



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.

**DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA COORDINACIÓN REGIONAL DE LA
MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO TÁCHIRA.**

AUTOR:

*** Ing. Agrónomo Eduardo Antonio Jaimes Cárdenas
C.I. V-12.633.507
Coordinador Eje Norte del estado Táchira Misión Sucre**

San Cristóbal, Junio 2012

Resumen

A partir de la necesidad de la implementación del estudio de la dirección estratégica en la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira, el autor de la presente investigación llegó a la conclusión de proponer un modelo estratégico para la organización que permita lograr una gestión más eficiente y coordinada hacia las partes involucradas y una mayor adaptación a los cambios del entorno, a través de un diagnóstico que permita reordenar la estrategia organizacional existente. El presente trabajo se llevó a cabo en la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira ubicada en la ciudad de San Cristóbal en el período 2011-2012. En él se expresan los resultados obtenidos en la investigación a partir del empleo de diferentes métodos y técnicas (Método inductivo-deductivo, Método de Criterios de Expertos, Aplicación de cuestionario y revisión de documentos).

Palabras Claves: Dirección estratégica, estrategia, coordinación regional, planificación estratégica.

ABSTRACT

From the necessity of the implementation of the study of strategic management in the regional coordination of the Mission Sucre in Tachira state , the author of this research I conclude by proposing a strategic model for the organization that would achieve management more efficient and coordinated to the parties and to adapt to the changing environment through a diagnosis that allows reorder existing organizational strategy . The present work was carried out in the regional coordination of the Mission Sucre Tachira state located in the city of San Cristobal in 2011-2012 . The results are expressed in research based on the use of different methods and techniques (inductive -deductive method , Expert Criteria Method , Application and document review questionnaire) .

Keywords : Strategic management , strategy, regional coordination , strategic planning

INTRODUCCIÓN

Desde la década de los sesenta comenzó a ser utilizado internacionalmente el enfoque estratégico en los procesos directivos, introduciéndose en la dirección tradicional los conceptos y técnicas necesarias para analizar las complejas relaciones de las organizaciones con su entorno en un proceso destinado a la creación de un futuro apropiado, así como a la transformación de problemas en oportunidades y a la consolidación de una cultura en la cual la intención o el pensamiento estratégico fueran el paso para el desarrollo como respuesta a los intereses generales de un medio ambiente y unas relaciones económicas cada vez más complejas.

Si se hace un análisis del contexto actual y se toma como punto de referencia las economías que comandan en la actualidad se puede deducir que aún queda mucho por hacer, pero el camino a seguir es viable, ya que muchas de ellas han logrado llegar a ese nivel en los últimos años y existen otras en vías de desarrollo, evidenciando esta situación de que anteriormente se encontraban en un nivel inferior, es aquí donde radica la viabilidad de las estrategias y los resultados que pueden alcanzarse cuando se trabaja en unidad y sobre la base de una conciencia social de todos y para el bien de todos.

Estos hechos reafirman la vigencia mundial de la necesidad imprescindible de la dirección estratégica de los sistemas organizativos, es necesario destacar que el cumplimiento de las estrategias además de elevar a lugares cimeros la gestión de las organizaciones, también garantizan la estabilidad y desarrollo, siempre analizando las situaciones futuras que pudieran presentarse en el corto, mediano y largo plazo, combinándose de forma tal que permita llevar a cabo procesos de mejoras continuas analizando las necesidades y expectativas del entorno, con el fin de convertir a la organización cada día en más competitiva y eficiente.

La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la organización hacia el futuro, es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la alta dirección para la organización, las oportunidades y las amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas de la organización.

Es por eso que la Misión Sucre como plan extraordinario del gobierno que persigue el objetivo de carácter estratégico, no permanente, orientado a facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación universitaria de todos los bachilleres(as) y que permite la inclusión de todas las clases sociales mediante el

acceso de estas a la enseñanza universitaria, debe en su desarrollo adoptar el enfoque estratégico en todos los niveles de gestión.

Situación Problemática: En la coordinación regional de la Misión Sucre no existe un diagnóstico estratégico que conlleve a mejorar su funcionamiento y eficiencia. Es insuficiente la aplicación de métodos y técnicas avanzadas de dirección en este nivel. Los procesos administrativos por lo general superan la gestión, haciendo que lo urgente sea prioritario adoptando por consiguiente la dirección un enfoque operativo. No se analizan los escenarios y por consiguiente no se proyectan los mismos. No se evalúan los actores que influyen en el desarrollo de la organización.

Problema científico.

¿Cómo lograr el desarrollo de la coordinación regional de la Misión Sucre en el Estado Táchira en condiciones de un entorno dinámico y turbulento?

Objetivo general: Elaborar un diseño estratégico para la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira que le permita desarrollarse en condiciones de un entorno dinámico y turbulento.

Objetivos Específicos.

Caracterizar la situación actual de la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira.

Realizar el diagnóstico estratégico de la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira.

Proponer un Diseño Estratégico para la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira.

Hipótesis: La elaboración y aplicación de un diseño estratégico para la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira logrará una gestión más eficiente y coordinada de esta hacia las partes involucradas y una mayor adaptación a los cambios del entorno.

Objeto de investigación: La dirección estratégica.

Campo de la investigación: La planeación estratégica de la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira.

Justificación de la investigación: Desde el punto de vista práctico, esta investigación debe ayudar al desarrollo de la dirección de la coordinación regional de la Misión Sucre estado Táchira con la realización de un diseño estratégico,

pues primeramente se crea una misión adecuada, que será el propósito o finalidad e incluye algo que la organización aún no ha alcanzado en la actualidad. Lo mismo sucede con la visión como declaración de lo que la organización deberá considerar como de mayor importancia para poder crear y hacer realidad ese futuro.

La estrategia que se defina constituirá la guía para la toma de decisiones a largo, mediano y corto plazo, permitiendo a la coordinación el logro de su propósito social y una mayor adaptación al entorno. El alcance de la investigación desborda el horizonte regional, pues al definir la estrategia en este nivel se direcciona el trabajo de los ejes y de las aldeas haciendo a estos asumir el camino estratégico.

DESARROLLO

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

1.1 La dirección estratégica. Su conceptualización.

Se definen estrategias como la anticipación a las oportunidades y amenazas con el fin de fortalecer a la organización y adaptarla a los cambios y conseguir una posición competitiva sostenida en el tiempo. El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial conforme señalan Navas y Guerras (1996), surge en los años 60 y fue evolucionando a medida que los propios sistemas de dirección ha progresado y los problemas internos y externos a los cuales se han enfrentado se agudizan; en la década de los 70 se precisa el horizonte temporal de la planificación a mediano y largo plazo, con el objetivo de asegurar la estabilidad y el crecimiento de la organización.

En 1980 se incorpora dentro de las tareas de la dirección asegurar la coherencia de las decisiones a corto plazo, con la visión a mediano y largo plazo. En 1990 surge un pensamiento estratégico buscando la transformación de “unos pocos piensan, muchos hacen”, a “todos piensan todos hacen” es decir involucrar a toda la organización en la estrategia de la misma, incorporando el pensamiento estratégico a toda la organización y acercándolo a la acción.

Andrews (1980) define la dirección estratégica como un “patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocios la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

Para Porter (1990) “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente, y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

Menguzzato y Renau (1991) han definido la planificación estratégica como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a éste entorno, y la selección de un compromiso estratégico.

Necesidad de la dirección estratégica.

En un entorno turbulento es indispensable concebir la dirección en estrecha relación con la evolución del mismo, ya que los factores de performance de la institución están fundamentalmente relacionados con su capacidad de dominar el cambio y de adaptarse a estas turbulencias. El éxito y la supervivencia a largo plazo de las organizaciones dependen en mayor medida de la eficacia que de la eficiencia, según plantean Menguzzato y Renau (1991): “El centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa, y la eficiencia, hacia las relaciones empresa–entorno, y la eficacia”. Evidentemente el cambio de actitud que plantean dichos autores está enfocado en desplazar el centro de preocupación a la totalidad de las relaciones organización–entorno con la intención de entender y conocer mejor el ambiente y con ello desarrollar una capacidad adaptativa al mismo de manera que le permita a la organización interactuar activamente con el medio ante los cambios complejos, profundos y novedosos que supone un entorno turbulento.

Objetivos de la dirección estratégica.

El objetivo de una dirección estratégica reside en el efectivo manejo del cambio, éste proceso de análisis y síntesis lo cual reviste especial importancia.

La dirección estratégica puede cambiar y crear una nueva cultura organizacional en muchas organizaciones, pero éste proceso requiere de mucha visión pues el sistema de dirección estratégica debe ser un medio eficaz para el cambio, y el sistema de planeación debe evolucionar para dar paso a la dirección estratégica.

Funciones de la dirección estratégica.

Primeramente ésta sirve de soporte para la toma de decisiones, ya que aporta sencillez y coherencia a las decisiones que se toman en la organización, tanto en

las pequeñas del día a día como en las más importantes. La unidad de las decisiones en cuanto a que todas sigan un mismo rumbo es fundamental para conseguir el éxito. De ella se deriva un proceso de coordinación y comunicación que responde al concepto de planificación estratégica, y sirve para lograr el consenso de las decisiones empresariales.

Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo actual de las organizaciones.

La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la organización donde ya no se trata de “capear” las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro donde se vaya de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal (Menguzzato, 1991).

Es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos (Bartoli y Hermel, 1989). Así pues el paso de lo “Estratégico” a lo “Operativo” es también competencia de la dirección estratégica, así como el mantener la correspondencia y la armonía entre ambas.

Se hace necesario la determinación conjunta de los objetivos de la organización y de las líneas de acción para alcanzarlos, es decir, delimitar una estrategia para el desarrollo de su actividad en el futuro dentro de él y frente a un entorno activo.

1.2 La planeación estratégica y sus principales elementos.

La planeación estratégica constituye una guía para las acciones de cualquier organización, diferenciándose de la planeación tradicional. A través de ella se establecen las proyecciones sobre la base de un análisis exhaustivo del entorno de la organización, así como sus vínculos con las fuerzas organizacionales, implica además llegar hasta la definición de los objetivos y prever el comportamiento de los involucrados garantizando que realmente sirvan de guía futura. También, deben definirse los programas y planes de acción que establezcan como debe procederse para que cada cual sepa lo que tiene que hacer, cuándo tiene que culminarlo y con qué nivel de eficiencia se comparará para establecer si los resultados del desempeño son correctos.

"Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y

disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa" Steiner (1991).

La planeación estratégica supone la definición de: misión, valores compartidos, escenario probable, visión, objetivos estratégicos, las estrategias generales que indiquen como lograr la visión declarada y la definición e identificación de las unidades estratégicas.

Definición de la Misión: La Misión de una organización es la razón de ser, una misión clara y bien definida permite tener los objetivos claros y realistas. La misión define que es la organización y a que se dedica. Para la definición de la misión se utilizara la definición dada por Menguzzato M.: "La misión se considera como la expresión más general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto al papel en la sociedad, pudiéndose hablar en esta sentido de las aspiraciones de los directivos para la empresa".

Los valores compartidos: Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, son los principios, guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones; son factores y convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva, son creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, movilizan y amplifican las energías de una organización.

Escenario: Su definición se realizara partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada forma y no de otra. Una práctica muy utilizada en los procesos estratégicos ha sido describir al menos tres escenarios: Uno positivo, uno negativo y otro intermedio también definidos como optimista, probable y pesimista.

Visión: Es el estado de la organización en el futuro que se proyecta. Díaz y otros (1998) sostienen que "... es una forma de sorprender al futuro antes que el futuro nos sorprenda; es la forma de comprometernos con el futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos".

Por su parte Portuondo (1998) dice que "... es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro; es inspiracional pero clara, retadora pero

sensible, estable pero flexible y prepara para el futuro haciendo honor al pasado”. La visión se concibe y articula para darle cumplimiento a la misión.

Estrategia: En opinión de Díaz (1998), “Son las vías para conducir a la organización al logro de los objetivos”. Son la expresión del cómo actuar para ser realidad lo que se desea, asociado a cada objetivo. Puedan considerarse como la vía de acción para la concentración y afirmación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Definición e Identificación de las Unidades Estratégicas: Cada unidad estratégica es un conjunto de actividades-negocios, homogéneo desde un punto de vista estratégico, o sea, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de organización. Se puede entonces considerar la organización como el conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente (Ansof, 1993).

1.3 Modelos de planeación estratégica.

Para lograr el éxito de las organizaciones a partir de los elementos antes señalados, es necesario contar con un equipo administrativo con una mentalidad abierta al cambio, atentos a las tendencias del entorno, y capaces de formular estrategias consecuentes con la realidad de la organización, sus capacidades y ventajas competitivas, capaz de lograr entre sí una sinergia entre los componentes de la estrategia.

De esta forma, se considera que la dirección estratégica de la organización puede ser entendida como el modelo que revela las misiones, objetivos o metas de la organización, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en donde quiere estar la organización y qué clase de organización quiere ser.

Todo proceso de un diseño requiere, para que sea en verdad, objetivo y concreto considerar necesariamente la estrategia, estructura, estilo, sistema, habilidades, recursos humanos y los valores compartidos de la organización. La marcha de un cambio real depende de estos siete elementos, conocidos en todo el mundo de

Peter y Waterman (1984), entonces consultores de Mckinsey – como el modelo de la 7'S, que identifica siete factores claves que pueden afectar de manera negativa el cambio de éxito de una organización. Entre los modelos más representativos de varias regiones y escuelas se encuentran los de Menguzzato, Yañez, Wheeler, Davis y R. Gárciga.

DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA COORDINACIÓN REGIONAL DE LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO TÁCHIRA.

2.1 Breve caracterización de la Misión Sucre.

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 universitaria de todos los bachilleres(as). El objeto primordial de la Misión Sucre es conformar y consolidar una red de todas aquellas instancias, instituciones y factores vinculados a la educación universitaria, que resuelva el problema del cupo universitario, a través de la generación de nuevos espacios y la creación de nuevas modalidades de estudios convencionales y no convencionales. La idea es propiciar la transformación de todas las prácticas obstaculizadoras, los métodos de selección y admisión excluyentes, y de aquellas concepciones negadoras del derecho de la educación para todos y todas.

A nivel nacional la Misión Sucre cuenta con 24 coordinaciones regionales, una en cada uno de los 23 estados y una en el distrito capital, la coordinación regional en el estado Táchira, de acuerdo a la circular de fecha 22 de Marzo de 2012 emanada por la dirección de personal de la Fundación Misión Sucre, está conformada de la siguiente forma: un Coordinador General, un Coordinador de Desarrollo Institucional, un Coordinador de Procesos de Gestión. Luego de este equipo coordinador se encuentran cinco coordinadores de eje, los cuales comprenden geográficamente los ejes Sur, Norte, Montaña, Frontera y Metropolitano.

2.1.1 Caracterización del estilo de dirección de la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira.

El primer paso para desarrollar la planeación estratégica de cualquier organización es definir el perfil del estilo de dirección, para lo cual se desarrollo un taller que estuvo conformado en diferentes momentos y cuyos resultados se expresan a continuación en el cuadro 2.1:

Cuadro 2.1: Perfil del estilo de dirección

Indicador	Media
1. Conocimiento de la actividad	7,5
2. Habilidad de trabajo en equipo.	8,1
3. Participación en la toma de decisiones.	4,7
4. Conocimiento de las reglas y normas.	5,3
5. Dirección por indicaciones	7,3
6. Dirección operativa.	5,7
7. Dirección estratégica.	3,7
8. Canales de comunicación.	8,7
9. Interacción entre los diversos niveles.	4,5
10. Cantidad de niveles de subordinación.	6,8

Del análisis de los resultados se pudo concluir que 7 de los 10 indicadores tienen valor por encima de 5 (70% de los indicadores), lo que permite concluir que el estilo de dirección es participativo, lo cual ratifica la importancia de los estilos de dirección en la toma de decisiones y la necesidad de desarrollar la dirección estratégica para el perfeccionamiento de la coordinación regional.

2.2 Propuesta de modelo de planeación estratégica para la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira.

El modelo, contempla en su estructura los criterios y experiencias de los autores clásicos en esta materia que fueron analizados en el capítulo anterior, incorporándoles algunos detalles de carácter metodológico en el proceso de elaboración de determinadas categorías a la vez que se consideran las peculiaridades, intereses y prioridades de la organización en la que se desarrolla el proyecto.

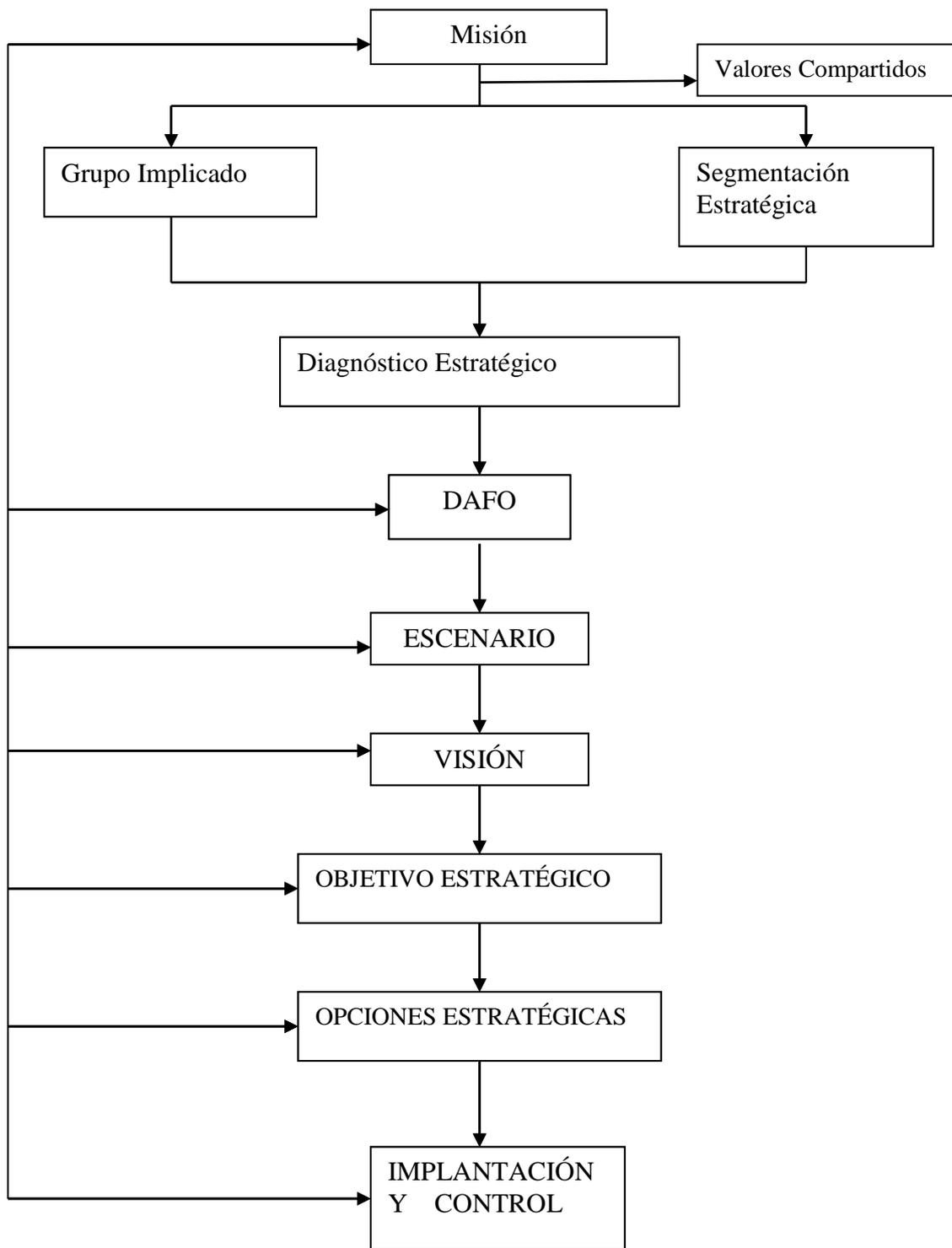


Figura 2.2. Propuesta del modelo estratégico para la organización.

2.2.1 Determinación de los valores compartidos y Misión.

Valores de la Organización.

Para la determinación de los valores se tomó como referencia el procedimiento desarrollado por Portuondo Ángel L. (1998). Conjunto de valores que distinguen a

la Misión Sucre: Fidelidad a la Revolución, al partido, la patria y el socialismo. Consagración al trabajo y espíritu de sacrificio. Sentido de pertenencia de sus miembros a la organización. Honestidad. Calidad del trabajo. Sentimiento antiimperialista. Confianza y fe en el futuro. Alegres y entusiastas. Diligentes e innovadores. Mantener una correcta administración de los recursos de la misión. Sentido de responsabilidad con los compromisos.

Misión de la organización:

Para la definición de la misión se sugiere seguir el procedimiento elaborado en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.

MISIÓN

Dirigir y coordinar de forma estratégica los procesos académicos, ideo-políticos y de gestión en el estado Táchira, en articulación con las instituciones de educación universitaria para garantizar el acceso universal a estas de todas y todos los venezolanos.

2.2.2 Definición de los grupos implicados.

Para Menguzzato y Renau (1991), los implicados son: Todos los individuos, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa e indirecta con la organización pudiendo verse afectada positiva o negativamente por sus decisiones y acciones.

Los implicados seleccionados fueron: Partido Socialista Unido de Venezuela (PSUV) regional, Poder Popular (Consejos Comunales), Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), Ministerio del Poder Popular para la Educación (Zona Educativa Táchira), Fundación Misión Sucre, Poder Local (alcaldías) y las Instituciones Universitarias estatales. Estos implicados se pueden a su vez dividir en actores internos y externos, encontrándose entre los primeros al MPPEU y la Fundación Misión Sucre y como actores externos al MPPE (Zona Educativa Táchira), PSUV regional, Poder Popular (Consejos Comunales), Poder Local (Alcaldías) y las Instituciones Universitarias estatales. Una vez definido el grupo implicado, es necesario determinar el poder y la actitud mediante la aplicación de una matriz, dejando definido, que poder, es el comportamiento real.

Los indicadores de la matriz de implicados para la evaluación del poder son:

- Capacidad financiera de los implicados.

- Nivel de influencia política y gubernamental.
- Potencial humano calificado.
- Capacidad institucional y tecnológica.

En la actitud se tuvo en cuenta:

- Sensibilidad por el desarrollo de la educación.
- Valoración e interés por lograr el cambio.
- Cultura de trabajo.
- Seriedad en el cumplimiento de los compromisos.
- Disposición a participar activamente en el cumplimiento de la misión.

Tabla 2.1: Tabla resumen del poder y actitud de implicados

Implicados	Poder	Actitud
MPPEU	4.30	4.20
PSUV regional	4.10	3.00
Poder Popular (Consejos Comunales)	2.80	3.30
Fundación Misión Sucre	4.30	3.40
Poder Local (alcaldías)	4.10	3.45
MPPE (Zona Educativa Táchira)	4.10	3.95
Instituciones Universitarias estatales	4.00	4.10

Los implicados que tienen mayor influencia para el cumplimiento de la estrategia de la organización son: el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, el Ministerio del Poder Popular para la Educación y las Instituciones Universitarias estatales a través de la Zona Educativa del Táchira estos organismos clasificaron en el cuadrante alto-alto, en segundo lugar es importante tener en cuenta los organismos que se encuentran en el cuadrante alto-medio los cuales son: el PSUV regional. La Fundación Misión Sucre y el Poder local.

2.2.3 Segmentación estratégica. Unidad estratégica educativa.

Existen 3 razones fundamentales que confirman la necesidad de segmentar las actividades de la organización:

- Para una empresa diversificada, no existe una posición competitiva global si no una posición competitiva en cada actividad.
- Cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo específico generando una situación de decisión y acción diferente.

- Suele existir similitud de algunos factores de éxitos entre alguna actividad y otra posibilitando reagruparlas, a fin de aprovechar sus energías conjunta.

El grupo de expertos, apoyados en informaciones y análisis realizados en la organización identifico que la misma se define en cinco unidades estratégicas educativas, aunque se tiene similitud de funciones y objetivos en cada uno de los ejes territoriales las necesidades educativas del entorno inmediato es diferente para cada eje territorial y las características de los triunfadores y asesores.

2.2.4 Diagnóstico estratégico.

I. Análisis del macroentorno.

Las organizaciones se ven afectadas por fuerzas que son ajenas a su sector organizacional. El análisis del entorno es el método sistemático que se usa por la organización para monitorear y prever aquellas fuerzas que son externas y no están bajo su control directo. Las organizaciones generalmente dividen el examen del entorno en cinco áreas: económica, política (incluyendo regulaciones), social, cultural y tecnológica.

II. Análisis interno.

Para el análisis interno se caracterizan los recursos humanos, los recursos materiales y la estrategia anterior de la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira, en cuanto a los recursos humanos se cuenta con 5 coordinadores de eje, 29 coordinadores municipales (quienes a su vez se desempeñan como coordinadores de aldea), 105 coordinadores de aldea y 2224 profesores asesores; los recursos materiales son aportados por la Fundación Misión Sucre desde la ciudad de Caracas en entregas semestrales, es importante destacar que la organización no cuenta con una estrategia anterior para el cumplimiento de la misión.

Una vez realizado el análisis externo e interno se desarrolla una evaluación de los factores que pueden propiciar u obstaculizar el cumplimiento de la Misión, mediante la utilización de la matriz DAFO. Los factores actuantes se clasifican según la matriz en fortalezas y debilidades desde punto de vista interno y oportunidades y amenazas desde el punto de vista externo.

Fortalezas: F1 Calidad de los recursos humanos. F2 Acredita a triunfadores y triunfadoras mediante convenios interinstitucionales otorgando títulos de: licenciados (as), T.S.U., Ingenieros (as), Master y doctorado. F3 Positivo estado

político y moral de los colaboradores. F4 Experiencia en la actividad con casi 9 años de existencia. F5 Fortalezas del trabajo ideopolítico. F6 Conocimiento y dominio del sector. F7 Cuenta con personal de dirección. F8 Cuenta con una red comunicacional. F9 Cuenta con equipos y herramientas tecnológicas de apoyo.

Debilidades: D1 No cuenta con recursos económicos propios. D2 Falta de conocimiento de dirección de algunos directivos. D3 Bajo nivel de ingreso o incentivo económico para los colaboradores. D4 Insuficiente gestión de información y del conocimiento. D5 Insuficiente visión para la búsqueda de financiamiento que minimicen la falta de recursos materiales, tecnológicos y de otra índole. D6 Bajo nivel de mantenimiento de las instalaciones. D7 Lentitud a la adaptación a los cambio del entorno. D8 No se cuenta, con un sistema de gestión de la calidad. D9 Poco tiempo de dedicación de los coordinadores D10 Elevada deserción de triunfadores y triunfadoras. D11 Exceso de trabajo administrativo.

Amenazas: A1 Poca disponibilidad de recursos financieros para adquirir insumos. A2 Tendencia a un debilitamiento de los valores en la sociedad. A3 Desarrollo acelerado de otras IEU con remuneración y estímulos superiores. A4 Políticas contrarias o adversas a nivel local y regional. A5 Falta de capacitación técnica y gerencial de los decisores de la institución. A6 Perdida de personal clave para la Misión. A7 Poca demanda de las instituciones públicas y privadas para los egresados. A8 Insuficiente generalización de la innovación tecnológica. A9 Reputación muy atacada y cuestionada por factores opositores.

Oportunidades: O1 Unidad y apoyo político en torno al partido y su ideología. O2 Gratuidad de la educación. O3 Potencial de trabajadores con el que se cuenta. O4 Posibilidad de elevar los ingresos o incentivos económicos. O5 Necesidad de la innovación tecnología para la mejora de la eficiencia. O6 Existencia de base jurídica metodológica que apoya el trabajo de la organización. O7 Alianzas con instituciones locales, regionales y nacionales. O8 Posibilidades de búsqueda de financiamiento en el MPPEU. O9 Reconocimiento social que posee la organización.

La matriz DAFO es una técnica que facilita la composición de los factores estratégicos internos (F y D) y externos (O y A).

Cuadro 2.2: Matriz DAFO

FD	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Total
F1			X				X		X			X			X					5
F2	X	X					X		X			X				X	X		X	7
F3	X		X				X	X	X			X	X	X	X	X			X	11
F4	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	16
F5	X		X	X			X	X	X			X	X	X		X	X		X	12
F6			X	X	X		X	X				X	X	X		X				9
F7	X		X			X	X	X	X			X		X					X	9
F8	X				X		X		X			X	X	X		X				8
F9			X		X										X			X		4
Ofensivas: 43											Adaptativas: 39									
D1	X				X		X	X			X		X	X	X	X		X	X	11
D2	X		X				X						X	X	X	X	X		X	9
D3				X				X				X	X	X	X	X			X	8
D4			X			X	X					X	X		X	X		X		8
D5			X	X	X		X	X			X			X		X		X	X	10
D6				X			X	X			X		X	X	X				X	8
D7			X		X	X	X					X		X	X			X		8
D8				X	X	X	X					X			X	X	X		X	9
D9	X		X	X			X					X	X	X		X			X	9
D10	X	X				X	X		X		X	X	X	X		X		X	X	12
D11			X	X	X			X			X	X	X		X	X			X	10
Defensivas: 41											Supervivencia: 61									
Total	10	2	13	9	9	6	17	10	8		6	15	13	14	12	15	5	6	14	

Problema Estratégico: El problema estratégico consiste en la tendencia a un debilitamiento de los valores en la sociedad que influye en la pérdida de personal clave para la Misión, lo que se acrecienta con las políticas contrarias o adversas a nivel local y regional provocando una reputación muy atacada y cuestionada por factores opositores lo que trae como consecuencia una elevada deserción de triunfadores y triunfadoras, al no contar además con recursos económicos propios y un exceso de trabajo administrativo.

Solución Estratégica General: La experiencia que se tiene en la Misión Sucre de casi nueve años de creada donde se enfatiza el trabajo ideopolítico logrando un positivo estado político y moral de los colaboradores, se fortalecería a partir de alianzas con instituciones locales, regionales y nacionales, las posibilidades de búsqueda de financiamiento en el MPPEU y el aprovechamiento del potencial de trabajadores con el que se cuenta conjuntamente con el apoyo político en torno al partido y su ideología.

2.2.5 Escenarios: Menguzzato (1991) y otros especialistas, convergen en que para elaborar los escenarios no existe un medio único, por lo general en su proceso se distinguen dos fases principales, la construcción de la base y la elaboración de los escenarios propiamente dichos. La evaluación del escenario actual puede ser catalogada como un escenario pesimista debido a que la mayoría de los factores clave son negativos. En contraposición al escenario actual, el futuro escenario se muestra optimista en tanto los factores clave de éxito se presentan en forma positiva a la organización.

2.2.6 Visión: La visión de la coordinación regional de la misión Sucre en el estado Táchira queda definida de la siguiente manera:

Ser una organización al servicio de la sociedad que impulsa y regula, con visión estratégica, el desarrollo y transformación de la educación universitaria en el estado Táchira, donde los valores éticos y profesionales de los colaboradores se materializan en la satisfacción de las necesidades de los venezolanos y venezolanas en la construcción de una sociedad socialista, democrática, participativa y protagónica .

2.2.7 Objetivos estratégicos generales: Los objetivos estratégicos propuestos para la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira son:

- Impulsar alianzas con las diferentes instituciones universitarias presentes en el estado Táchira.
- Incrementar el impacto social de la Misión Sucre.

- Materializar convenios interinstitucionales con los entes gubernamentales presentes en el estado.
- Estrechar los vínculos con las aldeas presentes en el estado.
- Implementar un sistema de control y retroalimentación.

2.2.8 Cómo se Diseña una Estrategia: Se debe establecer una estrategia general que permita minimizar el impacto de las debilidades y de las amenazas sobre la organización. Esta estrategia general consiste en hacer más participativa la dirección de la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira llegando a los diferentes niveles de su estructura organizativa.

2.2.9 Planes de acción: Constituyen el instrumento a través del cual se concretan en la práctica las estrategias concebidas para alcanzar los objetivos aprobados y en el que se manifiesta o proyecta el vínculo planificación-ejecución. O sea, las estrategias sugieren un curso de acción a seguir, pero sin precisar lo que si se precisa en el plan de acción: Las tareas específicas a realizar, el plazo de tiempo o fecha de cumplimiento de las mismas, los participantes o implicados, los ejecutores, el responsable y los recursos de cualquier tipo necesarios, según sea el caso.

CONCLUSIONES

1. Existen diversos modelos para trazar la estrategia de una organización tanto como autores han tratado de definirla, pero tan importante lo son las técnicas empleadas como la actitud y el pensamiento estratégico de los directivos como principales conductores de este proceso.

2. La planeación estratégica no da por sentado que la estrategia diseñada se logre tal como fue prevista, pues solo es la primera etapa por la que transita la dirección estratégica para lograr con éxito la visión soñada de la organización y sus miembros.
3. La elaboración y puesta en práctica de un diseño estratégico le permitirá a la coordinación regional de la Misión Sucre en el estado Táchira proyectarse de forma integral y sistémica hacia el futuro y prever los cambios futuros del entorno en función de tomar decisiones y enfrentar las amenazas y debilidades manteniendo y perfeccionando de forma ascendente los resultados en el cumplimiento de la misión.
4. La evaluación del escenario actual puede ser catalogada como un escenario pesimista debido a que la mayoría de los factores clave son negativos. En contraposición al escenario actual, el futuro escenario se muestra optimista en tanto los factores clave de éxito se presentan en forma positiva a la organización.
5. La proyección estratégica que ha sido formulada no tiene un carácter definitivo e invariable, sino dinámico y perfectible en función de los cambios que tengan lugar en el entorno y a lo interno de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrews, Kenneth. The concept of corporate strategy. Homewood: R. D. Irwin. 1980.
2. Ansoff, Igor. El planteamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas, México, 1993.

3. Bartoli A., y Hermel P. Le développement de l'entreprise. Paris: Economica. 1989.
4. Díaz, P. V. [et al.]. La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Habana, 1998.
5. Drucker, Peter F. Administración y futuro. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1996.
6. Gárciga, M. Rogelio J. Formulación estratégica: Un enfoque para directivos. Editorial Félix Varela. La Habana, 2001.
7. Kotler, Phillip. "Dirección de la Mercadotecnia". 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. México. 1993
8. Menguzzato B., Marina y Renau P., Juan J. "La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management". 1991, Editorial Ariel S.A. Barcelona. España.
9. Navas L., José E. y Guerra M., Luis A. "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones". España, 1996, Editorial Cívica S. A.
10. Porter, Michael E. "Estrategia Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior". 1990, México, Continental.
11. Portuondo, V. A. L. Dirección por objetivos y dirección estratégica. La Habana. 1998.
12. Steiner, George A. "Planificación de la alta dirección". Editorial EUNSA. 1991.
13. Stoner, James. "Administración", Segunda Parte, Quinta Edición. Editorial Prince Hall, S. A., México.
14. Thomas J. Peter y Robert H. Waterman. "En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos". Editorial Norma. Bogotá, 1984.
15. Yañez G., Eugenio. "Dirección estratégica, decisiones estratégicas". Editado por el SIME. La Habana, 1992.