resto 43% se localizó en la alternativa totalmente en desacuerdo. Al interpretar estos hallazgos, se vislumbra una ligera tendentemente positiva, por cuanto los coordinadores mantienen un espíritu de colaboración y lucha para mejorar la institución, aunque consideran que

las normas y estructura actual no favorecen ni expanden el alcance de la Misión Sucre en el estado.

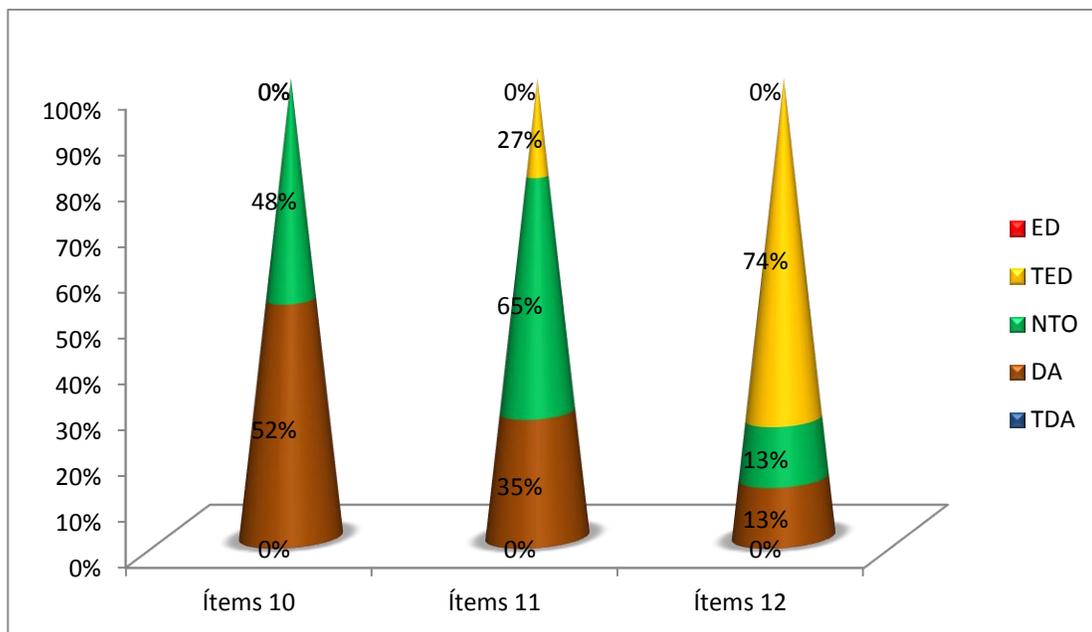
En tal sentido, es pertinente contrastar esta información con lo que expone Montero (2013), cuando señala: “Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades” (p. 66). De allí, que es pertinente señalar que algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen fortalecer la cultura profesional de la Misión Sucre, modificar la estructura organizacional, potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad, y aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos. Cuando se habla de la cultura profesional de la organización, se refiere a las normas y creencias compartidas, así como a las estructuras organizacionales que guían la actividad profesional de los docentes y otras personas que participan en el ambiente laboral.

#### **Cuadro 9**

**Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Gestión Proactiva**

Nº	Ítems	Alternativa					Total	%
		TDA	DA	NTO	TED	ED		
10.	¿Monitorea la práctica del facilitador, triunfadores y de los aprendizajes en los ambientes de clase?	-	12 52%	11 48%	-	-	23	100
11.	¿Recoge y utiliza datos sobre los resultados de aprendizaje y de otras dimensiones del comportamiento del facilitador y los triunfadores en las aldeas?	-	8 35%	15 65%	-	-	23	100
12.	¿Desarrolla y mantiene un programa de actividades extracurriculares?	-	3 13%	3 13%	17 74%	-	23	100

**Fuente:** Torres, C. (2016)



**Gráfico 7. Gestión Proactiva**

En lo que respecta al cuadro referido al indicador: Gestión Proactiva, se tiene que para el ítem 10 “¿Monitorea la práctica del facilitador, triunfadores y de los aprendizajes en los ambientes de clase?”, la mayoría de las respuestas 52% se ubicó en la opción de acuerdo, y el resto 48% se localizó en la categoría no tengo opinión. En cuanto al ítem 11 “¿Recoge y utiliza datos sobre los resultados de aprendizaje y de otras dimensiones del comportamiento del facilitador y los triunfadores en las aldeas?”, la mayoría de las respuestas 65% se ubicó en la opción no tengo opinión y 35% en la categoría de acuerdo.

Con relación al ítem 12 “¿Desarrolla y mantiene un programa de actividades extracurriculares?” Un 74% manifestó estar totalmente en desacuerdo, y el resto 13% y 13% ubicaron sus respuestas en las opciones de acuerdo y no tengo opinión respectivamente. Al interpretar estos hallazgos, se denota una tendencia desfavorable, por cuanto los coordinadores se apegan a los lineamientos emanados y no actúan por propia iniciativa para desarrollar actividades extracurriculares que vayan en

beneficio de los triunfadores. De allí, que al contrastar estos resultados con la postura teórica que hace Salvador (2013) en los siguientes términos:

La gestión proactiva son las funciones en sí mismas las que distinguen a los directores eficaces, sino su manera de ejecutarlas. Se debe aprovechar este tipo de decisiones y procesos para vincularlas con rutinas de gestión y del aprendizaje, promoviendo el progreso colectivo hacia la visión y las metas de mejoramiento administrativo académico. Aunque las prácticas son frecuentemente estructuradas y reguladas por políticas externas del gobierno o del sostenedor, los líderes efectivos no se sienten impotentes de influir en su implementación. (p. 90)

En tal sentido, se puede inferir que la gestión proactiva busca la manera de interpretar y ejecutarlas de una manera estratégica, como palancas que pueden influir en las acciones de los coordinadores en función del plan de mejoramiento académico. A la vez, tratan de coordinar los distintos procesos y prácticas de gestión de la instrucción, para que los facilitadores lo consideren un esfuerzo coherente, y no los experimenten como procesos independientes y desvinculados al proyecto de aprendizaje.

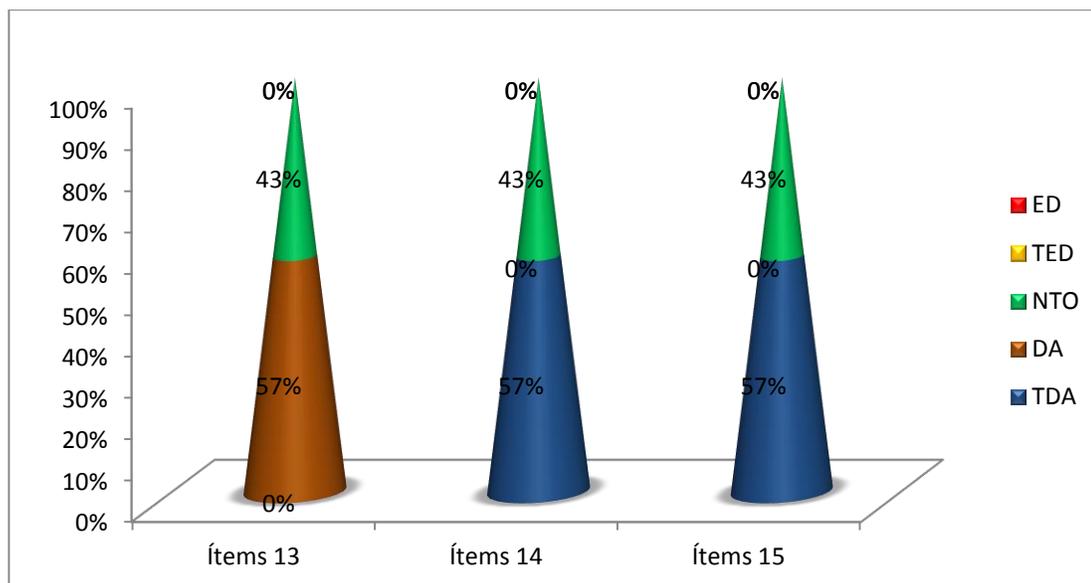
#### **Cuadro 10**

**Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Liderazgo Efectivo**

Nº	Ítems	Alternativa					Total	%
		TDA	DA	NTO	TED	ED		
13.	¿Busca cómo adaptar y ejecutar de manera concreta las prácticas académicas en los sitios y condiciones particulares de las aldeas?	-	13 57%	10 43%	-	-	23	100
14.	¿Apoya el cambio y a los facilitadores en los procesos de mejoramiento académico?	13 57%	-	10 43%	-	-	23	100
15.	¿Integra las atribuciones de	13	-	10	-	-	23	100

	distintas personas en un esfuerzo coordinado dirigido hacia la mejora del proceso académico?	57%		43%				
--	--	-----	--	-----	--	--	--	--

**Fuente:** Torres, C. (2016)



**Gráfico 8. Liderazgo Efectivo**

Con respecto al indicador: Liderazgo Efectivo, se puede referir que para el ítem 13 “¿Busca cómo adaptar y ejecutar de manera concreta las prácticas académicas en los sitios y condiciones particulares de las aldeas?”, la mayor proporción de respuestas 57% se localizó en la categoría de acuerdo, mientras que un 43% se ubicó en la opción no tengo opinión. Con relación a los ítem es 14 y 15 “¿Apoya el cambio y a los facilitadores en los procesos de mejoramiento académico? y ¿Integra las atribuciones de distintas personas en un esfuerzo coordinado dirigido hacia la mejora del proceso académico?”, la mayor proporción de respuestas 57% se ubicaron en la opción totalmente de acuerdo y el resto 43% en la disyuntiva no tengo opinión.

Al interpretar estos resultados, se vislumbra una tendencia desfavorable, por cuando los coordinadores carecen de un liderazgo efectivo a la hora de delegar funciones a los demás integrantes de la Misión Sucre para lograr y cumplir los objetivos de la organización. De allí, que es pertinente señalar lo

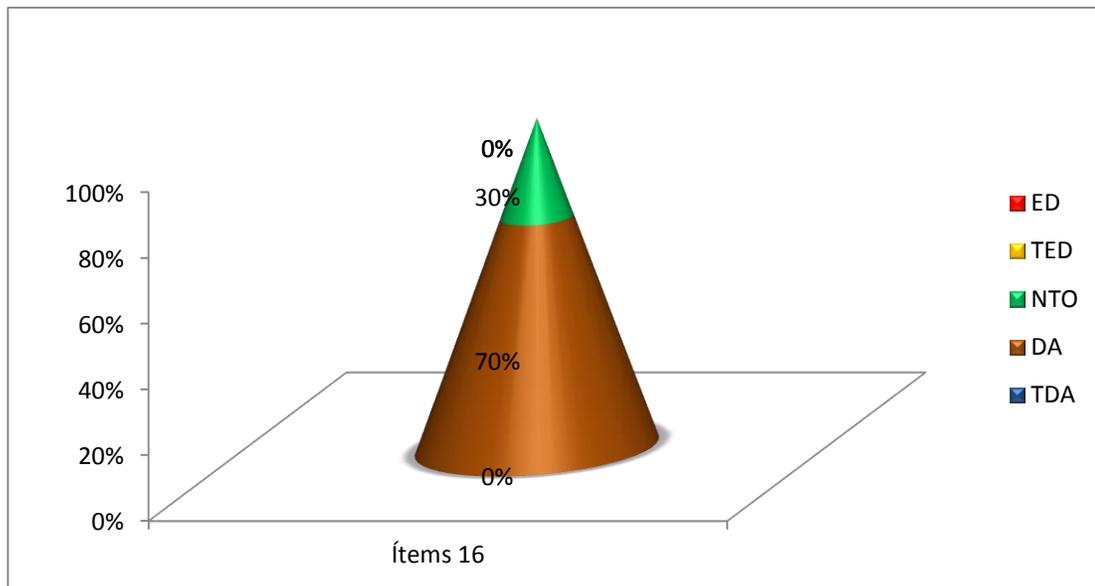
que expresa Rosales (2012), cuando al hablar de liderazgo efectivo refiere lo siguiente: “El liderazgo efectivo es simplemente aquél que logra resultados. Un líder efectivo, pone por encima de su deseo por obtener reconocimiento, la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito tanto para sí mismo, como para los demás” (p. 182). Al parafrasear lo expuesto por el autor, se puede acotar que no es posible ser un líder efectivo sin querer buscar el bien del equipo de trabajo antes que el bien propio. Los líderes que piensan en su propio bienestar, son líderes por imposición y no por mérito.

### **Cuadro 11**

**Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Planificación Operativa**

Nº	Ítems	Alternativa					Total	%
		TDA	DA	NTO	TED	ED		
16.	¿Cómo coordinador emplea la planificación operativa para definir qué actividades se realizarán, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quien dependerá de quién y dónde se tomarán decisiones?	-	16 70%	7 30%	-	-	23	100

**Fuente:** Torres, C. (2016)



**Gráfico 9. Planificación Operativa**

Los datos aportados para el indicador: Planificación operativa, dejan ver para el ítem 16 “¿Cómo coordinador emplea la planificación operativa para definir qué actividades se realizarán, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quien dependerá de quién y dónde se tomarán decisiones?” que la mayoría de las respuestas 70% se ubicó en la opción de acuerdo y el resto 30% en la disyuntiva no tengo opinión. Al visualizar estos hallazgos, se denota un aspecto positivo, por cuanto la mayoría de los coordinadores emplean la planeación operativa como mecanismo de trabajo. Es por ello, que es pertinente citar a Quintero (2012), quien señala:

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que coloquen de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la misma tenga éxito a corto plazo. (p. 143).

De lo planteado por el autor, se deriva la importancia de emplear la planeación operativa para identificar los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización, a

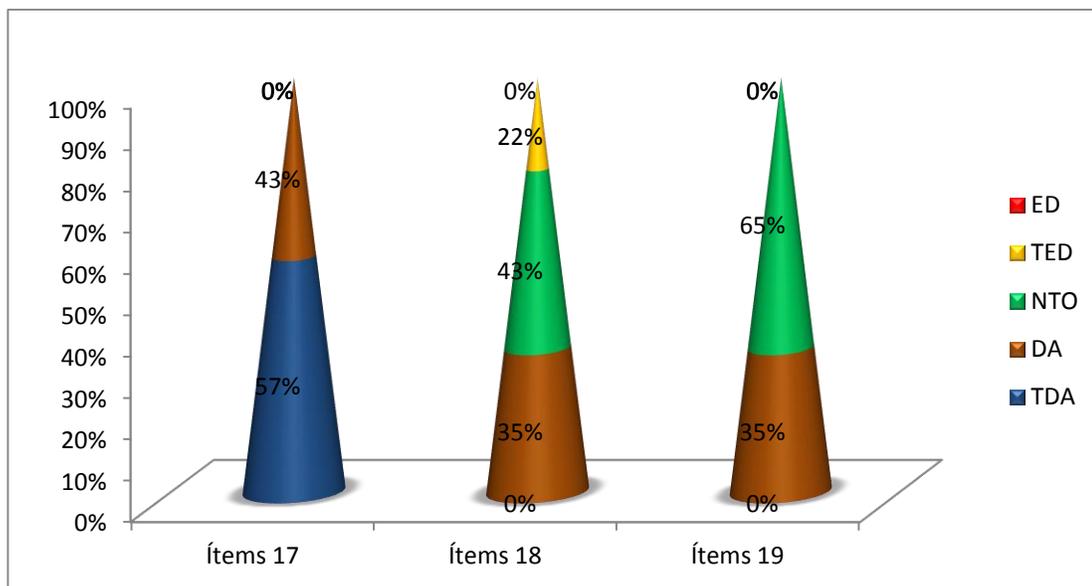
los fines lograr los objetivos y metas a corto plazo. Es pertinente señalar, que este aspecto debe ser tomado en cuenta a la hora de diseñar la propuesta que se ofrece.

### Cuadro 12

**Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Dirección**

Nº	Ítems	Alternativa					Total	%
		TDA	DA	NTO	TED	ED		
17.	¿Se siente comprometido e identificado con la institución maximizando sus esfuerzos hacia la búsqueda de la excelencia de la organización, cumpliendo los objetivos planificados, conservando un ambiente adecuado, contribuyendo a que sus colegas realicen sus mejores esfuerzos para obtener los resultados esperados?	13 57%	10 43%	-	-	-	23	100
18.	¿Unifica criterios a través del diseño de estrategias gerenciales para lograr los objetivos, políticas y lineamientos del proceso organizativo y estructural de la Misión Sucre?	-	8 35%	10 43%	5 22%	-	23	100
19.	¿En la institución bajo su cargo cuando no funciona de la manera correcta promueve el cambio organizacional y de directrices a los fines de solucionar los inconvenientes?	-	8 35%	15 65%	-	-	23	100

**Fuente:** Torres, C. (2016)



**Gráfico 10. Dirección**

En cuanto al indicador: Dirección, se tiene que para el ítem 17 “¿Se siente comprometido e identificado con la institución maximizando sus esfuerzos hacia la búsqueda de la excelencia de la organización, cumpliendo los objetivos planificados, conservando un ambiente adecuado, contribuyendo a que sus colegas realicen sus mejores esfuerzos para obtener los resultados esperados?”, la mayoría de las respuestas 57% se ubicó en la opción totalmente de acuerdo y 43% en la categoría de acuerdo. En cuanto al ítem 18 “¿Unifica criterios a través del diseño de estrategias gerenciales para lograr los objetivos, políticas y lineamientos del proceso organizativo y estructural de la Misión Sucre?”, 43% respondió no tengo opinión, 35% estuvo de acuerdo y 22% totalmente en desacuerdo.

Con relación al ítem 19 “¿En la institución bajo su cargo cuando no funciona de la manera correcta promueve el cambio organizacional y de directrices a los fines de solucionar los inconvenientes?”, la mayoría de las respuestas 65% se ubicó en la opción no tengo opinión y 35% en la categoría de acuerdo. Ahora bien, al interpretar los hallazgos encontrados se evidencia una tendencia un tanto desfavorable, por cuanto los coordinadores

manejan la organización según los lineamientos emanados y no tienen libertad para cambiar o modificar las estrategias gerenciales que le exigen a la hora de cambiar el rumbo hacia el éxito en la Misión Sucre; en pocas palabras, los coordinadores no tienen la capacidad de tomar decisiones por su cuenta sin consultar antes a la coordinación general. De allí, que es pertinente hacer referencia a los planteamientos que sobre el particular hace Portillo (2014):

La dirección comprende la influencia del gerente en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Cuando un directivo se interesa por sí mismo, en la función directiva, comienza a darse cuenta de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la institución; tiene también sus propios objetivos. (p. 34)

De allí, que es relevante acotar que la dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas. La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

- Toma de decisiones. Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- Integración. Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso se inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en

otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

- Motivación. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez, la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conductas esperados.

- Comunicación. La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

- Supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente

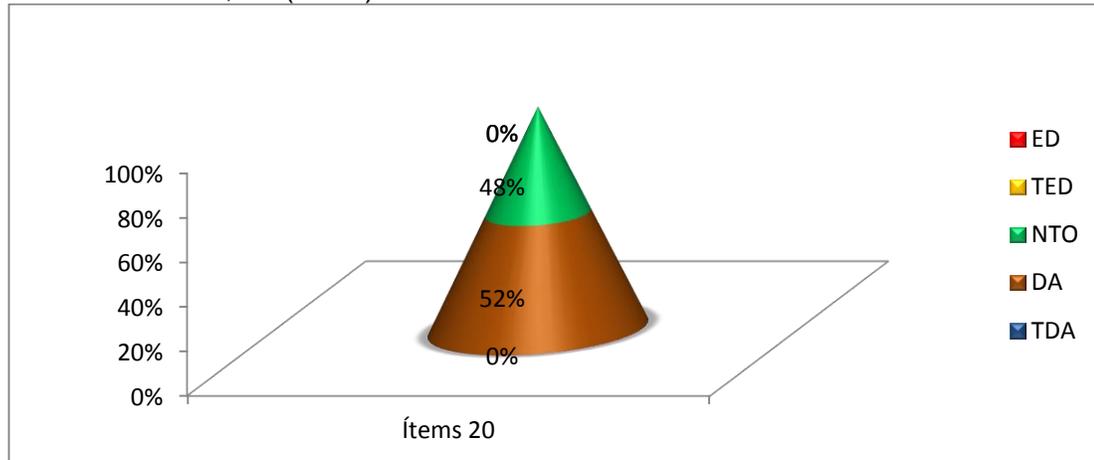
A través de lo expuesto, se visualiza como el autor señala una serie de tareas que van implícitas en las funciones de dirección que buscan en sintonía con las demás etapas del proceso gerencial.

### Cuadro 13

#### Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Control

Nº	Ítems	Alternativa					Total	%
		TDA	DA	NTO	TED	ED		
20.	¿En la Misión Sucre como coordinador mantiene el control de la gestión y se encuentra atento a los resultados, permitiendo a su vez, medirlos y compararlos con las normas preestablecidas por la organización, para detectar desviaciones, para encausar nuevamente los elementos coordinadamente en busca del crecimiento armonioso de la organización?	-	12 52%	11 48%	-	-	23	100

Fuente: Torres, C. (2016)



**Gráfico 11. Control**

Para el indicador: control, se tiene que para el ítem 20 “¿En la Misión Sucre como coordinador mantiene el control de la gestión y se encuentra atento a los resultados, permitiendo a su vez, medirlos y compararlos con las normas preestablecidas por la organización, para detectar desviaciones, para encausar nuevamente los elementos coordinadamente en busca del crecimiento armonioso de la organización?”, la mayoría de las respuestas 52% se ubicó en la opción de acuerdo y 48% en la opción no tengo opinión. Los resultados son un tanto divididos por cuanto la mayoría de los coordinadores refieren que mantienen el control de la gestión, un porcentaje importante prefirió no dar su opinión. Al contrastar estos resultados con la postura teórica de Álvarez (2012), quien señala:

El control es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún gerente puede controlar sin ellos. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control. (p. 129)

Un gerente puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias

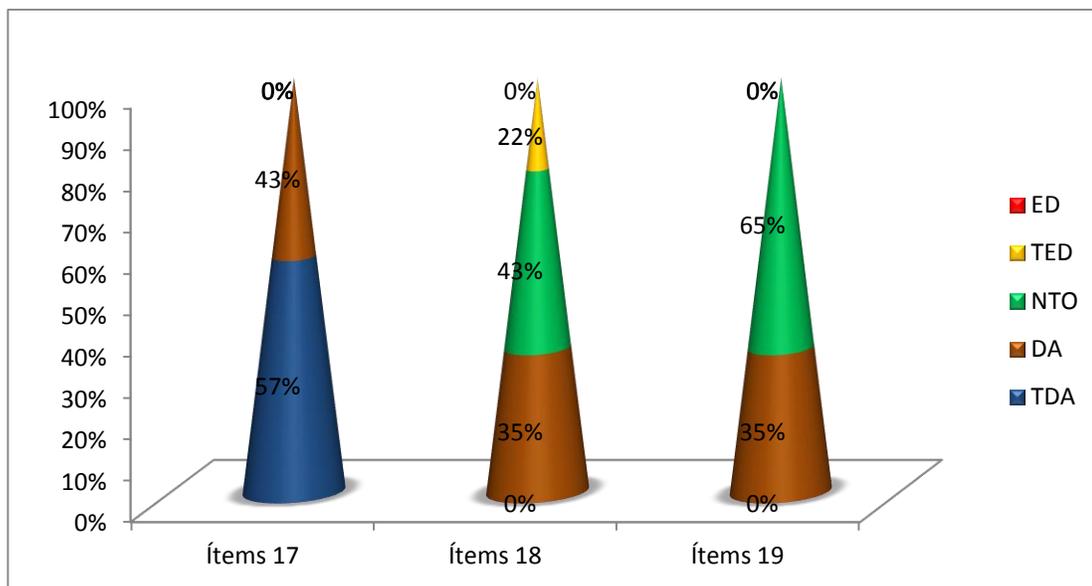
para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas. De allí, que se puede resumir el control como la forma de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo. De este concepto puede inferirse la gran importancia que tiene el control, pues, es sólo a través de esta función que se lograría precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y, en caso de haber desviaciones, identificar los responsables y corregir dichas desviaciones.

#### **Cuadro 14**

**Distribución de las respuestas aportadas por los coordinadores de aldeas de la Misión Sucre del Estado Apure para el indicador: Evaluación**

Nº	Ítems	Alternativa					Total	%
		TDA	DA	NTO	TED	ED		
21.	¿Cómo coordinador evalúa constantemente la gestión en las diferentes aldeas a los fines de retroalimentar, modificar o cambiar su curso de acciones, cumpliendo con los compromisos contraídos con la organización?	-	15 65%	8 35%	-	-	23	100

**Fuente:** Torres, C. (2016)



**Gráfico 12. Evaluación**

Para el indicador: evaluación, para el ítem 21 “¿Cómo coordinador evalúa constantemente la gestión en las diferentes aldeas a los fines de retroalimentar, modificar o cambiar su curso de acciones, cumpliendo con los compromisos contraídos con la organización?”, la mayoría de las respuestas 65% se ubicó en la opción de acuerdo y el resto 35% en la categoría no tengo opinión. Al visualizar estos hallazgos, se denota una tendencia positiva, por cuanto los coordinadores realizan jornadas de evaluación y seguimiento de la gestión en la Misión Sucre a los fines de coordinar y afinar lineamientos para el mejoramiento de la organización. Estos resultados contrastan con la postura teórica de Fernández (2013), quien al tratar este aspecto, reseña lo siguiente:

La evaluación permite establecer los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución; compara los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestas en el plan anual; hace cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito; vela por el mantenimiento del plantel; supervisa la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, instituye expedientes y establece los correctivos del personal; lleva control de la asistencia del personal; supervisa el trabajo de los

subdirectores; revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones. (p. 35)

De allí, que es importante tomar este aspecto a la hora de diseñar la propuesta a los fines de proponer lineamientos enmarcados en la evaluación como herramienta supervisora, de control y monitoreo de la gestión en la Misión Sucre del Estado Apure, a los fines de tomar decisiones para maximizar y mejorar la eficiencia y rendimiento de los mismos.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL MODELO OPERATIVO LABORAL DE LA COORDINACIÓN ESTADAL DE LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO APURE A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE FORMACIÓN ACADÉMICA**

##### **Presentación**

La estructura y la cultura de una organización tienen un profundo efecto en la efectividad de la misma para cumplir sus objetivos según como se encuentre conformada, a pesar de poseer un personal calificado y competente si no existe una organización bien estructurada y delimitada funcionalmente la organización no funciona exitosamente. En tal sentido, cabe señalar que la presente propuesta, es el resultado de todo el proceso investigativo, de donde surgieron una serie de datos, conclusiones que fueron muy útiles al momento de elaborarla. La misma contiene una serie de estrategias plasmadas en matrices que globalizadas hacia dos planes cada uno general y otro específico, los cuales al ser diseñados se consideró se enmarcaran en la solución todas aquellas necesidades detectadas. Ello, en función, que la función gerencial ha ido cobrando cada vez más importancia en la leyenda de las políticas educativas a nivel mundial y nacional, regional, local.

No obstante, aquello solo es posible en la medida que los actores educativos, especialmente los profesionales docentes desarrollen las capacidades necesarias para enfrentar este desafío, lo cual exige la presencia de un liderazgo capaz de promover dicho desarrollo. Elmore (2013), sobre este particular refiere:

La importancia del liderazgo directivo eficiente en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes y la evidencia de que su efecto, se pudiese a través de su influencia en el desempeño docente justificara un análisis de las prácticas de los directivos realizan con sus docentes (p. 13).

En correspondencia con lo expresado por este autor, la propuesta mantiene su razón de ser en virtud del efecto que ejerce la gerencia en una organización donde no se encuentre delimitada las función específicas de cada integrante de la misma que permitan operar y funcionar dentro de los objetivos y metas trazados. Sin embargo, la realidad encontrada, así como otros indicadores demuestran que los coordinadores son más prósperos a realizar acciones dirigidas a fijar objetivos, motivar a la comunidad académica y organizar estructuras institucionales, que a apoyar el trabajo técnico de los facilitadores y desarrollar en estos capacidades pedagógicas. Antes tales consideraciones, se alcanza la elaboración de esta propuesta.

### **Justificación de la Propuesta**

Sin duda alguna, que la justificación de esta propuesta viene dada por los beneficios que ofrece a los actores educativos de la Misión Sucre para solventar las necesidades encontradas durante el diagnóstico. Por tal motivo, a través de las estrategias se pretende optimizar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal enfocado en la planificación estratégica, de forma tal que esta se halle centrada en la división del trabajo y delegación de funciones a los fines de elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacional de Formación Académica que se ofrecen.

A través de dicha propuesta, no solo se estaría enfrentando los nudos críticos y necesidades detectadas, sino también, la oportunidad de llevar la labor de una estructura sólida que conlleve a profundizar en la calidad educativa y por ende el funcionamiento de la institución. Por tales razones, la

relevancia de la propuesta, se establece en los órdenes social, práctico, institucional, metodológico, toda vez que abarca estos contextos desde la perspectiva de su aplicación en el escenario de la Misión Sucre en el Estado Apure.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo General**

Ofrecer estrategias gerenciales para optimizar el modelo operativo laboral a través de la planificación estratégica para elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación Académica de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure.

### **Objetivos Específicos**

- Promover el papel y la participación de la coordinación regional como líder o agente de cambio en busca de la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, misión, políticas, principios y valores, claros y visibles de la Misión Sucre del estado Apure.
- Fomentar la participación y compromiso organizacional a través de las prácticas de los sistemas, los mecanismos específicos donde los medios, el alcance y la profundidad de la organización se establecen para desarrollar el potencial de las personas en la participación y el logro de las metas en un área determinada y de la institución.
- Identificar la forma como la Misión Sucre determina y ejecuta los planes de desarrollo de las personas, para que éstos contribuyan al logro de los objetivos, misión y visión de la organización.

- Describir las acciones correspondientes para el fortalecimiento de la autoestima, formación y el afianzamiento de la identidad del personal teniendo en cuenta las condiciones del entorno.
- Lograr la capacitación del personal a través de actividades orientadas a promover el cambio en los conocimientos técnicos, las habilidades y las aptitudes de los coordinadores, facilitadores y demás actores de la Misión Sucre.
- Dar a conocer a los demás coordinadores, facilitadores, personal administrativo y obrero sobre quién es responsable de qué, quién informa a quién y cómo es la cadena de mando dentro de la estructura organizacional para lograr una brecha productiva entre jerarquía autoritaria por una parte y así evitar la desorganización que pueda provocar la ineficacia de la organización.
- Propiciar en los facilitadores actividades explícitas por instalar e institucionalizar conductas laborales de compromiso básico con la labor de enseñanza.
- Desarrollar en los coordinadores y facilitadores sus talentos, aptitudes, habilidades personales para la consolidación de un liderazgo efectivo en la Misión Sucre.
- Fomentar el desarrollo de equipos de trabajo y el logro de una visión compartida para de esta forma incrementar la competitividad en el proceso de dirección, incluyendo todas las aldeas, considerando el análisis de la comunicación organizacional y la necesidad de llevar a cabo el adecuado proceso de toma de decisiones.
- Fortalecer las competencias profesionales de los coordinadores en ejercicio a partir del acercamiento a contextos y experiencias institucionales relevantes y de calidad, con el fin de conocer y aplicar variadas alternativas de gestión para mejorar la dirección académica.
- Abordar los temas relacionados a la transformación de la gestión, bajo el cambio en la institución como elemento que influye directamente sobre el

desempeño de la organización específicamente sobre la calidad de servicio que presta la Misión Sucre en el Estado Apure.

- Lograr la modificación de manera consensuada a los fines de lograr una estructura organizacional definida de manera que todos los procesos de dirección, planificación, control, supervisión no recaigan en una sola persona para que no existan deficiencias en su estructura organizacional por la falta de un modelo de estructura funcional que genere cambio y se corresponda con los objetivos deseados de la Misión Sucre.
- Diseñar estrategias gerenciales para optimizar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure a través de la planificación estratégica para elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación Académica.

### **Metodología de Aplicación de la Propuesta**

La propuesta se articula, sobre la base del método de la formación acción, el cual parte de la filosofía de aprendizaje colaborativo, para la construcción de conocimientos, habilidades, capacidades, y valor. Constituyen un método de formación continua que se distingue por estar directamente vinculados a las vivencias de los involucrados. Estimula la reflexión y la creatividad. Así mismo, y de acuerdo con Cortell (2013). “En el proceso de apropiación de los conocimientos juegan un papel importante los métodos de enseñanza y las técnicas participativas e interactivas” (p. 81).

En tal sentido, esta propuesta, cuyo desarrollo se plantea a través de la acción, se concibe sobre la base de un conjunto de técnicas que responden al propósito de técnicas que responden al propósito como son las decisiones problemáticas, el estudio de cursos, el análisis de la estructura organizativa actual, las relaciones de trabajo en grupo y las decisiones grupales, todas ellas tienen la particularidad de ser técnicas diagnósticas pero a la vez formativas. Estas técnicas tienen la finalidad de modelar el comportamiento típico de diversas situaciones mediante situaciones concretas en forma de

auto análisis grupal, y como método independiente, con ayuda de medios técnicos.

Se incorporan además un grupo de ejercicios con diferentes propósitos: ejercicios para estudiar la formulación de juicios y valoraciones apoyados en el uso de medios técnicos, ejercicios para crear un clima favorable en el grupo, fortaleciendo la reducción de la tensión, activando a los participantes, y elevando su disposición a actuar, así mismo se ofrece un análisis sobre la estructura organizativa actual con la finalidad de proponer una nueva estructura que vaya en consonancia con el tiempo y espacio actual en el ámbito educativo, social, político, tecnológico y económico.

### **Organización y Estructura de la Propuesta**

La propuesta conformada por estrategias, se proyecta en el transcurso de doce (12) sesiones de trabajo previamente definidas según los resultados del diagnóstico. Cada sesión cuenta con objetivos debidamente determinados, su conducción metódica, las técnicas o herramientas a utilizar y al final se esboza la forma de evaluación. Como parte de las condiciones necesarias, se plantea o sugiere, que las sesiones de trabajo deben llevarse a cabo en un lugar apropiado, ventilado y con la suficiente iluminación, que permita la conformación e integración de los equipos de trabajo y su desempeño adecuado, lo que garantizará en gran medida la eficacia de la propuesta diseñada.

El valor de esta propuesta dependerá también en gran medida del papel que tenga el facilitador en su uso y en relación con la dinámica grupal, por lo que se hace necesario que este posea el suficiente conocimiento para la comprensión de los procesos grupales para influir sobre las personas a través del grupo. Ahora bien, considerando lo expuesto por Saavedra (2012), la ejecución de la propuesta se plantea en cuatro fases a saber: “Fase de contacto, motivación, aprendizaje, evaluación e impacto” (p. 80).

**Fase de Contacto:** En esta fase se establece la primera relación entre los miembros del grupo y se conforman las expectativas eventuales. Se crea un ambiente favorable para el trabajo en grupo en un clima de confianza mutua. Para esto se propone utilizar técnicas dinámicas e interactivas para la presentación en las que los participantes se conozcan y a la vez interactúe lo que a su vez permitirá establecer un ambiente adecuado para iniciar en este primer encuentro la fase de motivación.

**Fase de Motivación:** Se trabaja la motivación con relación al propósito fundamental de la propuesta. Se apoya fundamentalmente en la objetividad y la auto-confrontación, se trabaja en conjunto con la fase de contacto.

**Fase de Aprendizaje:** En esta fase los sujetos aprenden a valorar la efectividad, de la conducta, en el manejo de la contradicción como única vía para mejorar su liderazgo.

**Fase de Evaluación e Impacto:** Como su nombre lo indica, incluye dos aspectos fundamentales: evaluación final del curso y la medición de su impacto en la Coordinación Estatal de Misión Sucre en el Estado Apure, en los grupos y las personas. Es un proceso que no solo tiene lugar cuando finaliza el curso sino que es un proceso sistemático e ininterrumpido que el facilitador lleva a cabo en cada uno de los encuentros desarrollados y en la medida que constata el avance en los participantes en cada uno de los temas. A continuación, se pasa a detallar la propuesta que se ofrece:

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA DE GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

## PLAN DE ACCIÓN GENERAL

# ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL MODELO OPERATIVO LABORAL DE LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO APURE



Autor: Abg. Carlos Torres  
C.I.: 11.244.628

Tutora: Dra. Nancy Navas e

San Fernando de Apure, Septiembre 2016

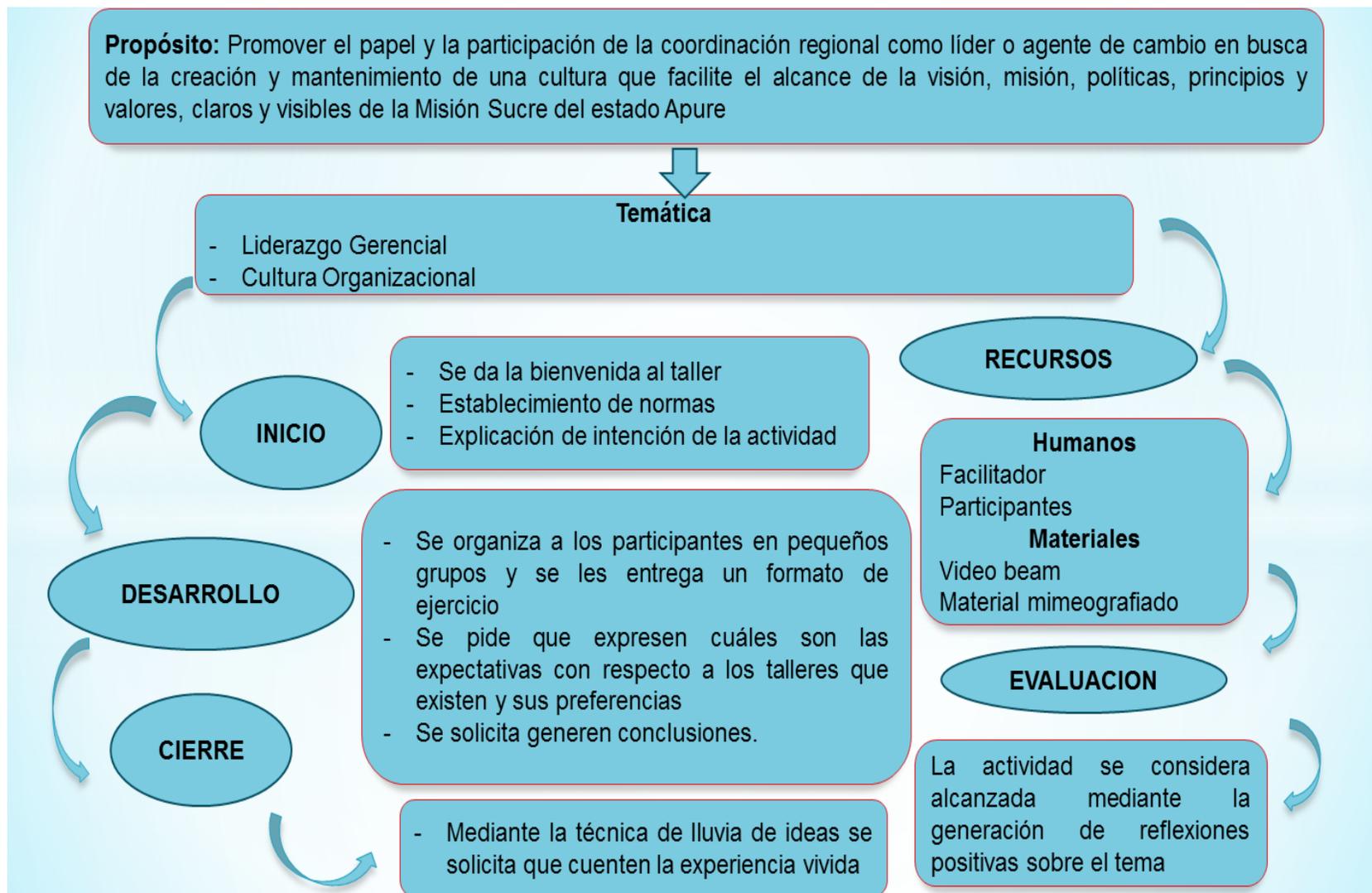
# 1ERA ESTRATEGIA



*Fortalecimiento del  
Liderazgo Gerencial*

*Modalidad: Taller Participativo*



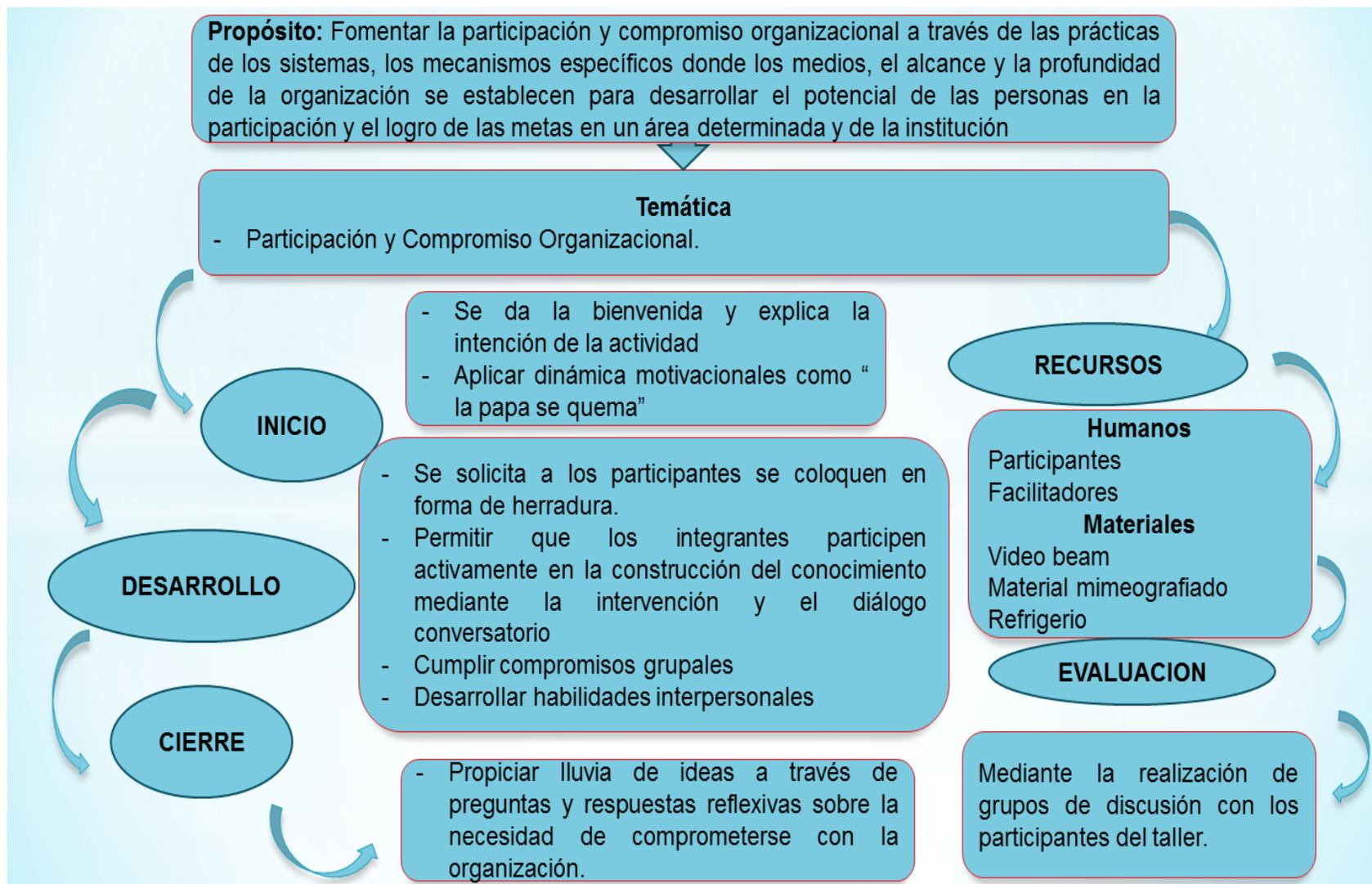


## 2DA ESTRATEGIA

*Participación y  
Compromiso Organizacional*

*Modalidad: Conversatorio, Diálogo Dirigido*





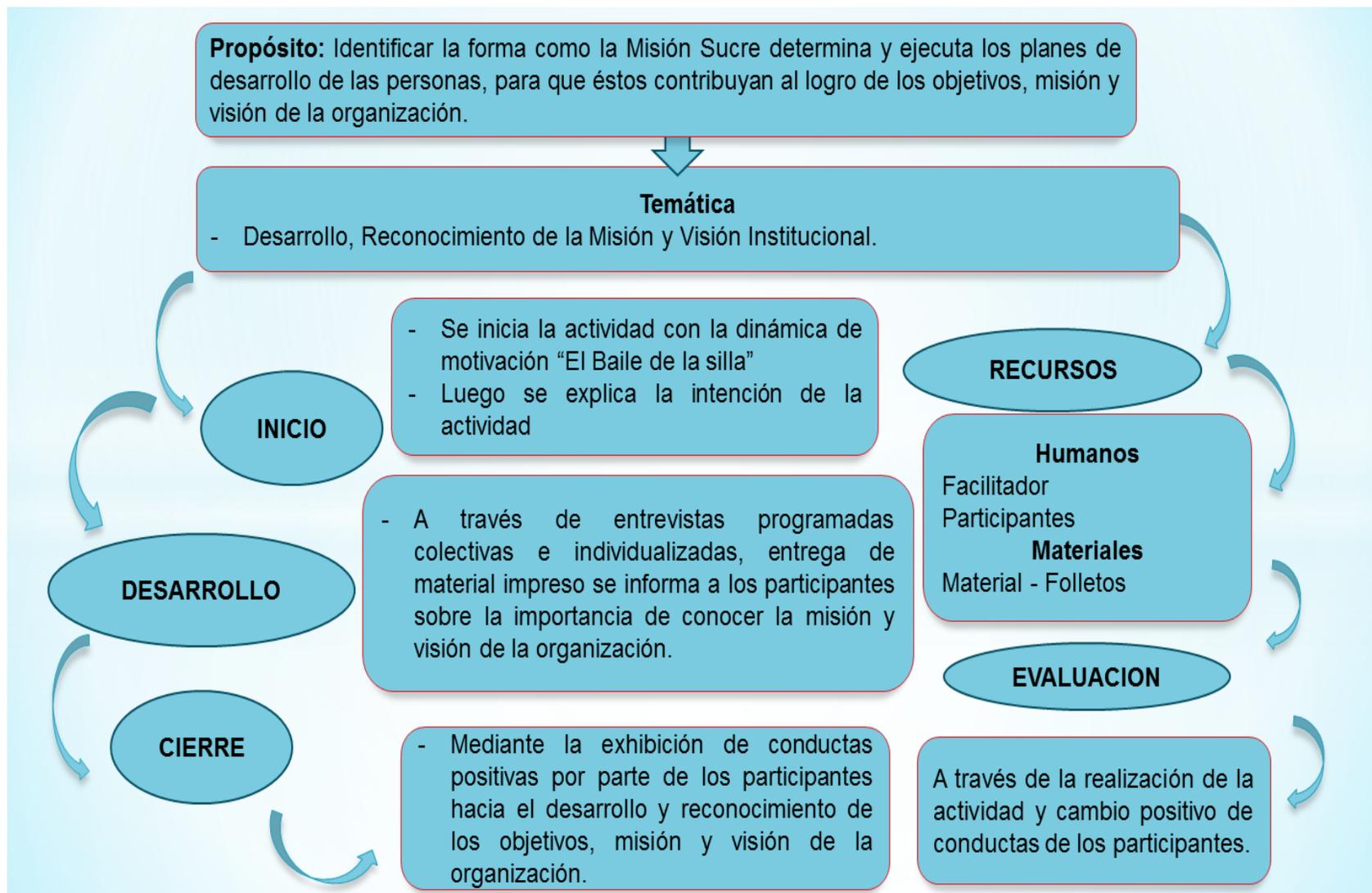
# 3ERA ESTRATEGIA



*Desarrollo y Reconocimiento  
de la Organización*

*Modalidad: Asesoramiento Individual*





## 4TA ESTRATEGIA



*Creación de un entorno vital  
para todos los trabajadores*

*Modalidad: Taller Participativo*



MISION SUCRE



## 5TA ESTRATEGIA



*Capacitación del  
Recurso Humano*

*Modalidad: Curso Teórico-Práctico*





<b><i>Indicadores de gestión elaborados:</i></b>
Indicador No 1: Estructura Organizativa
Indicador No 2: Estructura Funcional.
Indicador No 3: Estructura Operativa.
Indicador No 4: Establecer Direcciones
Indicador No 5: Desarrollo del Personal
Indicador No 6: Rediseño de la Organización
Indicador No 7: Gestión Proactiva
Indicador No 8: Liderazgo Efectivo
Indicador No 9: Planificación Operativa
Indicador No 10: Dirección
Indicador No 11: Control
Indicador No 12: Evaluación

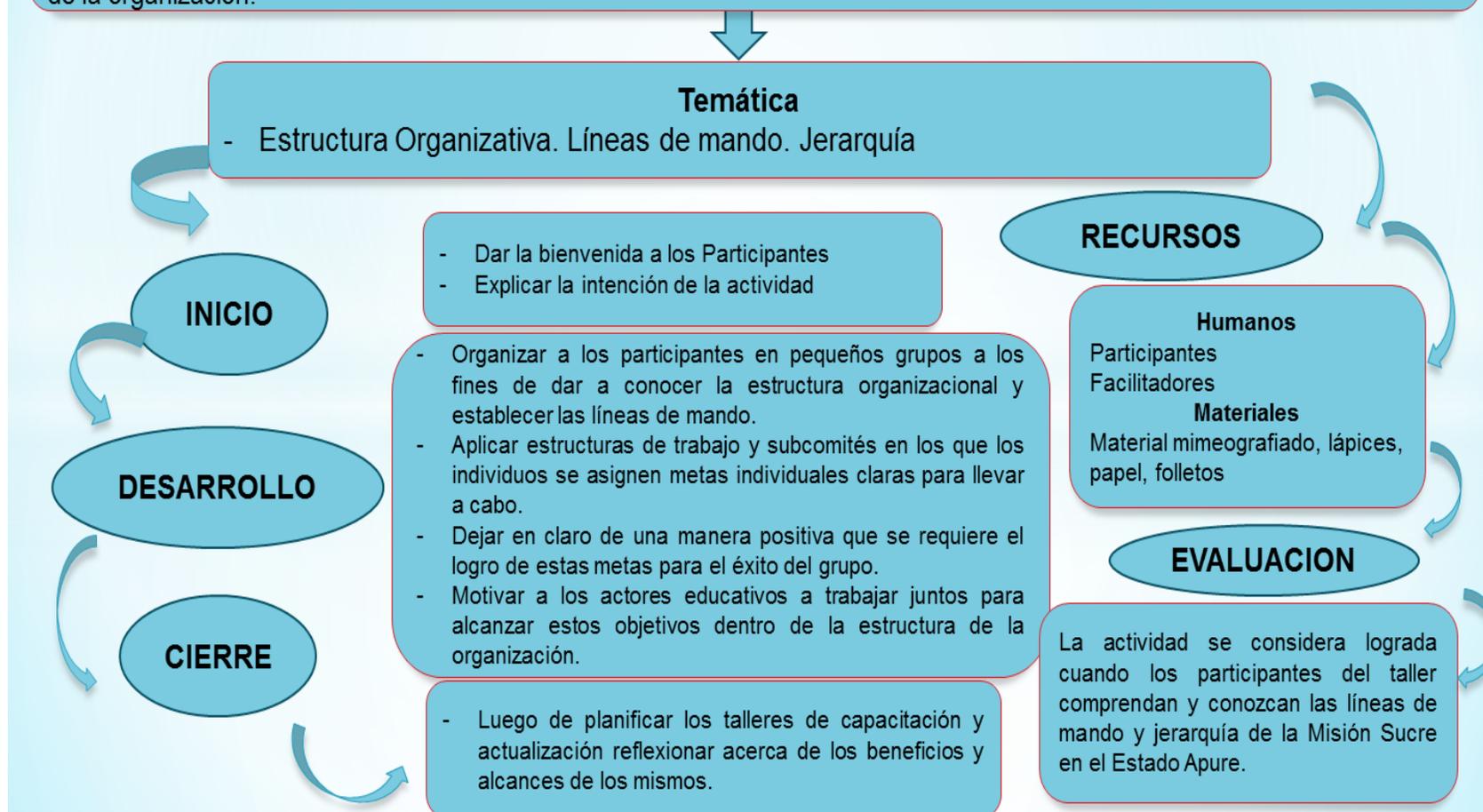
## 6TA ESTRATEGIA

*Conociendo la Organización  
y la Jerarquía*

*Modalidad: Curso Teórico-Práctico*



**Propósito:** Dar a conocer a los demás coordinadores, facilitadores, personal administrativo y obrero sobre quién es responsable de qué, quién informa a quién y cómo es la cadena de mando dentro de la estructura organizacional para lograr una brecha productiva entre jerarquía autoritaria por una parte y así evitar la desorganización que pueda provocar la ineficacia de la organización.





## 7MA ESTRATEGIA

*Aplicando un Liderazgo  
Centrado en el  
Facilitador*

*Modalidad: Curso Teórico-Práctico*





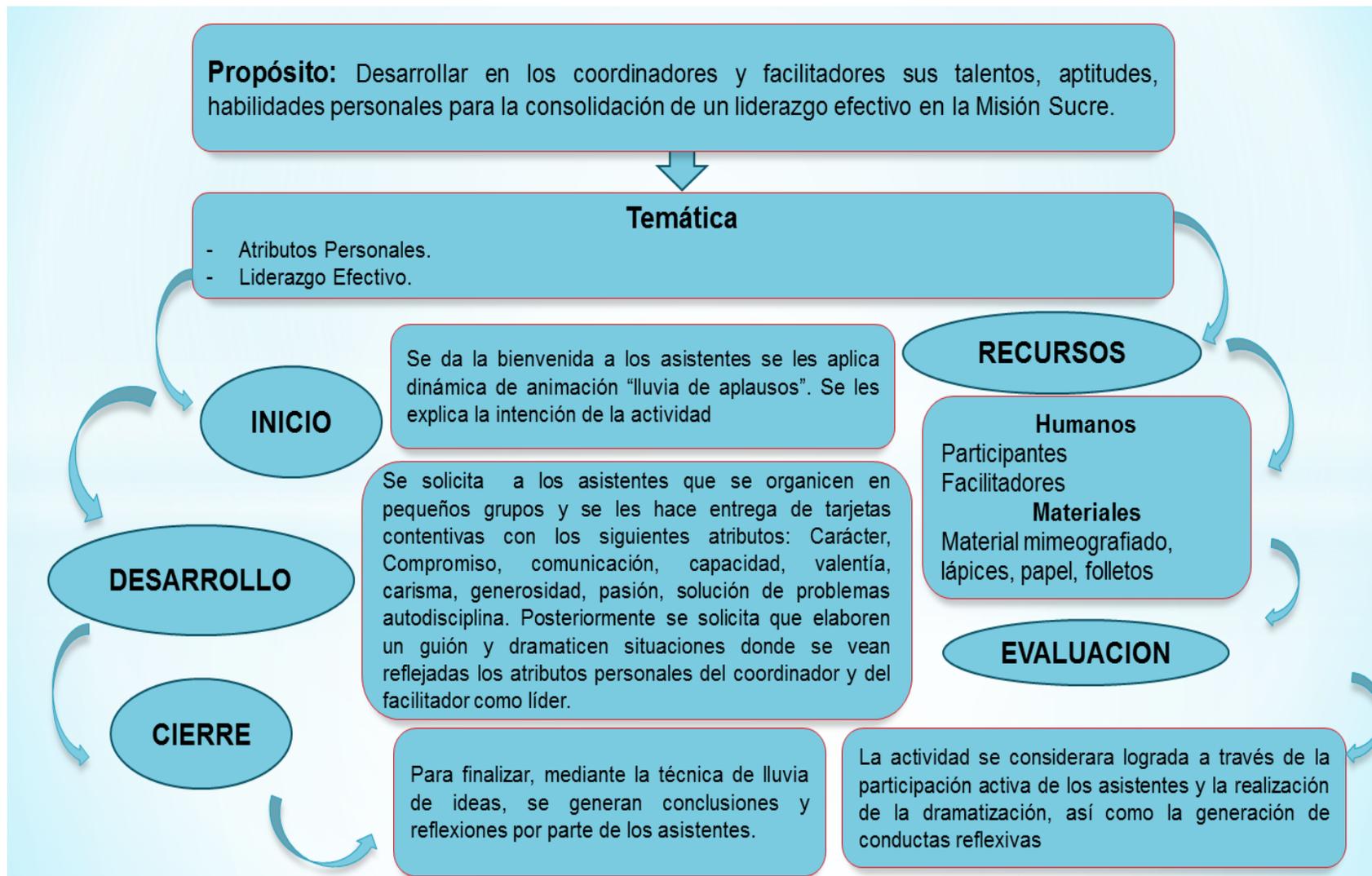


## 8VA ESTRATEGIA

*Fomentar Atributos  
Personales del Coordinador y  
Facilitador como Líderes*

*Modalidad: Taller Participativo*





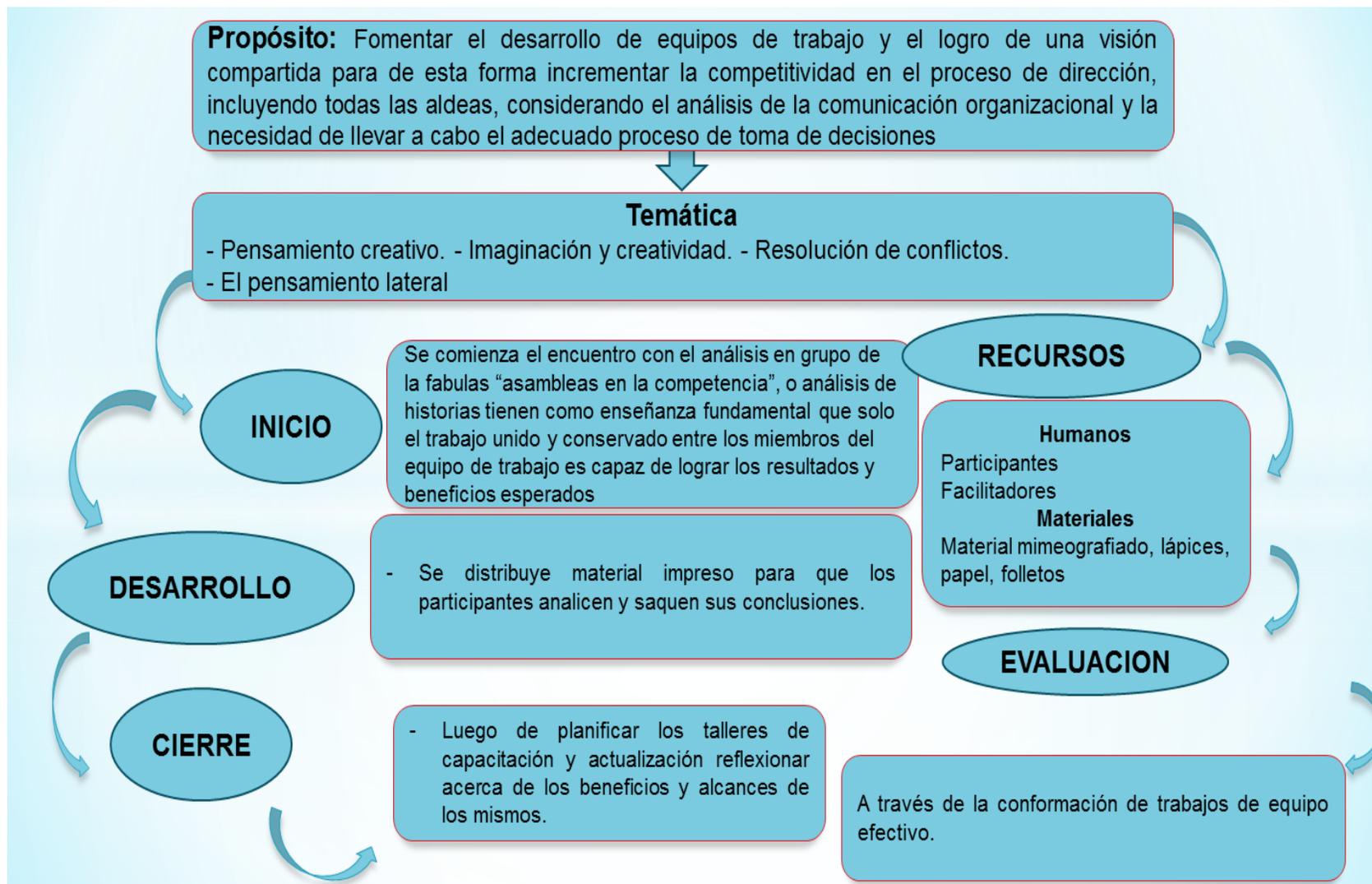
## 9NA ESTRATEGIA

### *Formación y Desarrollo de Equipos de Trabajo*



*Modalidad: Curso Teórico-Práctico*





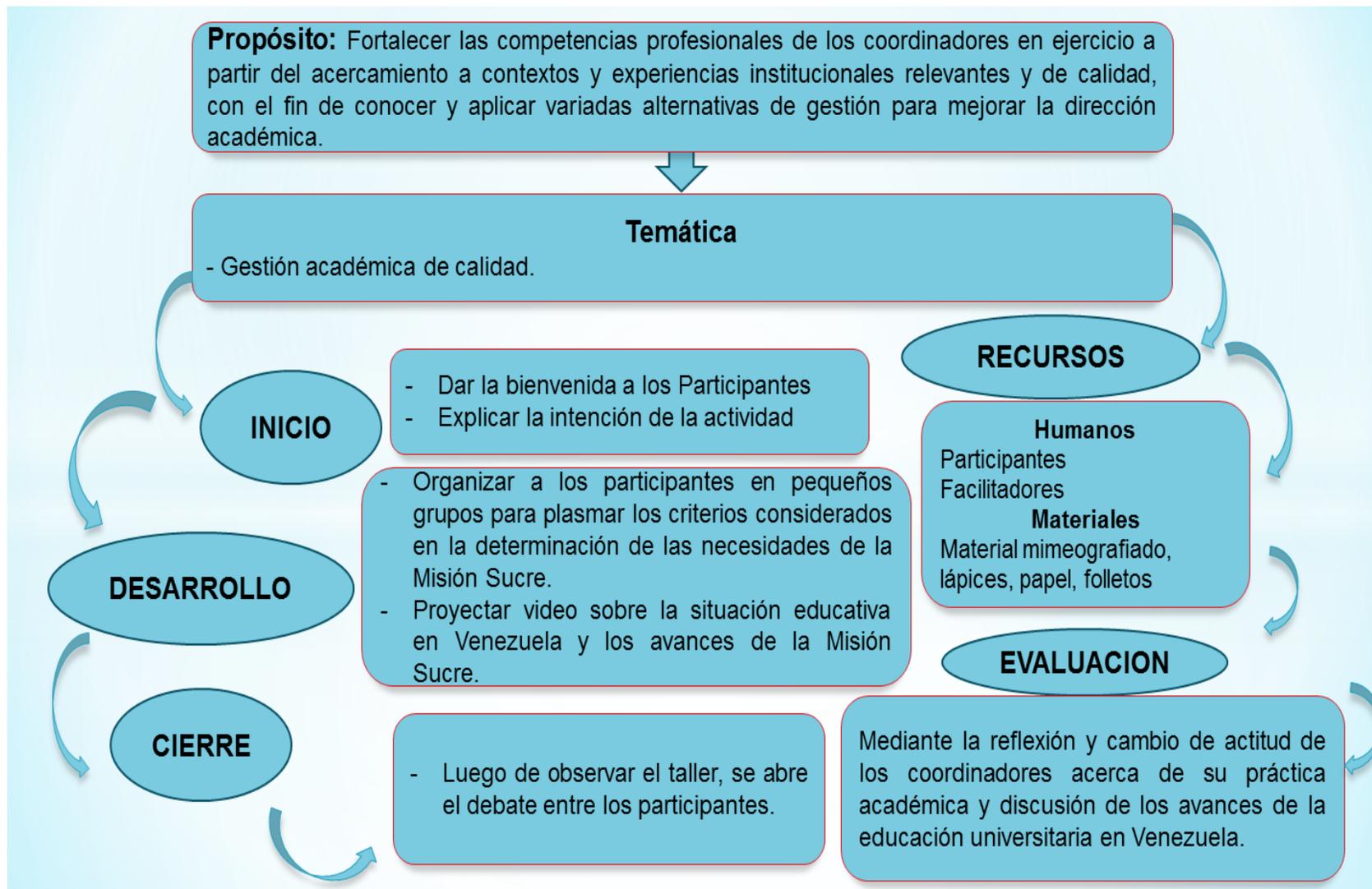
# TOMA ESTRATEGIA



*Fortalecimiento de la  
Gestión y Dirección  
Académica*

*Modalidad: Taller Participativo*





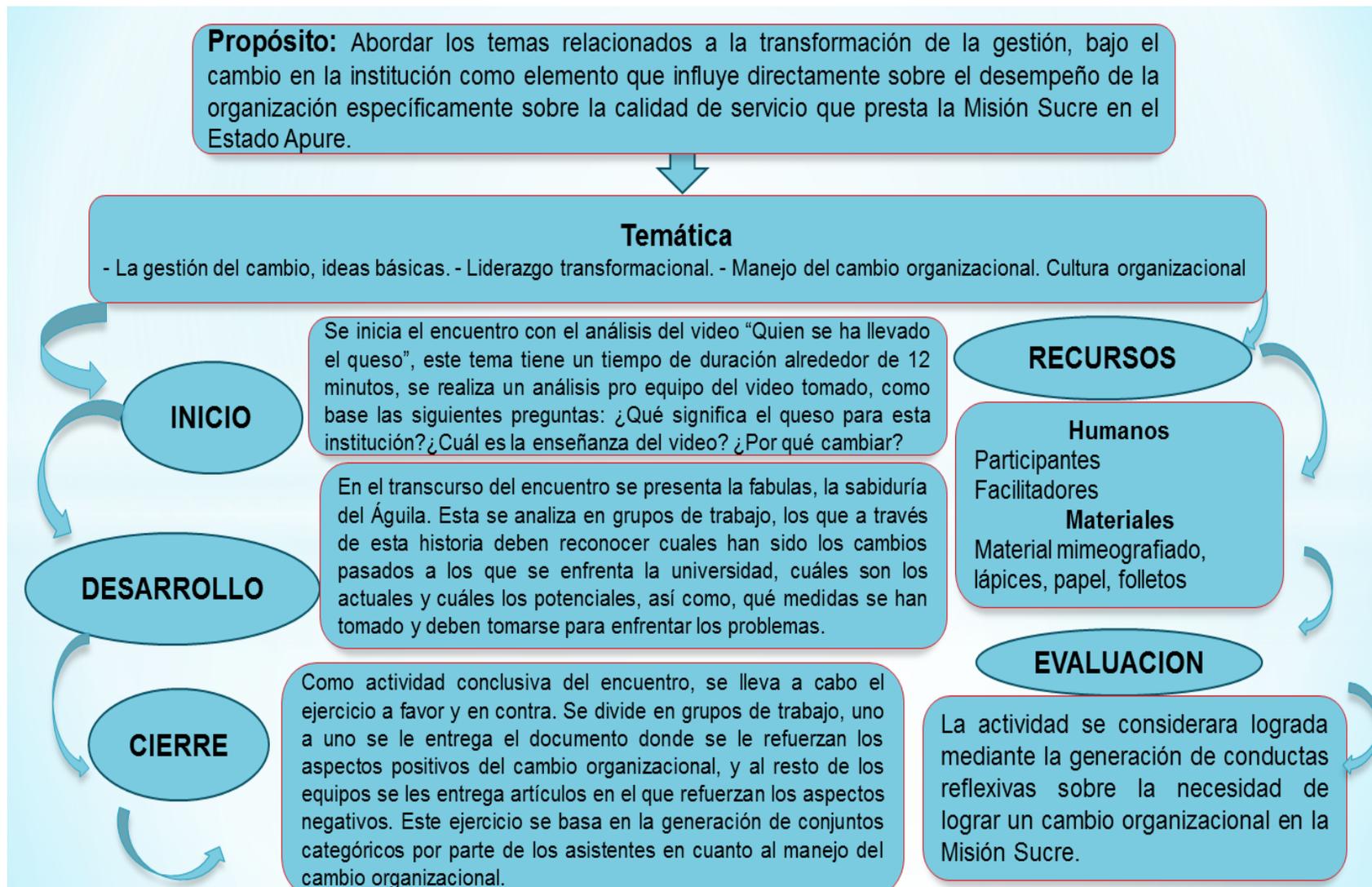
# 11RA ESTRATEGIA



## Liderazgo Transformacional y Desempeño Organizacional

*Modalidad: Taller Participativo*





# 12DA ESTRATEGIA



*Propuesta de un Cambio Organizacional a través de la Planificación Estratégica*

*Modalidad: Simposio*



MISION SUCRE

**Propósito:** Lograr la modificación de manera consensuada a los fines de lograr una estructura organizacional definida de manera que todos los procesos de dirección, planificación, control, supervisión no recaigan en una sola persona para que no existan deficiencias en su estructura organizacional por la falta de un modelo de estructura funcional que genere cambio y se corresponda con los objetivos deseados de la Misión Sucre.

### Temática

- Lineamientos Gerenciales. – Cambio Organizacional. – Planificación Estratégica. – Modelo Operativo Laboral.

### INICIO

- Se explica la intención del taller
- Se establecen las normas
- Se aplica dinámica de motivación “Los Globos de Colores”.

### DESARROLLO

- En pequeños grupos se solicita a los participantes que analicen la estructura organizativa actual de la Misión Sucre.
- Diseñar lineamientos generales enmarcados en el cambio organizacional a través de la planificación estratégica para optimizar el modelo operativo laboral y elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación Académica.

### CIERRE

- Se solicita a los participantes que nombren un relator para lean las reflexiones obtenidas sobre la propuesta realizada.

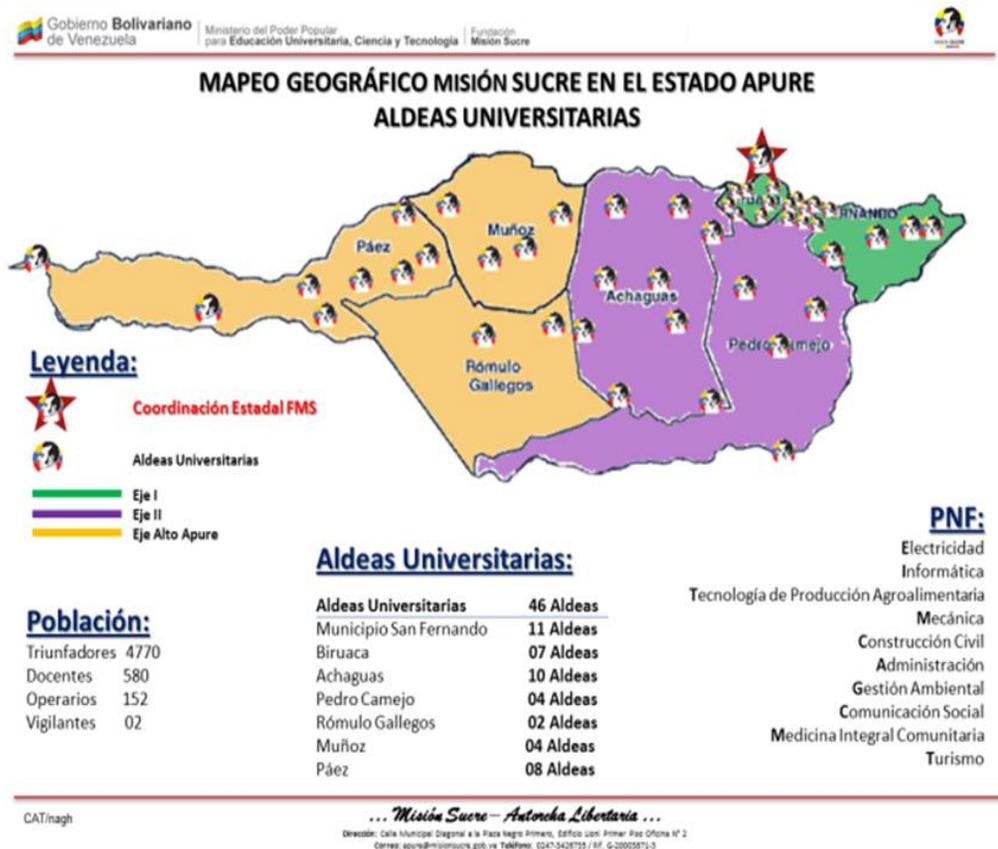
### RECURSOS

**Humanos**  
Facilitador  
Participantes  
**Materiales**  
Material - Folletos

### EVALUACION

En técnica de lluvia de ideas se les pide que reflexionen acerca de los beneficios alcanzados con el taller.

**Propósito:** Diseñar estrategias gerenciales para optimizar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure a través de la planificación estratégica para elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación Académica.



**Propósito:** Diseñar estrategias gerenciales para optimizar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure a través de la planificación estratégica para elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación Académica.

#### FUNCIONES DEL COORDINADOR DE ALDEA

1. Velar, defender los intereses y dar cumplimiento a los lineamientos emanados de la coordinación Nacional, Estatal y Municipal de la Misión Sucre.
2. Confidencialidad, discreción y Lealtad con las responsabilidades asignadas.
3. Rendir informes y cuentas semanales del funcionamiento de la Aldea Universitaria a la comisión Municipal de la Misión Sucre.
4. Crear y Actualizar data de los estudiantes.
5. Supervisar la asistencia de los profesores-asesores, operarios, vigilantes y personal obrero.
6. Distribuir el material didáctico a profesores y triunfadores.
7. Cargar los datos exigidos en el sistema web SINES y SAM
8. Gestionar el empleo de los materiales y equipos otorgados a las Aldeas Universitarias por parte de la Fundación Misión Sucre.
9. Trabajar de Manera coordinada con el nivel estatal en los procesos de inscripción, confirmación y carga de calificaciones en los sistemas correspondientes.
10. Asistir a reuniones y demás actividades convocadas por el equipo de la comisión Estatal y Municipal.
11. Transmitir a los estudiantes y profesores todos los acuerdos y lineamientos provenientes de la Fundación Misión Sucre y del Ministerio de Educación Superior como entes rectores.
12. Organizar actividades de formación extracurricular de los estudiantes.
13. Coordinar las acciones de vinculación con la comunidad.
14. Suministrar información concerniente a la Misión Sucre a la comunidad en general.

## Estructura Organizativa Misión Sucre en el Estado Apure



**Esta es la estructura organizativa actual de la Misión Sucre en el Estado Apure donde se evidencia que los procesos de dirección, planificación, control y supervisión recaen en una sola persona; aquí se denota que no existe un organigrama estructural y de funciones que permitan dividir el trabajo; no existe un departamento de supervisión y control en las actividades tanto administrativas como académicas donde el coordinador no asuma toda la responsabilidad. Cabe señalar, que cada aldea en el Estado Apure funciona y opera de acuerdo al criterio que tenga cada coordinador de Aldea y se maneja según sus convicciones.**

**Propósito:** Diseñar estrategias gerenciales para optimizar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure a través de la planificación estratégica para elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación Académica.

## Estructura Organizativa Propuesta para la Misión Sucre en el Estado Apure



## CONCLUSIONES

El estudio de los principales conceptos, modelos, enfoques y teorías permitió construir un marco teórico- referencial en correspondencia con las necesidades de la sociedad venezolana actual y en particular de la Misión Sucre en el Estado Apure, lo cual sirvió a su vez para la realización de la propuesta. En tal sentido, las conclusiones derivadas del estudio, son las siguientes:

En relación al primer objetivo formulado con la finalidad de Describir el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure, la información recopilada permitió llegar a las siguientes conclusiones:

El diagnóstico realizado en la Coordinación de la Misión Sucre del Estado Apure, se detectó que las principales inconsistencias en cuanto a la función de liderazgo del coordinador, escasa planificación estratégica, una organización no definida de manera clara en forma estructural, funcional y operativa, éstas se encuentran vinculadas con la capacidad estos para asumir los cambios del entorno, la competencia técnica, la capacidad para estimular e incentivar a los subordinados y lograr una visión de conjunto. Tal aseveración, se haya fundamentada en los siguientes hallazgos:

La mayoría de los coordinadores, tanto el general, de aldeas, ejes manifestaron conocer la estructura organizativa de la Misión Sucre, sin embargo; refirieron y consideraron que debe ser reestructurada a los fines de darle respuesta más efectiva y eficaz a los triunfadores y actores educativos que hacen vida activa en esa casa de estudio.

Los coordinadores refieren que la Misión Sucre se encuentra funcionalmente aceptable, puesto que es llevada a todo el Estado a través de las diferentes aldeas, sin embargo, es necesario abarcar más espacio a los fines de garantizar la participación de todos y todas para de esta manera

construir ciudadanía y generar comunidades de conocimiento, espacios flexibles y accesibles para el aprendizaje permanente.

La Misión Sucre a nivel, estatal, regional y nacional funciona con una sola misión y visión que es incluir a los bachilleres para que continúen sus estudios en la educación superior y de esta manera formar un ciudadano socialmente capaz y creativo para que contribuya con el desarrollo del país.

Con respecto al segundo objetivo específico, el cual se enunció de la siguiente manera: Identificar las estrategias gerenciales que aplican los coordinadores para desarrollar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el Estado Apure, se concluye: Los coordinadores están desaprovechando la oportunidad de aplicar estrategias gerenciales que contribuyan a consolidar una estructura organizacional eficaz y eficiente, que permita fomentar en el facilitador un liderazgo en el ambiente de aprendizaje, para la optimización del proceso instruccional y de aprendizaje, en la perspectiva de fomentar una educación de calidad bajo los parámetros de la nueva educación bolivariana. En tal sentido, estos hallazgos se fundamentan en los siguientes resultados:

La coordinación general tiene que profundizar aún más en el establecimiento de direcciones para lograr un funcionamiento óptimo y operativo en la Misión Sucre.

Los coordinadores actúan en función del mejoramiento y desarrollo de las capacidades de los demás actores educativos dentro de la Misión Sucre.

Los coordinadores mantienen un espíritu de colaboración y lucha para mejorar la institución, aunque consideran que las normas y estructura actual no favorecen ni expanden el alcance de la Misión Sucre en el estado.

Los coordinadores se apegan a los lineamientos emanados y no actúan por propia iniciativa para desarrollar actividades extracurriculares que vayan en beneficio de los triunfadores.

Los coordinadores carecen de un liderazgo efectivo a la hora de delegar funciones a los demás integrantes de la Misión Sucre para lograr y cumplir los objetivos de la organización.

La mayoría de los coordinadores emplean la planeación operativa como mecanismo de trabajo.

Los coordinadores manejan la organización según los lineamientos emanados y no tienen libertad para cambiar o modificar las estrategias gerenciales que le exigen a la hora de cambiar el rumbo hacia el éxito en la Misión Sucre; en pocas palabras, los coordinadores no tienen la capacidad de tomar decisiones por su cuenta sin consultar antes a la coordinación general.

Los resultados son un tanto divididos por cuanto la mayoría de los coordinadores refieren que mantienen el control de la gestión, un porcentaje importante prefirió no dar su opinión.

Los coordinadores realizan jornadas de evaluación y seguimiento de la gestión en la Misión Sucre a los fines de coordinar y afinar lineamientos para el mejoramiento de la organización.

Finalmente, para el tercer objetivo específico, el cual se formuló de la siguiente manera Diseñar estrategias gerenciales para optimizar el modelo operativo laboral de la coordinación estatal de la Misión Sucre en el estado Apure a través de la planificación estratégica para elevar la calidad del desarrollo de los Programas Nacionales de Formación Académica, las conclusiones derivadas del mismo, son las siguientes:

En función de las insuficiencias detectadas se elaboró una propuesta contentiva de estrategias gerenciales dirigida a los coordinadores a los fines de maximizar y potenciar la estructura organizativa y funcional de la Misión Sucre, a los fines de lograr un liderazgo en la organización y los espacios de aprendizaje, este se basa en el método de la formación- acción y se sustenta en 4 fases debidamente delimitadas: fase de contacto, fase de motivación, fase de aprendizaje y finalmente la fase de evaluación e impacto. Por cada

fase y por cada encuentro se definen objetivos, temáticas fundamentales, los métodos y las técnicas utilizadas. La propuesta formación – acción se valida de forma empírica de acuerdo a la opinión de un grupo de expertos en el tema del liderazgo y en la organización objeto de estudio.

## RECOMENDACIONES

En correspondencia a las conclusiones derivadas del conjunto de conclusiones, se emiten las siguientes recomendaciones:

Sensibilizar a los coordinadores de la Misión Sucre Estado Apure, con la importancia de esta temática, de manera que se logre la aplicación de la propuesta en la totalidad para maximizar la eficiencia en la organización y por ende de los coordinadores, facilitadores, operarios, vigilantes y demás actores educativos de la institución.

Promover el desarrollo de investigaciones en esta temática, fundamentalmente, vinculadas a la creación de herramientas gerenciales y a la concepción de una teoría que responda al proceso histórico que se lleva a cabo en el país, así como a su integración con los estudios ya existentes.

Realizar estudios diagnósticos con cierta frecuencia para lograr un seguimiento y monitoreo de la función de liderazgo y la supervisión de la estructura organizacional y operativa en la institución educativa objeto de estudio.

Se sugiere a los coordinadores, incorporar a las comunidades y demás actores educativos a las distintas actividades que se realicen producto de la aplicación de la propuesta o en su defecto de cada una de las estrategias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, O. (2012) Situación de la Educación Universitaria en Venezuela. Editorial Panamericana
- Álvarez, O. (2012) Funciones Gerenciales: Control. Editorial Panamericana
- Arias, F. (2012) Metodología de la Investigación. Editorial Panapo
- Azuaje, D. (2012) Técnicas y Métodos de Investigación Científica. Editorial Prentice Hall
- Ballestrini (2012) Metodología de la Investigación. Ediciones Episteme
- Bringas, I. (2013) Planificación Estratégica Universitaria. Ediciones Autor
- Campero, F. (2013) La Gestión Social enmarcada en la planificación estratégica dirigida a los docentes en el Marco del Desarrollo Comunitario. Caso: Escuelas del Sector Flor Amarillo de Valencia, Estado Carabobo. Trabajo de Grado Publicado en la Universidad de los Andes
- Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI de la UNESCO (1996) Informe sobre la Situación de las Universidades en América Latina
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en *Gaceta* Oficial N 36.860 del 30 de Diciembre de 1999
- Cortell, E. (2013) Planificación Estratégica. Ediciones Paidós
- Cortina, V. (2005). El diagnóstico pedagógico en el proceso formativo del profesional de la educación en condiciones de universalización. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. ISP "José Tey". Las Tunas. [Versión electrónica].
- David, O. (2012) Planeación Estratégica y Estrategias gerenciales. Editorial Mc Graw Hill
- Díaz, J. y Martín, A. (1982). Estrategia de enseñanza-aprendizaje. Orientaciones didácticas para el dominio universitario. San José de Costa Rica.

- Domingo, E. (2015) Importancia de una Estructura Organizativa. Editorial Panapo
- Elmore, P. (2013) Liderazgo Efectivo. Ediciones Autor
- Escotet, L. (1990) Evolución de las Universidades en América Latina. Editorial Panamericana
- Fernández, O. (2013) Importancia de la Evaluación en la Gestión Educativa. Editorial Trillas
- French y Bell (1995) Desarrollo Organizacional. Ediciones Prisma
- Gaceta Oficial N° 1.429 (1970). Ley de universidades. Venezuela.
- Guerra, A. (2013) Estrategias Gerenciales enmarcadas en la Planificación Estratégica para Fortalecer el Sentido de pertenencia del maestro en el fomento de la participación comunitaria, caso: Escuelas Básicas del subsector 05 del Municipio Biruaca. II etapa. Trabajo de Grado Publicado en la Universidad de los Andes
- Guerrero, E. (2013) Estrategia enmarcada en la planificación operativa para agregar calidad a la gestión en la Universidad Nacional Experimental Lisandro Alvarado de Barquisimeto. Trabajo de Grado Publicado en la Universidad Bicentenario de Aragua
- Hernández, Fernández y Baptista (2011) Metodología de la Investigación. Ediciones Autor
- Herrera, L. (2013), Propuesta de Acciones Gerenciales enmarcadas en la Planeación Estratégica para Fomentar los roles desempeñados por los líderes y promotores sociales a favor de la integración escuela - comunidad, en la escuela básica Diego Eugenio Chacón del Amparo, Municipio Páez del Estado Apure. Trabajo de Grado Publicado en la Universidad de los Andes
- Hurtado, O. (2011) Paradigma de la Investigación. Editorial Kapelusz
- Lawrence, R. (1996) Teoría Situacional. Ediciones Paidós
- Ley de Educación Universitaria (2010) Publicado en Gaceta Oficial N° 39.584

Ley Plan de la Patria (2013 – 2019), Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación

Mello y Grinnel (1998) citado por Cortell (2012) Etapas de la Planificación Estratégica. Editorial Koontz

Mello y Grinnel (1998) Planificación Estratégica. Ediciones Graw

Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) (2012) Informe sobre la Situación Educativa Universitaria en Venezuela

Montero, Y. (2013) Características de la Organización. Editorial Nueva Luz

Morrisey, K. (2012) Estrategias gerenciales. Editorial Prentice Hall

Naresh (2012) Métodos y Técnicas de la Investigación Cuantitativa. Editorial Nueva Luz

Olivares, O. (2013) Habilidades del Líder Organizacional. Editorial Koontz

Pérez, G. et al. (1996). Metodología de la Investigación Educativa. Primera Parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre. Publicado en Decreto 2.601

Portillo, P. (2014) Función Directiva. Editorial Mc New

Quintero, C. (2012) Planificación Operativa. Ediciones Junin

Ramírez (2011) Técnicas y Métodos de Investigación Científica. Editorial Paidós

Ramírez, L. (2013) Establecimiento de Dirección. Editorial Prentice Hall

Reglamento del Consejo del Poder Popular de Triunfadores de la Misión Sucre

Rodríguez, M. A. y Rodríguez, A. (2011). La estrategia como resultado científico de la investigación educativa. En: N. De Armas Ramírez y A.

- Valle Lima, A. (compil). Resultados científicos en la investigación educativa (pp.22-40). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Rosales, I. (2012) Liderazgo Efectivo. Editorial Mc Graw Hill
- Saavedra, M. (2012) Estructura Operativa de una Propuesta. Editorial Latinoamericana
- Sabino, C. (2012) La Investigación Científica. Ediciones Panapo
- Salvador, E. (2013) Gestión Proactiva. Ediciones Valbuena
- Sierra, C. (2012) Técnicas y Métodos de Investigación. Editorial Prentice Hall
- Tamayo y Tamayo (2012) Técnicas de Investigación Científica. Editorial Mc Graw Hill
- Thompson, L. (2014) Lineamientos de la Planificación Estratégica. Ediciones Newman
- Torrealba, J. (2013) La gestión universitaria y su papel en el desarrollo humano del personal en la Universidad Unellez núcleo Barinas. Trabajo Publicado en la Universidad Bicentenario de Aragua
- Valbuena, P. (2014) Estructura Organizativa. Ediciones Autor
- Valle, A. (2007). Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela cubana. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Vega, F. (2013) Funciones de la Planificación Estratégica. Editorial Paidós
- Wawen, B. (1972) Teoría del Diseño Organizacional. Editorial Quintanal

## **ANEXO 1**

### **CUESTIONARIOS**

Los cuestionarios que se presentan han sido diseñados para ser administrados a los Coordinadores de Ejes y Aldeas Universitarias con el propósito de describir el modelo operativo laboral de la Coordinación Estatal de la Misión Sucre en el estado Apure e identificar las estrategias gerenciales que se aplican para desarrollar el modelo operativo laboral.

En tal sentido, se le agradece responder lo más objetivamente los enunciados que incluye, recordándole que la información recolectada recibirá un trato confidencial y responsable, sólo con fines investigativos. Gracias.

**Agradeciendo de antemano,**

**El Investigador**

### **Instrucciones para aplicar los cuestionarios**

- Leer cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Marcar en el espacio indicado la alternativa que considere como la respuesta más conveniente a cada una de las preguntas.
- Cualquier duda, consulte con la encuestadora.
- No deje ninguna pregunta sin responder.
- La escala para responder los ítems es:

<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>(TDA)</b>
<b>De Acuerdo</b>	<b>(DA)</b>
<b>No Tengo Opinión</b>	<b>(NTO)</b>
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>(TED)</b>
<b>En Desacuerdo</b>	<b>(ED)</b>

**Gracias por su colaboración**

### Cuestionario No 1

**Objetivo:** Obtener información acerca de la estructura organizativa, funcional y operativa de la Fundación Misión Sucre en el estado Apure.

#### Variable 1: Modelo operativo laboral.

Nº	Ítems	Alternativas				
		TDA	DA	NTO	TED	ED
1.	<b>Indicador: Estructura Organizativa</b> ¿Conoce el mapeo geográfico de la misión sucre en el Estado Apure?					
2.	¿Está de acuerdo con la estructura organizativa de Misión Sucre en el Estado Apure?					
3.	¿Considera que la estructura organizativa de la Misión Sucre debe ser redefinida para optimizar el sistema operativo laboral en el Estado Apure?					
4.	¿La coordinación general tiene como fin constituir una estructura organizativa humanizada, descentralizada e integrada, eficaz, eficiente y efectiva socialmente, descentralizada en principios: experimentales y de cambio humanístico, holístico, integralidad pertinencia de la gerencia a la organización, dinámica, científico y mejoramiento continuo?					
5.	¿Sabe usted como se realiza la división del trabajo en la Misión Sucre Apure?					
6.	¿En la estructura organizativa actual el control de la Misión Sucre en el Estado recae sobre una sola persona?					
7.	<b>Indicador: Estructura Funcional</b> ¿Considera que la Misión Sucre se encuentra organizada de tal manera que pueda funcionar en su máxima expresión en el Estado Apure?					
8.	¿La coordinación general se desempeña con base en la estructura funcional desde la cual se pretenden ordenar procesos administrativos que comprometen la gestión profesional, a lo interno, y la					

Nº	Ítems	Alternativas				
		TDA	DA	NTO	TED	ED
	capacidad de coadyuvar a la orientación de problemas nacionales que tienen incidencia sobre el desarrollo regional y nacional, a lo externo?					
9.	¿La Misión Sucre se encuentra organizada funcionalmente de manera que separe el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final?					
10.	¿Cree que la Misión Sucre satisface toda la demanda estudiantil en el Estado Apure?					
11.	¿El plan educativo de la Misión Sucre se concibe como un proceso de movilización social dirigido a garantizar la participación de todos y todas en la cultura y el conocimiento, a construir ciudadanía, generar comunidades de conocimiento, espacios flexibles y accesibles para el aprendizaje permanente?					
12.	¿Considera que el diseño e implantación del Programa de Iniciación Universitaria (PIU) favorece el tránsito de los bachilleres a la educación superior?					
13.	<b>Indicador: Estructura Operativa</b> ¿La Misión Sucre incorpora a los bachilleres egresados que fueron excluidos por otras casas de estudio sin ningún tipo de discriminación?					
14.	¿En la Misión Sucre se incorporan a los bachilleres para que continúen sus estudios en la educación superior, a pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no han sido admitidos o admitidas en ninguna institución de educación superior oficial?					
15.	¿El proceso de inscripción en la Misión Sucre es difícil y complicado?					
16.	¿Considera que en la organización se eleva el nivel educativo del venezolano permitiendo el acceso a la formación a lo					

Nº	Ítems	Alternativas				
		TDA	DA	NTO	TED	ED
	largo de toda la vida como forma de empoderamiento y de disminuir las desigualdades sociales en el área educativa y las brechas de desigualdad en otras áreas afines?					
17.	¿La Misión Sucre implementa modalidades de formación: presencial, semipresencial, educación a distancia, no convencional y la acreditación de experiencias?					
18.	¿La Misión Sucre posee una sede propia para su operatividad?					
19.	¿La Misión Sucre opera gracias a la cooperación de instituciones educativas para su funcionamiento a través de aldeas en las diferentes instituciones educativas del Estado?					

## Cuestionario No 2

**Objetivo:** Obtener información acerca de las estrategias empleadas para la dirección científica de la Fundación Misión Sucre en el estado Apure.

### Variable 2: Estrategias gerenciales

Nº	Ítems	Alternativas				
		TDA	DA	NTO	TED	ED
1.	<b>Indicador: Establecer Direcciones</b> ¿Cómo coordinador se orienta a desarrollar un compromiso y comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas?					
2.	¿Se plantea como objetivo que los facilitadores y demás actores sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión?					
3.	¿La práctica gerencial que realiza ayuda a crear un sentido de compromiso común?					
4.	<b>Indicador: Desarrollo del Personal</b> ¿Potencia aquella capacidad y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva?					
5.	¿Actúa en función del desarrollo de personas como componente de mejoramiento académico que ayudan al facilitador a desarrollar de mejor manera su labor?					
6.	¿Aborda las creencias y actitudes del coordinador y facilitador en cuanto a la capacidad de ejecutar las responsabilidades y expectativas que tienen sobre el trabajo en la Misión Sucre?					
7.	<b>Indicador: Rediseño de la Organización</b> ¿Promueve la mejora de las condiciones organizacionales de manera que no limiten la práctica efectiva de los coordinadores, facilitadores y triunfadores de la Misión Sucre?					
8.	¿Las normas y estructura de la Misión					

Nº	Ítems	Alternativas				
		TDA	DA	NTO	TED	ED
	Sucre favorecen y sostienen un desempeño individual de los coordinadores y facilitadores?					
9.	¿Crea y sostiene una cultura organizacional colaborativa?					
10.	<b>Indicador: Gestión Proactiva</b> ¿Monitorea la práctica del facilitador, triunfadores y de los aprendizajes en los ambientes de clase?					
11.	¿Recoge y utiliza datos sobre los resultados de aprendizaje y de otras dimensiones del comportamiento del facilitador y los triunfadores en las aldeas?					
12.	¿Desarrolla y mantiene un programa de actividades extracurriculares?					
13.	<b>Indicador: Liderazgo Efectivo</b> ¿Busca cómo adaptar y ejecutar de manera concreta las prácticas académicas en los sitios y condiciones particulares de las aldeas?					
14.	¿Apoya el cambio y a los facilitadores en los procesos de mejoramiento académico?					
15.	¿Integra las atribuciones de distintas personas en un esfuerzo coordinado dirigido hacia la mejora del proceso académico?					
16.	<b>Indicador: Planificación Operativa</b> ¿Cómo coordinador emplea la planificación operativa para definir qué actividades se realizarán, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quien dependerá de quién y dónde se tomarán decisiones?					
17.	<b>Indicador: Dirección</b> ¿Se siente comprometido e identificado con la institución maximizando sus esfuerzos hacia la búsqueda de la excelencia de la organización, cumpliendo los objetivos planificados, conservando un ambiente adecuado, contribuyendo a que sus colegas realicen sus mejores					

Nº	Ítems	Alternativas				
		TDA	DA	NTO	TED	ED
	esfuerzos para obtener los resultados esperados?					
18.	¿Unifica criterios a través del diseño de estrategias gerenciales para lograr los objetivos, políticas y lineamientos del proceso organizativo y estructural de la Misión Sucre?					
19.	¿En la institución bajo su cargo cuando no funciona de la manera correcta promueve el cambio organizacional y de directrices a los fines de solucionar los inconvenientes?					
20.	<b>Indicador: Control</b> ¿En la Misión Sucre como coordinador mantiene el control de la gestión y se encuentra atento a los resultados, permitiendo a su vez, medirlos y compararlos con las normas preestablecidas por la organización, para detectar desviaciones, para encausar nuevamente los elementos coordinadamente en busca del crecimiento armonioso de la organización?					
21.	<b>Indicador: Evaluación</b> ¿Cómo coordinador evalúa constantemente la gestión en las diferentes aldeas a los fines de retroalimentar, modificar o cambiar su curso de acciones, cumpliendo con los compromisos contraídos con la organización?					