



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS “CAMILO CIENFUEGOS”**

**Facultad de Ciencias Económicas e Informática**

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección**

Procedimiento para el desarrollo de la Dirección Estratégica en la Aldea IUTET de  
La Beatriz Municipio Valera Estado Trujillo.

**Autor: Lic. José Alfredo González Rivas**

**Tutor: MSc. Benita Nancy García Gutiérrez**

**Municipio Valera. Estado Trujillo**

**Octubre 2013**

## **Resumen**

La presente investigación se realiza en la Aldea IUTET (Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo) de La Beatriz, del Municipio Valera del Estado Trujillo de la República Bolivariana de Venezuela. Tiene como objetivo general elaborar un procedimiento para el desarrollo de la Dirección Estratégica en dicha aldea.

Para la realización de la misma se utilizan varias técnicas y herramientas como: análisis de indicadores, entrevistas, encuestas, muestreo, modelo modificado SERQUAL GAP 6; diagrama causa - efecto, método de los expertos con el coeficiente Kendall y la tormenta de ideas. Para el procesamiento y análisis de la información se utilizan los software SPSS versión 16.2 y Microsoft Excel. Entre los principales resultados de la investigación está la elaboración y aplicación de un procedimiento para el desarrollo de la Dirección Estratégica en la Aldea IUTET la Beatriz, del Municipio Valera del Estado Trujillo. Se realiza un profundo análisis del estado del arte y de la práctica en lo referente a la dirección estratégica; se analiza el nivel de implementación de las líneas estratégicas de la Misión Sucre; se diagnostican las principales dificultades que afectan la implementación de las líneas estratégicas de la Misión Sucre y se realiza la propuesta de acciones que contribuye a mejorar la eficacia en la implementación de dichas líneas estratégicas.

## **Índice.**

Introducción.....	1
Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación. ....	6
1.1. Antecedentes de la Dirección Estratégica.....	6
1.1.2. La Dirección Estratégica.....	7
1.1.3. Importancia de la Dirección Estratégica como filosofía de la dirección... 9	
1.1.4. Importancia de la Dirección Estratégica en el Sistema Educativo Superior Venezolano.....	11
1.1.5. Ventajas de la Dirección Estratégica.....	13
1.1.6. La Dirección Estratégica como modelo de cambio. ....	14
1.1.7. Retos y realidades de la Dirección Estratégica.....	15
1.2. La gestión estratégica del Líder .....	17
1.3. El Pensamiento Estratégico .....	18
1.4. Líneas Estratégicas de la Misión Sucre. ....	19
Capítulo II. Descripción del objeto de estudio. Procedimiento empleado para el desarrollo de la Dirección Estratégica en la coordinación de la Aldea IUTET en la Urbanización La Beatriz en la Misión Sucre.....	20
2.1. Descripción de la Misión Sucre. Antecedentes. ....	21
2.2. Caracterización y Descripción de la Aldea. ....	26
2.3. Procedimiento para desarrollar la Dirección Estratégica en la Aldea IUTET. ....	27
2.4. Dificultades para la implementación de la dirección estratégica de la Misión Sucre en la aldea IUTET.....	27

2.5. Procedimiento para la implementación de las Líneas Estratégicas en la Aldea IUTET.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento para evaluar la Dirección Estratégica en la Aldea IUTET.....	38
3.1. Etapa I. Selección y capacitación del equipo de trabajo. ....	38
3.2. Etapa 2. Análisis del cumplimiento de las líneas estratégicas.....	38
Conclusiones.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Recomendaciones.....	55
Bibliografía. ....	56
ANEXOS .....	63

## **Introducción**

El nuevo mundo globalizado de complejidad creciente que enfrentan las organizaciones para el logro de sus éxitos, requiere de una visión estratégica que les permita adecuarse como sistemas abiertos, dinámicos y flexibles que los orienten al logro de la excelencia competitiva en estos nuevos sistemas pluripolares en las sociedades y mercados.

Las grandes organizaciones a nivel mundial; para poder mantenerse en altos niveles de competitividad y accesibilidad a los nuevos mercados, motivados a los constantes cambios sociales, tecnológicos, nuevas legislaciones y políticas de estado, cada vez más exigentes con sus regularizaciones; ha propiciado la necesidad de invertir más tiempo en el talento humano, para lograr la generación de estrategias orientadas al logro de los objetivos y las metas de la organización y la satisfacción de las necesidades del pueblo en general. La Dirección Estratégica ha facilitado a los nuevos líderes de la dirección, un conjunto de conocimientos que se adaptan a su entorno cambiante orientado a lograr la permanencia de éstas.

La Dirección Estratégica en el mundo de los negocios, se ha transformado en una herramienta indispensable en todas las organizaciones, ya que le permite orientarlas a la búsqueda de oportunidades y diseñar planes que no solo le posibiliten sobrevivir, sino posicionarse en lugares destacados en el futuro, encontrando un camino más rápido y seguro hacia la creación del valor, capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, colaboradores y proveedores de la misma.

La Dirección Estratégica le permite a las organizaciones, desarrollarse tomando decisiones de innovación que facilitan acceder a los nuevos retos y enfrentarlos efectivamente, adaptándose a las nuevas tendencias sociales, tecnológicas, ambientales y a las necesidades del entorno. Aunque la toma de decisiones es responsabilidad de la alta dirección, se debe involucrar a los integrantes de la misma en sus diferentes niveles.

Para el desarrollo de una eficiente Dirección Estratégica en un mundo globalizado de competitividad creciente, las organizaciones requieren de diversas herramientas que le permitan captar y analizar los diferentes cambios en el entorno y su incidencia en la gestión organizativa; con una visión integradora que tenga el poder de orientar a la misma, en forma constructiva hacia el futuro.

La sobrevivencia en el tiempo de las nuevas organizaciones, está sujeta a la creación de nuevos conocimientos, que lo difundan y lo incorporen rápidamente a los nuevos procesos, logrando de esta forma, obtener una ventaja competitiva sostenible de la organización.

La República Bolivariana de Venezuela (RBV) es un país exportador de petróleo. Posee una de las industrias más grandes del mundo en este sector: Petróleo de Venezuela S.A. (PDVSA). Su alta dirección tiene que generar continuamente estrategias que le permitan competir con otras organizaciones en los mercados del mundo.

No solo el sector petrolero ha incursionado en la Dirección Estratégica. Esta se ha direccionado a las diferentes actividades del acontecer económico, social, político y educativo del país, logrando éxitos en algunos campos como en la industria y en el servicio, y fracasos en otros por no aplicar los procedimientos adecuados y las herramientas propicias para su área de acción. El presidente de la República Bolivariana de Venezuela, el comandante Hugo Rafael Chávez Frías, en el proceso revolucionario venezolano durante catorce años, realizó un gran esfuerzo para lograr la incorporación y el reconocimiento del país en el contexto internacional y la creación de organismos como la Alianza Bolivariana para los pueblos de nuestra América (ALBA).

La educación en la RBV se ha dirigido a diversas actividades implementando estrategias en todos sus niveles. En la educación superior, Venezuela está afiliada a Telescopi, una red de observatorios de buenas prácticas en dirección y gestión universitarias, creada en España a través de un proyecto llamado Alfa que adelanta la Unión Europea para América Latina. El modelo replicado en la RBV, lo coordina la Universidad Simón Bolívar constituida en el mes de noviembre del año

2010. Cuenta con once universidades privadas y públicas del país, interesadas en promover, aprender y compartir experiencias exitosas en materia de Dirección Estratégica en instituciones de educación superior.

La Misión Sucre nace como nuevo ícono de la educación superior en Venezuela, incorporado a la educación universitaria en todos los municipios del país, así como el impulso de un nuevo modelo educativo e institucional comprometido con el Proyecto Nacional Simón Bolívar, en la construcción del socialismo del siglo XXI y el impulso del Poder Popular.

De los estudiantes de educación universitaria oficial en Venezuela, la Misión Sucre cuenta con más del 40%, quienes han tenido la oportunidad de cursar estudios con pertinencia social y local, arraigados en sus contextos comunitarios.

Las líneas estratégicas de la Misión Sucre son la base de una red de educación universitaria, que se construye en estrecha relación con el Poder Popular, fortaleciendo las capacidades técnicas, científicas, políticas y culturales de las comunidades para que ejerzan la dirección real de la sociedad, encarnando la democracia protagónica revolucionaria, característica indeclinable del socialismo bolivariano.

Las debilidades encontradas en la Misión Sucre forman parte de los obstáculos y contradicciones que se enfrentan cuando se impulsa una transformación radical de la sociedad, enfrentando la ideología dominante, las visiones burocráticas y las tradiciones consagradas.

La Misión Sucre por sus características generales, carece de ciertos elementos que le permitan competir con universidades tradicionales con más de cien años de existencia y dedicación a la educación superior en la RBV. No obstante, a pesar de estar establecidas las líneas estratégicas a seguir, se observa en la práctica que éstas no se aplican adecuadamente, por no existir un procedimiento adecuado que haga viable su implementación, situación por la que se define como **problema general de la investigación**: La carencia de procedimientos adecuados dificulta el desarrollo de las líneas estratégicas de la Misión Sucre en la Aldea Universitaria

IUTET de La Beatriz, del Municipio Valera del Estado Trujillo, afectando la evolución de los Programas Nacionales de Formación (PNF).

En correspondencia con el problema científico planteado se define como **hipótesis de la investigación** la siguiente: Si se elabora un procedimiento que permita la implementación adecuada de las líneas estratégicas de la Misión Sucre en la Aldea Universitaria IUTET de La Beatriz, del Municipio Valera del Estado Trujillo, contribuirá al desarrollo de los Programas Nacionales de Formación (PNF). En conformidad con la hipótesis de investigación formulada, el **objetivo general** de la investigación consiste en: Elaborar un procedimiento que permita el cumplimiento de las líneas estratégicas de la Misión Sucre en la Aldea Universitaria IUTET de La Beatriz, del Municipio Valera del Estado Trujillo.

Los **objetivos específicos** se presentan de la siguiente manera:

1. Realizar un análisis del estado del arte y la práctica en lo referente a la Dirección Estratégica.
2. Diagnosticar las dificultades que afectan la implementación de las líneas estratégicas en la Aldea IUTET de La Beatriz, del Municipio Valera del Estado Trujillo.
3. Proponer acciones que contribuyan a mejorar la implementación de las líneas estratégicas en la Aldea IUTET de La Beatriz, del Municipio Valera del Estado Trujillo.

La presentación del documento que recoge la investigación se estructura de la forma siguiente:

Introducción: se presenta lo esencial referente a la Dirección Estratégica, se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver.

Capítulo I: contiene el marco teórico-referencial que sustenta la investigación.

Capítulo II: se expone y describe el diseño metodológico a aplicar en la investigación.

Capítulo III: se muestran los principales resultados que evidencian la factibilidad de aplicación del diseño metodológico desarrollado.



Finalizando se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y los anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

## **Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación**

En este capítulo se persigue como objetivo analizar desde un marco teórico-conceptual los principales elementos vinculados con el tema de la Dirección Estratégica.

### **1.1. Antecedentes de la Dirección Estratégica**

El término “estrategia” y su evolución tiene como referencia primaria al año 300 A.N.E., con el libro de Tzun Tzu “El Arte de la Guerra”, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas militares, se establece una serie de recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, cómo explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

El origen del término es griego. Estrategia, estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia.

En el mundo helénico, que se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides, marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma Polibio, Plutarco y Tito Livio fueron los primeros en relatar sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era se considera al emperador Julio César.

Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Príncipe". Hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del estado.

Con la Revolución Francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, el

que en su obra "De la Guerra", sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la misma y su técnica. El pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las guerras mundiales.

El concepto "estrategia" se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern. En el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y es expuesto en el libro de Igor Ansoff (1965) "Estrategias Corporativas".

Esta variedad de autores, aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la Dirección Estratégica, como una herramienta necesaria en la dirección, que le permita a las organizaciones adaptarse con facilidad a su entorno y les permita competir en los mercados mundiales en las más favorables condiciones. Igualmente se hace referencia al logro de los objetivos, en función del cumplimiento de las metas organizacionales.

En 1987 aparece el concepto en el campo de la Pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje) abordada por los autores Chawich C. B (1987), Betancourt (1995), Riveira A. y Sevillano M. L. (1995), Labarrera S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Mariño M. (1995) y Augier A. (1995). Como es apreciable, el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística.

En la literatura internacional, para referirse a la estrategia, fueron empleados los términos Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Gestión Estratégica, Administración Estratégica, Formulación Estratégica y su equivalente en inglés, Strategic Management. En este sentido se afirma que según la esencia y los pasos de los modelos revisados, el término Dirección Estratégica permite que se logre la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección.

### **1.1.2. La Dirección Estratégica**

Las organizaciones se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, tecnológicos, ambientales,

regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Situación por la cual se hace necesario tomar decisiones dentro del ámbito organizacional para poder adaptarse al cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que puede definirse como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una organización, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y beneficiosa. La estrategia tiene que ir siempre acompañada de la innovación y la creación de valor añadido.

Cualquier organización que desee tener éxito, busque beneficios y quiera permanecer en el tiempo; debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica.

En la literatura están reflejadas las fases de la dirección estratégica que no deben ser obviadas por ninguna organización:

❖ Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la organización.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la organización, que define las actividades fundamentales presentes y futuras de una organización.

❖ Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que sea más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la organización.
- Desarrollar una estructura organizativa que le permita conseguir la estrategia adecuada.

❖ Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

El proceso de Dirección Estratégica requiere una planificación. Es un proceso continuo de toma de decisiones que resulta una función y responsabilidad de

directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establece la visión, la misión y la filosofía de la organización:

- ❖ La visión de la organización es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- ❖ La misión es la que define la razón de ser de la organización, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la organización, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la Dirección Estratégica.
- ❖ La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer los compromisos y responsabilidades con el público, tanto interno como externo. La filosofía de la organización es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general. Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la organización, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la misma.

### **1.1.3. Importancia de la Dirección Estratégica como filosofía de la dirección**

La importancia de la Dirección Estratégica en la nueva sociedad del conocimiento, se verifica con la exigencia a las organizaciones de tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo y la habilidad para movilizar y explotar los activos intangibles o invisibles de una organización, lo cual se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. A

medida que las organizaciones han intentado transformarse para poder competir con éxito en el futuro, han recurrido a toda una variedad de iniciativas de mejora, cuyo objetivo es lograr una actuación que les permita obtener éxito en la nueva competencia de la era de la información.

Los avances espectaculares en la actuación exigen un cambio importante, y eso incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización.

Actualmente, las organizaciones deben definir estrategias acordes con un entorno dinámico y altamente competitivo. Pero el problema no solo se centra en saber definir esa estrategia diferenciada, coherente con la evolución del mercado, la cultura y las características de ésta, sino que radica también en la necesidad de efectuar su implementación, factor que no depende solo de la alta dirección, sino de todos los integrantes de la misma y ser coherente con los objetivos globales y con la misión de la organización. Tiene que ser comprendida por todos para poder hacer viable su puesta en marcha. Es necesario que la misión, los objetivos de la organización y la estrategia a emplear, sean comprendidos y asimilados por todo el capital humano, y que cada uno de los integrantes pueda ver el efecto o incidencia de su trabajo sobre dichos aspectos.

#### **1.1.4 Importancia de la Dirección Estratégica en el Sistema Educativo Superior Venezolano<sup>1</sup>.**

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior es el órgano rector de las políticas de educación superior de la República Bolivariana de Venezuela, creado el 08 de enero del año 2002, según Decreto Presidencial N° 1.634 y gaceta oficial N° 37359. El 08 de enero de 2007, según Decreto Presidencial N° 5.103, publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.836, en sus nuevas líneas estratégicas pasó a ser Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU).

---

<sup>1</sup> Algunos fragmentos del texto son tomados de los documentos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior

Las nuevas líneas estratégicas del MPPEU están orientadas a planificar, dirigir y coordinar actividades inherentes a la asesoría, ejecución, seguimiento, evaluación, control y difusión de las políticas académicas y estudiantiles, con esta denominación de Ministerio del Poder Popular expresa la clara necesidad de transformación de este órgano del Ejecutivo Nacional y de su ámbito de competencia, en función de la construcción y fortalecimiento del Poder Popular, como imperativo fundamental para la superación del modelo capitalista y la creación de una sociedad nueva, que ha de gestar su propio modelo: el Socialismo del Siglo XXI.

La reformulación de la misión y visión, así como la formulación de los principios orientadores del MPPEU, toman como pilar fundamental esta consideración y pasa revista al marco jurídico que delimita el papel del Ministerio como rector del Sistema Educativo Universitario Venezolano.

La misión y la visión del Ministerio expresan las perspectivas trazadas por el Estado Venezolano para la refundación de la República y la construcción de una sociedad socialista que supere toda forma de opresión, explotación y exclusión.

Sus referentes fundamentales son las líneas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación: el impulso a la nueva ética socialista, la búsqueda de la Suprema Felicidad Social, el fortalecimiento del poder popular y la Democracia Protagónica, el Modelo de Producción Socialista, la nueva Geometría del Poder, la afirmación de Venezuela como potencia energética mundial, la unidad latinoamericana y caribeña, la solidaridad con los pueblos del Sur y la lucha por un orden internacional justo y solidario. En este sentido, las tareas fundamentales de la gestión del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, se enmarcan en la decisión de transformar la institucionalidad del estado, fortalecer el poder popular y avanzar en la construcción de una sociedad socialista orientada los procesos de formación, investigación, innovación y difusión de conocimientos. La misión y la visión del ministerio expresan las perspectivas trazadas por el estado venezolano para la refundación de la república y la construcción de una sociedad socialista que

supere toda forma de opresión, explotación y exclusión.

Sus referentes fundamentales son las líneas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación: el impulso a la nueva Ética Socialista, la búsqueda de la Suprema Felicidad Social, el fortalecimiento del Poder Popular y la Democracia Protagónica, el Modelo de Producción Socialista, la nueva Geometría del Poder, la afirmación de Venezuela como potencia energética mundial, la unidad latinoamericana y caribeña, la solidaridad con los pueblos del Sur y la lucha por un orden internacional justo y solidario. En este sentido, las tareas fundamentales de la gestión del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior se enmarcan en la decisión de transformar la institucionalidad del Estado, fortalecer el poder popular y avanzar en la construcción de una sociedad socialista.

Con esta nueva estrategia desde la educación superior, toca al MPPEU impulsar un cambio de visión y de acción en las tareas de formación, creación intelectual y vinculación social de las instituciones y programas académicos, que se integre a este proceso de cambio.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria tiene como principal objetivo de su organización y funcionamiento el cumplimiento de los principios, valores y normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el servicio al pueblo venezolano, bajo los principios de legalidad, servicio a los particulares, rendición de cuentas, publicidad normativa, responsabilidad patrimonial y fiscal, funcionamiento planificado, asignación y utilización de los recursos públicos, suficiencia, racionalidad, adecuación, simplicidad, transparencia, cercanía organizativa a los particulares, coordinación y la cooperación entre los órganos del estado; lo cual debe traducirse en su práctica cotidiana en criterios de economía, celeridad, simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza, dentro de parámetros de racionalidad técnica y jurídica. Igualmente, se enfatiza la importancia de la simplificación de los trámites administrativos y la más fluida interlocución con los ciudadanos e instituciones con las que se relaciona el



MPPEU. Estas tareas exigen una formación permanente y de alto nivel de todos sus funcionarios.

El trabajo articulado con los otros entes del Estado, así como el diálogo permanente con las comunidades universitarias y demás actores sociales, resulta indispensable para la concreción de la misión y la realización de los principios orientadores que aquí se enuncian:

- ❖ La educación y el conocimiento como bienes públicos al servicio de todas y todos.
- ❖ Inclusión y Justicia Social.
- ❖ Diversidad e interculturalidad.
- ❖ Cooperación solidaria.
- ❖ Democracia participativa y protagónica.
- ❖ Calidad.
- ❖ Pertinencia.
- ❖ Formación Integral.
- ❖ Ejercicio del Pensamiento Crítico y Creativo.
- ❖ La educación a lo largo de toda la vida.
- ❖ Autonomía Responsable.
- ❖ Equidad Territorial.
- ❖ Cooperación Internacional.

#### **1.1.5. Ventajas de la Dirección Estratégica**

La implementación de la Dirección Estratégica muestra ventajas para aquellas organizaciones que la utilicen:

- ❖ Permite a la organización integrar misión, visión, objetivos, estrategias y conocimiento con el aprendizaje.

- ❖ Centra la atención en los aspectos internos y externos de la organización, lo cual mejora el pensamiento estratégico de los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media.
- ❖ La organización mantendrá un referente de cómo elevar el desempeño general de la misma, en uno o varios elementos claves de una unidad estratégica.
- ❖ Mejora la motivación del talento humano dentro de la organización mediante el logro de las metas y objetivos planificados.
- ❖ Favorece el compromiso, la cohesión y el sentido de pertenencia del trabajador en la organización, por la organización y para la organización.
- ❖ Ayuda a mantener la dirección organizacional.
- ❖ Utiliza las experiencias positivas alcanzadas por la organización y otras organizaciones de punta y las implementa con un mínimo y un máximo de efectividad.

#### **1.1.6. La Dirección Estratégica como modelo de cambio**

La Dirección Estratégica ha generado una gran variedad de cambios en las organizaciones que son propiciados debido a las exigencias continuas y crecientes de la nueva sociedad y la constante variabilidad en lo económico, político, social, laboral y estructural que impactan en la gestión de las instituciones. Entre los cambios más significativos se pueden mencionar:

- ❖ El nuevo entorno económico se caracteriza por cambios rápidos, profundos, complejos, discontinuos y altamente impredecibles.
- ❖ Una creciente liberalización y globalización de los mercados ligado a un aumento de la competencia. En este mercado globalizado, dinámico y diverso, se reduce el valor económico y estratégico de la cuota de mercado.
- ❖ La valoración de las organizaciones ha cambiado, dependiendo menos de los elementos fijos y más de sus conocimientos de gestión y la rapidez con que se adaptan a los cambios.

- ❖ Fortalecimiento y avance en cuanto los regímenes de propiedad intelectual en las instituciones.
- ❖ Cambios en la composición, características del talento humano y en los puestos de trabajo: se demandan nuevos conocimientos y habilidades del mismo.
- ❖ Tendencia a organizaciones con estructuras de menor tamaño y con menos trabajadores.
- ❖ El ritmo de generación de nuevos conocimientos es exponencial y al mismo tiempo, el conocimiento caduca de forma rápida debido a las constantes innovaciones que se introducen al mercado.
- ❖ Un gran desarrollo tecnológico, especialmente de la tecnología de la información, acompañado de lo que Boisot (1998) denomina optimismo tecnológico.
- ❖ Se ha generado una gran variedad de ramificaciones de las nuevas tecnologías de información y las comunicaciones. Con los actuales sistemas de información se puede conseguir coordinar de forma más eficaz la dirección estratégica y operativa de la organización, lo que facilita el establecimiento de alianzas con proveedores o con clientes que se encuentran geográficamente dispersos.
- ❖ Las organizaciones trabajan en red y el entorno donde se mueven puede ser considerado hipercompetitivo, digital y virtual.

### **1.1.7. Retos y realidades de la Dirección Estratégica**

A pesar del poco tiempo transcurrido desde su surgimiento, la Dirección Estratégica es una de las disciplinas científicas que más ha evolucionado y en la que se han producido transformaciones sustanciales en los últimos años.

De acuerdo con Prahalad y Hamel (1994), el actual ambiente económico mundial se caracteriza por nuevas fuerzas que están presionando hacia un "replanteamiento radical", que supone la trascendencia de ciertos presupuestos implícitos que han subyacido en el análisis estratégico tradicional.

Un análisis detallado de este tema fue realizado por Grandío (1996,1997) quien planteó que la dirección de las organizaciones trascendía rápidamente del paradigma económico (inspirado en la economía industrial), predominante en la década de los 80, cuya traducción "directiva" se denominó "Dirección Estratégica", para introducirse en lo que él llamaba el paradigma informativo, el cual, en orden creciente de complejidad, podría subdividirse en tres "subparadigmas": habilidades, conocimiento y representaciones.

Los resultados de estos estudios demuestran la necesidad de utilizar nuevos enfoques y herramientas en la Dirección Estratégica. Las estrategias para crear valor deben transitar de la gestión de los activos tangibles hacia estrategias basadas en la gestión del conocimiento. Los directivos deben comprender la emergencia del conocimiento como fuente primaria de ventaja competitiva y cambiar la forma en que gestionan la estrategia organizacional, para incorporar como elementos claves sus activos intangibles (las habilidades, el conocimiento, el aprendizaje organizacional, las relaciones con los clientes, la innovación, el entorno) para gestionarlos adecuadamente y obtener ventajas competitivas sostenibles.

Investigadores de la Universidad de Harvard, conjuntamente con consultores expertos norteamericanos, a principios de los años noventa comenzaron a investigar soluciones gerenciales que permitieran integrar diferentes elementos de administración moderna. Los resultados fueron sorprendentes, una herramienta que además de integrar los principales elementos gerenciales permitía darle vida a los planteamientos estratégicos, con lo cual se pudo integrar la estrategia, la evaluación del desempeño, las técnicas más recientes de gerencia financiera, los principios de excelencia del mercadeo y el servicio, las metodologías para el mejoramiento de procesos (reingeniería, gestión por procesos), la gestión de la calidad y las técnicas para el desarrollo de los individuos, entre otras, mediante un sistema estratégico de gestión.

## 1.2. La gestión estratégica del líder

La Dirección Estratégica involucra a todas las funciones y personas de la organización, pero al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales: la formulación, la implantación, el control y lograr que el cambio estratégico, en la estructura formal e informal que la cultura se alinee en función de la efectividad de la ejecución de los objetivos y metas establecidas por la organización. Por lo antes expuesto se considera que el papel del liderazgo es decisivo en la Dirección Estratégica, ya que de ello depende el éxito de la misma.

El liderazgo es un arte o proceso para incidir sobre las personas de manera que realicen determinada actividad, y las personas siguen a aquellas que son portadoras de satisfacción de sus necesidades e intereses.

El papel del líder en el proceso de implantación de la Dirección Estratégica es el de impulsar el proceso de cambio estratégico. Este debe detectar desde su perspectiva de visión dentro de la organización, hechos y/o tendencias del entorno o internas que justifican el cambio. El líder, constantemente, impulsa el carácter proactivo de la Dirección Estratégica, abogando ante quienes tienen poder legitimador por la necesidad del cambio.

El líder y su equipo debe definir por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar, hasta dónde cambiar y cómo cambiar, formando parte del equipo gestor del cambio que da apoyo al equipo directivo en las fases de diseño, implementación y monitoreo del cambio; debe proporcionar metodologías y herramientas conceptuales para elaborar un plan de cambio específico, ayudando a observar y cuestionar lo que está ocurriendo a lo largo del proceso de cambio. Transmitir errores y aciertos de experiencias de cambio en otros contextos, contribuir en el diseño y realización del plan de formación, del plan de comunicación y facilitar la comunicación entre todas las partes interesadas en el cambio, ayudando a la construcción de nuevos modelos mentales compartidos del conocimiento.

El líder debe poner en práctica los nuevos procesos que sean necesarios, nuevas tecnologías de intercambio automatizado de datos, nuevos sistemas de evaluación del rendimiento, nuevos programas de formación

y desarrollo directivo. Legitimar o validar conceptualmente el proceso de cambio, aprovechando la credibilidad que le otorga la realidad de su puesta en práctica, y mejorar el papel de los clientes o receptores del proceso de cambio estratégico y todo esto con una visión futurista de hacia dónde se proyecta la organización y hacia cuáles mercados.

### **1.3. El pensamiento estratégico**

El pensamiento en la Dirección Estratégica incluye la aplicación de juicios, basados en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una institución avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los retos y desafíos que se proyectan, tanto previsibles como imprevisibles.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia, que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros del equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva. Permite a los directivos mantener concentrada la atención en el futuro y en el presente.

El pensamiento estratégico apoya la comunicación y planeación de funcionamiento cruzado. Se fomenta la motivación en los directivos para que observen a la planeación desde una macro perspectiva. En la organización se ahorra tiempo, se reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano.

La planeación a largo plazo permite obtener resultados específicos a ser medidos y verificados. Acentúa la planeación del equipo que da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados. Proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos.

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica y

es, en gran medida, de naturaleza intuitiva; lleva a la perspectiva. La planeación de largo alcance lleva a la posición y la planeación táctica lleva al rendimiento. El pensamiento estratégico trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su organización en un viaje exitoso hacia el futuro.

Se ha vuelto cada vez más evidente en años recientes que, para tener éxito, toda institución necesita el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones. En tanto que el proceso formal del pensamiento estratégico empieza por lo común con el director general y el equipo de dirección y, para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la organización.

En las organizaciones donde el ápice estratégico, delega el proceso de implementación de la Dirección Estratégica a los subgerentes y dirigentes de línea media, se desentiende del proceso, lo que trae consigo la disonancia al tomar decisiones por lo que no se logra la efectividad del mismo. Para solucionar este aspecto se considera prudente realizar acciones de formación de todo el equipo directivo para entrenarlos en la conducción del cambio.

#### **1.4. Líneas Estratégicas de la Misión Sucre<sup>2</sup>**

La expansión y transformación de la educación universitaria venezolana han sido resultados, en primer lugar, de la Misión Sucre y del empeño puesto por las y los triunfadores, las y los profesores-asesores, coordinadores y todo el que se ha comprometido en su realización.

La tarea de reimpulsar la Misión Sucre es entendida como tarea de la Revolución Bolivariana y de las instancias de gobierno comprometidas con la Revolución. No es tarea solamente de la Fundación Misión Sucre. El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria debe estar comprometido con ese reimpulso.

El carácter político de la Misión Sucre es la clave para su reimpulso. La calidad de los procesos académicos y administrativos, la organización y movilización social

---

<sup>2</sup> El documento es tomado textualmente de las líneas estratégicas de la Misión Sucre

de las y los participantes, la pertinencia de la formación con el Proyecto Nacional Simón Bolívar, la vinculación estrecha con las comunidades; solo serán posibles en la medida en que se actúa con calidad y tensión revolucionarias, rescatando el carácter estratégico de la misión en el contexto de la lucha por la soberanía nacional y el socialismo.

Las líneas estratégicas generales para el reimpulso de la Misión Sucre en todas sus aldeas a nivel nacional son las siguientes:

1. Fortalecer la dimensión político-ideológica en los ámbitos de la misión.
2. Responsabilizar a los institutos y colegios universitarios en proceso de transformación, en el marco de la Misión Alma Mater y a las universidades ARBOL por la certificación de los programas, el acompañamiento académico y la sinergia institucional con la Misión Sucre.
3. Garantizar en el más breve plazo la confluencia entre los programas de la Misión Sucre y los Programas Nacionales de Formación creados en el marco de la Misión Alma Mater.
4. Fortalecer la estructura y organización local, regional y nacional de la Misión Sucre, así como su infraestructura.
5. Fortalecer el cuerpo docente, su desarrollo profesional y formación permanente.
6. Desarrollar el sistema de control de estudios y los procesos administrativos.
7. Profundizar la vinculación con el Poder Popular, los órganos del Estado y las demás misiones. Asegurar que las Aldeas y espacios alternativos se conviertan en espacios de formación científica, tecnológica y humanística, en polos de producción y difusión cultural, en espacios de debate y de lucha comunitaria.
8. Impulsar el Poder Popular Estudiantil.
9. Asegurar la inserción socio productiva de las y los graduados, y reorganizar las opciones de estudios para garantizar su adecuación al Proyecto Nacional Simón Bolívar y a las necesidades del desarrollo local integral.
10. Profundizar la dimensión internacional de la Misión Sucre.



## **Capítulo II. Descripción del objeto de estudio. Procedimiento empleado para el desarrollo de la Dirección Estratégica en la coordinación de la Aldea IUTET en la Urbanización La Beatriz en la Misión Sucre.**

### **2.1. Descripción de la Misión Sucre. Antecedentes.**

En las últimas décadas del siglo pasado, el estado fue reduciendo progresivamente sus responsabilidades en la educación y específicamente, en la educación superior. Desde 1989 hasta 1998, la inversión realizada en educación superior en Venezuela, fue descendente, por recortes presupuestarios en todos los sectores del ámbito social y, en especial, como una estrategia para construir la viabilidad del proyecto de privatización de la educación superior.

Como consecuencia se produjo una amplia deuda social acumulada, pues la matrícula universitaria sufrió un estancamiento, favoreciendo la exclusión de los estudiantes provenientes de los sectores más pobres. Diversos estudios coinciden en afirmar que el ingreso a la educación superior favoreció a los sectores con mayores ingresos, a la población de las grandes ciudades y a los estudiantes de los colegios privados. A la vez, la educación superior de gestión oficial disminuyó sensiblemente su participación a favor de la educación de gestión privada.

Desde 1999, el Gobierno Bolivariano está fortaleciendo el sistema educativo venezolano y haciendo realidad el ejercicio de la educación como derecho humano, por tanto ha sido necesario rescatar la iniciativa del Estado como garante de oportunidades educativas de calidad para todos, tal y como lo señala el artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Se ha revertido la tendencia de las últimas décadas a la disminución del presupuesto público dedicado a la educación.

La Misión Sucre nace para romper, por la vía de la Educación Superior, los círculos de exclusión. Su objetivo es incorporar a la universidad, a todos los bachilleres que quieren estudiar, cumpliendo con el derecho a la educación, contenido en el capítulo VI (De los Derechos Culturales y Educativos) de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Los bachilleres que deseen estudiar una carrera universitaria, no tendrán más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La Misión Sucre es probablemente, la tarea más trascendente en materia de educación superior que se ha llevado a cabo en el país. Ésta se realiza ofreciendo elevados estándares de calidad técnica que se vinculan con el compromiso y la solidaridad.

El 21 de septiembre del 2003 se realiza un censo en todas las plazas Bolívar del país, el cual arroja la cifra de 470 mil estudiantes excluidos de la educación superior. En el censo, participaron el Comando Táctico Universitario, Federación Bolivariana de Estudiantes, Frente Francisco de Miranda, Instituto Nacional de la Juventud, Alcaldía de Caracas y todas las alcaldías que apoyan el proceso de cambio que vive la nación.

El Plan Extraordinario “Mariscal Antonio José de Sucre”, denominado Misión Sucre, tiene por objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres sin cupo y transformar su condición de excluidos del subsistema de educación superior.

En la Misión Sucre se conjuga una visión de justicia social, con el carácter estratégico de la educación superior para el desarrollo humano integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa, para lo cual es indispensable garantizar la participación de la sociedad en la generación, transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.

El plan educativo 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.

La Misión Sucre es un plan extraordinario del gobierno venezolano, de carácter estratégico, no permanente, orientado a facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres y bachilleras que, a

pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no han sido admitidos o admitidas en ninguna institución de educación superior oficial, en correspondencia con el mandato constitucional de garantizar el derecho a la educación de todos los venezolanos y venezolanas. Es un programa de inclusión del Ministerio de Educación Superior que fue creado mediante Decreto Presidencial Número 2601, del 8 de septiembre del 2003; se propone municipalizar la educación superior, orientarla hacia las regiones, las localidades, tomando como punto de referencia la cultura específica de las poblaciones con sus necesidades, problemas, acervos, exigencias y potencialidades.

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

La Misión Sucre 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, destre-

zas y actitudes orientadas a la construcción de una sociedad democrática y participativa.

Hasta cierre del año 2011, según estadísticas de la Fundación Misión Sucre, se han inscrito en diversos programas de formación un total de 296.781 venezolanos en todo el país, 80.297 cuentan con becas del Estado y 7.921 profesores laboran en los distintos programas de estudio.

Cabe señalar que a la Misión Sucre, se han incorporado por medio del Programa de Iniciación Universitaria (PIU), estudiantes del estado de Roraima, Brasil, específicamente de los municipios de Boa Vista y Pacaraima y estudiantes de Perú.

En el año 2013, según estadísticas de la Fundación Misión Sucre, se han inscrito en 20 programas de formación un total de 620.091 venezolanos en todo el país, ubicados en 235 Aldeas.

### **Objetivos de la Misión Sucre<sup>3</sup>**

#### **Objetivos generales:**

1. Facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres y bachilleras que, a pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no han sido admitidos en ninguna institución de educación superior oficial, e incrementar el nivel educativo de la población venezolana.
2. Promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de nuevos modelos educativos universitarios, con base en los imperativos de la democracia participativa y protagónica, el diálogo con los actores involucrados teniendo como referencia fundamental el proceso histórico, social, político y económico que vivimos.

#### **Objetivos específicos:**

1. Cuantificar y caracterizar la población de bachilleres que no han podido acceder a la educación superior.

---

<sup>3</sup> La información es tomada textualmente de los Fundamentos de la Misión Sucre.

2. Diseñar e implantar un Programa de Iniciación Universitaria (PIU), que favorezca el tránsito de los bachilleres a la educación superior.
3. Aumentar la matrícula en las instituciones de educación superior.
4. Conformar una red que integre a todas aquellas instituciones y organizaciones que puedan cooperar de manera sustantiva en el desarrollo y consolidación de la Misión Sucre.
5. Desarrollar currículos que contribuyan e impulsen el Proyecto de Desarrollo Nacional Endógeno y Sostenible.
6. Propiciar el desarrollo de un currículo abierto, flexible, dinámico e innovador que permita desarrollar e innovar planes y programas de estudio, metodologías y recursos para el aprendizaje, y que prevea la implementación de modalidades de formación como: la presencial, la semipresencial, la educación a distancia, la no convencional y la acreditación de experiencias, entre otras.
7. Promover estrategias de transformación del sistema de educación superior, con base en el desarrollo endógeno sostenible, que impacten en lo local, lo regional y lo nacional, que simultáneamente corrijan todas aquellas anomalías y desaciertos que han venido caracterizando a este sector educativo (admisión, sesgo social, deserción, calidad de la enseñanza).

### **Misión de la Misión Sucre**

Desarrollar y fortalecer el sistema administrativo, el soporte académico, la infraestructura, así como lo concerniente a la adquisición, reproducción y distribución de los materiales educativos y la calidad de vida de los triunfadores, en articulación con las instituciones de educación universitaria que participan en la Misión Sucre para garantizar el acceso universal a la educación universitaria de todas y todos los venezolanos.

### **Visión de la Misión Sucre**

Ser el soporte operativo de la educación universitaria municipalizada en todo el territorio nacional.

## 2.2. Caracterización y descripción de la Aldea

**ALDEAS.** Son ambientes seleccionados para cumplir con el objetivo de garantizar el acceso a la educación universitaria a nivel nacional, la Misión Sucre funciona en infraestructuras conformadas por una gran red de espacios denominados para efectos de la Misión: “Aldeas Universitarias” (considerados Ambientes Locales de Desarrollo Educativo Alternativo Socialista). Las aldeas se encuentran discriminadas en tres grupos:

- 1.-Escuelas, liceos, casas de cultura, centros penitenciarios y aulas de instituciones de educación universitaria.
- 2.- Instalaciones construidas por la Fundación Misión Sucre.
- 3.- Edificaciones construidas por la Corporación Venezolana de Guayana, PDVSA, Ministerio del Poder Popular para las Fuerzas Armadas, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, gobernaciones, alcaldías, entre otras.

La Aldea IUTET, se encuentra ubicada en la parroquia La Beatriz, Valera Estado Trujillo, siendo creada en el año 2003, luego de haber sido publicado en Gaceta oficial el 10 de Septiembre el inicio de la Misión Sucre.

El Proyecto de Iniciación Universitario (PIU), se comenzó con los programas de Educación, Medicina Integral y Estudios Jurídicos con la coordinación de la Lic. Yelit Reyes quien tenía la oficina en su propia casa, no siendo hasta el año 2005 donde se le otorga la primera oficina a la Misión Sucre en el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo de La Beatriz.

En octubre del año 2007 el gobierno adquiere forzosamente unas estructuras donde funcionaba la Federación de Sindicatos del Estado Trujillo (Fetra-Trujillo) y las otorga a la Misión Sucre para que desde allí funcionaran las coordinaciones académicas y la coordinación de la aldea, de los programas Gestión Ambiental, Gestión Social, Estudios Jurídicos, Administración y Gestión, Agro-alimentaria y Trayecto Inicial. Actualmente la coordinación supervisa los siguientes ambientes: Unidad Educativa La Candelaria en La Beatriz, Universidad Simón Rodríguez en La Beatriz, Unidad Educativa Plata III en Plata III, Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo en La Beatriz, Unidad Educativa José Humberto

Contreras de Morón, Escuela Bolivariana Ciudad de Valera, Las Acacias y el INCES Comercio en la avenida Bolívar. Actualmente la aldea cuenta con 252 alumnos y 51 profesores en los diferentes ambientes como muestra la siguiente tabla.

**Tabla No. 1: Distribución de profesores y estudiantes según programas**

**Fuente: Elaboración propia**

<b>Programa</b>	<b>Profesores</b>	<b>Estudiantes</b>
Programa Nacional de Formación de Educadores (PNFE)	9	80
Gestión social	6	16
Estudios Jurídicos	20	194
Electricidad	4	8
Administración y Gestión	11	85
Agroalimentaria	5	10
Gestión Ambiental	5	12
Trayecto inicial	8	150
Total	68	555

### **2.3. Procedimiento para desarrollar la Dirección Estratégica en la Aldea IUTET**

La presente investigación tiene como objetivo general elaborar un procedimiento de Dirección Estratégica que le permita al coordinador de la Aldea IUTET ubicada en la parroquia La Beatriz, la adecuada implementación de las líneas estratégicas de la Misión Sucre.

Existen dificultades para la implementación de la dirección estratégica de la Misión Sucre en la Aldea IUTET. Estos son elementos que evidencian la ineficacia en el cumplimiento de las líneas estratégicas de la Misión Sucre.

- ❖ El reglamento de la Misión Sucre es desconocido, así como su misión y su visión en la aldea por los asesores y los triunfadores.
- ❖ Los programas se ven afectados en su cumplimiento.
- ❖ No existe una adecuada Planificación Estratégica que permita resolver los problemas cotidianos en los ambientes de las aldeas.

Todo esto evidencia la pertinencia de la investigación y la consistencia del problema científico planteado y demuestra la necesidad de un procedimiento que norme cómo implementar adecuadamente las líneas estratégicas de la Misión Sucre en la Aldea IUTET.

Partiendo del análisis de los modelos y procedimientos efectuado, se decide elaborar un procedimiento que se adecue a las condiciones de la Misión Sucre y específicamente a la Aldea Universitaria IUTET.

### **Premisas para la aplicación del procedimiento**

1. Alto nivel de liderazgo de los coordinadores de la Misión Sucre específicamente a nivel de aldeas.
2. Preparación y superación de los coordinadores de Aldeas y profesores asesores en materia de Dirección Estratégica.
3. Promover la comunicación eficaz, tanto vertical como horizontal entre coordinadores, profesores asesores y triunfadores de Aldea y los niveles superiores de la Misión.

### **Alcance**

Coordinador general, coordinadores de programa, coordinadores académicos profesores asesores y triunfadores de la aldea.

### **Objetivo general del procedimiento**

Facilitar la implementación de la Dirección Estratégica en la aldea, para lograr el cumplimiento adecuado de las líneas estratégicas de la Misión Sucre.

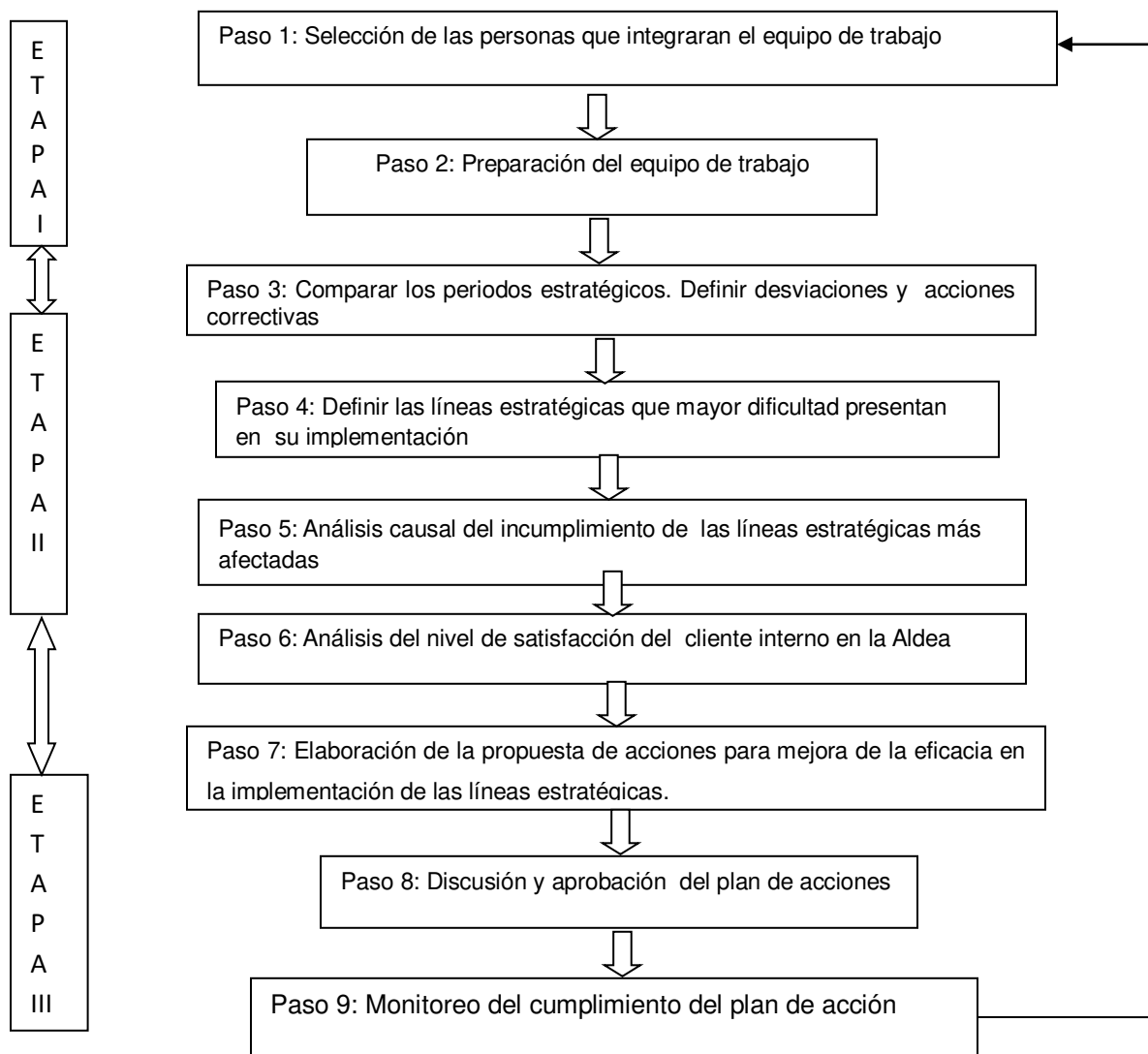
### **Objetivos específicos**

- ❖ Consultar a un equipo de expertos que conozcan la problemática de la aldea.
- ❖ Diagnosticar el estado actual de la Aldea.
- ❖ Proponer las estrategias de solución en función de las dificultades diagnosticadas.
- ❖ Establecer los requerimientos para la implementación, evaluación y ajuste del procedimiento evaluado.



**Gráfico No. 1 Procedimiento propuesto en la investigación**

Fuente: Elaboración propia



**Etapa 1: Selección y capacitación del grupo de trabajo**

El objetivo de esta etapa es seleccionar y preparar adecuadamente al grupo que apoyará a la elaboración e implementación del procedimiento.

**Paso 1. Selección de las personas que integrarán el equipo de trabajo**

Los criterios que se asumen para la selección del grupo son los siguientes:

- ❖ Personas con experiencia en el trabajo de la aldea. Deben poseer más de 5 años de experiencia.
- ❖ Personas con experiencia en el campo de la dirección. Con más de 5 años de experiencia en la dirección.
- ❖ Personas con experiencia en la labor docente.

### **Paso 2. Preparación del equipo de trabajo**

Se realiza a partir de un programa de capacitación para los seleccionados donde se les explica todo lo relacionado con el tema y en particular con la elaboración e implementación de un procedimiento para garantizar la aplicación de la Dirección Estratégica como filosofía de dirección. Las temáticas que deben ser impartidas serán:

- ❖ La Dirección Estratégica y su importancia.
- ❖ La Dirección Estratégica como modelo de cambio.
- ❖ .La Gestión Estratégica del líder.
- ❖ El Pensamiento Estratégico.
- ❖ Líneas Estratégicas de la Misión Sucre.

### **Etapas 2. Análisis del cumplimiento de las líneas estratégicas**

El objetivo de esta etapa es analizar el cumplimiento de las líneas estratégicas declaradas por la Misión Sucre para ello se podrá aplicar la técnica Tormenta de Ideas y Método Kendall que evalúen el cumplimiento de las líneas estratégicas.

### **Paso 3. Comparar los períodos estratégicos. Definir desviaciones y acciones correctivas.**

El objetivo de este paso consiste en comparar y analizar los resultados de los dos períodos estratégicos, detectar las desviaciones y adoptar las acciones correctivas.

### **Paso 4. Definir las líneas estratégicas que mayores dificultades presentan en su implementación.**

Esto se determinará a partir del grado de cumplimiento de dichas líneas, debiéndose precisar las más afectadas, para ello se aplicará el método de los expertos con el coeficiente de Kendall.

### Método de los expertos (Kendall)

Es un método parametral con basamento estadístico y probabilístico, se basa en la búsqueda de un criterio ponderado sobre un criterio en cuestión de un grupo de expertos previamente seleccionados atendiendo a su experiencia y conocimiento del problema que se está analizando y no a su nivel cultural ni a su rango. Permite controlar la concordancia entre el criterio de los expertos. Para aplicar esta herramienta es necesario seleccionar como mínimo siete expertos y como máximo a quince. Tiene amplio uso. Se emplea para controlar la concordancia entre los expertos, es un método estadísticamente argumentado que se emplea en la primera gran expansión del Diagrama Causa – Efecto, y puede ser empleado en cualquier actividad que requiera de trabajo con expertos.

**Tabla 2. Resultados de la valoración de los expertos**

**Fuente: Elaboración propia**

Ítems	Expertos							$\sum a_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$
	1	2	3	4	5	.	m			
1										
2										
.										
K										

Donde:

m – Número de expertos.

$\sum a_{ij}$  – Suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos al ítem i.

K – Número de ítems a valorar.

T – factor de comparación.  $\sum \sum a_{ij} / K$

$\Delta = \sum a_{ij} - T$

Para comprobar si existe concordancia entre el panel de especialistas se empleará

el Coeficiente de Kendall (W) a partir de la fórmula siguiente:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \geq 0.5$$

Si se cumple, hay concordancia y el estudio es válido, si  $W < 0.5$  se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber un número de expertos  $m \geq 7$  y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre  $m \geq 7$ .

En caso de que algún experto considere que dos o más ítems tienen el mismo nivel de importancia, se otorgará la misma puntuación a estos, pero posteriormente se deberá variar el orden de la ponderación, suprimiendo aquellos que fueron marcados con igual puntuación.

### **Paso 5. Análisis causal del incumplimiento de las líneas estratégicas más afectadas**

Para el desarrollo de este paso se recomienda utilizar el diagrama causa - efecto para la primera gran expansión acompañado de la tormenta de ideas para la primera pequeña expansión.

#### **Diagrama Causa - Efecto**

Es una de las técnicas más útiles para el análisis de las causas de un problema, mostrando la relación de cada uno de los efectos o problemas de calidad y los factores que la determinan. Se suele llamar "diagrama de espina de pescado" o diagrama de Ishikawa.

El diagrama causa - efecto permite definir un efecto y clasificar las causas y variables de un proceso. Para la elaboración del mismo, primero se establecen las causas que provocan el efecto, en el extremo derecho. A este llega una flecha desde la izquierda. Otras flechas se disponen como en una espina de pescado sobre la más grande, que es la columna vertebral. Se representan líneas oblicuas que reflejan las principales causas que influyen señalando a la flecha principal. Cada flecha oblicua principal le llegan otras flechas secundarias que indican

subcausas y, en la medida que el análisis tenga niveles más profundos, las subdivisiones pueden ampliarse. En la práctica para elaborar un diagrama de causa efecto se suele realizar la primera expansión de cuatro a seis efectos causales como máximo, utilizando el método Kendall, luego se realiza la primera pequeña expansión aplicando tormenta de ideas y de ser necesario se utiliza la segunda pequeña expansión utilizando el diagrama de afinidad, dichas técnicas se aplican según la cantidad de elementos que se pueda incluir en el análisis de causa.

### **Tormenta de ideas**

Es una técnica interactiva de trabajo en grupo que se realiza con el objetivo de ganar gran cantidad de ideas en poco tiempo. Presenta 3 modalidades:

**Rueda libre:** Es el más usado, los participantes intervienen libremente, de manera espontánea. Esta es su fundamental ventaja. Además de ser creativo, facilita la contribución de otros expertos con sus ideas. Su mayor desventaja consiste en que individuos fuertes pueden predominar; sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.

**Round Robin:** La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas.

**Tira de papel:** Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel. El anonimato permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. El proceso es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas. Tiene como objetivo llevar a cabo un filtrado y posteriormente emplear el método de los expertos con el coeficiente de Kendall para determinar cuáles son los principales problemas.

Esta herramienta fue creada en el año 1941 por Alex Orborns. Se debe utilizar cuando exista la necesidad de: liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar las oportunidades a mejorar.

### **Paso 6. Análisis del nivel de satisfacción del cliente interno en la Aldea**

Para ello se recomienda utilizar la encuesta de la diferencia del GAP 6 del modelo SERVQUAL Modificado, la cual evalúa elementos básicos en la dirección estratégica como: liderazgo, comunicación, participación en la toma de decisiones, trato y relaciones y la satisfacción laboral en general.

Para ello se encuestaran todos los profesores asesores de la aldea en los ambientes anexos a la misma.

En caso de utilizar el muestreo el tamaño de muestra se determinara a partir de la norma ISO 2859:2003. Muestreo de aceptación por atributos, tomando como tamaño del lote la cantidad de trabajadores existentes en la aldea y utilizando un nivel inspección normal.

### **GAP 6 del modelo modificado SERVQUAL**

Es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las organizaciones pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes internos respecto a un servicio. Además puede ser considerado como una técnica de investigación comercial que permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios. Permite conocer qué expectativas tienen nuestros clientes y cómo ellos aprecian nuestro servicio. Suministra un esquema básico basado en un formato de representación de las expectativas y percepciones que incluyen declaraciones para cada uno de los criterios sobre la calidad del servicio. Cuando se considera necesario, este esquema se puede adaptar o complementar para añadirle las características específicas que respondan a las necesidades de investigación de la institución. El mismo evalúa elementos fundamentales como: liderazgo, comunicación, participación en la toma de decisiones, trato y relaciones y la satisfacción laboral en general.

### **La encuesta**

La aplicación de esta técnica requiere de una comunicación con el sujeto. Tal comunicación es un proceso de relación biunívoca, que facilita los datos que se necesitan.

La captación de información durante el proceso de comunicación se realiza

mediante un cuestionario.

La redacción de un cuestionario no es una tarea sencilla, como puede parecer a primera vista, ya que requiere una profunda reflexión acerca de una serie de aspectos a tener en cuenta (Weiers, 1986).

- ❖ La naturaleza de la información.
- ❖ Las características de los entrevistados, su capacidad y disposición a brindar esa información.
- ❖ Las posibilidades o limitaciones del método de encuesta que se desee utilizar (entrevistas personales, correo o teléfono).

Existen normas generales que deben tenerse en cuenta al hacer un cuestionario:

- ❖ Utilizar el lenguaje adecuado: hay que tener en cuenta el tipo de persona a entrevistar, su preparación y nivel, identificándose con su forma de expresarse.
- ❖ Concisión, precisión y claridad: No hay que formular las preguntas ambiguas o de dudosa interpretación. Además, hay que procurar que la redacción de la pregunta sea la forma más directa de decir lo que se quiere.
- ❖ No confiar en la memoria del entrevistado: Deben evitarse preguntas sobre hechos o sucesos muy anteriores. Nos arriesgamos a respuesta de dudosa fiabilidad.
- ❖ No obligar al entrevistado a hacer cálculos, la pregunta ha de hacerse para obtener un dato más fiable, aunque luego el cálculo lo debamos hacer nosotros.
- ❖ No hacer preguntas sugiriendo las respuestas: Al redactar un cuestionario hay que evitar tomar partido con nuestra opinión y proyectar nuestra propia forma de pensar a la redacción de las preguntas.
- ❖ No hacer preguntas demasiado íntimas: Evidentemente puede molestar al entrevistado y, desde luego la fiabilidad en las respuestas es dudosas. De ser necesario hacer alguna de estas preguntas dejarlas para el final del cuestionario.
- ❖ El cuestionario no debe ser demasiado extenso: El cansancio genera malestar que se traduce en un grave descenso en la fiabilidad de las respuestas;

Cada posible respuesta debe quedar identificada con un código claro: para poder grabar los datos y aplicar un programa de tabulación.

Algunos tipos de preguntas que se pueden incluir en el cuestionario son:

- ❖ De introducción: Para preparar e introducir el tema o para allanar el camino ante una pregunta conflictiva. Suele ser preguntas agradables o sugestivas aunque no estén demasiado relacionados con el objetivo del estudio.
- ❖ Preguntas abiertas: No se ofrecen al entrevistado las alternativas de respuestas.
- ❖ Preguntas cerradas: El entrevistado debe decidir entre respuestas ya estructuradas.
- ❖ De respuesta múltiple: Hay posibilidad de varias respuestas.
- ❖ Preguntas filtros: Sobre la base de la respuesta se hace después una u otra pregunta.
- ❖ Preguntas de evaluación: se pide al entrevistado que evalúe o valore algo de forma semántica, comparativa, numérica u ordinal.

### **Etapa 3. Propuesta de acciones para la mejora en la implementación de las líneas estratégicas**

El objetivo de esta etapa es proponer un plan de acciones para la mejora del cumplimiento de las líneas estratégicas.

#### **Paso 7. Elaboración de la propuesta de acciones para mejorar la implementación de las líneas estratégicas**

La propuesta de acciones para la mejora se realiza a partir los resultados del diagrama causa – efecto. Las acciones propuestas deben ir orientadas a minimizar o erradicar las causas definidas en el diagrama causa - efecto.

#### **Paso 8. Discusión y aprobación del plan de acciones**

La propuesta de plan de acción se discute con el ápice estratégico y el grupo de trabajo para definir su aprobación, modificación y los recursos necesarios para su ejecución. El plan de acción debe especificar las acciones, los responsables, las fechas de cumplimientos, participantes y los recursos necesarios para cada acción de mejora, para ello se recomiendan utilizar el trabajo grupal.



### **Trabajo Grupal**

Es la acción colectiva dirigida a conseguir objetivos compartidos sin poner en peligro la cooperación y fortaleciendo la cohesión en el equipo de trabajo, esto se evidencia cuando los integrantes del equipo de trabajo generan actividades tales como:

- ❖ Proponer ideas nuevas y soluciones referentes a las dificultades que el equipo de trabajo está tratando.
- ❖ Contribuir y respetar las ideas de los otros integrantes del equipo.
- ❖ Ofrecer información relevante de hechos constatados que faciliten la solución del problema.
- ❖ Coordinar y evaluar las actividades realizadas con el equipo, para verificar si se están logrando los objetivos propuestos.

### **Paso 9. Monitoreo del cumplimiento del plan de acción**

Para el monitoreo del cumplimiento del plan de acciones se debe utilizar un sistema de indicadores que midan el nivel de cumplimiento de las líneas estratégicas, nivel de liderazgo, comunicación, satisfacción laboral, cumplimiento de los PNF, la promoción, deserción de triunfadores y colaboradores, entre otros.

### **Capítulo III. Resultados de la aplicación del procedimiento para evaluar la Dirección Estratégica en la Aldea IUTET**

El análisis de los resultados que se presenta, se realiza teniendo en cuenta la secuencia de etapas y pasos del procedimiento elaborado y plasmado en el capítulo II.

#### **3.1. Etapa I. Selección y capacitación del equipo de trabajo**

##### **Paso 1. Selección del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo quedó integrado por cinco compañeros, de ellos dos coordinadores y tres profesores, todos con más de cinco años de experiencia dentro de la Misión Sucre y actualmente activos y relacionados con la docencia, tomándose en cuenta las características que tienen los profesores de la aldea en cuanto a dirección, experiencia docente, experiencia en cargos directivos, manejo de personal, años de servicio y currículo.

##### **Paso 2. Preparación del equipo de trabajo**

Se preparó el personal en temas generales referente a la Dirección Estratégica como herramienta fundamental en la dirección, a través de un programa de capacitación donde se realizó consultas bibliográficas sobre definiciones conceptuales, teorías e importancia de la Dirección Estratégica, se analizó la Dirección Estratégica como un modelo de cambio, la Gestión Estratégica del líder, el Pensamiento Estratégico, las Líneas Estratégicas de la Misión Sucre y la elaboración e implementación de un procedimiento de Dirección Estratégica.

#### **3.2. Etapa 2. Análisis del cumplimiento de las líneas estratégicas**

##### **Paso 3. Comparar los períodos estratégicos. Definir desviaciones y acciones correctivas**

Después de analizadas las líneas estratégicas y el resultado de su implementación

en los períodos 2003 – 2008 y 2008 – 2013; los principales cambios acontecidos son:

- ❖ Cambio de estructura. Se incrementan las figuras directivas en los diferentes niveles, aunque aún no se ha medido el impacto de este cambio.
- ❖ Cambio en el menú inicial de los Programas Nacionales de Formación en función de las necesidades.
- ❖ Adecuación de los PNF a las necesidades de desarrollo local.
- ❖ Se mantienen insuficiencias en las acciones de control y en el trabajo metodológico.
- ❖ El proceso estratégico y de toma de decisiones se realiza a nivel central, con muy poca participación de los colaboradores y triunfadores de los diferentes programas.
- ❖ En lo fundamental, se desarrolla el proceso de formación de profesionales.
- ❖ Poco alcance de los procesos de investigación y posgrado.
- ❖ Insuficiente seguimiento a los egresados de los diferentes PNF.

#### **Paso 4. Definir las líneas estratégicas que mayores dificultades presentan en su cumplimiento**

Se valoraron las líneas estratégicas de la Misión Sucre utilizando el método de los expertos o Kendall, para determinar cuáles son las que presentan mayor dificultad en su cumplimiento, para ello se seleccionaron 7 expertos entre profesores y coordinadores con más de cinco años de experiencia en la Misión Sucre. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla siguiente.

**Tabla No. 2. Resultado de la valoración de los expertos****Fuente: Elaboración propia**

<b>Causas del problema</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b><math>\sum a_{ij}</math></b>	<b><math>\Delta</math></b>	<b><math>\Delta 2</math></b>
Fortalecer la dimensión político-ideológica en todos los ámbitos de la Misión	1	2	2	1	2	2	3	12	-26	676
Responsabilizar a los Institutos y Colegios Universitarios en proceso de transformación en el marco de la Misión Alma Mater y a todas las Universidades ARBOL por la certificación de los programas, el acompañamiento académico y la sinergia institucional con la Misión Sucre.	7	6	6	7	8	6	7	47	9	81
Garantizar en el más breve plazo la confluencia entre los programas de la Misión Sucre y los Programas Nacionales de Formación creados en el marco de la Misión Alma Mater.	8	7	8	8	6	7	6	50	12	144
Fortalecer la estructura y organización local, regional y nacional de la Misión Sucre, así como su infraestructura.	9	8	10	9	9	10	9	64	26	676
Fortalecer el cuerpo docente, su desarrollo profesional y formación permanente.	2	1	1	2	1	1	1	9	-29	841
Profundizar la vinculación con el Poder Popular, los órganos del Estado y las demás misiones. Asegurar que las Aldeas y espacios alternativos se conviertan en espacios de formación científica, tecnológica y humanística, en polos de producción y difusión cultural, en espacios de debate y de lucha comunitaria.	6	5	7	6	7	8	8	47	9	81

Impulsar el Poder Popular Estudiantil.	5	4	5	5	5	5	4	33	-5	25
Asegurar la inserción socio productiva de las y los graduados, y reorganizar las opciones de estudios para garantizar su adecuación al Proyecto Nacional Simón Bolívar y a las necesidades del desarrollo local integral.	3	3	4	3	3	3	2	21	-17	289
Desarrollar el sistema de Control de Estudios y los procesos administrativos	4	5	3	4	4	4	5	29	-9	81
Profundizar la dimensión internacional de la Misión Sucre	10	10	9	10	10	9	10	68	30	900
Totales								380		3505

Criterio de valoración

1: representa mayor importancia

7: representa menor importancia

Calculando:

$$T = \sum \sum a_{ij} / K = 380 / 10 = 38$$

$$W = \frac{12(\sum \Delta^2)}{m^2 (K^3 - K)} = \frac{12 \times 3505}{49(1000 - 10)} = 0.87$$

Como el coeficiente de concordancia de Kendall (W) arrojó un valor mayor de 0,50 los resultados obtenidos por el panel de expertos son confiables.

Los resultados obtenidos de la aplicación del Kendall las líneas estratégicas que

más dificultades presentan en su aplicación son:

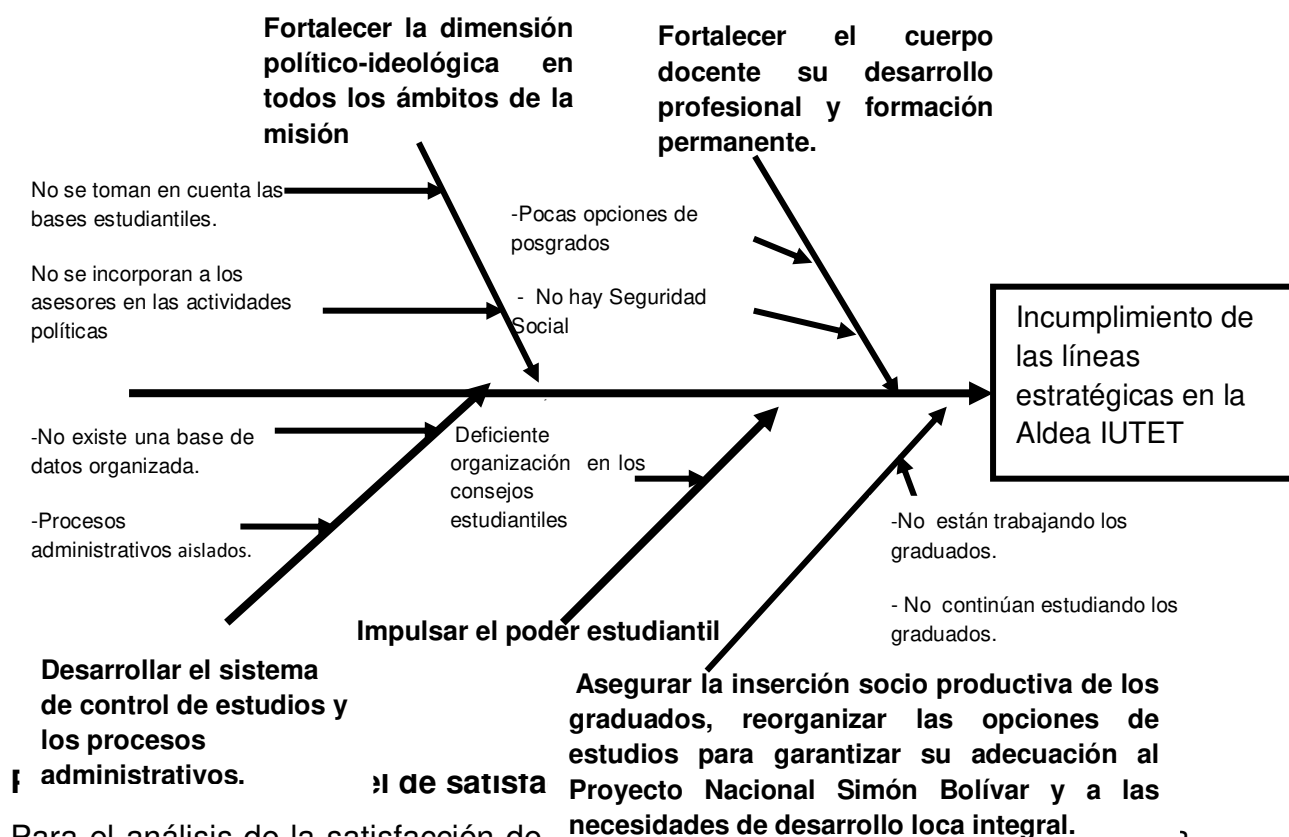
1. Fortalecer la dimensión político-ideológica en todos los ámbitos de la Misión.
2. Fortalecer el cuerpo docente, su desarrollo profesional y formación permanente.
3. Impulsar el Poder Popular Estudiantil.
4. Asegurar la inserción socio productiva de las y los graduados, y reorganizar las opciones de estudios para garantizar su adecuación al Proyecto Nacional Simón Bolívar y a las necesidades del desarrollo local integral.
5. Desarrollar el sistema de Control de Estudios y los procesos administrativos.

Con los problemas seleccionados se llegó a la primera gran expansión mediante el método de los expertos (Kendall).

#### **Paso 5. Análisis causal del incumplimiento de las líneas estratégicas más afectadas**

Para el desarrollo de este paso se elaboró un diagrama causa- efecto luego de aplicar el método de los expertos que dio las principales líneas estratégicas que deben ser atendidas con más urgencia y a la vez se realizó una tormenta de ideas aplicando la técnica de rueda libre para la primera pequeña expansión y determinar las posibles subcausas del incumplimiento de las líneas estratégicas mas afectadas.

**Figura No. 1 Diagrama Causa- Efecto**  
**Fuente: Elaboración propia**



Para el análisis de la satisfacción de

encuesta de la diferencia No. 6 del modelo modificado SERVQUAL a todos los profesores asesores de la Aldea, los cuales suman un total de 46, siendo la totalidad de la población comprobándose que la encuesta es fiable y válida, toda vez que Alfa de Cronbachs arrojó un valor de 0.846 y la prueba de validez un R cuadrado de 0,711. Ver anexo 2.

La evaluación general cuantitativa del nivel general de satisfacción de los profesores asesores de la Aldea dio un valor promedio de 2.25, por lo que se encuentra por debajo de 3 que es el valor mínimo deseado, existiendo una insatisfacción de acuerdo a los atributos planteados. Se debe señalar que existen valores medios mínimos de 1.13 y un máximo de 4.14 lo que implica que existe insatisfacción general en el cliente interno de la Aldea, ya que el promedio de 2.25 corresponde a un solo atributo (trabajo).

**Tabla No. 3 Análisis promedio de los atributos de la encuesta**

Fuente: Elaboración propia

Atributos	Promedio
<b>Trabajo</b>	4.14
<b>Condiciones Laborales</b>	2.33
<b>Salario</b>	1.67
<b>Trato y Relaciones</b>	2.27
<b>Toma de Decisiones</b>	2.12
<b>Comunicación</b>	1.13
<b>Liderazgo</b>	2.11
<b>Total</b>	<b>2.25</b>

Los resultados promedios por atributo evidencian una insatisfacción de los clientes internos de la Aldea, debido a que seis atributos presentan puntuaciones por debajo de las percepciones mínimas esperadas que serían con un promedio de 3 a 4, con la excepción de un atributo (trabajo) donde el promedio es superior a 4. De forma general los atributos promedian 2.25 lo que manifiesta gran descontento como muestra la tabla No. 3.

Los resultados más críticos se aprecian en los atributos comunicación (1.13) salario (1.67) liderazgo (2.11) toma de decisiones (2.12) trato y relaciones (2.27) y condiciones laborales (2.33).

- ❖ **Comunicación:** Es deficiente entre los coordinadores de aldea, los profesores asesores y los triunfadores, al existir poco conocimiento de los objetivos de la misión y el cumplimiento de las líneas generales de esta, lo cual refleja un grado de insatisfacción laboral, que puede influir en el desempeño de las funciones.
- ❖ **Liderazgo:** Consideran que el jefe no los ayuda en el trabajo todo lo que ellos necesitan, porque requieren continuamente de orientación para la



realización del trabajo, lo que evidencia falta de conocimiento sobre algunos elementos o aspectos de su desempeño. Las relaciones jefe - subordinado en todos los casos no la consideran buenas.

- ❖ **Participación en la toma de decisiones:** Consideran que sus criterios y opiniones respecto al trabajo o decisiones importantes en la aldea no son tomadas en cuenta por la coordinación.
- ❖ **Trato y relaciones personales:** El reconocimiento colectivo e individual cuando se realiza una labor destacada es insuficiente.
- ❖ **Condiciones laborales:** los espacios o ambientes donde se imparte la enseñanza, presentan generalmente dificultades por no ser propios de la Aldea y los coordinadores muestran muy poco interés en buscar soluciones.

### Paso 7. Elaboración de propuesta de acciones

Se proponen, tomando como punto de partida las deficiencias detectadas en la implementación de las líneas estratégica, acciones que contribuyen a la mejora de los resultados.

Las prioridades se sustentan en las principales causas analizadas y relegadas en la “Espina de Pescado” (Figura No. 1).

**Tabla 4. Plan estratégico de trabajo para la Aldea IUTET**

**Fuente: Elaboración propia**

Prioridad	Acciones	Resultados esperados	Seguimiento y evaluación	Lapso de cumplimiento	Responsable
Fortalecimiento del trabajo ideológico-político para la formación de valores socialistas en los coordinadores asesores colaboradores y triunfadores.	Diseñar un sistema de preparación ideológico-político en la aldea para los coordinadores, asesores colaboradores y triunfadores.	Sistema de preparación ideológico-político en la Aldea y los diferentes ambientes anexos a la misma.  Crear recursos materiales para cada mes.	Visitas a diferentes ambientes de la Aldea.  Carpeta de trabajo mensual al coordinador de la Aldea	Mensual  Mensual	Coordinación de Aldea  Coordinadores asesores colaboradores
	Desarrollar el sistema de preparación político en la Aldea y los ambientes	Profundizar en el debate político todos de los participantes para elevar su compromiso con la Revolución.	Visitas de acompañamiento.  Visitas a las actividades de preparación política	Permanente  Permanente	Coordinador de Aldea

	Desarrollar acciones a través del proceso educativo para fortalecer los valores del patriotismo, antimperialismo, responsabilidad e incondicionalidad.	Acciones en la Aldea y los ambientes anexos, en el desarrollo de los básicos curriculares proyectos de aprendizaje y consejos comunales.	Presentación de los proyectos de aprendizaje.  Actividades con las comunidades.	Permanente	Coordinador de Aldea, académico, de programa, asesor y triunfador.
	Incorporar a los estudiantes de la Misión Sucre como facilitadores a Robinson, Rivas y Sucre.	100% de los ambientes de la Aldea y otras Aldeas.	Visitas de acompañamiento	Permanente	Coordinadores de Aldea, académicos, de programa, asesores y triunfadores.
	Realizar trabajo político de incorporación de triunfadores a la Aldea.	Cantidad de triunfadores incorporados.	Reuniones con los asesores de Robinson y Rivas.	Permanente	Coordinadores de Aldea, académicos, de programa, asesores y triunfadores.
	Dar a conocer a cada una de las movilizaciones que se convoque por la misión, sus objetivos, organización y compromiso de participación e igualmente analizar los resultados con los asesores y triunfadores.	Reforzar los valores patrióticos y revolucionarios.  Dar el aseguramiento político que requiere la concientización de la convocatoria y del compromiso.	Participación en las movilizaciones y procesos electorales.	Permanente	Coordinadores de Aldea.
	Reuniones de intercambio con la vocería principal de cada uno de los ambientes	Desarrollo de temas de preparación política y niveles de satisfacción o	Reunión con los voceros principales.	Permanente	Coordinador de Aldea

	de la aldea por el coordinador para dar repuestas a las inquietudes y necesidades estudiantiles, así como contribuir al reforzamiento político y al funcionamiento político del consejo del poder popular de triunfadores.	no de los triunfadores.  Talleres acerca del reglamento del consejo del poder popular de triunfadores de la Misión Sucre.			
	Reforzamiento de la Cátedra Bolivariana en los diferentes ambientes como vía para profundizar el estudio de los próceres latinoamericanos	Conmemoración de efemérides relacionadas con la línea de trabajo de la cátedra.  Eventos científicos sobre líneas de investigación de la cátedra.	Visitas de acompañamiento pedagógico y especialistas  Ponencias o trabajos presentados	Mensual  Semestral	Coordinadores de Aldea, académicos, de programa y profesores asesores.
Potenciación del trabajo docente, metodológico, científico y de superación permanente de los profesores asesores de los diferentes programas de formación.	Elaborar una estrategia de trabajo docente metodológica, científica y de superación del estado integrado a todos los programas de formación precisando:  Cronogramas de visitas de acompañamiento pedagógico y supervisiones.  Plan de	Estrategias de trabajo en la aldea para el periodo 2012-2013.	Visitas a los ambientes de las aldeas.  Intercambio con los profesores asesores de la aldea.  Evolución de los principales indicadores de eficiencia de cada ambiente.  Evolución de los principales indicadores de eficiencia de	Trimestral y semestral  Semanal  Trimestral y Semestral.  Trimestral y Semestral.	Coordinador académico  Coordinador de Aldea y académico  Coordinador de académico  Coordinador de Aldea y académico.

	<p>preparación metodológica del periodo académico.</p> <p>Líneas de investigación acorde a las necesidades de la comunidad.</p> <p>Temas y vías para la superación permanente y talleres que den repuestas a las necesidades.</p>		<p>cada ambiente.</p>		
	<p>Sistematización del trabajo de los coordinadores académicos de todos los programas de formación para controlar, evaluar y rediseñar las acciones que lo requieran, precisando logros y deficiencias como cierre del sistema de trabajo en cada etapa.</p>	<p>Resumen cuantitativo y cualitativo de cada trimestre o semestre.</p>	<p>Evolución de los principales indicadores de eficiencia de cada ambiente.</p>	<p>Trimestral y Semestral</p>	<p>Coordinadores de programas y académicos.</p>
	<p>Balace de los resultados alcanzados en la Aldea.</p>	<p>Evolución en cada ambiente de la Aldea, trimestral y semestral.</p>	<p>Reunión trimestral y semestral.</p>	<p>Trimestral y semestral</p>	<p>Coordinador de programas y académicos</p>
<p>Sistematización de los procesos de inscripciones,</p>	<p>Capacitación al coordinador de Aldea y profesores</p>	<p>Preparación al 100% de los coordinadores y profesores</p>	<p>Visitas a las Aldeas</p>	<p>Permanente</p>	<p>Coordinadores.</p>

prosecución y egreso de estudiantes.	asesores en cuanto a:  Prosecución de Rivas a trayecto inicial.  Prosecución de un trimestre o semestre a otro en los PNF.  Conformación de expedientes para los PNF.	asesores de la Aldea y ambientes anexos a la Aldea.			
	Seguimiento a la prosecución de cada uno de los programas de los PNF, desde cada ambiente de la Aldea.	Informe cuantitativo y relación nominal, de prosecución de cada PNF de los ambientes de la Aldea.	Visita a los ambientes de la aldea.  Calidad de los informes entregados.	Trimestral y semestral.	Coordinadores de Aldea, académico y de programa.
	Asesoramiento al proceso de intercambio con los profesores y triunfadores de los últimos Trimestres y semestres sobre el proceso de egreso en cada PNF.	Total información de triunfadores y profesores asesores sobre el proceso de egreso, sus exigencias y orientaciones.	Visita a las graduaciones.	Según cronograma nacional.	Coordinadores de Aldea, académico y de programa.
	Levantamiento de los egresados al inicio del último trimestre o semestre en cada PNF y eficiencia del ciclo.	Relación nominal de los egresados y eficiencia de cada PNF.	Visita a los ambientes de la Aldea.  Presentación de la relación nominal a la dirección estatal.	Trimestral o semestral.	Coordinadores de Aldea, académico y de programa.

	Seguimiento al ingreso y prosecución en cada cohorte.  Atenciones especiales, discapacitadas, reclusas e indígenas.	Permanencia	Presentación de la relación nominal a la dirección Estadal.	Trimestral o semestral.	Coordinador de aldea, académico y de programa.
Incremento de las visitas de acompañamiento pedagógico a los ambientes de la aldea de manera que se fortalezca el trabajo metodológico y de control en todos los órdenes a nivel de los ambientes.	Acorde al diagnóstico de la aldea, elaborar un cronograma semestral de visitas de acompañamiento pedagógicas y otras, a los ambientes universitarios donde en su trimestre o semestre se llegue al menos una vez a la semana.	Cronograma de visitas por trimestre o semestre para el periodo académico 2012-2013.	Visitas a los ambientes de la aldea.  Informe mensual.	Semanal	Coordinador de aldea, académico y de programa.
	Control de la evolución en cada ambiente universitario a partir de los resultados de las visitas de acompañamiento pedagógicos, enmarcado en los indicadores de la relación socialista bolivariana de la misión.	Resumen mensual de las visitas realizadas a los ambientes universitarios de la aldea.  Ambientes que avanzan, estancados o en retroceso.	Coordinación académica de la aldea.	Mensual.	Coordinador de aldea, académico y programa.
	Desarrollo de reuniones metodológicas en los ambientes universitarios	Caracterización del estado de la preparación para el inicio de actividades	Visitas a los ambientes universitarios.	Trimestral y semestral.	Coordinador de aldea, académico y programa.

	de la aldea al inicio década trimestre y semestre con académicos de los PNF, con el objetivo de precisar las orientaciones e indicaciones.	académicas			
--	--	------------	--	--	--



#### Paso8. Discusión y aprobación del plan de acción

Se elabora un informe y se presenta en intercambios con coordinadores de aldeas, colaboradores y triunfadores para su fertilización y modificación. Los resultados finales de estos resultados se proponen socializar con el resto de las aldeas y la coordinación estatal.

#### Paso9. Monitoreo del cumplimiento del plan de acción

En el plan de acción se establecen los plazos y formas de control, lo cual tendrá un monitoreo planificado por el coordinador de la aldea con frecuencia mensual y balance anual. Los resultados se socializan con los implicados en el proceso.

## Conclusiones

1. En el análisis del estado del arte y la práctica se corrobora la no existencia de un procedimiento para la implementación de la Dirección Estratégica adecuado a las condiciones específicas de la Misión Sucre en la Aldea Universitaria IUTET de La Beatriz, del Municipio Valera del Estado Trujillo.
2. El procedimiento elaborado facilita el desarrollo de las líneas estratégicas de la Misión Sucre que presentan dificultades en la Aldea Universitaria IUTET de La Beatriz, del Municipio Valera del Estado Trujillo.
3. Se aprecia insatisfacción en profesores asesores y estudiantes de la Aldea IUTET y los ambientes anexos a esta, en cuanto a los atributos: condiciones de trabajo, salario, trato y relaciones, toma de decisiones, comunicación y liderazgo.
4. Las acciones propuestas contribuyen a mejorar la implementación de las líneas estratégicas en la Aldea IUTET de La Beatriz, del Municipio Valera del Estado Trujillo.

## **Recomendaciones**

1. Aplicar el procedimiento general propuesto en la investigación para dar cumplimiento a las líneas estratégicas de la Misión Sucre que presentan dificultades en la Aldea IUTET.
2. Medir la satisfacción de los colaboradores, triunfadores y personal operativo de la Aldea como parte del proceso de retroalimentación.
3. Realizar un balance anual del cumplimiento de las líneas estratégicas en la Aldea, perfeccionar el plan de acción inicial y socializarlo con los implicados.
4. Proponer la socialización de las buenas prácticas que surjan como resultado de la implementación de la investigación en la Aldea IUTET.

## Bibliografía

1. Acevedo, J. et al. (1996): Gestión de las capacidades en los sistemas logísticos. La Habana. Ed. ISPJAE.
2. Aedipe (1992): La dimensión humana de la empresa del futuro. Barcelona. Ed. Deusto.
3. Alonso, A. (1996): "Evaluación y diseño de puestos de trabajo de operadores de video terminales" Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. La Habana. Ed. ISPJAE.
4. Alonso, A. (2004): Ergonomía. La Habana, Ed. ISPJAE.
5. Amibile, T. (1999): Creatividad e innovación. Bogotá. Mac Graw Hill.
6. Ansoff, I. et. al.(1993): El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. México. Editorial Trillas.
7. Austin, N. y T. Peters (1987): Pasión por la excelencia. La Habana. Ed. Revolucionaria.
8. Becker, B., M. Huselid y D. Ulrich (2001): El cuadro de mando de RR.HH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa. Barcelona. Ed. Gestión 2000.
9. Beer, M. y otros (1989): Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos. Madrid. Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
10. Beer, M. (1998): "La transformación de la función de los RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico", en El futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich et al., Barcelona. Ed. Gestión 2000.
11. Bueno, E. (1993): Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. En: Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Disponible en: [http://www.uv.es/rseapv/Anales/93\\_94/A\\_Fundamentos\\_teoricos\\_de\\_la\\_direccion.pdf](http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf) [Consultado: 12 de Febrero de 2011].

12. Bueno, E. (1997): Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo. Madrid: Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid.
13. Brooking, A. (1997): El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Paidós Empresa.
14. Blanco, H. (2000): El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana. Economía y Desarrollo.
15. Calviño, M. (1999): El trabajo en grupos y de grupos. La Habana. Ed. Academia.
16. Case, K. (1999): "Estrategia corporativa". A: ESADE. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Madrid, Cuadernos Cinco Días.
17. Certo, S. et al (1994): Dirección Estratégica. Madrid. España. Ed. Irwin.
18. Cañibano, L., Sánchez, M., García-Ayuso Covaral M, Chaminade Domínguez C. (2002): Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles. Informe de Capital Intelectual. Madrid: Fundación Vodáfone.
19. Centro Interuniversitario de Desarrollo. (2007). Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2007. Providencia. RIL. Editores.
20. Certo, S. (2001): Administración Moderna. Bogotá. Prentice Hall.
21. CETDIR. Dirección estratégica integrada. Conceptualización en las condiciones de Cuba. Folletos Gerenciales. 2004;8 (4).
22. Chiavenato, I. (1988): Administración de recursos humanos. México. Ed. McGraw-Hil.
23. Chiavenato, I. (2002): Gestión del talento humano. Bogotá. Editorial Prentice Hall.
24. Chiavenato, I. (1999): Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá: Mac Graw Hill.
25. CIDEC: (1994): Sistema integrado de gestión de recursos humanos, Donostia-San Sebastián, Ed. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones profesionales.

26. Collazo, R. y Herrero, E. (2009): Preparación Pedagógica para Profesores de la Nueva Universidad Cubana. La Habana: Editorial Félix Varela.
27. Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1998): "Competencias 4.0", en revista Capital Humano, No. 11. Madrid. Ed. Capital Humano.
28. Cuesta, A, y R. Martínez (1995): "Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos (GRH). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades claves de GRH", Ponencia al Fórum de Ciencia y Técnica del ISPJAE. La Habana.
29. Cuesta, A. (1990): Organización del trabajo y psicología social. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
30. Cuesta, A. (1991): Estimulación al trabajo. La Habana. Ed. ISPJAE.
31. Cuesta, A. (1999): Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Editorial Academia.
32. Cuesta, A. (2001): Gestión de competencias. La Habana. Editorial Academia.
33. Cuesta, A. (2002): Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana. Editorial Academia.
34. Dolan, S.L. et al. (2003): La gestión de los recursos humanos, Madrid, Ed. McGraw-Hill.
35. Fernández A. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Disponible en: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf> [Consultado: 13 de Febrero de 2011].
36. Fuente, L., Polo, Y., Maicas, J. Economía digital y estrategia empresarial: Un análisis desde la dirección estratégica. Revista de Empresa. 2003; 5.
37. García, S. (1994): El Controlling moderno: base del management. Revista Alta Dirección, No.176 (julio-agosto). España.
38. Gárciga, R. (1999): Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos. La Habana. Ed. "Félix Varela".
39. Gárciga, R. y A. Cuesta (1995): "Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional". Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada

- al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, Universidad de La Habana
40. Gestión estratégica de una empresa de Transportes. En: IX Congreso de Ingeniería de Organización. 2005. Disponible en: <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/136.pdf> [Consulta: 13 de Febrero de 2011].
  41. Ghiselli, E.E. y C.W. Brown (1970): Psicología industrial, Ed. Revolucionaria, La Habana.
  42. Gimber, Xavier (1998): El enfoque estratégico de la empresa. / Ed. Deusto S.A., Madrid, España.
  43. Goldsmith, Joan (1997): Memoria seminario Dirección por objetivos. Octubre 1997. / Compilado por los profesores: Felipe Herrera Torres y Mercedes Ceneca.
  44. Goleman, D. (1997): Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro. Ed. Objetiva.
  45. González, F. (1993): Problemas epistemológicos de la psicología. México. Ed. Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM.
  46. González, S. (2009): Gerencia Publica Integral. Gestión Estratégica con Calidad. Universidad Libre. 1ª. Edición. Colombia
  47. Grandío, A. Calidad total, dirección estratégica y organización inteligente: Propuesta de una marco teórico integrador. En: VII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE). Almería. ACEDE. 1997. Disponible en: [http](http://www3.uji.es/~agrandio/tesis/Te0.htm) [Consultado: 13 de Febrero de 2011].
  48. Grandío Botella A. Empresa, mercado y necesidades: una síntesis en ciencias sociales. 1996. Disponible en: <http://www3.uji.es/~agrandio/tesis/Te0.htm> [Consultado: 10 de febrero de 2011].
  49. Grant, R.M. (1996): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Civitas, Madrid.

50. Grima, J. y J. Tena (1991): Análisis y formulación de estrategia empresarial. Ed. Hispano Europea, Barcelona.
51. Guerrero, O. (2009): El fin de la nueva gerencia pública. Revista Estado, Gobierno, Gestión Pública. Número 13. Chile.
52. Guerrero, D. et. al. (1998): La Dirección por Objetivos: realidades y perspectivas. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba.
53. Harper y Lynch (1992): Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid, Ed. La Gaceta de los Negocios.
54. Harrington, H. J. (1997): Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá.
55. Hernández, R. et al. (1998): Metodología de la investigación, Ed. McGraw-Hill.
56. Herranz, A. y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente", en revista Capital Humano, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid. Ed. Capital Humano.
57. Horruitiner Silva, P. (2006): La Universidad Cubana: el modelo de formación. La Habana: Editorial Félix Varela.
58. Koontz, H y Weinhrich, H. (1998): Administración una perspectiva global. México : Mac Graw Hill.
59. Hitt. Ireland. Hoskisson. (2008): Administración Estratégica Competitividad y globalización. Thomson. 7ª. Edición. México.
60. Kaplan, R.S. y D.P. Norton (1999): Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard), Barcelona, Ed. Gestión 2000.
61. Kaplan, R.S. y D.P. Norton (2001): Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Ed. Gestión 2000.
62. Lorino, P. (1993): El control de gestión estratégico: La gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo, S.A., Barcelona.
63. Menguzato y Renau (1995): La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I.



64. Morrisey, G. (1993): El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
65. Monroy del Castillo E., Forero A., Bustamante R. Aproximación a un modelo de gestión estratégica de servicios de información y comunicaciones. Revista de Ingeniería. 2003;18:117-26.
66. Montejo, A. (1998): Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba.
67. Nelson, B. (1996): 1001 formas de recompensar a los empleados. Bogotá. Ed. Norma.
68. Nogueira, D. et al. (2004): Fundamentos para el control de la gestión empresarial, La Habana, Ed. Pueblo y Educación.
69. Páez, T. (1994): Estrategia Empresarial y calidad de gestión. Editorial Konrad-Adenauer, Caracas, Venezuela.
70. Reynoso A. Administración por Objetivos (APO) y Balanced Scorecard (BSC). Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com> [Consultado: 13 de Febrero de 2011].
71. Rodríguez Valencia, Joaquín (1999): Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa. / Ed. Contables, administradores y fiscales, SA, México.
72. Ronda, G., Marcané, J. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Segunda parte. Ciencias de la Información. 2004; 35(1).
73. Shein, E.H. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona. Ed. Plaza & Janes.
74. Ordóñez de Pablos P. Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. 2000. Disponible en: [http://www.injef.com/revista/empresas/pop\\_991217.htm](http://www.injef.com/revista/empresas/pop_991217.htm) [Consultado: 15 de Febrero del 2011].

75. IADE-CIC. Modelo de medición y gestión del capital intelectual: Modelo Intellectus. Madrid: Instituto de Administración y Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid. 2003.
76. Treacy M, Wieserma, F. The Discipline of Market Leaders. Massachussetts: Addison-Wesley. 1995.
77. SENPLADES, Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, ISBN: 978-9978-92-794-6, Quito, Ecuador, 2009.
78. Shein, E.H. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona. Ed. Plaza & Janes.
79. Tünnermann Bernheim, C. (2010): Tendencias de la Educación Superior. Santo Domingo: Editora Búho.
80. Viedma Martí JM. La gestión del conocimiento y del capital intelectual. 2000. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com> [Consultado: 12 de Febrero de 2011].
81. Ventura Victoria J. (1998): Recursos y capacidades: implicaciones para el análisis estratégico. En: VIII Congreso Nacional de ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria: ACEDE.
82. Ulrich, D. et al. (1998): El futuro de la dirección de recursos humanos. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
83. Villa González del Pino, E. (2006): Procedimiento para el control de gestión en instituciones de educación superior. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV. Cuba.

**ANEXOS**

**Anexo No.1** Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo SERVQUAL modificado.

Estimado COLABORADOR. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

<b>DIMENSIONES</b>	<b>Mucho menos de lo esperado</b>	<b>Menos de lo esperado</b>	<b>Igual a lo esperado</b>	<b>Más de lo esperado</b>	<b>Mucho más de lo esperado</b>
<b>SU TRABAJO</b>					
1. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
2. Su trabajo lo obligará a superarse.					
3. Se siente orgulloso realizándolo.					
4. Está preparado para hacer su trabajo.					
<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
5. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
6. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
7. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
<b>SALARIO</b>					
8. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
9. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
10. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
11. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					

12. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesan por usted.					
13. Su jefe lo trata con respeto y sus relaciones con usted son buenas.					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES</b>					
14. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
15. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
16. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
17. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
18. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
19. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
20. Su jefe pide información regularmente.					
21. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
<b>LIDERAZGO</b>					
22. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
23. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
24. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
25. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
26. Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo No. 2.** Resultados del análisis de la validez del instrumento.

Regresión  
Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típ.	N
Var00021	2,5000	,50553	46
Var00001	4,0435	,66522	46
Var00002	4,0435	,72897	46
Var00003	4,1957	,80608	46
Var00004	4,2826	,83435	46
Var00005	2,9348	,64643	46
Var00001	2,0000	,69921	46
Var00002	2,0435	,72897	46
Var00003	1,8261	,38322	46
Var00004	1,4565	,50361	46
Var00005	1,7174	,75020	46
Var00006	2,0217	,64941	46
Var00007	2,3043	1,02999	46
Var00008	2,4783	,72232	46
Var00009	2,1087	,56679	46
Var00010	2,1087	,60473	46
Var00011	1,7609	,43127	46
Var00012	2,4565	,75149	46
Var00013	2,6957	,46522	46
Var00014	2,0652	,67994	46
Var00015	1,9565	,63093	46
Var00016	1,8043	,65386	46
Var00017	1,8696	,71829	46
Var00018	1,9783	,64941	46
Var00019	1,8478	,66558	46
Var00020	2,7609	,79400	46

**Anexo No. 3.** Resumen del modelo (b)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin - Watson
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Del cambio en F
1	,843(a)	,711	,349	,40795	,711	1,964	25	20	,064	1,596

a. Variables predictoras: (Constante), VAR00020, VAR00001, VAR00019, VAR00010, VAR00018, VAR00009, VAR00017, VAR00002, VAR00013, Var003, Var001, VAR00007, VAR00015, VAR00012, VAR00011, VAR00003, Var004, VAR00008, VAR00006, VAR00005, Var002, VAR00016, VAR00004, Var005, VAR00014

b. Variable dependiente: VAR00021

**Anexo No. 4. Anova (b)**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión					
Residual	8,172	25	,327	1,964	,064(a)
Total	3,328	20	,166		
	11,500	45			

a. Variables predictoras: (Constante), VAR00020, VAR00001, VAR00019, VAR00010, VAR00018, VAR00009, VAR00017, VAR00002, VAR00013, Var003, Var001, VAR00007, VAR00015, VAR00012, VAR00011, VAR00003, Var004, VAR00008, VAR00006, VAR00005, Var002, VAR00016, VAR00004, Var005, VAR00014

b. Variable dependiente: VAR00021

**Anexo No. 5. Análisis de fiabilidad**

Escala: Todas las variables

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,846
		N de elementos	13(a)
	Parte 2	Valor	,992
		N de elementos	13(b)
		N total de elementos	26
Correlación entre formas			,958
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,978
	Longitud desigual		,978
Dos mitades de Guttman			,634

a Los elementos son: Var001, Var002, Var003, Var004, Var005, VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008.

b Los elementos son: VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021.



**Anexo No. 7** Resumen del procesamiento de los casos

		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válidos	47	100,0
	Excluidos(a)	0	,0
	Total	47	100,0

Anexo.No.8 PONER NOMBRE

	V a r 0 0 1	V a r 0 0 2	V a r 0 0 3	V a r 0 0 4	V a r 0 0 5	V A R 0 0 0 1	V A R 0 0 0 2	V A R 0 0 0 3	V A R 0 0 0 4	V A R 0 0 0 5	V A R 0 0 0 6	V A R 0 0 0 7	V A R 0 0 0 8	V A R 0 0 0 9	V A R 0 0 0 10	V A R 0 0 0 11	V A R 0 0 0 12	V A R 0 0 0 13	V A R 0 0 0 14	V A R 0 0 0 15	V A R 0 0 0 16	V A R 0 0 0 17	V A R 0 0 0 18	V A R 0 0 0 19	V A R 0 0 0 20	V A R 0 0 0 21
Va r 0 1	1, 0 0 0	,0 9 3	,2 6 4	,0 8 1	-, 0 5 9	-, 3 97	-, 4 30	-, 4 74	-, 4 27	-, 3 94	-, 3 95	-, 2 98	-, 4 65	-, 4 93	-, 4 34	-, 5 33	-, 5 03	-, 4 94	-, 4 62	-, 4 99	-, 4 65	-, 5 03	-, 5 45	-, 5 19	-, 4 93	-, 4 97
Va r 0 2	,0 9 3	1, 0 0 0	-, 0 6 7	-, 2 7 9	-, 2 2 1	-, 0 35	-, 3 32	-, 4 42	-, 3 76	-, 1 51	-, 3 61	-, 3 66	-, 3 04	-, 3 60	-, 3 45	-, 3 28	-, 3 00	-, 3 24	-, 2 95	-, 2 79	-, 3 91	-, 3 92	-, 2 98	-, 4 12	-, 3 17	-, 3 27
Va r 0 3	,2 6 4	-, 0 6 7	-, 0 0 0	-, 1 0 6	-, 0 5 4	-, 0 71	-, 0 72	-, 1 11	-, 1 09	-, 2 01	-, 1 85	-, 2 21	-, 1 15	-, 0 86	-, 1 39	-, 1 66	-, 1 88	-, 2 02	-, 1 38	-, 1 53	-, 1 48	-, 1 00	-, 1 62	-, 1 75	-, 1 72	-, 1 53
Va r 0 4	,0 8 1	-, 2 7 9	-, 1 9 6	1, 0 0 0	-, 0 6 5	-, 0 17	-, 0 84	-, 0 10	-, 0 42	-, 0 43	-, 0 38	-, 0 13	-, 0 19	-, 0 96	-, 0 26	-, 0 65	-, 1 67	-, 0 20	-, 0 83	-, 0 73	-, 0 78	-, 0 02	-, 0 78	-, 0 56	-, 0 61	-, 0 98
Va r 0 5	-, 0 5 9	-, 2 2 1	-, 0 5 4	1, 0 0 0	-, 0 0 0	-, 5 13	-, 2 76	-, 3 76	-, 3 21	-, 3 66	-, 4 47	-, 5 21	-, 3 58	-, 3 10	-, 4 89	-, 3 78	-, 2 84	-, 4 32	-, 4 50	-, 4 13	-, 4 63	-, 3 59	-, 4 26	-, 4 32	-, 4 17	-, 4 44
V A R 0 0 0 1	-, 3 9 7	-, 0 3 5	-, 0 7 1	-, 0 1 7	-, 5 1 3	1, 0 0 0	-, 3 62	-, 6 19	-, 5 28	-, 5 33	-, 6 94	-, 5 23	-, 6 27	-, 5 61	-, 6 02	-, 6 54	-, 5 87	-, 6 00	-, 6 41	-, 6 19	-, 6 53	-, 5 95	-, 6 23	-, 6 32	-, 6 27	-, 6 87
V A R 0 0 0 2	-, 4 3 0	-, 3 3 2	-, 0 7 2	-, 0 8 4	-, 2 7 6	-, 3 62	1, 0 0 0	-, 6 82	-, 6 29	-, 5 37	-, 5 91	-, 5 79	-, 6 30	-, 6 83	-, 7 05	-, 6 58	-, 7 35	-, 6 99	-, 7 24	-, 6 98	-, 6 71	-, 6 90	-, 7 21	-, 6 76	-, 7 04	-, 7 19
V A R 0 0 0 3	-, 4 7 4	-, 4 4 2	-, 1 1 1	-, 0 1 0	-, 3 7 6	-, 6 19	-, 6 82	1, 0 0 0	-, 8 70	-, 7 50	-, 8 76	-, 7 53	-, 8 46	-, 8 75	-, 8 88	-, 8 93	-, 8 76	-, 8 89	-, 8 59	-, 8 69	-, 8 94	-, 9 18	-, 8 87	-, 9 15	-, 9 16	-, 9 18
V A R 0 0 0 4	-, 4 2 7	-, 3 7 6	-, 1 0 9	-, 0 4 2	-, 3 2 1	-, 5 28	-, 6 29	-, 8 70	1, 0 0 0	-, 7 50	-, 8 00	-, 7 45	-, 8 25	-, 8 94	-, 8 75	-, 8 84	-, 8 71	-, 8 72	-, 8 83	-, 8 66	-, 9 01	-, 9 02	-, 8 66	-, 9 16	-, 9 07	-, 8 99
V A R 0 0 0 5	-, 3 9 4	-, 1 5 1	-, 2 0 1	-, 0 4 3	-, 3 6 6	-, 5 33	-, 5 37	-, 7 50	1, 0 0 0	-, 7 50	-, 7 47	-, 7 17	-, 7 56	-, 7 97	-, 8 39	-, 8 41	-, 7 70	-, 8 62	-, 8 57	-, 8 66	-, 8 06	-, 8 09	-, 8 57	-, 8 35	-, 7 86	-, 8 50
V A R 0 0 0 6	-, 3 9 5	-, 3 6 1	-, 1 8 5	-, 0 3 8	-, 4 4 7	-, 6 94	-, 5 91	-, 8 76	-, 8 00	1, 0 0 0	-, 7 47	-, 8 29	-, 8 19	-, 8 45	-, 8 62	-, 9 02	-, 8 51	-, 8 55	-, 8 66	-, 8 74	-, 8 76	-, 8 73	-, 8 50	-, 8 76	-, 8 65	-, 8 99
V A R 0 0 0 7	-, 2 9 8	-, 3 6 6	-, 2 2 1	-, 0 1 3	-, 5 2 1	-, 5 23	-, 5 79	-, 7 53	-, 7 45	-, 7 17	-, 8 29	1, 0 0 0	-, 7 16	-, 7 62	-, 8 14	-, 8 09	-, 7 36	-, 7 91	-, 8 47	-, 8 11	-, 7 85	-, 8 00	-, 7 68	-, 7 84	-, 7 64	-, 8 21
V A R 0 0 0 8	-, 4 6 5	-, 3 0 4	-, 1 1 5	-, 0 1 9	-, 3 5 8	-, 6 27	-, 6 30	-, 8 46	-, 8 25	-, 7 56	-, 8 19	-, 7 16	1, 0 0 0	-, 8 39	-, 8 74	-, 9 20	-, 8 50	-, 8 86	-, 8 58	-, 8 72	-, 8 89	-, 9 06	-, 8 81	-, 9 05	-, 8 59	-, 9 12
V A R 0 0 0 9	-, 4 9 3	-, 3 6 0	-, 0 8 6	-, 0 9 6	-, 3 1 0	-, 5 61	-, 6 83	-, 8 75	-, 8 94	-, 7 97	-, 8 45	-, 7 62	-, 8 39	1, 0 0 0	-, 9 10	-, 9 39	-, 8 91	-, 9 35	-, 9 17	-, 9 36	-, 9 39	-, 9 35	-, 9 32	-, 9 24	-, 9 18	-, 9 40
V A R 0 0 0 10	-, 4 3 4	-, 3 4 5	-, 1 3 9	-, 0 2 6	-, 4 8 9	-, 6 02	-, 7 05	-, 8 88	-, 8 75	-, 8 39	-, 8 62	-, 8 14	-, 8 74	-, 9 10	1, 0 0 0	-, 9 34	-, 8 83	-, 9 31	-, 9 27	-, 9 36	-, 9 32	-, 9 18	-, 9 37	-, 9 26	-, 9 17	-, 9 54
V A R 0 0 0 11	-, 5 3 3	-, 3 2 8	-, 1 6 6	-, 0 6 5	-, 3 7 8	-, 6 54	-, 6 58	-, 8 93	-, 8 84	-, 8 41	-, 9 02	-, 8 09	-, 9 20	-, 9 39	-, 9 34	1, 0 0 0	-, 9 25	-, 9 53	-, 9 40	-, 9 59	-, 9 50	-, 9 57	-, 9 51	-, 9 55	-, 9 38	-, 9 71
V A R 0 0 0	-, 5 0 3	-, 3 0 0	-, 1 8 8	-, 1 6 7	-, 2 8 4	-, 5 87	-, 7 35	-, 8 76	-, 8 71	-, 7 70	-, 8 51	-, 7 36	-, 8 50	-, 8 91	-, 8 83	-, 9 25	1, 0 0 0	-, 9 22	-, 9 17	-, 9 14	-, 9 03	-, 9 29	-, 9 25	-, 9 11	-, 9 26	-, 9 41

12																				
V	-	-	-	,0	,4															
A	,4	,3	,2	,2	,3															
R	9	2	0	0	,6															
0	4	4	2	2	,6															
0	4	4	2	2	,99															
3	4	4	2	2	,8															
V	-	-	-	,0	,7															
A	,4	,2	,1	,4	,8															
R	6	9	3	8	,8															
0	6	5	3	3	,8															
0	2	5	8	3	,8															
1	4	9	3	3	,8															
V	-	-	-	,0	,6															
A	,4	,3	,1	,4	,6															
R	9	9	5	8	,8															
0	9	9	3	3	,9															
0	9	9	3	3	,8															
1	4	6	1	8	,8															
V	-	-	-	,0	,8															
A	,4	,3	,1	,4	,9															
R	9	9	5	8	,6															
0	9	9	3	3	,8															
0	9	9	3	3	,8															
1	4	6	1	8	,8															
V	-	-	-	,1	,5															
A	,5	,3	,1	,0	,6															
R	0	9	0	2	,9															
0	3	2	0	2	,8															
0	3	2	0	2	,9															
1	5	2	0	2	,8															
V	-	-	-	,0	,6															
A	,5	,2	,1	,7	,7															
R	0	4	6	8	,8															
0	3	5	8	8	,8															
0	3	5	8	8	,8															
1	5	4	2	8	,8															
V	-	-	-	,0	,8															
A	,4	,1	,7	,5	,9															
R	1	1	7	5	,9															
0	9	2	5	6	,8															
0	9	2	5	6	,9															
1	9	2	5	6	,8															
V	-	-	-	,0	,6															
A	,4	,3	,1	,7	,7															
R	9	1	7	2	,9															
0	3	7	2	1	,9															
0	3	7	2	1	,7															
1	3	7	2	1	,9															
V	-	-	-	,0	,4															
A	,4	,3	,1	,5	,6															
R	9	2	5	3	,8															
0	9	7	5	3	,8															
0	9	7	5	3	,8															
1	7	7	5	3	,8															

**Anexo. No. 9** Anova con la prueba de Cochran

		Suma de cuadros	gl	Media cuadrática	Q de Cochran	Sig.
Inter-personas		3176,917	46	69,063		
Intra-personas	Inter-elementos	423,535	25	16,941	200,393	,000
	Residual	2059,849	1150	1,791		
	Total	2483,385	1175	2,114		
Total		5660,301	1221	4,636		

Media global = 2,6039

