



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO
DE MASTER EN DIRECCIÓN

Título: Estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de la Aldea Universitaria "Ezequiel Zamora II" del municipio "Rafael Urdaneta" del edo. Bolivariano de Miranda.

Autora: Licda. Bexabeth C. Ágreda L.

Tutores: Dr. Calixto Gómez Parets
Dr. Aramis Alonso Liánes

Año 2011

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	ii
LISTA DE TABLAS.....	iv
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
LISTA DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación.	7
1.1. Introducción.	7
1.2. Dirección de organizaciones en el mundo,.....	7
1.2.1. Gerencia Educativa	13
1.2.1.1. Gerencia educativa en Venezuela	15
1.2.2. Dirección de organizaciones	16
1.3. Generalidades sobre el liderazgo organizacional.....	18
1.3.1. Los estilos de liderazgo	19
1.3.2. Características de un Líder	26
1.4. Administración por valores	27
1.4.1. Valores del líder	28
1.5. Proceso socialista bolivariano.....	30
1.6. Educación universitaria en Venezuela	34
1.7. Conclusiones parciales.....	38
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio.	39
2.1. Introducción	39
2.2. Misión Sucre	39
2.3. Educación municipalizada	42
2.4. Aldeas universitarias	43
2.5. Ejes Valles del Tuy – Aldea Ezequiel Zamora II.....	44
2.6. Diagnóstico del “Ezequiel Zamora II en el municipio Rafael Urdaneta en Cúa	45
2.7. Necesidades del cambio de estilo de liderazgo existente en la aldea	55
2.8. Conclusiones parciales.....	56

Capítulo III. Diseño de una estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora II” del municipio “Rafael Urdaneta”	57
3.1. Introducción	57
3.2. Estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista	57
3.2.1. Justificación del diseño	57
3.2.2. Objetivos de la estrategia metodológica	57
3.2.3. Principios básicos que sustentan la estrategia	58
3.2.4. Estructuración de la estrategia metodológica de estilo de liderazgo socialista.	60
3.3. Procedimiento para la implementación de las estrategias propuestas.	66
3.4. Algunas ventajas con la instrumentación del sistema de acciones estratégicas.	69
3.5. Premisas surgidas con la instrumentación del sistema de acciones estratégicas. ...	69
3.6. Seguimiento y control.....	70
3.7. Conclusiones parciales	70
Conclusiones generales	71
Recomendaciones.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	78

LISTA DE TABLAS

TABLA		Pág.
1	Distribución de la población aldea universitaria Ezequiel Zamora II.....	47
2	Matriz DAFO en la aldea universitaria “Ezequiel Zamora II”.....	63
3	Valores del Líder Socialista.....	64
4	Estrategia 1.....	67
5	Estrategia 2.....	68
6	Estrategia 3.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	Pág.
1 Liderazgo y logro de metas.....	50
2 Estilo de liderazgo eficiente.....	50
3 Estilo de liderazgo – valores.....	51
4 Estilo de liderazgo ejercido.....	52
5 Estilo de liderazgo autócrata-rienda suelta.....	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS		Pág.
1	Hilo Conductor.....	7
2	Proceso administrativo como sistema abierto en la aldea universitaria "Ezequiel Zamora".....	11
3	Dimensiones o planos de valores.....	29
4	Procedimiento para la instrumentación de la estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de la aldea universitaria "Ezequiel Zamora ii" del municipio "Rafael Urdaneta" del Estado Bolivariano de miranda.....	61

RESUMEN

La función más relevante de la universidad es la formación de ciudadanos y ciudadanas comprometidos con la construcción de mejores escenarios sociales y capaces de incidir en el rumbo del desarrollo nacional. El reto es trascender los límites disciplinares del conocimiento, a través de la interdisciplinariedad, la multidisciplinariedad y la transdisciplinariedad que aporta el trabajo colaborativo, bajo la perspectiva de pensar globalmente pero actuar localmente y en pro de todo el colectivo universitario, todo ello, con la dirección de líderes co-responsables y comprometidos con este proceso de cambio e igualmente con los objetivos de las instituciones educativas en las cuales se desempeñan. A razón de esta afirmación, el presente estudio se orienta a la construcción del perfil que debe esgrimir el director y/o coordinador y coordinadora de las aldeas universitarias en función del liderazgo socialista que se requiere dentro de las mismas, para darle cumplimiento a los objetivos y metas trazadas por la Misión Sucre.

En tal sentido, el objetivo general de la presente investigación radica en diseñar una estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores (a) de las Aldeas Universitarias del municipio "Rafael Urdaneta" del estado Bolivariano de Miranda, a fin de favorecer el proceso universitario hacia la construcción del Socialismo del Siglo XXI. Asimismo, las herramientas de investigación utilizadas son la encuesta, el cuestionario y la revisión documental.

INTRODUCCIÓN

El vertiginoso cambio que ha dado la educación a nivel mundial, ha colocado a las instituciones educativas en el compromiso de instituirse en centros de formación de profesionales que de una u otra forma se convertirán en los directores y líderes dentro de las empresas en las cuales presten sus servicios, por ello las universidades han pasado de ser simples espectadores de las transformaciones que una nación pueda tener, a desempeñar un papel clave en los propósitos y ambiciones de los países, en ser líderes en innovación y las ventajas que esto representa en materia de riqueza humanista a nivel nacional y generación de empleo.

En tal sentido, cuando se habla de dirección organizacional, es necesario mencionar a Marín, J (2006), quien concibe la dirección como un elemento definitivo en la administración, ya que una organización no puede marchar eficientemente sin una buena dirección, siendo el nivel de mayor jerarquía del complejo organizacional y por lo tanto, quien posee la mayor autoridad, la facultad de mandar y el poder de hacerse obedecer. Para ello es necesario que las órdenes y decisiones tomadas sean producto de la participación y la discusión de sus integrantes, pero también las mismas deben ser transmitidas en forma clara y comprensible al personal, ya sea en forma escrita y/u oral. Sin embargo, a criterio de la autora, no se puede hablar de una dirección eficiente, si el que la ejerce no cuenta con las herramientas indispensables, para ser líder de su equipo de trabajo. A tal efecto, el ejercicio del liderazgo, representa un contacto cercano y diario del director con los demás integrantes de la organización, de manera, que el papel que desempeña la supervisión de estos líderes, consiste de acuerdo a Robbins, S (1995), en proporcionar puntos de referencias para el mejoramiento del desempeño organizacional, mediante la información sobre el rendimiento del capital intelectual, a la vez que permite un aprendizaje por medio del análisis de conjuntos, con visión compartida de los integrantes de la institución educativa. En tal sentido, este capital humano no se bastase con la voluntad de hacer y el interés, es necesario el mejoramiento y la formación permanente que permita crecer con la evolución en el proceso de cambio que se vive en el país y así lograr formar el nuevo republicano que se requiere.

En virtud de la afirmación antes citada, cabe mencionar que en la actualidad la misma cobra real vigencia, si se toman en cuenta los cambios que se están produciendo en Venezuela en el sector educativo, especialmente a nivel universitario, y de una forma vertiginosa con la educación bolivariana, en concordancia con el Plan de Desarrollo

Económico y Social de la nación 2007-2013, donde la importancia del equilibrio social a través de la equidad y la democracia participativa y de esta manera lograr la implementación del equilibrio territorial consolidando como estrategia la descentralización y así instituye la municipalización de la misma a través de las aldeas universitarias.

Por ello, es muy importante detenerse a pensar que el director o en este caso en particular, el coordinador y coordinadora de las aldeas, debe asumir que es el líder de cada una de estas microestructuras educativas, y en tal sentido, debe hacer un alto y reflexionar en torno a la imagen de sí mismo como guía en el proceso de transformación institucional. De esta manera, deberá tomar una aptitud de liderazgo y cambio encaminado al logro de altos niveles de excelencia educativa, lo cual implica que todo el capital humano que conforma la organización debe adecuarse a los cambios que plantean tanto la institución como el entorno (Wall, S. 2007).

De allí, que bajo la base de la educación bolivariana, en la opinión de la autora, los coordinadores y coordinadoras de las aldeas, deben en principio, garantizar el acceso permaneció y prosecución de todas y todos los participantes para poder alcanzar un modelo de desarrollo endógeno soberano, al tiempo que considere a la institución universitaria como una organización, conformada por recursos, considerando el capital humanos y los recursos materiales, que por consiguiente, existen en un orden jerárquico con valores, políticas, metas, objetivos, misión y visión, entre otros, pero fundamentalmente, necesita de un coordinador o coordinadora como verdadero líder, que aplique un sistema de organización en el cual prevalezcan los valores socialistas, quien debe un uso óptimo de todos los recursos que forman parte de la universidad, con la finalidad de obtener mayor productividad y calidad institucional.

En este sentido, el rol del líder será lograr un justo equilibrio y una adecuada optimización de los procesos técnicos, académicos, administrativos y de participación de todos los actores institucionales (Marín, J. 2006).

A todas luces, es pertinente traer a la palestra las consideraciones de Drucker, P. (1999), considerado como el padre de la nueva dirección, quien establece que "...el liderazgo debe centrarse en el cambio y la innovación, de este modo, el líder será eficiente y puede ayudar a su organización a hacer frente a los problemas que en el futuro puedan presentarse". Un líder eficaz, según el autor, es aquel líder que sirve como ejemplo y tiene como valor esencial la corresponsabilidad.

En este orden de ideas, dentro de los recintos universitarios, desde la perspectiva de la autora, el rol que se asume en los puestos de dirección, no se corresponde con el ideal

del líder socialista que debe imperar dentro de las aldeas universitarias, ya que el líder que en la actualidad se requiere, es el que lleva adelante, sin lugar a dudas, la calidad máxima en la gestión educativa, el que pone a participar al conjunto de actores del proceso, en la nueva calidad educativa que requiere el país, en donde el esfuerzo y las actividades estén relacionados y planificadas adecuadamente, a fin de que puedan desarrollarse los programas de formación que harán una verdadera educación de equidad socialista.

No obstante, la concepción de este producto en capital humano, debe alcanzar la pertinencia social con efecto sustantivo de la calidad política que sea compatible con la sociedad que se forma en la construcción del socialismo del siglo XXI. Vale destacar, que la concepción del liderazgo que se asume en las aldeas universitarias, se base en un estilo ecléctico, generado de los paradigmas equívocos de la formación habitual y concebidos en el proceso educativo de la república anterior (dícese IV República), el cual obliga al actual líder a practicar estilos de liderazgo con voluntarismo e interés, el cual no ha sido efectivo para el logro de lo que se requiere, considerando que nace en un proceso, donde las ideas revolucionarias se encuentran en un periodo de transición para hacer y convertirlas en significativas hacia la construcción del socialismo del siglo XXI. A tal efecto, aun cuando no exista claridad directiva con el perfil que debe poseer un directivo, dentro del ámbito educativo universitario que está naciendo, considerándolo como el inicio de una nueva etapa, de inclusión hacia la preparación de un contingente humano que los mueve el amor y lo motiva un gran líder como lo es Hugo Rafael Chávez Frías, quien señala en su libro azul "...que los cambios profundos, al comenzar la última década de este siglo: se conseguirán infinidad de causas pequeñas y grandes, pasadas y presentes, estructurales y coyunturales para proponer a los hombres de esta hora, de esta filosofía, como parte de la historia de la patria que queremos".

Esta afirmación hace pensar en la necesidad urgente de buscar soluciones a esta situación, como una herramienta en este caso de estrategia metodológica que permita fortalecer el estilo de liderazgo que se practica y así corresponderle a la patria con un producto de profesionales, que sean motivados por la equidad, por el bien colectivo, por la ética socialista hacia la calidad y excelencia educativa.

Al respecto señala Ventura, Y (2011), "...es necesario buscar pronto soluciones a los problemas que viven nuestras universidades, ya que dentro de las aldeas universitarias hay mucha pobreza ética, moral y espiritual, pues muchos de sus aldeanos entre autoridades, docentes, y alumnado carecen de formación espiritual, carecen de formación

ético y moral, contribuyendo así, voluntariamente, para hacer de la Universidad Bolivariana de Venezuela. un ser viviente insensible e indiferente a la problemática que aqueja a su región y su país”.

En virtud de todo lo anterior, la autora señala que la dura realidad en muchas instituciones de educación universitaria es la carencia de valores de un estilo apropiado a las exigencias del nuevo líder socialista, que le permitan actuar de manera adecuada para el avance eficaz en este proceso de cambios y construcción del socialismo. En tal sentido, destaca en su experiencia como docente de aldea, se evidencia en diversas acciones el autoritarismo, voluntarismo, por parte de algunos directivos, impulsando a seguir falsos paradigmas de liderazgo en la conducción de la dirección de las aldeas. Es por ello que es necesario estudiar las insuficiencias para desarrollar el liderazgo socialista. La situación problemática antes descrita justifica, esta propuesta investigativa, la cual propone mediante métodos y técnicas de la investigación científica para fortalecer las estructuras organizacionales de las aldeas universitarias del personal de dirección de la Misión Sucre del municipio Rafael Urdaneta del Estado Bolivariano de Miranda, y que afecta la calidad del trabajo de dirección de estos coordinadores de aldeas en un municipio estratégico en los Valles del Tuy.

A tal efecto, y motivado por todo lo expuesto, se considera importante la ejecución de esta investigación haciendo énfasis en el estilo de liderazgo socialista, de forma que puedan brindarse soluciones que propicien una mejor dirección universitaria, enmarcada dentro del sistema socialista bolivariano hacia la construcción del socialismo del siglo XXI, donde prevalezca la justicia social, y que a corto y mediano plazo se traduzcan en un mejoramiento del nivel de dirección, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales.

De esta forma queda formulado como problema científico: ***¿Cómo diseñar una estrategia metodológica que permita el desarrollo del estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora II” del municipio Rafael Urdaneta del estado bolivariano de Miranda?***

Sistema de objetivos

Objetivo general

Diseñar una estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora II” del municipio “Rafael Urdaneta” del Estado Bolivariano de Miranda.

Objetivos específicos:

- Elaborar el marco teórico referencial de la investigación y sus antecedentes fundamentales sobre el liderazgo organizacional en el sistema socialista en el personal de dirección en el mundo y en la República Bolivariana de Venezuela.
- Caracterizar el proceso de desarrollo del liderazgo organizacional socialista del personal de dirección en la aldea universitaria “Ezequiel Zamora II” de la Misión Sucre en el municipio “Rafael Urdaneta” del estado Bolivariano de Miranda mediante un diagnóstico general.
- Diseñar una estrategia metodológica que permita desarrollar el estilo de liderazgo socialista en el personal de dirección de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora II” de la Misión Sucre en el municipio “Rafael Urdaneta” del estado bolivariano de Miranda.
- Validar la estrategia propuesta a través del criterio de especialistas.

Se enuncia como idea a defender en la presente investigación la siguiente: ***el proceso de desarrollo del Liderazgo Organizacional en la aldea “Ezequiel Zamora II” en el Municipio “Rafael Urdaneta” del Estado Bolivariano de Miranda como institución de educación universitaria, requiere de la formulación de una estrategia metodológica que permita adoptar los valores socialistas que se exigen en el proceso de cambios actual, encaminado a la formación del nuevo republicano.***

Esta idea a defender quedará validada si:

- Se establece una base sólida que de forma teórica y práctica permita sustentar científicamente la investigación.
- Se diseña una estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora II”, que establezca el perfil del líder y favorezca el sistema educativo universitario del siglo XXI.

Una vez que se ha llegado a este punto, es importante indicar los aportes que el estudio brindará al proceso revolucionario que se está desarrollando en el país, en función del nuevo líder socialista universitario, concatenados con las ideas del Presidente Hugo Rafael Chávez Frías (2007), cuando señala que “debemos transformar el modo de capital y avanzar hacia un nuevo socialismo que se debe construir cada día” y el que todos los venezolanos y venezolanas son responsables y participes.

En función de ello, vale destacar que aporte teórico-metodológico de la investigación está dado por el establecimiento del perfil del nuevo líder socialista universitario en el marco de los objetivos trazados por la revolución socialista que se afianza día a día en Venezuela. Por otra parte la utilidad práctica de la presente propuesta radica en que la misma aportará a la universidad bolivariana y específicamente a las aldeas universitarias una

herramienta indispensable para optimizar el proceso educativo y administrativo de las mismas, fortalecer el proceso del liderazgo, fomentar una disciplina organizacional cónsona con las necesidades educativas que el proceso requiere y que el mismo permita mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos que hacen vida dentro de las aldeas, hacer crecer el liderazgo, la toma de decisiones y proceso educativo bolivariano.

El informe de investigación se ha estructurado en tres capítulos, comenzando por la Introducción, en la cual se describe la situación problemática de la investigación, el problema científico, la hipótesis de investigación, la validación, el sistema de objetivos: general y específicos, y finalmente los resultados que se alcanzarán con la investigación.

Capítulo I: Se inicia con un introductorio, seguido de las generalidades de la dirección de organizaciones, liderazgo organizacional, valores del líder, estructura organizativa, educación universitaria, proyecto socialista bolivariano, misión sucre y aldea universitaria.

Capítulo II: en este se presenta una caracterización del objeto de estudio acerca de las coordinaciones de las aldeas universitarias y se diagnóstica la situación del liderazgo, Misión Sucre, educación superior municipalizada.

Capítulo III: se presenta una propuesta sobre la estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de las Aldeas Universitarias. Fundamentalmente se presentan las conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación.

1.1. Introducción.

El contenido fundamental del presente capítulo se orienta a la fundamentación teórica de la investigación siguiendo el hilo conductor que se muestra en la figura 1, de acuerdo a las fuentes consultadas, la literatura seleccionada, en concordancia con el tema objeto de estudio, a fin de precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación.

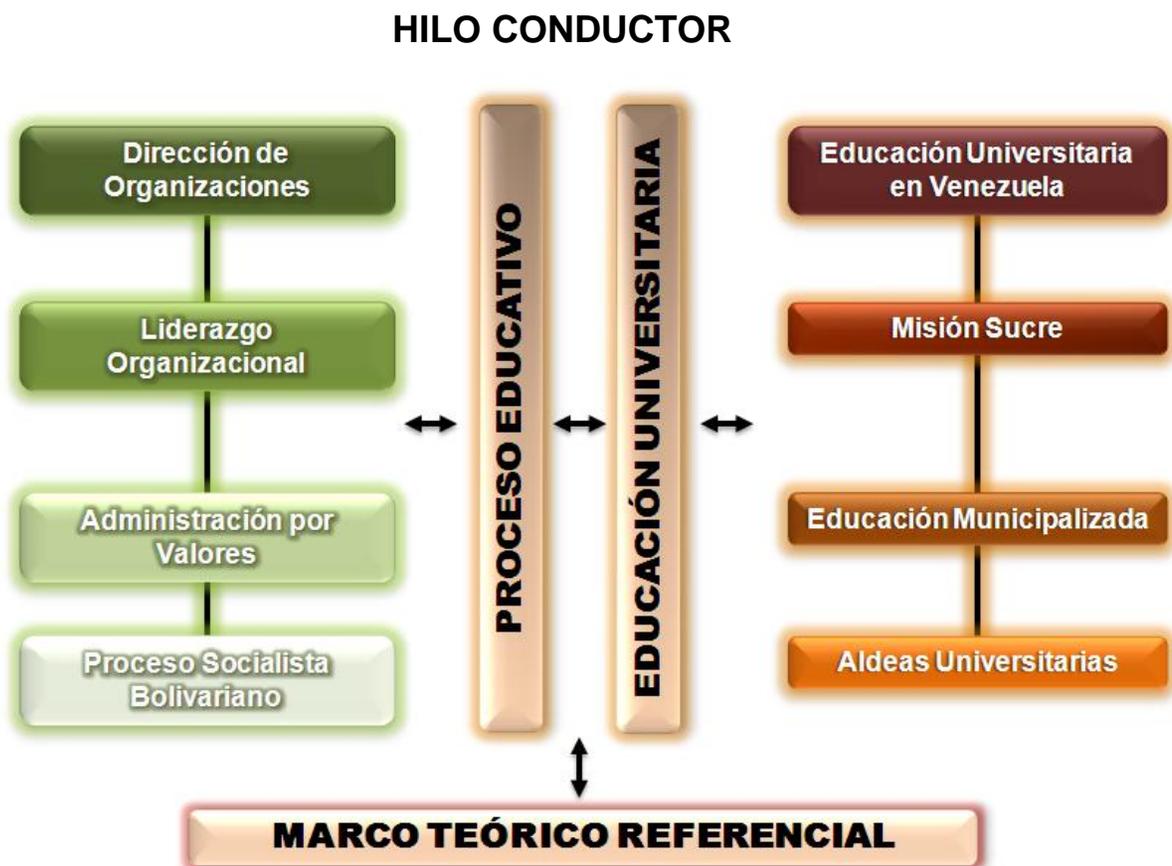


Figura 1. Agreda, B. (2011)

1.2. Dirección de organizaciones en el mundo, en la República Bolivariana de Venezuela y en especial en las aldeas universitarias de la Misión Sucre como elemento de la organización de trabajo del personal de dirección.

Dado a los resultados que en la actualidad presentan algunas universidades en el mundo, especialmente las públicas, preocupa seriamente el reconstruir la manera como se está gerenciando, cómo ello ha repercutido en resultados no favorables para las distintas

naciones donde este problema se encuentra presente, considerando los bajos rendimientos académicos que se están produciendo, donde la ausencia de excelencia académica es un hecho cierto (Bernabé, I, 2008)

En tal sentido, para Benkowski, N. (2010), los centros educativos vienen a constituirse en estructuras fundamentales de progreso humano, promoviendo en todas las formas posibles, el tipo de educación que se desea, por ello la responsabilidad de la educación dada su importancia, no solo es de los centros educativos, sino que corresponde también a la sociedad entera; a tal efecto las instituciones educativas deben ser dirigidas por líderes capaces, quienes junto a su equipo de docentes tienen el deber de promover una actitud general que asegure el permanente desarrollo de las personas (sus alumnos) y de la comunidad que los rodea (padres, representantes, autoridades...) con iniciativa, creatividad y trascendencia.

En este constante avance, los centros educativos no están exentos de los procesos administrativos para poder lograr la consecución de los objetivos de la institución, por ello, es indispensable, para el desarrollo de este trabajo aclarar los términos que se correlacionan con el tema objeto de estudio, a tal efecto, no se puede dejar de mencionar la administración, sobre todo se si toma en consideración que es una de las actividades humanas más importantes y de hecho una de las tareas más difíciles del líder que es ejercer un estilo de liderazgo estratégico basado en este proceso de transición que debe lograr que la organización se conserve innovadora y sensible a las condiciones del proceso. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales convirtiéndose así en la necesidad del logro de la sinergia en todas las líneas funcionales del sistema.

La autora considera, que a medida que la sociedad empezó a depender crecientemente de los ideales colectivos y del esfuerzo grupal, muchos grupos organizados tendieron a crecer; logrando a través de la práctica de valores (solidaridad, cooperación, honestidad, ética social, entre otros) superar sus miedos y enfrentar juntos los retos que se le iban presentando día a día para construir nuevos espacios de cambio y de participación, y así la tarea de los administradores se vuelve más importante y por ende dentro de las instituciones educativas universitarias, la función administrativa de sus directivos, se comenzó a ver desde otra perspectiva. Martí (1975) (citado por Chávez, 2007) nos deja claro que Bolívar aun "...en la roca de crear, con el inca al lado y el as de bandera a los pies...", no puede de ninguna manera quedarse sin hacer nada y que la única motivación

sea que el líder genere motivación en lo filosófico, en su acción un escenario pertinente a la construcción del socialismo del siglo XXI.

En tal sentido, no se puede perder la perspectiva del modelo bolivariano donde el líder debe ser reiterativo en las prácticas de los valores socialistas como expresó Bolívar (citado por Chávez, H. 2007) "...que los grandes proyectos deben prepararse con calma ¿300 años de calma no bastan?, pongamos (sic) sin temor la piedra fundamental de la libertad... vacilar es perders". Es por ello que la autora, declina la edificación monstruosa del despotismo, del autoritarismo, de la improvisación cuando se concibe coordinar o dirigir con efectividad.

A tal efecto, Chiavenato, I (2004) define la administración, como "...el proceso de diseñar y mantener un entorno de que trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos de planear, organizar, integración de personal, dirección y control". Así pues, los administradores deben asumir la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos colectivos y del bienestar social, en donde los valores que caracterizan al nuevo líder socialista en este proceso de cambio, tales como humanismo, ética, calidad en la gestión y la optimización del nuevo republicano, se apliquen en las universidades, escuelas y cualquier otra institución educativa a fin de erradicar los viejos paradigmas de la V República y darle paso al Socialismo del Siglo XXI.

En este mismo orden de ideas, vale destacar la definición de Stoner, J (2004), la cual señala que la administración "...es un proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas", sin olvidar que se va a convertir el producto en un capital humano. En tal sentido, la administración es el proceso para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, para ello es posible utilizar todos los recursos disponibles de la misma, pero a través de la planificación, organización, dirección y control.

Es importante, por su carácter universal, conocer la administración ya que se aplica donde quiera que exista un organismo social, por ello, el éxito de una organización social depende directa o indirectamente de una buena administración y en el caso de las aldeas universitarias son organismos de carácter social, que deben estar bajo un sistema administrativo cuyos procesos se cumplan eficaz y eficientemente, bajo la dirección de líderes capaces de llevar las riendas de las mismas.

Por otra parte, la función administrativa es significativa, ya que el incremento de la

productividad de un organismo social depende de la adecuada administración con base al máximo rendimiento de los recursos. A tal efecto, la administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos situación que repercute en el bienestar colectivo y coordina los esfuerzos aislados, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Es decir, la administración es una fuente de generación de empleos (Mascareña, J. 2005).

Uno de los aspectos que no debe dejar de mencionarse dentro de esta investigación y que está directamente vinculado con la administración y la función a cumplir por los directores, gerentes o líderes empresariales, es su proceso administrativo. A criterio de la maestrante, el proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas, igualmente es un método ordenado para manejar las actividades que se presentan en una organización, es decir, trabajar armónica y conjuntamente para lograr los fines que busca la institución.

Para Gómez, D (2004) "...la planificación, la dirección y el control contribuyen el denominado proceso administrativo". Se interpreta la afirmación anterior, como la eficiencia en los procesos administrativos, que solo sirven para controlar las actividades de la organización y por ende la institución universitaria donde se lleva a cabo la investigación.

Por su parte, Jiménez, F (2003) indica que "la planificación es el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinadas políticas y lograr los objetivos". Cabe destacar, que el proceso administrativo consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción, debe considerar valor y un sistema de acciones que genere el capital humano para construcción del sistema socialista. En la administración, en la opinión de Chiavenato, I (2004b) "...la estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse, constituye el denominado proceso administrativo". Indica el autor, que la teoría de la dinámica administrativa se ha desarrollado con gran vigor en los últimos años.

En tal sentido, para la universidad, en este caso para las aldeas, es importante la forma como los coordinadores (as) ejercen el liderazgo en un sentido flexible de información, de control y planeación, ya que es su percepción la que decide la eficiencia de la sinergia del sistema dentro del contexto de cualquier organización, por consiguiente, los procesos y métodos estratégicos son un medio, un instrumento por excelencia para alcanzar los fines, objetivos y metas.

Todo proceso se descompone en una serie de procedimientos y éstos a su vez en

métodos, así existe una secuencia lógica y orgánica entre ellos. Estos métodos y estrategias se consideran por separado constituyendo funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global se propone así alcanzar los objetivos que conforman el proceso administrativo. Asimismo la autora señala que el proceso administrativo es un fenómeno que presenta cambio continuo y flexible en el tiempo sin perder la visión de la meta ante cualquier operación que tenga cierta secuencia y a la vez no se pierda el sentido del bien colectivo.

En tal sentido, el concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre éstos son dinámicos, están en evolución y cambio constante, por tanto, el proceso administrativo no es sólo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones – planeación, organización, dirección y control–, sino que conforman un sistema abierto en el que el todo es mayor que la suma de las partes gracias al efecto sinérgico, tal como se muestra en la Figura 2

PROCESO ADMINISTRATIVO COMO SISTEMA ABIERTO EN LA ALDEA UNIVERSITARIA “EZEQUIEL ZAMORA

AMBIENTE EXTERNO (ENTORNO)



Figura 2. II". Ágreda, B. (2010).

De tal manera que la dirección como etapa del proceso administrativo, comprende la influencia de quien la ejerce en la realización de los planes, con el propósito de obtener una respuesta de su equipo de trabajo mediante la comunicación, la supervisión, la

motivación, la ejecución de planes de acuerdo a los esfuerzos de los subordinados, la guía o conducción de los esfuerzos de éstos últimos, la adecuada toma de decisiones. Destaca Rodríguez, J. (2006), que la dirección es una de las funciones más efectivas de la ejecución administrativa. En función de ello y como parte de este trabajo, a continuación se presentan diversas definiciones del concepto de dirección:

- “Es el proceso que se requiere para guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones apropiadas” (Certo, S. 1985).
- “Es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados. Influir sobre su desempeño, coordinar su esfuerzo individual y de equipo”. (Garzo, T. 1999)
- “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del equipo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. (Munich G. y García M. 1998)

Analizando los conceptos anteriores, la función directiva dentro del proceso administrativo en la opinión de la autora se convierte en la base fundamental de la misma, ello debido a que La actividad de dirección se conecta directamente con la forma de alcanzar los objetivos a través de las personas que constituyen la organización, por lo tanto, a su criterio es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los directivos en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. Además, es indispensable para que las funciones de planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuadas. Para dirigir a los subordinados, el director, gerente o coordinador (a) debe fundamentalmente en cualquier nivel de la organización en que se encuentre, saber comunicar, liderar y motivar a todo el personal.

En este mismo orden de ideas, señala Rodríguez, J (2006), que la función de dirección es una actividad que ha evolucionado a través de los años, de tal manera, que la dirección moderna, como se conoce en la actualidad, ha desarrollado y realizado grandes progresos, relativamente en pocos años. Esta es la razón por la cual, se ha sido testigo de una de las revoluciones más espectaculares e interesantes vividas por las empresas en los últimos veinte años: la del cambio radical en las formas de organización y en los estilos de administrar personas y organizaciones. El progreso humano se ha convertido en la gran ventaja competitiva. Los recursos humanos y su dirección se han instituido en el factor diferencia más relevante de las organizaciones y su administración, se han

convertido en el factor capaz de general ventajas competitivas. Los conceptos de motivación eficaz, análisis de problemas y toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo estratégico, administración por calidad, evaluación del desempeño ético empresarial, se han desarrollado básicamente en la década de 1990.

Cabe destacar, que el proceso antes mencionado, no se va a detener y por lo tanto, la tendencia actual en la administración y dirección de recurso humano, está orientada hacia el aprovechamiento óptimo de las capacidades de las personas que integran los equipos de trabajo. Por ello, se requiere de la presencia de directores, gerentes o coordinadores de recursos humanos con preparación y capacidad de influir sobre sus colaboradores para llevar a cabo los cambios que se avecinan, sobre todo en el país, donde en la actualidad se requiere de directores capaces de lograr cambios de paradigmas en sus equipos de trabajo, que lideren las masas y conduzcan todo el capital humano que posee esta nación hacia la transformación social que se desea. En definitiva se requiere cada vez más, de gerentes líderes, que sean capaces de dirigir a las personas hacia la construcción del socialismo del siglo XXI.

1.2.1. Gerencia Educativa

Dentro de este contexto, a criterio de la autora, la figura de un líder bien formado y orientado en una actividad gerencial es una esperanza para mejorar la imagen y en consecuencia, las relaciones que tenga la institución educativa con el público donde se encuentra inmersa, ya que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento de la estructura organizativa de las universidades y para que la misma funcione es necesario tener un líder óptimo, eficaz y eficiente. Por consiguiente, el proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia que mejor ayude al logro de las metas de la institución.

En este orden de ideas, la administración y su proceso administrativo, no pueden realizar de forma satisfactoria, sino viene acompañada de una gerencia efectiva. Al respecto, Matsushita, (2001) define la gerencia educativa como "...una política de dirección abierta que significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la organización, alta moral de los trabajadores y sobre todo solidaridad, elementos indispensables que deben de ser tomados en cuenta y cultivados al querer proyectar una buena imagen a la colectividad en función de estimular las mejores relaciones públicas de la institución educativa con su comunidad".

Igualmente Sisk, H y Sverdlik, M (1979) expresan que "...el término gerencia es difícil de

definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...". De allí que, en muchos casos la gerencia cumpla diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, coordinador, entre otros.

Desde esta perspectiva la gerencia dentro de las instituciones educativas juega un papel fundamental, de allí que Manes, J. (citado por Romero L.; 2009) indique que la gerencia educativa es el "proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficiencia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural".

Por tanto, se podría señalar, a criterio de la autora, que el objetivo principal que se desea alcanzar de la gerencia dentro de una institución educativa es lograr eficiencia máxima, en sus procesos al llevar a cabo las misiones que se le asignen, tomando en consideración no solo la parte operativa de la gerencia y a esta misma como los medios para lograr algo, o un fin determinado, el cual sería el logro de las metas trazadas. De manera que ese algo, necesita de la operación gerencial como tal, para conseguir sus objetivos, y así en la manera como se logren, se podrá decir que el proceso ha sido eficaz.

Asimismo, en las organizaciones educativas y en toda empresa moderna, tanto el gerente como las personas tienen que entrenarse en elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario. Matsushita (2001), considera por su parte, que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "...la dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y sobre todo, solidaridad empresarial".

Igualmente, Dordelly, I (2008) al respecto comenta, que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, por lo tanto se puede decir que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la

acción y función de gerenciar. Por tal motivo, se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación; tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, ni existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.

El gerente como docente dentro del recinto educativo realiza el proceso de planificación, dirección y control de las actividades de aprendizajes implícito en un diseño curricular. En consecuencia, el docente como director del proceso educativo va a ejercer las funciones administrativas relacionándolas con los recursos de enseñanza-aprendizaje, de manera tal que se logre el aprendizaje significativo.

En tal sentido, a juicio de la autora, se observa claramente la importancia que tiene la gerencia dentro del proceso educativo, no obstante, cuando el docente no gerencia en el aula sino en el entorno universitario (dirección, coordinación, supervisión, entre otras dependencias) sus responsabilidades varían y su perfil debe cambiar de acuerdo a sus funciones, es allí donde su carisma y su poder de mover las masas es imprescindible.

Al respecto Gil, I. (2009), destaca que la clave del liderazgo es el seguimiento, esto significa la disposición que tienen las personas para seguir a alguien, además de disposición, los siguen por que los consideran medios para lograr sus propios objetivos; con esto se da a entender que motivación y liderazgo están en estrecha relación.

1.2.1.1. Gerencia educativa en Venezuela

Cuando se habla de gerencia educativa en Venezuela, es necesario indicar que la transformación del sistema educativo necesita la consolidación de sus actores sociales y el compromiso de los mismos con el país, para ello es importante fomentar la institucionalidad democrática de competencias o capacidades necesarias para la gestión de procesos, en los cuales indiscutiblemente deben estar presentes la integración, cooperación y manejo de conflictos como parte del sistema. No obstante, la transformación educativa venezolana requiere del desarrollo y apoyo a las iniciativas diversas que fomente los vínculos interculturales, la comunicación e información, el intercambio y la formación de la sensibilidad estética, de la imaginación y la creatividad como medios de integración.

En este mismo orden de ideas, Muro, X y Picón, G. (2005), expresan que los discursos gerenciales en las universidades venezolanas están enmarcado en los siguientes aspectos: a) necesidad de nuevas formas de dirigir el mundo universitario; b) interés por

humanizar la gerencia universitaria y rescatar su condición humana, en contraposición al personalismo, el egocentrismo y demás desviaciones presentes; c) evidente preocupación por la concepción, organización y gestión de los saberes; d) necesidad de un conjunto de nuevas capacidades y herramientas para enfrentar las fuerzas restrictivas que neutralizan las posibilidades de cambio y transformación; e) necesidad de democratizar la “casa de los saberes”, donde la participación, el disenso, el consenso, permitan llegar a acuerdos mínimos sobre la base de auténticas relaciones dialógicas; f) énfasis en lograr la madurez ética, intelectual y política que permita la creación de espacios para la participación, la elaboración de diagnósticos y detección de necesidades, la desconcentración y descentralización del poder y una auténtica motivación ideológica que permita direccionar y a la vez generar confianza y lograr el control de gestión en todas sus dimensiones.

No obstante, a criterio de la autora la realidad gerencial de las universidades venezolanas es otra, ya que son muchos los problemas que se presentan diariamente en las mismas, las confrontaciones entre los directivos, no se casan con sus discursos de cambio, transformaciones, el liderazgo no se encuentra presente en el ambiente universitario, muy al contrario, el autoritarismo, el personalismo y la falta ética profesional, han ido ganando simpatizantes, y dañando el sistema educativo universitario.

Por ello, en la educación universitaria bolivariana, se demanda la calidad académica, pero es importante que se busquen soluciones a los problemas que afronta diariamente, esquivando los obstáculos que se encuentra a su paso o haciendo caso omiso de las críticas al sistema, fortaleciéndose a través del cambio del modelo pedagógico y organizacional; se debe lograr la transformación curricular partiendo de las demandas que exige la sociedad y viendo la educación como un proceso de constante cambio y creación. Sin embargo, para que todo esto se pueda lograr se necesita la conducción eficaz y eficiente de un gerente educativo, de un director y/o coordinador que sepa ejercer un liderazgo que le permita lograr los objetivos planificados y aprenda a manejar su inteligencia emocional, con el fin de poder reconocer sus propios sentimientos y los ajenos, para poder motivarlos y manejar adecuadamente las emociones, en sí mismo y en sus relaciones laborales, la integración y un liderazgo efectivo.

1.2.2. Dirección de organizaciones

La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia de quien la ejerce en la realización de los planes, con el propósito de obtener una respuesta de su

equipo de trabajo mediante la comunicación, la supervisión, la motivación, la ejecución de planes de acuerdo a los esfuerzos de los subordinados, la guía o conducción de los esfuerzos de éstos últimos, la adecuada toma de decisiones. Destaca Rodríguez, J. (2006), que la dirección es una de las funciones más efectivas de la ejecución administrativa. En función de ello y como parte de este trabajo, a continuación se presentan diversas definiciones del concepto de dirección:

- “Es el proceso que se requiere para guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones apropiadas” (Certo, S.)
- “Es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados. Influir sobre su desempeño, coordinar su esfuerzo individual y de equipo”. (Garzo Treviño)
- “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del equipo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. (Munich G. y García M.)

Señala Rodríguez, J (2006), que la función de dirección es una actividad que ha evolucionado a través de los años, de tal manera, la dirección moderna, como se conoce en la actualidad, se ha desarrollado y ha realizado grandes progresos, relativamente en pocos años. Esta es la razón por la cual, hemos sido testigos de una de las revoluciones más espectaculares e interesantes vividas por las empresas en los últimos veinte años: la del cambio radical en las formas de organización y en los estilos de administrar personas y organizaciones. El progreso humano se ha convertido en la gran ventaja competitiva. Los recursos humanos y su dirección se han instituido en el factor diferencia más relevante de las organizaciones y su administración, se han convertido en el factor capaz de generar ventajas competitivas. Los conceptos de motivación eficaz, análisis de problemas y toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo estratégico, administración por calidad, evaluación del desempeño ético empresarial, se han desarrollado básicamente en la década de 1990.

Cabe destacar, que el proceso antes mencionado, no se va a detener y por lo tanto, la tendencia actual en la administración y dirección de recurso humano, está orientada hacia el aprovechamiento óptimo de las capacidades de las personas que integran los equipos de trabajo. Por ello, se requiere de la presencia de directores, gerentes o coordinadores de recursos humanos con preparación y capacidad de influir sobre sus colaboradores para llevar a cabo los cambios que se avecinan, sobre todo en el país, donde en la actualidad se requiere de directores capaces de lograr cambios de paradigmas en sus

equipos de trabajo, que lideren las masas y conduzcan todo el capital humano que posee esta nación hacia la transformación social que se desea. En definitiva se requiere cada vez más, de gerentes líderes, que sean capaces de dirigir a las personas hacia la construcción del socialismo del siglo XXI.

1.3. Generalidades sobre el liderazgo organizacional

Cuando se centra la atención en los líderes que nacen en pleno siglo XXI, es notorio ver como éstos desafían los paradigmas existentes y orientan su acción hacia los nuevos cambios que ofrecen los diferentes ambientes en donde se desenvuelven. Por ello es fácil inferir, que el líder del futuro no tiene que ser un individuo diferente del actual, sino más bien el mismo, pero convertido en una mejor persona a través de un cambio interno, de una transformación de adentro hacia afuera, pero indiscutiblemente basado en el análisis del desánimo, de la confianza quebrantada y la inseguridad (Marín, J. 2006).

Es por todo ello, que en la opinión de la autora de este estudio, tal reflexión es imprescindible para poder cambiar, ya que los verdaderos líderes son aquellos que se revisan internamente, análisis los paradigmas que aplican comúnmente, proponiendo nuevas ideas, nuevas interpretaciones, aunque esto implique recelo, inseguridad, requiriendo de tales líderes una alta dosis de valentía. A tal efecto, el liderazgo, según Chiavenato, I., 2004 (citado en Rodríguez, E. 2008) "...es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". En su opinión, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Cabe destacar, que para Rodríguez (2008), el liderazgo "...es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras".

Por lo tanto, se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas, de acuerdo a Rodríguez, E. (2008):

a) Como cualidad personal del líder: "al comienzo de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los

líderes; sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

b) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Por esta razón, el líder es el resultado de las necesidades de un grupo, el cual, tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros, en este caso el que ejercerá el liderazgo de la situación, de allí, que en la actualidad, la necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo deben elegir un líder. En resumen, el líder no es el fruto de sus particulares, sino de sus relaciones eficaces con individuos determinados en una situación concreta".

1.3.1. Los estilos de liderazgo

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, no obstante, Gil, F. (2007), señalar que tal vez el más importante, en su opinión, ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

a) El líder autócrata: asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

b) El líder participativo: es aquel que se forma creciendo psicológicamente para desarrollar la habilidad de escuchar a los demás; de leer apropiadamente sus necesidades; de interpretar bien los mensajes y de interesarse sinceramente por el progreso de las personas. Las personas lo siguen porque se identifican con él y les permite conciliar sus metas personales con las de la organización. Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre

muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. Se caracteriza por brindar:

1. Confianza absoluta en sus colaboradores
2. Ofrecer estímulos y reconoce los logros
3. El flujo de comunicación en ambos sentidos
4. Acepta ideas y opiniones
5. Deja que el grupo tome las decisiones dentro de los límites prescritos
6. Apoya las metas establecidas por las áreas o grupo

Por otra parte la dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Por tanto, un líder participativo sabe que las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

De allí, que el mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Aplica técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.

Frente a los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

c) El líder liberal (Rienda suelta): este tipo de liderazgo es conocido también como "Rienda Suelta", aquí el líder delega las funciones a la comunidad y espera que ellos asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando. Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de

liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final. Bajo un liderazgo netamente liberal, suelen obtenerse pobres resultados en cuanto a calidad y cantidad, además de que las tareas suelen desarrollarse al azar y se suele perder tiempo, por ejemplo, en discusiones personales no relacionadas con el trabajo en sí. A tal efecto, un buen líder se rodea de gente valiosa, esa es la primera clave del éxito. De nada sirve tener un excelente plan si no se posee el capital humano adecuado.

El líder liberal se caracteriza por:

1. Delegar en sus subalternos la autoridad para la toma de decisiones.
2. Brinda libertad absoluta de actuación para los integrantes del grupo.

En este tipo de liderazgo, el líder se desprende de sus responsabilidades y las deja sujetas a las decisiones del colectivo, es decir, evita la toma de decisiones y esquivo sus efectos.

Es importante mencionar la clasificación o los estilos de liderazgo desde la perspectiva de Saval, R. (2008), quien señala que "la principal misión del líder, es conseguir resultados exitosos y positivos", por ello los buenos y excelentes líderes deben fijar las estrategias necesarias que motivan al grupo o grupos de trabajo, en otras palabras, tiene que desarrollar una misión; crear una cultura corporativa.

Destaca que el liderazgo se puede presentar en seis (6) estilos, las cuales se presentan a continuación:

a) **El Estilo Coercitivo:** este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones, este estilo afecta al clima de la organización, ya que la flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz, por lo tanto, las personas sentirán que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos. Este tipo de liderazgo, tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario, buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe tal orgullo, por ello este estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas

demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral.

b) **El Estilo Orientativo:** es el estilo más efectivo en la opinión de Saval, (2008), quien considera que el líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en los objetivos que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, maximiza el compromiso hacia los objetivos y la estrategia efectiva de la organización, de manera tal, que al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados en la visión.

c) **El Estilo Afiliativo.** Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas, quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para que personal este siempre feliz y la relación entre ellos sea lo más armónica posible. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

Es importante indicar, que el impacto generalmente positivo que el estilo posee, lo hace un buen planteamiento, sin embargo, los líderes deben emplearlo en particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral de grupo, mejorar notablemente la comunicación o crear mucho más confianza. No obstante, a pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser usado jamás de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes

afiliativos, raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo les deja sin timón.

d) **El Estilo Participativo:** al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo; al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales, todo ello, con la esperanza de que dándole suficiente vueltas al tema, acabará por aclararse, en realidad, lo que va a ocurrir es que su gente se acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

e) **El Estilo Imitativo:** al igual que el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables, ya que el líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica; su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces.

A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así de simple, de hecho el estilo imitativo destruye el clima de trabajo de un equipo, debido a esto muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder y su moral cae. Las normas de trabajo, deben estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa que: "si te lo tengo que decir, no eres la

persona adecuada para este trabajo"; el trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación de qué quiere realmente el líder, al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas, para hacer su trabajo libremente o para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas y rutinarias que aburren totalmente a los empleados corporativos.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da "feedback" sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta, por algún motivo personal, las personas sienten que: "han perdido el rumbo", dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas, y las pautas. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común.

Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados, como grupos de abogados. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro o antes que la fecha límite llegue. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

f) **El Estilo Capacitador:** este tipo de líderes, ayudan notablemente a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles, ligándolos a sus expectativas personales y a la carrera administrativa. Animán a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, ayudándoles a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

Saval, R. (2008), considera que de los seis (6) estilos, el capacitador es el que se utiliza con menos frecuencia. Destaca que quienes ignoran este estilo están lamentablemente perdiendo la oportunidad de utilizar una herramienta muy potente y efectiva: su impacto sobre el clima y el desempeño laboral es totalmente positivo.

Dentro de las distintas clasificaciones de liderazgo que existen, es importante en la opinión de la autora mencionar el estilo de Liderazgo Socialista y Liderazgo Individualista. Al respecto Rangel, J. (2008), señala que dentro del proceso de cambio que se está desarrollando en Venezuela, es necesario establecer una distinción entre las características de los dos estilos de liderazgo; esto obedecer a razones históricas y educativas. Históricas por las experiencias y educativas, para la conciencia social actual, por ello vale mencionar a Simón Bolívar, el padre de la patria, quien abisma por su actividad revolucionaria incesante de servicio a los pueblos y por su pensamiento revolucionario. A diferencia de José Antonio Páez, Simón Bolívar vivió y murió como un líder socialista.

a) **El Líder socialista:** es aquel individuo humanista que antepone los intereses sociales del colectivo a sus apetencias individuales, si es que los pudiera tener, porque la satisfacción personal de este estilo de líder consiste en servir a los demás. El líder socialista se realiza cuando ayuda a su comunidad y esta ayuda que presta, no la ve como un sacrificio. En el líder socialista las fronteras entre el colectivo y lo individual se borran, transformándose en una sola unidad (Rangel, 2008).

Cabe destacar, que el líder socialista es la manifestación individual de lo colectivo; se siente el llamado de impulsar ideas y canalizar inquietudes que corresponden perfectamente a los de su comunidad o pueblo. Si se oye al líder socialista, también se está oyendo al pueblo, porque ambos son uno. Así se hace la revolución. Es necesario, que la colectividad que el líder socialista representa, lo ayude a mantenerse en su liderato. Y esto tiene fuerza de ley.

Sin embargo, para que la colectividad apoye a su líder socialista, se debe fomentar en ella una labor educativa de su conciencia social. Una labor que vaya revelándole la concepción del mundo que ya lleva en sí y pudiera estar adormecida. Al difundirse, por ejemplo, las características de ambos líderes, el pueblo lo concientiza, porque ya está en él su comprensión. Esa es su sabiduría. El líder socialista como individualidad de lo colectivo, representa todas las virtudes de la sabiduría popular: su forma de ser, su talento, inteligencia, sagacidad, proceder y por supuesto, sus ideas pertenecen al sentir humano y colectivo que tiene como prioritario.

Es importante indicar, que a pesar de existir una caracterización propia de este estilo de liderazgo, no se encuentra establecida una estrategia para desarrollar el estilo de liderazgo socialista, lo que ha motivado a la maestrante al desarrollo de la misma a fin de contribuir con el proceso de cambio que día a día va ganando más terreno en el ámbito

educativo.

b) **El líder individualista:** propio del modo de vida y pensar burgués, hace todo lo contrario y usa el humanismo como engaño, ya que realmente se guía por intereses personales egoístas, que generalmente concuerdan con los de una clase social explotadora que tiene su misma mentalidad. En el modo de vida y pensar capitalista el fenómeno del líder es exacerbado a tal extremo que degenera en individualismo.

c) Este líder individualista del modo capitalista es solitario y perfecto. Cuando mucho, la sociedad lo maltrata, no lo comprende y él resurge como el ave fénix, de sus cenizas. Es capaz de hacer proezas sobrehumanas. No piensa en el colectivo sino como una extensión de él mismo. Este líder burgués nunca se equivoca y de suceder, es que esa equivocación se puede tomar como una forma o parte de un plan genial. De esta manera el líder individualista es separado de la comunidad y por consiguiente, endiosado. Es la antítesis de lo colectivo, es una deformación.

En consecuencia, la autora destaca, que es importante que la comprensión socialista de la interrelación individuo-colectividad, esté clara, ya que de esta manera, se fortificaría a los líderes y a la conciencia social en cuyas manos está la construcción del Socialismo del Siglo XXI en Venezuela y por consiguiente el futuro de toda la nación.

1.3.2. Características de un Líder

De acuerdo a Rodríguez, E. (2008), un líder debe presentar unas características específicas, entre las cuales se pueden indicar:

a) El líder juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

b) Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables. Para ello ha de adquirir información, y buena parte de ésta ha de ser fruto de la interacción y la confianza con sus compañeros. Todo esto se ve facilitado por la comunicación: el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él o ella y el contacto con ellos. Por el contrario no ayuda en nada el aislarse.

c) La accesibilidad es un punto básico dentro del liderazgo. Un buen líder transmite la sensación de ser una persona abordable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas.

d) Es importante sentir que el líder que se tiene enfrente está interesado en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que percibe que la labor que se realiza es importante, que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.

e) Otras cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobre todo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo.

f) Por último un buen líder no es aquel que impone miedo, sino que es el que se mueve entre sus compañeros(as) manteniendo un contacto flexible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.

1.4. Administración por valores

Toda organización dentro de su sistema de trabajo debe ejecutar procesos direccionados al logro de sus objetivos, pero basado en mecanismos o herramientas basados en su misión y visión, pero ante debe definir claramente los valores sobre los cuales sentará su sistema de acciones como piedra angular de toda actividad que realice la organización. Es importante hacer notar que la Administración por Valores es una herramienta de gestión gerencial y organizacional que basa su esencia en aplicar una cultura de valores dentro de una organización que ayude a los miembros de la misma a alcanzar resultados. Básicamente ayuda a descubrir las fallas que no permiten que una organización progrese de una manera integral y eficiente. Asimismo, la administración de valores se logra analizar y definir los mismos que van a marcar la pauta en la realización del trabajo de los implicados en el sistema, en torno al servicio interno y externo. Al definir estos valores, el proceso de A.P.V. que significa administración por valores, se inicia con el compromiso de todos primero por aceptar estos valores como propios (compromiso personal) y llevarlos a la práctica en todo momento indistintamente de la actividad a realizar, según sus funciones. Mas sin embargo, el proceso es bastante difícil, tratándose de una cultura de valores en su inicio y un proceso de transición donde se deben romper paradigmas sobre conductas mal habitadas cuando se debe ser líder, aclarando que éstos de valores parten de la misión y visión institucional. Tratándose de una cultura de valores, la Administración por Valores se basa en la identificación clara de los mismos y la puesta en práctica constante. Cabe destacar, que la administración por valores va más allá del logro de los objetivos. Al respecto García, S. (2009) expresa que "...la Dirección por Valores es

una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, que se sustenta en diferentes enfoques y teorías y que, de hecho, está en sus primeras fases de coherencia de aplicación” en este momento de proceso evolutivo de cambios hacia el siglo XXI.

En virtud del concepto anterior, se puede resumir que la dirección por valores es algo así como la Constitución o marco ideológico de la institución, el cual ha de orientar las conductas y decisiones cotidianas, dejando claro que han de definirse de forma coherente los objetivos estratégicos, la estructura organizativa, los diferentes proyectos con sus correspondientes objetivos, los procesos de trabajo y los sistemas de información subyacentes, así como las competencias conductuales concretas para desempeñar cada una de las funciones dentro de la empresa.

1.4.1. Valores del líder

La formación de valores es un complejo fenómeno donde concurren las acciones educativas de diversas instituciones y organizaciones sociales: la familia, la escuela, las organizaciones de masas y sociales, las instituciones culturales, económicas, deportivas, religiosas, las agrupaciones informales, los medios de difusión masiva y en general, el sistema de relaciones materiales y espirituales de la sociedad (Fernández, G.; 2006). Proponerse contribuir a la formación de valores, implica la facilitación y realización de un enfoque multidimensional, donde cada etapa y eslabón, desempeñara un papel importante y que no podrá ser desconocido por los otros, si se esperan buenos resultados.

Cuando se toma en consideración a los valores, como concepto, se entiende por los mismos, determinadas potencialidades que dignifican al individuo, que conscientemente asumidos elevan a la persona y su espiritualidad y lo hacen tornarse grande en el ámbito de la familia, la profesión, un colectivo, o la sociedad en su conjunto. Los valores no se reducen solo a su dimensión moral, pues se presentan también como valores estéticos, jurídicos, religiosos, entre otros (Bombino, L. (2004).

Los valores son ideologías duraderas que van creando la conducta de los individuos. Se trata de un proceso social, pues las influencias socio-históricas van moldeando el sistema de valores desde el momento que se nace y en los múltiples ámbitos donde el ser humano se desarrolla. Los valores son horizontes de significados, o puntos de referencia que dan sentido a nuestras acciones y a nuestra existencia. El valor es también un bien

social, material, moral, religioso, que en una sociedad es considerado como digno de imitar o se convierte en modelo de actuación.

En la misma línea de ideas, Blanchard (2008) opina que los valores son también un marco de referencia fundamental para la vida y para la acción humana, constituyen además según su opinión..."un sistema de interpretaciones y atribuciones de significados a los hechos y a los acontecimientos que en cada circunstancia que la vida nos ofrece"

Los diferentes valores se desarrollan sobre la base del quehacer cotidiano de las personas, sus conocimientos, creencias y representaciones en relación con los diversos fenómenos de la realidad, en la que participan como personalidades integrales. Para poder hablar de formación de valores, primero es importante determinar qué valores se quieren fortalecer, cuál es su jerarquización, comprender su relativa independencia y su sujeción a una conformación educativa no siempre controlable, pues es personalizada por cada sujeto social.

Existen tres planos de análisis para comprender los valores, estos son, según Fabelo (1989): una dimensión objetiva de los valores, una dimensión subjetiva y otra dimensión instituida. Todas estas dimensiones se articulan como un todo (Ver figura 3).

a) La dimensión objetiva parte de la idea de que los valores son parte constitutiva de la propia realidad social, pues cada objeto, fenómeno, suceso, tendencia, conducta y cada resultado de la actividad humana, desempeña una determinada función en la sociedad, favoreciendo u obstaculizando, el desarrollo progresivo de esta.

b) La dimensión subjetiva se refiere a la forma en que esa significación social, que constituye el valor objetivo, es reflejada en la conciencia personal o colectiva. Cada persona, como resultado de un proceso de valoración, conforma su propio sistema subjetivo de valores.

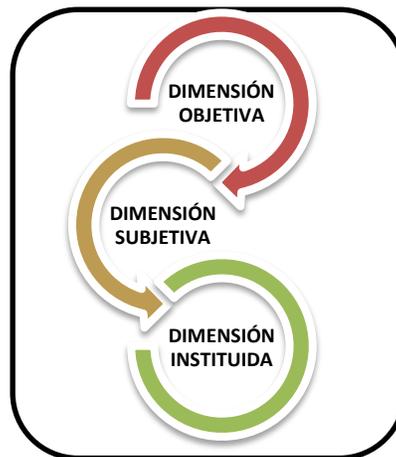


Figura 3. Dimensiones o planos de valores. Fuente. Fabelo, J. (1989).

c) La dimensión instituida responde al hecho de que la sociedad debe siempre organizarse y funcionar en la órbita de un sistema de valores instituido y reconocido oficialmente. De ese sistema institucionalizado, emana la ideología oficial, la política interna y externa, las normas jurídicas, el derecho, la educación formal, entre otras.

d) Los valores no se depositan en la personalidad, ni en los grupos sociales, por el contrario, se educan, se modelan, se forman a través de la actividad, hasta convertirse en convicciones. Esto implica que la educación en valores precise de un ambiente democrático, lo que no signifique que dejen de existir normas de disciplina y organización, pero esas normas han de servir como puntos de apoyo a la labor formativa.

Por ello, el líder socialista debe tener presente una serie de valores que le van a diferenciar del común denominador, y lo van a acercar cada día más al perfil del líder que se desea formar, para que coordine y dirija con honestidad, responsabilidad, sentido de pertenencia, valor crítico y autocrítico, sus acciones y las de su equipo de trabajo, pero sobre todo, debe ser humanista y con una clara visión de su dignidad revolucionaria y amor a la patria. En tal sentido, la autora considera que cada valor debe ir acompañado de una serie de acciones, que se han de llevar a cabo para que el liderazgo se ejecute dentro de las líneas del cambio social y revolucionario, y lleve en sus cimientos la esencia del socialismo del siglo XXI para lograr la creación de un capital humano, plenamente identificado con esta ideología; en función de ello se recogen las acciones más importante que debe ejecutar el líder socialista dentro de las aldeas universitarias, ligado al valor sobre el cual surge.

1.5. Proceso socialista bolivariano

Cuando se habla de socialismo, siempre se hace referencia al término utilizado por los filósofos y pensadores que han desarrollado esta doctrina surgida, a principios del siglo XIX, como respuesta al nacimiento y desarrollo del capitalismo moderno, o en otras palabras, como denuncia y corrección de las desigualdades sociales, como reclamo de una distribución más justa de la riqueza de los medios de producción, como una lucha de la clase trabajadora contra la burguesía, como revolución encaminada a acabar con el orden burgués capitalista y con la miseria y la pobreza (Calderón, M. 2007).

El concepto socialista del mundo ideal tiene lejanos antecedentes, incluyendo La República de Platón y las primeras comunidades cristianas. En la Edad Antigua, Jesús, por vez primera alza la voz defendiendo a los oprimidos y esclavizados griegos por los romanos, esta lucha sin guerra ni armas, se convirtió en una revuelta política que disgustó

a Roma, al observar como al supuesto Dios de ese entonces, la gente le seguía porque les hablaba de sus derechos, lo cual provocó su aprensión y de esta manera, "el Gran Revolucionario de toda la Historia del Hombre", es ultrajado y condenado a muerte. Entonces, se puede decir que Jesús, fue realmente además de mártir, el primer defensor de los Derechos Humanos, muere en manos de la política romana.

Por ello, es importante iniciar, dejando claro el real significado de la palabra socialismo, proveniente del vocablo latino "socius", que traducido al castellano, es "compañero o socio", como indica Calderón, esta palabra significa "persona que comparte su pan con otra", o que vive con otra o con otras, o que comparte con otras ciertas actividades.

A los efectos de esta maestría, es necesario destacar algunos conceptos sobre el socialismo comenzando por:

- Socialismo significa la elevación y purificación de la conciencia individual y su implantación será el resultado de una larga serie de esfuerzos. Todos, en realidad, desde el profesional al obrero, pueden poner una piedra en este edificio, realizando un acto socialista todos los días y preparando así el derrocamiento de la sociedad existente (Mussoline, B. 1960).

- El socialismo no es una ciencia, ni una doctrina, ni una religión, ni una secta, ni un sistema, ni un principio, ni una idea; es más que todo eso, porque es un designio de la Providencia"...consiste en la tendencia del género humano a formar una sola e inmensa familia" (Abreu e Lima, 2010).

- El socialismo es una ideología política que designa aquellas teorías y acciones políticas que defienden en principio un sistema económico y político, basado en la propiedad o posesión democrática de los sistemas de producción, su control administrativo por parte de los mismos productores o trabajadores y del control democrático de las estructuras políticas civiles por parte de los ciudadanos (Daffi, M. 2008).

- Sistema de organización social, que afirma la superioridad de los intereses colectivos sobre los individuales, la necesidad de la acción común para el mayor bienestar de la comunidad, la potestad plena del Estado para estructurar la economía, sobre la base de la propiedad colectiva de los medios de producción y cambio, para concluir con la división de clases y la consiguiente lucha entre ellas, por efecto de las desigualdades que el capital (como plusvalía o atesoramiento) entre poseedores y desposeídos, entre empresarios y trabajadores (Ossorio, M., 2000).

Este concepto por demás cargado de una gran gama de orientaciones ideológicas y

políticas, es sin duda alguna, partiendo de su nacimiento en el siglo XIX y durante su trayectoria en pleno siglo XX y lo que hoy por hoy se deriva de él en pleno siglo XXI, UN generador de cambios sociales, que ha favorecido un amplio campo de demandas y anhelos en función del mejoramiento social y personal e incluso como lo señala Martínez, F. (2008), ha llegado a ser asociado a las empresas de transformación social y humana más ambiciosas y profundas que ha vivido la humanidad, constituyendo a la vez el reto más grave que ha sufrido la existencia del capitalismo, en todas sus variantes, a escala mundial.

Debe su nacimiento a Marx, sin duda alguna, quien se ha convertido en el emblema de la doctrina socialista que transformó el sistema desde el siglo XVIII hasta la actualidad. Sus pensamientos influyeron en una nueva visión de la sociedad y la construcción de la historia, la política y la economía. Perpetuo su pensamiento durante muchas décadas, siendo clave para entender los procesos sociales y políticos que marcaron el siglo XX y que en el siglo XXI se han acentuado.

De acuerdo a Martínez (2008), Carlos Marx intentó desarrollar su posición teórica a través de un ambicioso plan, que solo pudo realizar en parte. Fue un pensador social, que construyó en buena medida un nuevo paradigma de ciencia social, en la opinión del autor, el más idóneo, útil y de mayores potencialidades de los que existen actualmente. Por su parte Lebowitz, M (2010), señala en su ensayo, que no entendía porque Marx, sacrificó su “salud, felicidad y familia”, ni porque dejó de enfatizar que los trabajadores solo se hacen dignos de crear la sociedad nueva a través de un proceso de lucha. Igualmente, el pensamiento del Che Guevara, en su clásico *El hombre y el socialismo en Cuba*, también llamaba su atención “...para construir el socialismo es esencial construir al mismo tiempo, sus nuevos cimientos materiales: los seres humanos nuevos. Bajo la base de este concepto del Che Guevara, surge la necesidad de reivindicar el socialismo que está surgiendo en Venezuela, bajo la base de un nuevo modelo el socialismo del Siglo XXI. Al respecto Lebowitz, M. (2010), cita al presidente Hugo Rafael Chávez, cuando habló de la necesidad de reivindicar el socialismo: “...tenemos que reivindicar el socialismo como una tesis, un proyecto, un camino, pero un tipo nuevo de socialismo, un socialismo humanista que pone a los seres humanos y no a las máquinas o al Estado antes que todo”.

Este pensamiento presente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, pone por encima de todo bienestar individual, el “...garantizar el pleno desarrollo del ser humano”, de “desarrollar el potencial creativo de cada ser humano, del pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática”, de la participación como “la forma

necesaria de logara, de garantizar, el pleno desarrollo, tanto individual como colectivo”. Con este pensamiento encerrado en la Constitución venezolana, comienza un proceso de transformación y de cambio: “...el proceso socialista bolivariano”. Las revoluciones socialistas como Marx decía, nacen marcadas por la vieja sociedad. Por ello, en estos momentos y a lo largo de estos once años de Revolución Socialista Bolivariana, han sido muchas las formas de depuración de la vieja sociedad a la nueva sociedad. El presidente Chávez, líder del proceso de cambio revolucionario y socialista venezolano, ha señalado en reiteradas oportunidades, que la naturaleza del cambio se base en “la economía social”, cuyo eje fundamental es el ser humano y el trabajo, es decir, en el trabajador o trabajadora y en la familia de estos, en otras palabras, en el ser humano. En su visión, este es el concepto de una economía que no está dominada por la idea del lucro económico y de los valores de cambio; más bien destacó que la economía social genera fundamentalmente valores de uso. Su objetivo es la construcción del hombre nuevo, de la mujer nueva de la sociedad nueva.

Ahora bien, dentro de este marco de ideas la creación de un hombre nuevo conlleva a que el mismo, este dotado de una gran cantidad de valores y sobre todo de un liderazgo participativo, eficaz y eficiente, que le permita tomar las riendas de su destino y el de los otros a su alrededor para transitar juntos la senda del desarrollo, el conocimiento y sobre todo del cambio social que este país necesita, para poder lograr el cumplimiento de los objetivos trazados por el presidente de la república en el Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007-2013.

De tal manera que el proyecto socialista bolivariano propuesto por el presidente, en sus propias palabras es “una revolución social, es cambiar los patrones de comportamiento de una sociedad a la que hay que tocarle la llaga (...) Es decir una revolución social cuyo objetivo es una situación de igualdad, de felicidad, y seguridad social a su pueblo. Esta revolución es mucho más difícil, pero teniendo la primera se facilita la segunda, la social (Chávez, H. 2002).

Vale destacar, que su programa, de amplia participación popular con resultados concretos en las medidas que han favorecido a las mayorías, se ha encaminado a la transformación del sistema de corrupción política del país al separar del poder a los funcionarios vinculados a estas prácticas. Es un gobierno revolucionario en el poder que ha enfrentado la privatización para eliminar los efectos nocivos del neoliberalismo, ha apoyado a los sectores más desposeídos de la sociedad, ha ampliado la red de servicios médicos y educacionales hasta los lugares más lejanos y se ha empeñado en hacer una reforma

agraria que frene el latifundio y en controlar los recursos petroleros de Venezuela a través de la reestructuración de PVDSA para ponerla en función de los intereses de la nación y de la ayuda solidaria a países hermanos. Ello le ha proporcionado un apoyo muy amplio de la población.

En este sentido el proceso venezolano que ha llegado al poder de manera institucional, se plantea este tránsito en el país de una sociedad capitalista a una socialista adaptada a las particularidades venezolanas; en este sentido la Carta Magna reviste una importancia vital en la transformación de la sociedad venezolana hacia esos fines. La misma permite un orden jurídico institucional democrático. Con la constitución y las misiones se inicia el cambio social venezolano. Las misiones constituyeron una respuesta para atacar los males más graves de la sociedad. Una mirada a sus objetivos sociales pone de relieve el espíritu de las ideas de Simón Bolívar, quien afirmó: *"El sistema de gobierno más perfecto es el que produce la mayor suma de felicidad posible, la mayor suma de seguridad social y la mayor suma de estabilidad política"*. El equilibrio social se orienta hacia los principios de universalidad, equidad, participación y responsabilidad como base de la garantía de todos los derechos para todos los ciudadanos y las ciudadanas y a potenciar su pleno desarrollo. Estas misiones reflejan la preocupación real por acabar con los males sociales y hacer cumplir el anterior argumento de Simón Bolívar de producir la mayor suma de felicidad posible a su pueblo.

1.6. Educación universitaria en Venezuela

Como un continuo del proyecto socialista venezolano, cabe destacar que el país vivió durante años la desidia y abandono de los anteriores regímenes políticos, a pesar de los inmensos recursos generados por la industria petrolera y administrados por los distintos gobiernos, lo que encontró este gobierno revolucionario en el 1998. Se enfrentó con una tasa de escolaridad promedio de 55 por ciento. Para el año 2002 esa tasa de escolaridad promedio se colocó en el 65 por ciento, incrementándose 10 puntos después de un gran esfuerzo y de aumentar los recursos presupuestarios destinados a la educación del 2.8 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) en 1998 a más del seis por ciento en el 2002. (M.E.D., 2004)

A tal efecto, se puede señalar que el proyecto de país de los últimos cuarenta años de la Cuarta República, en materia educativa avanzó como un proceso de modelación de la educación en el que se priorizó la industrialización dependiente y se orientó la educación hacia las necesidades del mercado, imponiéndose los criterios de productividad,

competitividad y generalización empresarial, dentro de una concepción de desarrollo exógeno que no benefició al pueblo. La educación superior en Venezuela distaba mucho de ser un campo homogéneo o de fácil aprehensión, sus particulares y disímiles combinaciones de modelos y tamaños la han convertido en una etapa educativa donde confluyen distintos intereses. Esta tendencia a la diversificación y complejización de su estructura, alcance y cobertura ha sido un proceso que se ha acentuado en los períodos 1969-1974 y 1999-2004. En estos períodos se implementaron transformaciones legales, normativas y programáticas acaecidas a la par del crecimiento de la matrícula.

Hecha la observación anterior, se indica que la educación venezolana se enfrentó a una situación de crisis que ameritaba cambios profundos en su concepción. Se hizo resultado de una incoherencia en la ejecución de múltiples proyectos educativos que se copiaron y adaptaron desde el exterior (educación básica, reformas curriculares, reformas administrativas, proyectos de inversión en la educación, entre otros), la mayoría de los cuales respondían a estrategias que perseguían establecer en Venezuela una educación subordinada a las condiciones internacionales para el financiamiento de estos mismos proyectos, con el pretexto de “modernizar” la educación.

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 según la

Oficina Central de Información y Estadística, "...la disminución del presupuesto público dedicado a la educación, pasando del 3,2 % del PIB en 1998 al 4,6% en el año 2002, la cual es una proporción significativa en comparación con el conjunto de América Latina que destina en promedio 4,4% del PIB a la educación.

En el marco de los cambios que vive el país, se está transitando un proceso de refundación de la República, teniendo como referente la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Actualmente los fines, estructura y funcionamiento de la educación universitaria en Venezuela están definidos en la Constitución Nacional (1999) en un conjunto variado de leyes y reglamentos, entre los cuales destacan la Ley Orgánica de Educación, la Ley Orgánica de la Administración Central y la Ley de Universidades, todas las cuales requieren de reformas para adecuarlas plenamente a los principios y al espíritu de la nueva Constitución.

Morles, V., Medina, R. y Álvarez, N. (2003) expresan, que la Constitución también define los principios que rigen la carrera académica al establecer que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica, a quienes se les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente en un régimen de trabajo y de vida acorde con su elevada misión. Para ello establece el estímulo a la actualización permanente y un sistema de ingreso, promoción y permanencia basado en criterios de evaluación de méritos (Art. 104).

Igualmente la Carta Magna (1999), reconoce la existencia de la educación privada, la cual debe cumplir con los requisitos éticos, académicos, científicos, económicos y de infraestructura que establezca la ley, reservándose el Estado la vigilancia y control de sus actividades. El nuevo texto constitucional establece la garantía del derecho a la educación y el valor de la escuela pública para la integración social, extiende la obligatoriedad y la gratuidad, reconoce los derechos de los grupos y las minorías nacionales marginadas desde siempre, propone formas de control ciudadano en la gestión de los servicios y compromete un mínimo aceptable de inversión para modificar los obstáculos que durante las décadas pasadas deterioraron las condiciones de la enseñanza y el aprendizaje.

En tal sentido, en un Estado social, de derecho y de justicia, humanista y federal descentralizado, que garantice el acceso a los derechos esenciales de los más pobres, e impedir que los derechos se conviertan en objeto del mercado, el Estado debe ser garante de la equidad como principio ético y político, capaz de cumplir con la obligación de darle a quienes no pueden, los mismos derechos que disfrutaban quienes pueden. Refundar la República, significa construir un nuevo modelo de sociedad, formar nuevas y nuevos

ciudadanos y en consecuencia nuevas y nuevos republicanos y el único instrumento que posee el Estado para lograr tal fin es la Educación, que por esencia rectora debe dirigir, orientar y supervisar.

Es evidente entonces, que esta transformación social, busca a través de la educación, formar al nuevo republicano y la escuela debe ser la réplica de la nueva república, una nueva Pedagogía Nacional, es la base para consolidar la Soberanía y Autodeterminación del pueblo venezolano. Refundar la República en el marco constitucional, implica conducir al país hacia la maximización del bienestar colectivo, lo que debe traducirse en una justa distribución de la riqueza. Para ello, se hace necesaria una planificación de carácter estratégico, cuyos mecanismos e instrumentos de acción permitan al Estado el logro de los fines esenciales a través de la Educación y el trabajo como los procesos fundamentales para alcanzarlo y la protección y fomento de la economía social como estrategia primordial.

En tal sentido, la Educación Bolivariana en la nueva relación Estado-Sociedad, desde la escuela como espacio de concreción de las acciones y como principal forma organizada del poder del Estado, promueve la participación para lograr los cambios institucionales y culturales necesarios, para consolidar el modelo de desarrollo endógeno y soberano a través del crecimiento de la producción social, la corrección de los desequilibrios y la sustentabilidad ambiental para alcanzar una calidad de vida digna.

Por todo ello, la educación bolivariana es entonces, eje clave en la trilogía Estado-Sociedad-Territorio, para la transformación del ciudadano para la nueva República donde el ser, saber, hacer y convivir se conjuguen para la réplica del modelo de desarrollo concebido en la Constitución. Aun cuando la estructura que define al proceso educativo venezolano estuvo muy arraigada y marcada por el paradigma fragmentario, cognitivista y dominado por la desviación objetivista, hoy el gobierno revolucionario presenta propuestas centradas en lo humano como lo establece la Constitución para resolver la tremenda deuda social, se propone la Creación de Misión Sucre dando respuesta al artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que establece: "(...) la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria (...)". La Misión Sucre, resume la necesidad imperiosa de incorporar a todos aquellos hombres y mujeres que durante años fueron ignorados por el sistema nacional de educación superior, mientras quienes eran tomados en cuenta provenían de altas elites políticas, económicas y sociales.

Por todo ello, el Estado Venezolano a través de la Misión Sucre, tiene el propósito de

reorientar el rumbo de la educación superior, que como se ha destacado, presentó en la Cuarta República una disminución en la calidad y en la equidad. La educación superior es primordial para el desarrollo y modernización del talento humano venezolano, es una pieza estratégica para el desarrollo nacional.

1.7. Conclusiones parciales.

1. A criterio de la autora, la figura de un líder bien formado y orientado en una actividad gerencial es una esperanza para mejorar la calidad del producto terminado que será nuestro capital humano y en consecuencia, las relaciones éticas que tenga la institución educativa con el entorno donde se encuentra inmersa, ya que el liderazgo es una herramienta fundamental para el funcionamiento de la estructura organizativa en las aldeas universitarias.

2. La clave del liderazgo es el seguimiento y control sin perder el principio de la ética y la moral en este proceso de transición, a la vez que la disposición que tienen las personas para seguir a alguien que exprese y obre dentro de este proceso revolucionario que se construye y así lograr sus propios objetivos, sin perder la visión del capital humano que se está formando con principios humanistas.

3. Es importante procurar un sistema que permita detectar de manera temprana los problemas relacionados con la organización y el liderazgo, a fin de que los encargados puedan accionar los mecanismos de estudio para determinar los elementos que distorsionan los lineamientos y objetivos esperados. Es por ello, que la transformación educativa venezolana, requiere del desarrollo de estrategias que fomente los vínculos interculturales, el liderazgo, el intercambio y la formación del nuevo republicano que requiere el país.

4. El líder socialista debe tener presente una serie de valores que le van a diferenciar del común denominador, y lo van a acercar cada día más al perfil del líder que se desea formar, para que coordina y dirija con honestidad, responsabilidad, sentido de pertenencia, valor crítico y autocrítico sus acciones y las de su equipo de trabajo, pero sobre todo, debe ser

5. humanista y con una clara visión de su dignidad revolucionaria y amor a la patria.

Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio.

2.1. Introducción

La Misión Sucre, emerge dentro del modelo de desarrollo propuesto por el gobierno del Presidente Hugo Chávez, iniciado en 1999 (a pesar de no ser aludida directamente en la Constitución Nacional aprobada ese mismo año, pero sí desarrollada como un programas de gobierno con el cual se ha propuesto viabilizar su proyecto de Revolución Bolivariana), como una de las vías fundamentales del proceso para darle un vuelco a educación universitaria venezolana, de allí su relevancia y la necesidad de centrar la atención de este capítulo en ella, por lo cual en el mismo se desarrollaran epígrafes directamente vinculados con su misión, su visión y características fundamentales. Asimismo, se harán señalamientos acerca de la municipalización de la educación universitaria y la instauración de las aldeas universitarias como espacios protagónicos de esta misión educativa.

En tal sentido, el presente capítulo tiene como objetivo acercarse a la caracterización del espacio físico o de la institución donde se llevará a cabo el estudio, las acciones tomadas para efectuar el diagnóstico realizado y los resultados obtenidos del mismo, todo ello mediante técnicas específicas y posteriormente indicadas para la recogida de información.

2.2. Misión Sucre

La Misión Sucre, surge como una forma de destruir por la vía de la Educación Superior, los círculos de exclusión educativa que imperó en el país durante muchos años. Bajo este panorama, centra fundamentalmente su objetivo en la incorporación a la educación universitaria, a un gran número de bachilleres deseos de estudiar o culminar sus estudios universitarios inconclusos, y de esta forma darle cumplimiento al mandato constitucional que establece el derecho a la educación, el mismo contenido en el capítulo VI (De los Derechos Culturales y Educativos) de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (M.I.C., 2004), al respecto la Fundación Misión Sucre establece como misión “...Promover y ayudar en el cumplimiento del mandato constitucional orientado a brindar **educación gratuita** y de calidad a las y los bachilleres venezolanos, facilitando su inserción tanto en los programas de educación superior como en el resto de programas socio-productivos emprendidos por las instituciones del estado”, a su vez se vislumbra como “...una organización pública de vanguardia en el cumplimiento de políticas socio-educativa, que contribuye de manera notoria en la transformación de la educación de

nuestro país, impulsando el proceso de municipalización de la educación superior y logrando incorporar a cientos de miles de bachilleres a la educación superior, a fin de derrotando la exclusión social y contribuir de esta forma con el futuro de la nación. Como estandarte de esta importante misión, la misma garantiza que los bachilleres que deseen estudiar una carrera universitaria, no tendrán más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. En tal sentido, 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.

En este mismo orden de ideas, 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.

Por todo lo anterior, la Misión Sucre, 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 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.

Asimismo, el programa de inclusión, tiene como objetivos, busca facilitar la incorporación

y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres, en concordancia con los postulados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Además, se plantea garantizar el acceso a los nuevos bachilleres que egresen de la Misión Ribas; promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de un nuevo modelo educativo universitario y formar los ciudadanos profesionales requeridos para el desarrollo en los términos de la Carta Magna.

Vale destacar, que entre los planes para lograr la incorporación definitiva a la educación superior se encuentra, la cuantificación y caracterización de la población de bachilleres que no han podido estudiar en la universidad. Por otro lado, el diseño e implantación del Curso de Iniciación Universitaria (CIU) que favorece el tránsito de los bachilleres a la educación superior. El aumento de la matrícula en las instituciones universitarias. La conformación de una red con todas aquellas instituciones y organizaciones que puedan cooperar de manera sustantiva en el desarrollo y consolidación de la Misión Sucre.

Por otro lado, el desarrollo de currículos que contribuyan e impulsen el Proyecto de Desarrollo Nacional Endógeno y Sostenible también es esencial, pues se pretende propiciar un currículo abierto, flexible, dinámico e innovador que desarrolle e innove planes de estudio, metodologías y recursos para el aprendizaje. Misión Sucre prevé implementar modalidades de formación como: la presencial, la semipresencial, la educación a distancia, la no convencional, y la acreditación de experiencias. En sí, se busca originar estrategias de transformación del Sistema de Educación Superior, con base en el Desarrollo Endógeno y Sostenible, que impacten en lo local, regional y nacional, a la vez que se corrijan las anomalías y desaciertos presentes en este sector educativo (admisión, sesgo social, deserción, calidad de enseñanza, entre otras).

Por consiguiente Misión Sucre establece los siguientes objetivos:

- a) Desarrollar programas de inclusión, para busca facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres, en concordancia con los postulados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- b) Garantizar el acceso a los nuevos bachilleres que egresen de la Misión Ribas; promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de un nuevo modelo educativo universitario y formar los ciudadanos profesionales requeridos para el desarrollo en los términos de la carta magna.
- c) Lograr la incorporación definitiva a la educación superior se encuentra, la cuantificación y caracterización de la población de bachilleres que no han podido estudiar en la universidad.

- d) Diseñar e implantar el programa de iniciación universitaria (PIU) que favorece el tránsito de los bachilleres a la educación superior. El aumento de la matrícula en las instituciones universitarias. La conformación de una red con todas aquellas instituciones y organizaciones que puedan cooperar de manera sustantiva en el desarrollo y consolidación de la Misión Sucre.
- e) Desarrollar currículums que contribuyan e impulsen el proyecto de desarrollo nacional endógeno y sostenible también es esencial, pues se pretende propiciar un currículo abierto, flexible, dinámico e innovador que desarrolle e innove planes de estudio, metodologías y recursos para el aprendizaje.
- f) Implementar modalidades de formación como: la presencial, la semipresencial, la educación a distancia, la no convencional, y la acreditación de experiencias. En sí, se busca originar estrategias de transformación del Sistema de Educación Superior, con base en el desarrollo endógeno y sostenible, que impacten en lo local, regional y nacional, a la vez que se corrijan las anomalías y desaciertos presentes en este sector educativo (admisión, sesgo social, deserción, calidad de enseñanza, entre otras).

2.3. Educación municipalizada

Como parte de sus directrices fundamentales, la Misión Sucre pretende la municipalización de la educación universitaria, la cual supone orientarla hacia lo regional, hacia lo local, tomando como punto de referencia la cultura específica de las poblaciones con sus necesidades, problemáticas, acervos, exigencias y potencialidades. Se trata de propiciar estudios superiores con pertinencia social, con sentido de arraigo y propósito, inmersos en geografías concretas pero con visión global, comprometidos con el impulso y la promoción del desarrollo endógeno y sustentable de cada una de las regiones, de manera que los espacios educativos se expandan a todos los ámbitos de la vida social. En ese sentido, en correspondencia con la directriz de municipalización, la Misión Sucre ha creado Espacios Educativos en cada uno de los municipios del país, de tal manera que los bachilleres cursen los distintos programas de formación de distintas instituciones de educación superior.

En tal sentido, la municipalización de la educación superior en Venezuela es la política educativa de masificación e inclusión social para la formación del nuevo ciudadano y la transformación política ideológica de la sociedad venezolana. Dentro de ésta política educativa. La Fundación Misión Sucre, dirige el proceso de la educación superior municipalizada en Venezuela. La formación que brinda la misión influye en el individuo y

en la sociedad, para preparar y cimentar al hombre nuevo, tiene la responsabilidad de ser una manifestación de la democracia educacional participativa, asume el reacomodo, reforma, cambio y/o transformación de las estructuras y de los procedimientos administrativos y académicos, hace propicio el cabal cumplimiento de la misión social de la universidad (Bompart, R. 2010).

Es importante indicar que en este marco de ideas, el modelo de educación municipalizada del proyecto bolivariano, crea una vinculación e integración entre el educando (a partir de su realidad cotidiana), el docente, el proceso educativo y las necesidades de desarrollo de la sociedad (vinculación teoría práctica). Por otra parte, la educación como componente de la ideología, es la institución social donde recae con mayor peso el rol de transmisión de los elementos culturales, tanto cognitivos como axiológicos, pero también, político ideológicos, correspondientes al momento socio histórico cultural actual y el proceso de transformación que requiere el país. Por tanto, el desarrollo de un proceso (enseñanza aprendizaje), crítico y reflexivo, que destaque los elementos político ideológicos a través de las unidades curriculares que ofrece la Misión Sucre, a través de la educación municipalizada, se convierte en una tarea fundamental e indispensable para lograr una formación más humana e integral del nuevo ciudadano profesional, que exigen los cambios económicos sociales y políticos actuales. (Ibíd)

2.4. Aldeas universitarias

La aldea universitaria bolivariana, al igual que una ciudad universitaria, es una extensión de terreno de cierta magnitud donde tienen asiento una serie de instalaciones, que permiten el desarrollo principalmente de programas académicos universitarios, de pregrado y de postgrado, de investigación extensión, provenientes de distintas instituciones de educación superior, además de disponer de una serie de servicios para las poblaciones estudiantil y profesoral: biblioteca, instalaciones deportivas, comedor, transporte, actividades culturales, atención en salud de primer nivel y residencias. (Fuenmayor, L. 2004).

Infante, L. (2008) las define como "...espacios educativos coordinados por la Fundación Misión Sucre, conjuntamente con las Instituciones de Educación Superior, propiciando centros vitales de educación permanente vinculando a las necesidades de formación, investigación y asesoría a cada población generando la pertinencia sociocultural de los aprendizajes y el trabajo compartido con las comunidades, empresas y organismos gubernamentales y no gubernamentales".

Señala González, H. (2008), que como base de la municipalización de la educación superior, fueron establecidas en el marco de la Misión Sucre, más de 17.000 Aldeas Universitarias (centros de estudios superados creados en infraestructuras comunitarias con la participación de distintas instituciones de educación superior y la participación de actores locales), en las cuales cursan más de 500 mil estudiantes en los 335 municipios que integran el territorio nacional. Al acortar las distancias entre los centros de estudio y los lugares de residencia se ha favorecido el acceso de poblaciones alejadas de los grandes centros urbanos, de quienes residen lejos del centro de las grandes ciudades, de trabajadoras, trabajadores y personas con responsabilidades familiares.

La diferencia fundamental con una ciudad universitaria radica en que ésta última es sede de una universidad o de una institución educativa superior únicamente, mientras que la aldea es sede de programas académicos universitarios y no de universidades u otras instituciones. Dicho en otra forma, en la aldea se desarrollan diferentes programas académicos, no tan numerosos como lo que se desarrollan en una universidad que tenga ciudad universitaria, que son administrados por diferentes instituciones de educación superior, para quienes la aldea provee la infraestructura de aulas, laboratorios, talleres, biblioteca, salas de usos múltiples y oficinas, necesarios para su cabal funcionamiento, además de proveer el mobiliario, las comunicaciones y los servicios básicos. (Fuenmayor, L. 2004)

2.5. Ejes Valles del Tuy – Aldea Ezequiel Zamora II

El Eje Valles del Tuy representa la organización y fusión de seis (6) municipios del estado Miranda, como son: Cristóbal Rojas (Charallave), Rafael Urdaneta (Cúa), Independencia (Santa Teresa del Tuy), Simón Bolívar (San Francisco. De Yare), Paz Castillo (Santa Lucía) y Tomás Lander (Ocumare del Tuy).

Se entiende como una aldea universitaria a un centro de confluencia de distintos programas de estudios que busca el desarrollo profesional de cada ciudadano. Estos centros ofrecen respuestas a las necesidades de cada región, donde concurren estudiantes y profesores sin distinción de la universidad o clase social a la que pertenezcan, con el sólo propósito de desarrollar a profesionales orientados al impulso sustentable de esa localidad.

La aldea universitaria “Ezequiel Zamora II” persigue este fin. Asimismo cuenta con los recursos necesarios para brindar un servicio educativo de calidad que no posee ninguna desigualdad con la educación de cualquier universidad del resto del país. Permitiendo el

ingreso a estas aldeas a las personas más necesitadas, ya que están constituidas en lugares que permite a la población ingresar a estudios universitarios sin importar su condición social o raza, como sucedía en la cuarta república. Cuando se creó esta idea el ex alcalde Castro, J. (2004) en un artículo titulado: “Alcalde de Cúa presenta hoy proyecto de aldea universitaria”, señaló que: “(...) tan importante primicia, como lo es, la construcción de una aldea universitaria, nos embarga de cierta incertidumbre y desasosiego cuando al decir del Ministerio de Educación Superior: En 180 días estará construida la primera aldea universitaria... en la carretera Cúa - San Casimiro. Además, contará con dos cubículos de seis aulas cada uno, añadiendo que será una de las diez primeras aldeas universitarias realizadas a nivel nacional (...)”

Esta aldea en concreto fue tomada por los estudiantes de las carreras de Ingeniería de Sistemas e Informáticas, Estudios Jurídicos, Administración, entre otros, en el año 2007, debido a las tardanzas e incumplimientos que desde su inicio realizaron las constructoras del centro educativo universitario, la pérdida –robo- y posterior recuperación de los equipos de computación del laboratorio y otras irregularidades que contribuyeron a la toma pacífica por parte del estudiantado y profesores, para la protección y resguardo del patrimonio educativo y nacional, que hoy por hoy nos beneficia como espacio universitario. En ese año de 2007, la matrícula era de 738 alumnos, los cuales se encontraban distribuidos en las siguientes carreras del Programa Nacional de Formación (PNF) de Gestión Social, Estudios Jurídicos, Comunicación Social, Administración y Contaduría e Ingeniería de Sistema, además de un grupo de Trayecto inicial.

Actualmente esta aldea posee cerca de 750 estudiantes distribuidos entre un horario de fin de semana y nocturno, al igual de dos Coordinadoras, que desde su inicio han luchado por mantener en buenas condiciones esta institución, además, de apoyar en todo momento a sus estudiantes del programa nocturno como del fin de semana, han fortalecido la coordinación de los programas de Carreras Técnicas Administrativas (CTA) de los fines de semanas, impulsando el logro e integración del crecimiento de los ciudadanos que avanzan educativamente en esta casa del conocimiento, con el apoyo de profesionales del área (profesores o facilitadores).

2.6. Diagnóstico del “Ezequiel Zamora II en el municipio Rafael Urdaneta en Cúa, Estado Bolivariano de Miranda en Venezuela.

Para la consecución de este trabajo de maestría, la autora ha considerado indispensable desarrollar un diagnóstico en la Aldea Ezequiel Zamora II en Cúa, a fin de determinar el

nivel de liderazgo organizacional a través del estilo que se practica en la aldea universitaria, como parte fundamental de la investigación, para ello, se abordó un procedimiento diagnóstico, que consistió en detallar de forma general el tipo de liderazgo que prevalece actualmente en la aldea antes mencionada, enfatizando en los rasgos dificultosos descubiertos mediante esta actividad.

El diagnóstico realizado en la institución objeto de estudio responde a los siguientes objetivos:

- Describir de manera general el tipo de liderazgo que existe en la aldea universitaria "Ezequiel Zamora II" destacando las que el mismo genera, dentro del recinto educativo.
- Identificar las necesidades del cambio de estilo de liderazgo aplicado en la aldea universitaria "Ezequiel Zamora II".

La estructura del procedimiento utilizado, se llevó a cabo de acuerdo al esquema de trabajo siguiente:

1. Arreglo al tema objeto de estudio.
2. Metodología investigativa aplicada al estudio a realizar.
3. Selección de la muestra a estudiar dentro del marco institucional.
4. Selección de las herramientas de recolección de información (datos).
5. Aplicación de las herramientas seleccionadas.
6. Presentación de los resultados obtenidos del Instrumento
7. Elaboración de la Matriz DAFO.

Una vez determinado el procedimiento a seguir, se procede a dar inicio al proceso de diagnóstico de la problemática objeto de estudio, tomando en consideración:

1. **Arreglo al tema objeto de estudio:** para ejecutar el mismo la autora consideró pertinente realizar esta fase del proceso en dos instantes, a fin de familiarizarse con el tema y diseñar estrategias de participación mediante las cuales, la autora se familiarizó con el objeto de estudio y pudo observar a la organización y su sistema funcional, mediante el lograría el desarrollo de la investigación. Para ello, en primero lugar una vez seleccionado el tema, se programaron los lineamientos de investigación de la información teórica para sustentar el estudio. El segundo instante, se llevó a cabo dentro de la institución con el apoyo de los informantes clave (población objeto de estudio).

Ambos instantes favorecieron el tema a estudiar, así como la implementación de la maquinaria investigativa necesaria para llevar a cabo el estudio planteado, tomando como elemento de gran importancia la experiencia de la autora (investigadora), toda vez que la misma es considerada como un elemento clave, por ser parte del personal de la aldea

objeto de estudio, ya que la misma está en la capacidad de brindar información veraz y precisa sobre la problemática. Vale destacar, que el estudio se apoyó en los criterios y opiniones del personal que labora en la aldea de forma aleatoria, con el fin de buscar una generalización de los criterios al tiempo de afrontar la situación: estilo del liderazgo existente.

En esta parte de la investigación, como técnica para la selección y recopilación de información teórica, se utilizó el resumen analítico, el cual permitió desarrollar los puntos más resaltantes de la documentación recopilada y previamente revisada.

2. Metodología investigativa aplicada al estudio a realizar: en cuanto a este aspecto cabe mencionar que el enfoque bajo el cual se desarrolló fue el Enfoque Holístico. El mismo se presenta como un proceso global evolutivo, integrador, concatenado, organizado y sucesivo, donde es importante la participación de las coordinadoras y los voceros (as) principales. Esta estrategia metodológica está basada en la educación holística, la cual concibe la formación de los educandos en términos de integración e interrelación, como un sistema vivo, dinámico, como una comunidad de aprendizaje que posibilite un método para aprender y enseñar.

3. Selección de la muestra a estudiar dentro del marco institucional: En tal sentido la población objeto de estudio (Tabla N° 1), en función de la presente investigación, estuvo constituida por los coordinadores o coordinadoras de la aldea objeto de estudio, personal operativos, docentes y estudiantes.

Tabla 1.

Distribución de la población aldea universitaria Ezequiel Zamora II

<i>Personal aldea universitaria</i>	<i>Población</i>	
<i>“Ezequiel Zamora II”, Misión Sucre, municipio Urdaneta</i>	Fe (a)	Fr (%)
Coordinadores	1	1
Operativos	3	4
Docentes	57	70
Estudiantes	20	25
Total	81	100

Fe (a): frecuencia absoluta cantidad real de personas a estudiar.

Fr (%): frecuencia porcentual (cuantitativa).

De acuerdo a lo anteriormente planteado la muestra fue considerada de carácter Censal, es decir, que estará conformada por el cien por ciento (100%) de la población.

4. Selección de las herramientas de recolección de información (datos): uno de los aspectos fundamentales dentro de toda investigación está relacionado con la definición de los métodos, instrumentos y técnicas de recolección de la información que se incorporarán a lo largo de todo el proceso de investigación, en función del problema y de las interrogantes planteadas así como de los objetivos que han sido definidos. Considerando los métodos antes descritos, indica la autora que durante la investigación se procedió a la selección y extracción de la información para poder optar por datos realmente significativos para que por su desarrollo e importancia brindaran ayuda o soporte a la investigación. A tal efecto, el método aplicado en esta investigación fue el analítico, el cual permitió analizar de forma crítica la información obtenida en las diferentes instituciones visitadas, así como la obtenida de publicaciones en la web.

Finalmente el estudio refleja y presenta de manera sistemática, la investigación como un acontecimiento social enfocado sobre un tema de gran relevancia e importancia dentro del ámbito educativo, como es el liderazgo organizacional adaptado al proceso de cambio que se vive en Venezuela. Por ello el enfoque crítico de la autora del presente estudio sobre el diseño de una estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora II” del municipio “Rafael Urdaneta” del Estado Bolivariano de Miranda.

Tomando en consideración los argumentos anteriores, para la realización de la presente investigación y con la finalidad de dar respuestas a los objetivos, se utilizó como primera técnica la observación. Es importante señalar, que la observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. A tal efecto, se utilizó la técnica de la Observación Directa la cual permite al investigador observar y obtener información por sus propios medios, en el momento justo que suceden los hechos. Igualmente, en el desarrollo de la investigación, se utilizó la técnica de la encuesta.

Tomando en cuenta lo antes señalado, se aplicará como instrumento el cuestionario. El mismo estará constituido por preguntas con alternativas y variadas, para lo cual se aplicará la Escala de Actitud Likert. Por tal razón, el cuestionario elaborado por la autora estará constituido por treinta y dos (32) ítems de carácter politómico, bajo las opciones siempre, casi siempre, algunas veces, nunca. (Ver Anexo N° 1)

Por otra parte, se utilizó la técnica de la entrevista señalando los aspectos en torno a los

cuales versaron los ítems, considerando el grado de profundidad a través de enunciados temáticos y se estructuraron las preguntas formuladas en base a la percepción de lo que es el estilo de liderazgo.

5. Aplicación de las herramientas seleccionadas:

En cuanto a la aplicación de las herramientas para obtener resultados que permitan a la investigadora lograr la confiabilidad y credibilidad de los datos recogidos y su correspondiente interpretación, se despliega una “triangulación” de la información, por medio de la cual, se facilita la captura de explicaciones alternativas, destinadas a favorecer el cruce de información.

Por medio de esta estrategia, la observadora, se pudo recopilar y analizar los datos desde distintos enfoques, con el objeto de contrastarlos e interpretarlos, tomando en cuenta que cada uno de los instrumentos aplicados, no se debe analizar de forma independiente, sino que es importante, entrecruzarlos. Esta es precisamente la triangulación metodológica.

En resumen, las herramientas utilizadas fueron: la observación directa, el cuestionario y la entrevista, recopilación de las minutas de reuniones, mesas de trabajo, entre otras. De todos estos instrumentos, la observadora, pudo tomar información importante y compararla con los demás a fin de unificar criterios.

6. Presentación de los resultados obtenido del instrumento:

Se indica que el cuestionario fue aplicado a una muestra casual que recopila información del objeto de estudio donde se obtuvo los resultados siguientes:

En lo referido a las preguntas donde solicita información en cuanto a la importancia, eficacia, logro de objetivos, metas y la formalidad en el desarrollo y desenvolvimiento del líder en la aldea “Ezequiel Zamora II” se pudo evidenciar que:

- El 100% de la población encuestada considera que la caracterización de un buen líder es siempre es importante dentro de la aldea; un 70% considera que casi siempre el desenvolvimiento del mismo no permite el logro de objetivos y metas (Gráfico N° 1), y el 40% asegura que en el proceso de control y seguimiento ocurre con mucha tensión y voluntad, lo que evidencia algunas debilidades de la misma.
- Un 90% expresa que el líder siempre se debe sentir en presencia objetiva y subjetiva en la aldea y así orientado en el logro de sus objetivos y metas. El 40% manifestó conocer siempre los objetivos y metas, un 40% algunas veces y un 20% nunca.
- En relación al liderazgo en el mundo, el 25% la considera buena y 75% expresa tener limitaciones y estar contaminada por el capitalismo, ya que generalmente predomina la motivación material lo que repercute en la labor a desarrollar.

Otro aspecto relevante es la forma como se estructura en la organización el liderazgo, lo cual genera barreras que no permiten cumplir con el principio humanista que consagra la carta magna y por ende la eficacia en la gestión de la organización.

LIDERAZGO Y LOGRO DE METAS

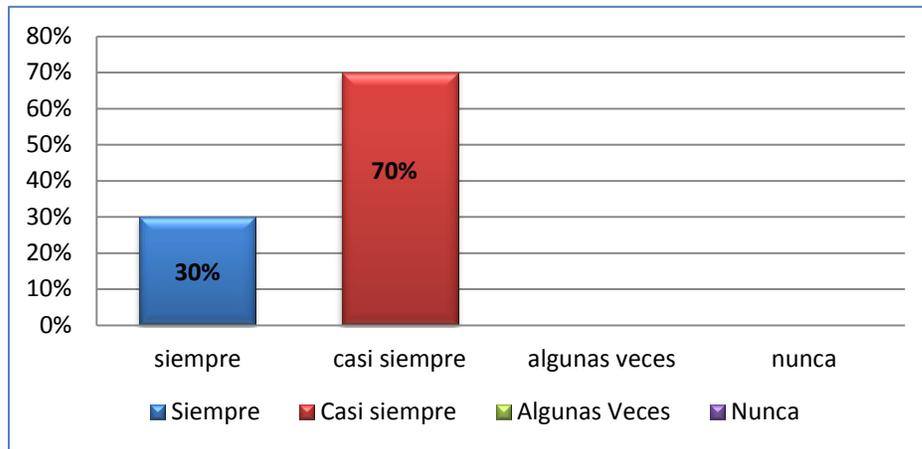


Gráfico N° 1: Agreda, B. (2011)

- El 93% de la población señala que el estilo de liderazgo siempre influye en el desempeño eficiente dentro de la organización; es como atacar la causa y no la persona. (Gráfico N° 2).

ESTILO DE LIDERAZGO EFICIENTE

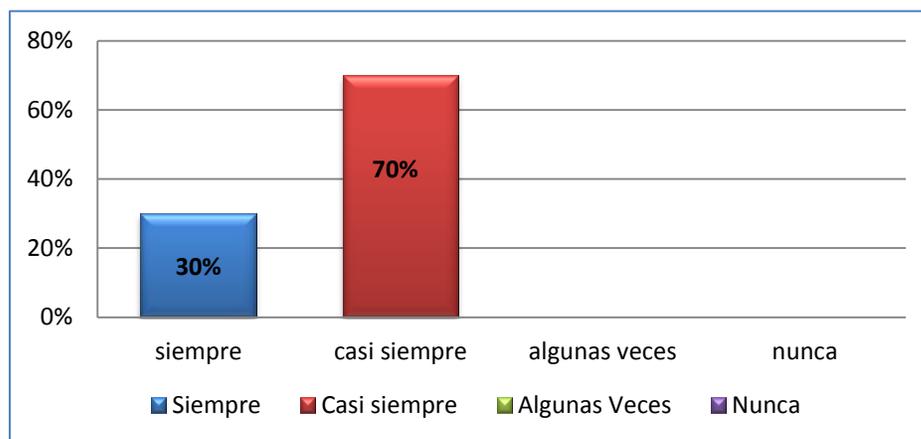


Gráfico N° 2: Agreda, B. (2011)

- En lo referido a la capacitación y formación en el área organizacional, el 90% de los encuestados expresaron estar siempre dispuestos a recibir la formación e igualmente un 80% afirmó la pertinencia hacer cambios favorables para conocer y fortalecer la interacción del plan de la nación y todos los elementos pertinentes en cuanto a la nueva ideología política educacional. El 60% expresó que se encuentran en proceso de formación en el área de dirección en cuanto a la propuesta del convenio Cuba-Venezuela.
- En cuanto al respeto de los acuerdos y decisiones que se toman en consejos y/o reuniones, el 30% expresa que se cumple, otro 35% casi siempre y 35% considera que nunca. (Ver Gráfico N° 3)

ESTILO DE LIDERAZGO – VALORES

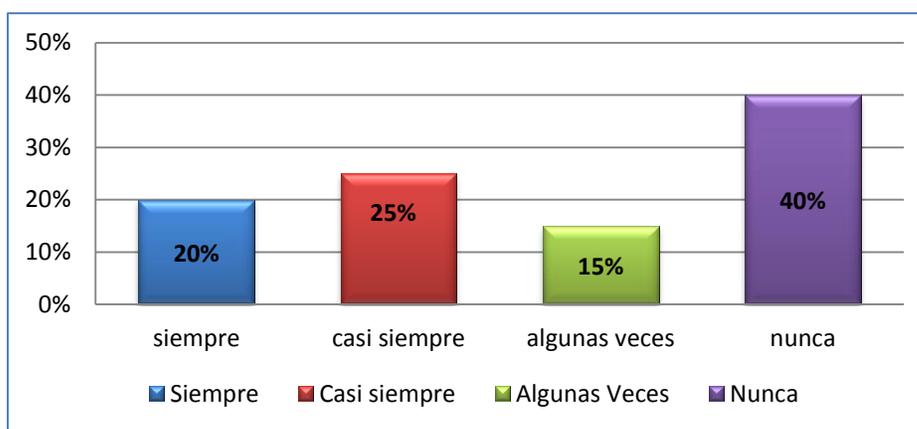


Gráfico N° 3: Agreda, B. (2011)

- En lo referido al estilo de liderazgo direccionado va acorde con el proceso de cambio políticos, sociales y económicos en la aldea “Ezequiel Zamora II” por los diferentes miembros de los niveles jerárquicos, el 50% respondió que casi siempre se ejerce y 30% algunas veces y un 20% nunca. (Gráfico N° 4).

Una vez aplicada las entrevistas a la coordinadora y demás personal de la aldea (administrativos, operativos y voceros(as) estudiantiles), se pudieron precisar los resultados siguientes:

El 75% de los entrevistados aseguran que el estilo de liderazgo existente en la aldea “Ezequiel Zamora II” es autócrata-participativo, (Ver Gráfico N° 5) porque asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones y controla al subalterno, pero termina realizando con voluntad y desorganización y de esa manera no se hace eficiente

ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO

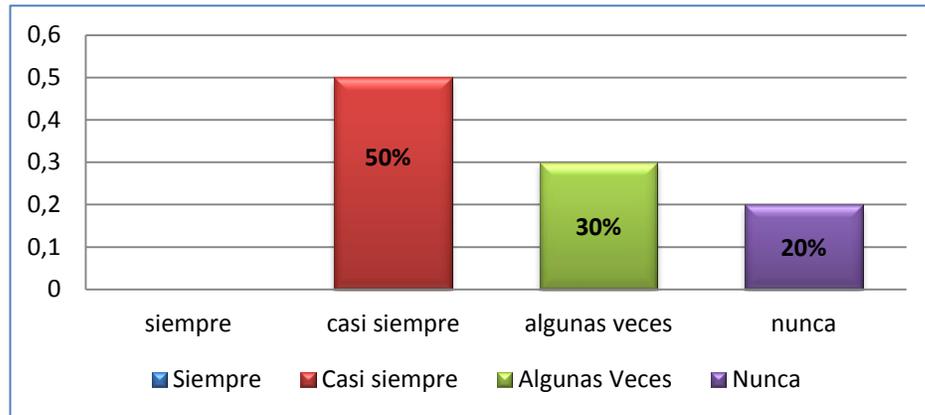


Gráfico Nº 4: Agreda, B. (2011)

aunque su voluntad y persistencia por el amor al proceso es mayor que su capacidad organizacional. Es por ello que cuando se imparten instrucciones o lineamientos y se solicitan propuestas para llegar a acuerdos, no existe un consenso en los mismos, no obstante el 45% expresa que el modelo es autócrata y participativo, con muchas debilidades, sobre todo en el proceso de dirección. En relación con el estilo de liderazgo y esa combinación nefasta de autoritarismo y protagonismo, hacen que los medios para dirigir carezcan de un estilo apropiado para el cumplimiento de los objetivos y metas de la aldea. El 93% considera pertinente modificar el estilo de liderazgo existente en la aldea “Ezequiel Zamora II”, toda vez que en la misma persisten debilidades significativas con respecto al control y seguimiento el proceso de la organización y sus funciones.

ESTILO DE LIDERAZGO AUTÓCRATA-RIENDA SUELTA

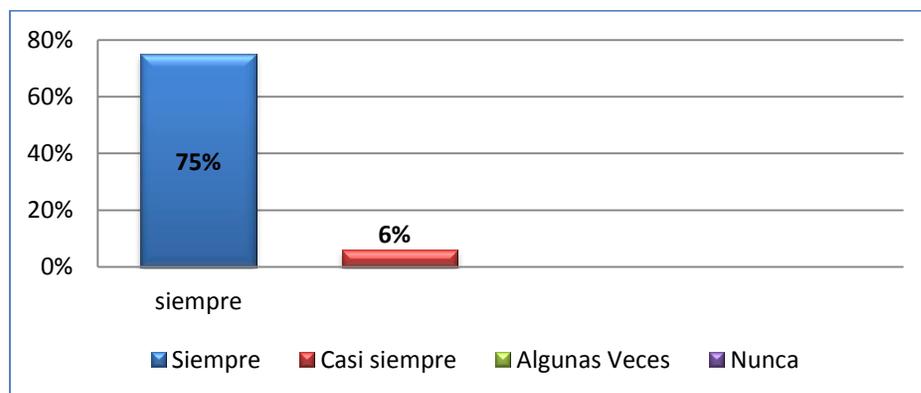


Gráfico Nº 5: Agreda, B. (2011)

7. Elaboración de la Matriz DAFO.

Una vez conceptualizada y diagnosticadas las debilidades o fallas organizacionales que existen en la aldea Ezequiel Zamora II, a través del cruce de los 4 cuadrantes que conforman la matriz. El Análisis DAFO, también conocido como Matriz, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una institución (situación externa) y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. (Ver tabla N° 2)

Tabla 2.

Matriz DAFO en la aldea universitaria “Ezequiel Zamora II”

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencias con el cumplimiento de algunas etapas del proceso administrativo dentro de la organización 2. Falta de Información sobre las actividades y reuniones en la aldea. 3. Ineficacia en los medios de comunicación interno. 4. Capacitación influye en forma negativa en el proceso de planificación y evaluación 5. La comunicación a destiempo en la aldea universitaria, hacen de la herramienta de la improvisación un medio de solución de conflictos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia negativa en el estilo de direccionar las etapas del proceso organizativo en cuanto al cumplimiento y rendimiento en el logro de los objetivos. 2. Existencia de una gobernación escuálida el cual hace resistencia a los proyectos del presidente de la República siendo uno de ellos la misión Sucre. 3. Carencia de la participación de algunas comunidades en los eventos y proyectos comunitarios organizados por la misión. 4. La continúa deserción tanto de facilitadores como de estudiantes.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con áreas amplias y suficientes para fortalecer los medios educativos. 2. Equipo de trabajo comprometido con el proceso y voluntad de fortalecerse. 3. Disposición para el logro de los objetivos institucionales e interés para la formación permanente. 4. Esfuerzos por dar cumplimiento a la planificación establecida. 5. Una coordinación con compromiso ideológico-político. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo del presidente y del gobierno en el programa de las aldeas universitarias. 2. Apoyo de instituciones y de la cámara municipal que respaldan los diferentes programas de formación de grado. 3. Apoyo de las diferentes instituciones educativas de educación universitaria a las aldeas universitarias a través de la misión Sucre y la misión Alma Mater. 4. Necesidad que manifiesta la población universitaria de recibir un sistema de dirección y comunicación equilibrado y objetivo para sentirse seguro de los logros alcanzados como profesionales en los diferentes programas.

Fuente. Ágreda, B. (2011)

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias y en la práctica se realizan individualmente o en conjunto. En este caso tenemos las siguientes:

1. **La estrategia DA (mini-mini):** el propósito de la estrategia DA consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que fuera la estrategia seleccionada, la posición DA condición que la organización intenta evitar. La estrategia es de supervivencia.
2. **La estrategia DO (mini-maxi):** intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
3. **La estrategia FA (maxi-mini):** esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que puedan tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
4. **La estrategia FO (maxi-mini):** a cualquier organización le gustaría y le convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y las oportunidades. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Presentación de los resultados obtenidos del diagnóstico:

En este momento se hace una descripción general de la situación actual que presenta el estilo de liderazgo existente en la aldea “Ezequiel Zamora II”, a partir de los análisis que se realizaron de las técnicas e instrumentos aplicados, se definen cada debilidad encontrada a objeto de garantizar una acción dentro de la aldea.

En tal sentido, como resultado de la aplicación de todo el instrumental antes descrito se evidencia en la aldea objeto de estudio, que las debilidades relacionadas con el estilo de liderazgo existente, tanto en la entrevista como en los resultados del cuestionario, coinciden en que los problemas en esta área son:

- En la aldea “Ezequiel Zamora II”, para el momento del diagnóstico no existe una estrategia metodológica que permita generar el estilo apropiado de liderazgo que exige este proceso de cambio, no obstante no significa que no se realicen actividades inherentes al proceso de liderazgo, solo que no están adecuadas al estilo que requiere la formación del nuevo republicano ante la construcción de la sociedad socialista del siglo

XXI en los diferentes niveles de la estructura organizativa.

- El estilo de liderazgo que se desarrolle en la aldea “Ezequiel Zamora II”, conlleva a que el proceso no se cumple con la rigidez y la disciplina necesarias, incidiendo en forma negativa

en la eficiencia y el logro de los objetivos de la aldea.

- En la aldea “Ezequiel Zamora II”, no siempre se cumplen a cabalidad las metas y objetivos debido a las debilidades existentes en el proceso de desarrollo de la actitud del líder y el personal de su entorno.

- No se cuenta en la aldea con estudios preliminares de diagnóstico sobre estilo de liderazgo.

- Se determinó que el estilo de liderazgo existente y empleado en la aldea, es una fusión de diferentes actitudes que muchas veces se desvirtúan de los valores inherentes requeridos y exigidos en la formación del nuevo republicano, donde debe prevalecer la ética socialista sin perder la calidad del producto final durante la gestión organizativa. Se logró comprobar que hay insuficiencias en el cumplimiento de la misión y visión de la Misión Sucre.

- El personal que ocupa cargo directivo está abierto a realizar cambios favorables que permitan desarrollar el proceso que ejerce.

- No existe ninguna estrategia ni lineamientos sobre el estilo de liderazgo, centrado en los valores propios en la construcción de una sociedad socialista.

2.7. Necesidades del cambio de estilo de liderazgo existente en la aldea “Ezequiel Zamora II”.

Analizada la información proveniente de la aplicación de los instrumentos, la investigadora ha logrado establecer, que en cuanto a las necesidades de liderazgo más notables encontradas mediante los mismos son:

1. Establecer dentro de la aldea Ezequiel Zamora II un conjunto de políticas y estrategias orientadas a favorecer el estilo de liderazgo socialista que permita fortalecer en los sujetos estudiados el liderazgo que se necesita para lograr las metas planteadas en este proceso de cambio.

2. Promover el estilo de liderazgo socialista mediante un adiestramiento para todo el personal (coordinador (a), operativos y docentes) con la cual los mismos puedan ser capaces de discutir, organizar, planificar y ejecutar las acciones o actividades de liderazgo que favorezcan a la aldea.

3. Análisis del grado de liderazgo ejercido por los coordinadores y coordinadoras sobre las demás personas que hacen vida en la aldea Ezequiel Zamora, ya que es importante tener claro que la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.
4. Cambiar el estilo de liderazgo dentro de la aldea, para que todos los involucrados en el proceso trabajen en conjunto hacia la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que atiendan y desarrollen los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al individuo.
5. Mejorar y lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos de estilo de dirección y liderazgo socialista, en los que se eliminen el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas que necesita la aldea Ezequiel Zamora II, para cumplir sus objetivos.

2.8. Conclusiones parciales.

1. El diagnóstico realizado en la aldea Ezequiel Zamora II, se plantea como objetivos, describir de manera general el estilo de liderazgo actual que existe en la misma, destacando las dificultades direccionales y gerenciales, para lograr la identificación de las necesidades en materia de liderazgo que requiere la aldea en este proceso de cambio.
2. Los principales problemas relacionados con el estilo de liderazgo que existe, son de carácter interno. En otras palabras, el mismo no mana de acuerdo a los patrones que requiere el proceso revolucionario en materia de liderazgo social, por ello el mismo fluctúa constantemente, aunque parte de la población encuestada considera que el liderazgo que existe dentro de la aldea es bueno, pero con limitantes en cuanto a recursos, medios, métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones de líderes lo que promueve las improvisaciones a fin de lograr el cumplimiento de las metas, eso hace que se trabaje con voluntad e interés, pero no con eficiencia científica.
3. No existe una estrategia en estilo de liderazgo que permita sentar las bases para un posterior desarrollo en la práctica del estilo de liderazgo centrado en bases socialista con el fin supremo de lograr el perfeccionamiento del éxito organizacional dentro de la aldea Ezequiel Zamora.

Capítulo III. Diseño de una estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora II” del municipio “Rafael Urdaneta”.

3.1. Introducción

El presente capítulo posee como objetivo fundamental el diseño y conformación de la estrategia metodológica que permitirá brindar a la aldea universitaria Ezequiel Zamora II, en el municipio Rafael Urdaneta, una herramienta orientada a promover e innovar el liderazgo socialista que se desea implementar en dicha casa de estudios. Para ello se tomarán en consideración los resultados obtenidos del diagnóstico llevado a cabo en la institución.

3.2. Estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora II” del municipio “Rafael Urdaneta”.

3.2.1. Justificación del diseño

Las transformaciones requeridas en Venezuela, con respecto a la construcción del nuevo líder del Siglo XXI, requieren la erradicación de los anteriores paradigmas de la IV República que no formaba profesionales éticos humanos, con valores que los conlleve a la equidad, la solidaridad, a la honestidad, sin perder la calidad de la gestión a través de la formación del nuevo republicano, indistintamente del programa de formación que seleccione el bachiller; porque será la nueva formación de la sociedad socialista.

Por ello, la organización a través de la ejecución y fortalecimiento de un nuevo estilo de liderazgo sentado en valores socialistas debe predominar en la aldea Ezequiel Zamora II, a la vez que debe estar dando cumplimiento en todos los niveles de la organización atendiendo los planes trazados por el gobierno para la construcción del equilibrio social dispuesto en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Esto conlleva a una nueva visión del ciudadano (a) y sus derechos, en donde la participación protagónica en la toma de decisiones implica los retos de la transformación y por ende la construcción de una sociedad más equitativa y justa, para el ejercicio de la ciudadanía de forma soberana, incrementando su calidad educativa.

3.2.2. Objetivos de la estrategia metodológica

Dando continuación al epígrafe anterior, se presentan a continuación los objetivos que esgrime la estrategia metodológica, partiendo de las necesidades detectadas en el

diagnóstico sobre liderazgo y de los objetivos planteados al principio de esta investigación y que deben estar alineados al cumplimiento de los objetivos organizacionales, al cumplimiento de la misión y del proyecto de la misión en general y un diagnóstico de los flujos de información y comunicación existentes, su eficacia, eficiencia y pertenencia.

En tal sentido los objetivos de la estrategia son:

- Orientar el pensamiento de cada uno de los sujetos objetos de estudio y del grupo en general. Las metas deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros del mismo, no sólo para cumplir con sus deberes, sino para hacerlo más allá de lo esperado.
- Favorecer a los líderes con el sistema y el proceso, rechazando el control burocrático como un modo de mejora universitaria y en su lugar, abogar por el desarrollo de planes de trabajo innovadores que apoyen la toma de decisiones del profesorado y el incremento del compromiso en las tareas de la enseñanza y aprendizaje del estudiantado.
- Fomentar el proceso de adiestramiento del personal, a fin de formar una organización que apoye el liderazgo, la competitividad sana, la capacitación y profesionalismo de quienes hacen vida en la aldea, todo ello dirigido al logro de los objetivos trazados.
- Brindar soluciones oportunas, eficaces y eficientes tendente a romper barreras, derribar paradigmas y a ofrecer un mejor rol frente a los conflictos.
- Combinar el control centralizado, con la ejecución descentralizada, en otras palabras aprender a delegar autoridad y tareas en otras personas. Moldear la Visión, ya que lo sencillo es mejor, pues la delegación depende de una comprensión compartida de la meta.
- Fomentar la retroalimentación ya que los líderes deben aprender a confiar en sus instintos y desarrollar sus corazonadas y hacer circular la información, el logro de metas o el fracaso de las mismas.

3.2.3. Principios básicos que sustentan la estrategia

Para diseñar estrategias, hay que tener bien claro cuáles propósitos se desean que éstas cumplan; hablar de estrategias no sólo es idearlas sino implementarlas, sino obtener de ellas el mejor beneficio sabiendo cómo trabajarlas y de esa forma idear un camino más

convinciente en la gestión de calidad y por ende el estilo de liderazgo a aplicar tiene que estar concatenado con la Constitución, un Plan Nacional y la misión y visión de la educación universitaria.

Siguiendo estos principios, se puede contar con una aldea inteligente y de calidad que en el largo plazo base su éxito en un buen liderazgo y en la retroalimentación de todos sus elementos, por lo tanto debe centrar su estrategia innovadora, en los siguientes principios:

- Principio de tolerancia a la ambigüedad y madurez: la estrategia preparará al líder para que no se apoyarse todo el tiempo en reglas, sistemas, procedimientos y controles, esta le permitirá acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo e incertidumbre. El líder maduro ha de aprender a ayudar a otros a vivir con complejidad, incertidumbre y ambigüedad y para ello ha de empezar por sí mismo.
- Conocimiento de sí mismo: a través de la herramienta estratégica, se enseñara al líder esencialmente a saber evaluar los propios puntos fuertes y débiles y realizar decisiones estratégicas de afianzamiento y superación.
- Adaptabilidad. La creencia de adaptabilidad propia es fácilmente generalizable a las nuevas situaciones que puedan surgir en la aldea, por ello la estrategia de estilo de liderazgo brindara opciones de adiestramiento en cuanto a la adaptabilidad del líder socialista a los cambios que suceden día a día en el país.
- Intuición. La confianza en la intuición propia y en la de los demás, sin un exceso de búsqueda de racionalidad, es una de las características esenciales de los verdaderos líderes. Por ello, a través de la estrategia se le brindara a los líderes herramientas para desarrollar su intuición y la lógica.
- Energía. Un líder transformador ha de tener gran dosis de energía personal y coraje, tanto para transmitirla a sus colaboradores como para aguantar él mismo el ritmo emocional del trabajo que requiere su papel. De tal manera, que las actividades a desarrollar en la estrategia de estilo de liderazgo, intentara, que los líderes conozca, manejen y canalicen correctamente sus niveles de energía.
- Comunicación. Desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal y pública es invertir en una de las herramientas de trabajo más útiles del liderazgo. En relación a este principio comunicacional, un líder poco comunicativo, no es el mejor ni el adecuado para la aldea, de tal manera, que a través de la estrategia comunicacional, se pretende fomentar una comunicación efectiva entre los líderes y sus colaboradores.
- Resistencia al estrés. Si el líder se angustia o se inhibe todo el proceso de cambio puede igualmente bloquearse. El perfil de afrontamiento del estrés profesional tiene

tres características.

3.2.4. Estructuración de la estrategia metodológica de estilo de liderazgo socialista.

Más allá de querer el logro de las metas y objetivos institucionales mediante el trabajo en conjunto de la masa laboral que posea, cada organización busca la satisfacción personal de sus trabajadores, y la efectividad con estos realizan cada una de sus actividades, para ello, cada empresa, organización o institución, debe lograr que cada líder se mantenga con una amplia perspectiva de la misión y visión, así como las limitantes y problemas relacionados interna y externamente con la organización; para que puedan actuar adecuadamente en su función y junto con el personal a su cargo lograr el éxito esperado. Partiendo de lo anterior, es necesario, señalar que las estrategias se enfrentan a una serie de principios que de una forma u otra intervienen durante su aplicación, pero asimismo, dependen de los valores que desee favorecer e instaurar en cada individuo. En cuanto a los segundos, a criterio de la autora es importante indicar que un líder socialista debe desplegar valores que hagan de su labor un ejemplo a seguir en todas las organizaciones dentro del territorio nacional, cada uno de los cuales debe estar acompañado de una serie de acciones que fortalezcan cada uno de ellos y los conviertan en herramientas infalibles para el líder socialista.

En virtud de lo anterior, para conformar la estrategia de un estilo de liderazgo socialista, la autora consideró pertinente en primer lugar, realizar un diagnóstico organizacional a fin de conocer las debilidades existentes en la aldea “Ezequiel Zamora II” en cuanto a liderazgo y poder desarrollar las estrategias necesarias que ayuden a erradicarlas. A tal efecto, se da inicio al primer paso efectuando fue identificar el nivel de compromiso de la población objeto de estudio con la misión, visión y los objetivos de la institución. Posteriormente se tomaron en consideración los valores bajo los cuales se propone debe manejarse el líder socialista en aldea “Ezequiel Zamora II” a partir de los cuales partirá la conformación de las estrategias metodológicas, su implementación y posterior seguimiento y control por parte de los involucrados, lo que favorecerá una retroalimentación y abrirá las puertas al estilo de liderazgo socialista que deben poseer los coordinadores y coordinadas de las aldeas universitarias. Seguidamente se procedió a la elaboración de las estrategias partiendo de la matriz DAFO, con la cual se logró determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que posee la aldea “Ezequiel Zamora II”.

A continuación se expone el procedimiento propuesto para la estructuración e implementación de la estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo

socialista en los coordinadores de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora II” del municipio “Rafael Urdaneta” del edo. Bolivariano de Miranda (Ver Figura N° 4).

PROCEDIMIENTO PARA LA INSTRUMENTACION DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR EL ESTILO DE LIDERAZGO SOCIALISTA EN LOS COORDINADORES DE LA ALDEA UNIVERSITARIA “EZEQUIEL ZAMORA II” DEL MUNICIPIO “RAFAEL URDANETA” DEL EDO. BOLIVARIANO DE MIRANDA.

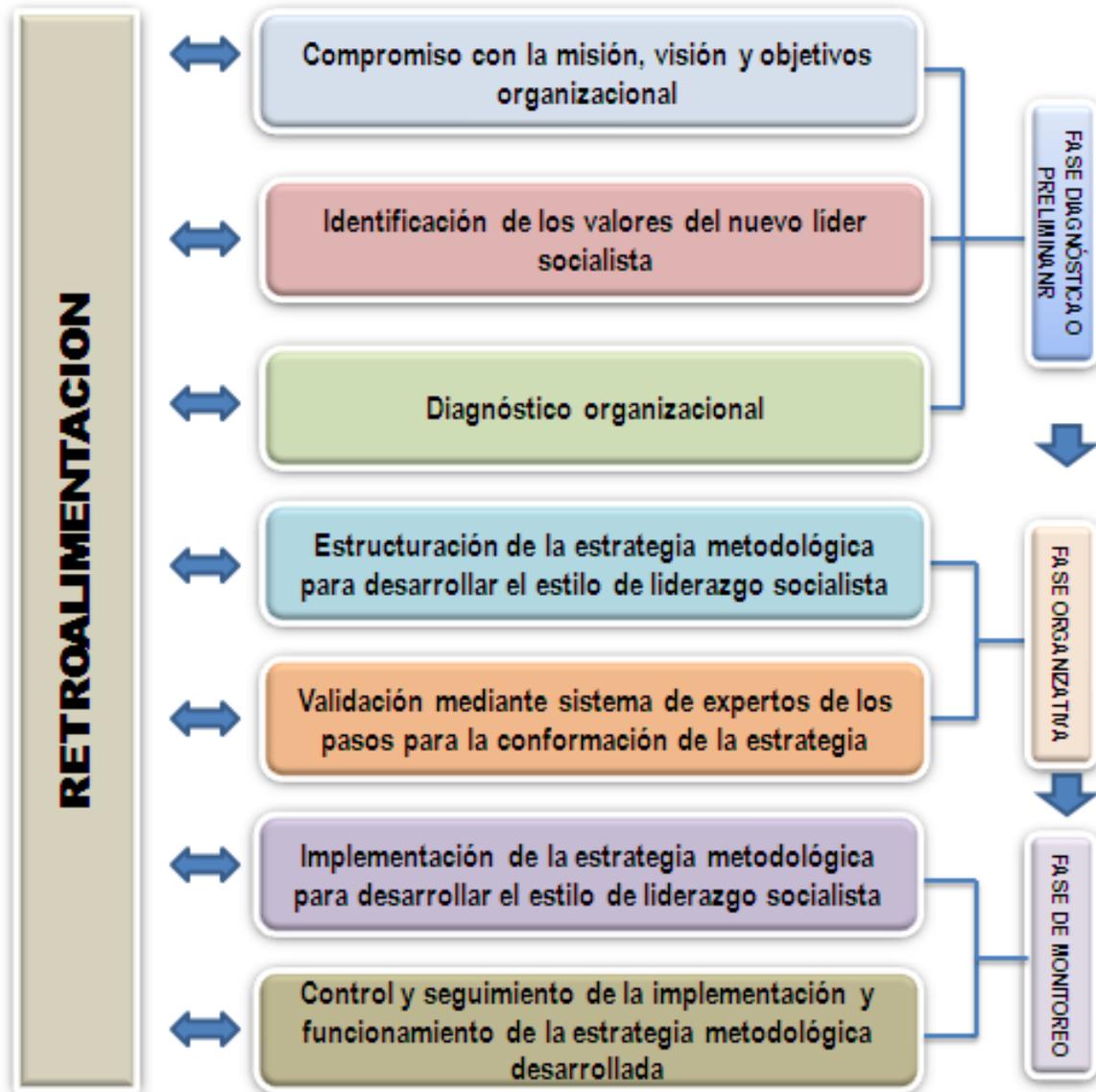


Figura 4. Agreda, B. (2011)

Misión aldea “Ezequiel Zamora II”: “Desplegar 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 universitarias de todas y todos los venezolanos". Con la aplicación del instrumento se pudo conocer que el nivel de compromiso con respecto a la misión, por parte del personal administrativo, docente y administrativo de la aldea "Ezequiel Zamora II", es del 100%, no obstante se observó que es preciso reforzarlo a través de un liderazgo más eficiente y eficaz, para lograr el cumplimiento de las metas y los compromisos que esta aldea con el proceso político-ideológico que se vive en el país, he allí la importancia de este paso.

Visión: Como segundo paso en la conformación de la estrategia, es preciso conocer la visión de la aldea "Ezequiel Zamora II"; la misma parte de la visión de la Misión Sucre siendo a nivel nacional el compromiso de todas las aldeas universitarias "***ser el soporte operativo de la educación universitaria municipalizada en todo el municipio Urdaneta***", por lo tanto, es sumamente importante, fomentar la internalización de la misma y lograr la identificación a través de ella del compromiso de todos los actores involucrados en el proceso educativo con los objetivos del Estado en materia educativa. De allí su relevancia, en la conformación de las estrategias de un estilo de liderazgo.

Objetivos de la aldea "Ezequiel Zamora II": El cuarto paso corresponde al análisis de los objetivos que se manejan dentro de la institución, están expresamente desarrollados en función de las metas de la Misión Sucre, por ello al efectuar un análisis de cada uno de ellos se puede señalar:

a) El programa de inclusión, busca facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres, en concordancia con los postulados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Efectivamente este objetivo se cumple, ya que los niveles de exclusión educativa que reinaban en el país han ido disminuyendo, y se le ha dado el acceso a una población estudiantil que ya había perdido la esperanza de lograr sueños de profesionalización.

b) Además, se plantea garantizar el acceso a los nuevos bachilleres que egresen de la Misión Ribas; promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de un nuevo modelo educativo universitario y formar los ciudadanos profesionales requeridos para el desarrollo en los términos de la carta magna. En correlación con el objetivo anterior, este se cumple satisfactoriamente, ya que actualmente, los ingresos de nuevos bachilleres ha ido en aumento y la aceptación del nuevo modelo universitario ha ido ganando espacio

entre los jóvenes educandos.

c) Entre los planes para lograr la incorporación definitiva a la educación superior se encuentran, la cuantificación y caracterización de la población de bachilleres que no han podido estudiar en la universidad. En relación a este objetivo, el cumplimiento del mismo, ha estado determinado por la aplicación de un censo inicial que fue puesto en práctica el Gobierno Nacional, a fin de determinar la cantidad de población flotante a nivel educativo que existía en el país.

d) Por otro lado, el diseño e implantación del programa de iniciación universitaria (PIU) que favorece el tránsito de los bachilleres a la educación superior. El aumento de la matrícula en las instituciones universitarias. La conformación de una red con todas aquellas instituciones y organizaciones que puedan cooperar de manera sustantiva en el desarrollo y consolidación de la Misión Sucre. Cabe destacar que el PIU ha permitido la nivelación de muchos estudiantes que tenían un periodo largo de inactividad educativa, asimismo, en cuanto a la cooperación de otras organizaciones, en la actualidad la aldea III, cuenta con el apoyo de instituciones como: Colegio Universitario de Caracas, Colegio Universitario Cecilio Acosta, Universidad Bolivariana de Venezuela, Universidad Simón Rodríguez, entre otros.

e) El desarrollo de currículos que contribuyan e impulsen el proyecto de desarrollo nacional endógeno y sostenible también es esencial, pues se pretende propiciar un currículo abierto, flexible, dinámico e innovador que desarrolle e innove planes de estudio, metodologías y recursos para el aprendizaje. Este objetivo se cumple perfectamente, ya que el nuevo modelo educativo que plantea la Misión Sucre, pretende dar respuestas a las necesidades de cada región.

f) Misión Sucre prevé implementar modalidades de formación como: la presencial, la semipresencial, la educación a distancia, la no convencional, y la acreditación de experiencias. En sí, se busca originar estrategias de transformación del Sistema de Educación Superior, con base en el desarrollo endógeno y sostenible, que impacten en lo local, regional y nacional, a la vez que se corrijan las anomalías y desaciertos presentes en este sector educativo (admisión, sesgo social, deserción, calidad de enseñanza, entre otras). El cumplimiento de este objetivo alcanza la modalidad presencial y semipresencial en la actualidad, gestándose proyectos a mediano plazo para la implementación de las otras modalidades educativas, con lo cual se cubrirían todas las necesidades educativas de la colectividad.

Valores del líder socialista: El líder socialista debe poseer una serie de valores

orientados a diferenciarlo o distinguirlo del líder común o capitalista, los cuales le permitirán perfilarse como un ejemplo de ética, profesionalismo y liderazgo y que le abrirán el camino y lo van a acercar cada día más al perfil del líder que se desea formar, para que disponga las acciones a tomar en la aldea y la administre con respeto, honestidad responsabilidad, sentido de pertenencia, valor crítico y autocrítico, ya que del logro de acciones, el nivel de compromiso suyo y de su equipo de trabajo, va a depender en gran parte el futuro de la aldea.

En función de ello, el líder socialista que se desea, tiene que enarbolar los valores que se presentan en la tabla N° 3 y de los cuales debe hacer eco en cada una de sus actuaciones dentro de la aldea “Ezequiel Zamora II”, ya que de ello va a depender el éxito de su labor, el logro de las mestas y los objetivos institucionales y el cumplimiento de los programas educativos que la Misión Sucre tiene en todo el territorio nacional, para hacer llegar a la población en general una educación municipalizada, de óptima calidad, pero sobre todo formar al republicano que se desea y se quiere para refundar la patria de Simón Bolívar.

Tabla 3.
Valores del líder socialista

VALOR	ACCIONES
HONESTIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exigir veracidad en los informes de Tareas Extraclases 2. Diferenciación en tareas docentes-facilitadores(as), personal operativo. 3. Promover trabajo individual dentro del trabajo colectivo
HONRADEZ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar medidas contra el fraude (conocimiento del reglamento y normas de convivencias). 2. Promover examen de la dignidad y conciencia en cada encuentro. 3. Exigir el cumplimiento del código de ética de la red de computadoras, y de los equipos y herramientas que se encuentren en el entorno de la aldea.
SENTIDO DE TRABAJO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover el trabajo en equipos 2. Crear hábitos de trabajo en Clases Prácticas, Laboratorios y actividades asignadas. 3. Exigir asistencia y puntualidad a clases y en informes de Tareas Extraclases y encuentros de convivencia. 4. Eximir de examen a estudiantes de mejores resultados
RESPONSABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exigir el cumplimiento de las regulaciones del proceso docente educativo 2. Exigir el cumplimiento en tiempo de la entrega de Tareas Extraclases

	3. Exigir cuidado del aula, de los laboratorios existentes, entre otros espacios.
SOLIDARIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar como método de enseñanza el Trabajo Grupal con participación interactiva 2. Promover la ayuda a estudiantes con dificultades 3. Promover el estudio colectivo, con base en los diferentes medios investigativos.
INCONDICIONALIDAD	1. Crear la concepción de que el profesional en formación puede ser útil en lugares y ramas estratégicas del país
SENTIDO DE PERTENENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la importancia del capital humano en formación con respecto al mundo, relacionados con las temáticas de los diferentes programas. 2. Divulgar el papel que ha jugado la creación de la misión con respecto al municipio y su proyección en el país en la mejora de los medios productivos y de supervivencia ante la sociedad. 3. Promover el uso de la Página Web de la aldea donde existen noticias, informaciones, eventos, entre otros. 4. Promover el trabajo científico estudiantil
VALOR CRÍTICO Y AUTOCRÍTICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de los objetivos y elaboración de soluciones, conclusiones y recomendaciones constructivas en las diversas actividades. 2. Analizar en el grupo los indicadores de la situación académica y pedagógica 3. Analizar los logros y deficiencias de las actividades referidas a la planificación, pruebas parciales, entre otros. 4. Promover el análisis crítico de la situación actual en los diversos planes y programas de formación en función de la construcción del socialismo. 5. Realizar el análisis de las insuficiencias y logros de cada actividad
CREATIVIDAD	1. Promover el desarrollo de la investigación y actividades prácticas en los diferentes laboratorios donde el estudiante tenga que desarrollar su creatividad y el pensamiento lógico.
OBJETIVIDAD	1. Desarrollar actividades objetivas, argumentadas por un proceso de investigación según normas establecidas.
DIGNIDAD REVOLUCIONARIA Y AMOR A LA PATRIA	1. Crear cualidades revolucionarias y de amor a la patria en cada actividad, promoviendo el desarrollo de debates políticos en el grupo, y así fortalecer la ideología intrínseca con el país que queremos.

Fuente: Agreda, B. (2011).

Estrategias metodológicas para comunicacionales propuestas.

Partiendo de la matriz DAFO también conocido como Matriz o Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA", se efectuó el análisis de la misma a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Cabe destacar, que

para lograr el cruce de información en la matriz, se toman en consideración los factores controlables de la situación interna la cuales se compone de: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

En función de todo lo anterior, surgen las estrategias siguientes:

ESTRATEGIAS 1:

1. Fortalecer el sistema de dirección y de liderazgo organizacional en el trabajo de la coordinadora de la aldea universitaria partiendo del arraigo de los valores socialistas propios del perfil del líder que se desea forma.

Estrategia Maxi-Maxi: F1 O4

ESTRATEGIAS 2:

2. Mejora del proceso de capacitación del personal en las áreas vinculadas con la dirección y gerencia con el apoyo de las instituciones de educación universitaria que tiene el país sobre la base de la Misión Sucre y la misión Alma Mater.

Estrategia Mini-Maxi: D4 O3

ESTRATEGIAS 3:

3. Mejora del sistema de información y comunicación internos a fin de poder lograr un mejor manejo del proceso administrativo y la participación del personal en los eventos y actividades programados en la aldea

Estrategia Mini-Mini: D2 A3

3.3. Procedimiento para la implementación de las estrategias propuestas.

Serna (2008), resumiendo a Chandler, señala que las estrategias son la “determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

Partiendo del concepto anterior, se destaca que la implementación de las estrategias que refuerzan el liderazgo, parten de las herramientas metodológicas que se utilizan para su diseño y tienen como finalidad guiar la planificación, analizando el alcance de las mismas de forma reflexiva, considerando fundamentalmente las relaciones espacio-lugar que existen en la aldea “Ezequiel Zamora II”. De tal manera que la determinación de las estrategias metodológicas para desarrollar un estilo de liderazgo, implica conocer los recursos y medios disponibles para el diseño de una planificación adecuada. Desde esta perspectiva, las estrategias no se constituyen en un fin en sí mismas, más bien, funcionan como “un conjunto de acciones deliberadas para construir escenarios posibles”.

Considerando todo lo anterior, a continuación se presenta el plan de acción con las estrategias desarrolladas para lograr que el estilo de liderazgo socialista de la coordinadora de la aldea “Ezequiel Zamora II”. se de en forma eficaz y eficiente, mediante la implementación de las acciones contenidas en el mismo.

Plan de acciones a implementar para el desarrollo del líder socialista

Tabla 4.

ESTRATEGIA 1:

Fortalecer el sistema de dirección y de liderazgo organizacional en el trabajo de la coordinadora de la aldea universitaria partiendo del arraigo de los valores socialistas propios del perfil del líder que se desea formar.

Estrategia Maxi-Maxi: F1 O4

Acciones a realizar. ¿Qué?	Responsable. ¿Quién?	Tiempo. ¿Cuándo?	Recursos. ¿Con qué?	Resultados esperados. ¿Cuáles?
1. Instauración de Comisión para desarrollo de las estrategias.	Coordinadora Regional Coordinador de Aldea Profesor Maestrante	1 semana	Entrevistas Lápiz Agenda de Trabajo Espacio Físico	Aceptación de la propuesta
2. Taller informativo sobre el perfil del nuevo líder socialista.	Coordinadora Administrativos Profesores de aldea Voceros	4 horas	Video Beam Equipos/ Computadores. Sonido Infraestructura	Capacitación y toma de conciencia de la importancia del nuevo líder.
3. Creación de equipos de trabajo para el fomento del liderazgo socialista	Coordinadora Administrativos Profesores de aldea Voceros	1 mes	Video Beam Equipos/ Computadores. Sonido Infraestructura	Estimular a los involucrados para fortalecer el liderazgo y crear al nuevo líder socialista

Fuente: Agreda, B. (2011).

Tabla 5.

ESTRATEGIA 2:

Mejora del proceso de capacitación del personal en las áreas vinculadas con la dirección y gerencia con el apoyo de las instituciones de educación universitaria que tiene el país sobre la base de la Misión Sucre y la misión Alma Mater.

Estrategia Mini-Maxi: D4 O3

Acciones a realizar. ¿Qué?	Responsable. ¿Quién?	Tiempo. ¿Cuándo?	Recursos. ¿Con qué?	Resultados esperados. ¿Cuáles?
1. Seminarios y sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Empresas • Gerencia Educativa • Liderazgo • Cultura empresarial • Toma de decisiones • Relaciones Humanas 	Comisión de Comunicación	3 mes	Video Beam Equipos/Computadores. Sonido Infraestructura Material de apoyo	Suministrar herramientas para facilitar el trabajo directivo y fomentar el liderazgo
2. Diplomado en: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y liderazgo de Instituciones Educativas. • Dirección y liderazgo escolar. 	Comisión de Comunicación	1 año	Video Beam Equipos/Computadores. Sonido Infraestructura Material de apoyo	Mejoramiento profesional de Toma de conciencia Fortalecimiento del liderazgo Logro de las metas institucionales

Fuente: Agreda, B. (2011).

Tabla 6.

ESTRATEGIA 3:

Mejora del sistema de información y comunicación internos a fin de poder lograr un mejor manejo del proceso administrativo y la participación del personal en los eventos y actividades programados en la aldea

Acciones a realizar. ¿Qué?	Responsable . Quién?	Tiempo. ¿Cuándo?	Recursos. ¿Con qué?	Resultados esperados. ¿Cuáles?
1. Implementar sistemas información interna	Profesores Asesores Estudiantes	Contacto Permanente	Cartelera Circulares	Participación activa de profesores, estudiantes y administrativos en las actividades planificadas en la aldea.

Fuente: Agreda, B. (2011).

3.4. Algunas ventajas con la instrumentación del sistema de acciones estratégicas.

Una vez llegado a este punto, la autora señala que la instrumentación de las estrategias indicadas en el epígrafe anterior, permitirá a la institución contar con algunas ventajas ofrecidas por las mismas, ya que permitirán favorecer la formación del personal de la aldea “Ezequiel Zamora II”, y los estudiantes que allí hacen vida, lo que incidirá favorablemente en proceso administrativo de la misma y brindará herramientas encaminadas al logro de las metas y objetivos institucionales.

3.5. Premisas surgidas con la instrumentación del sistema de acciones estratégicas.

- La implementación de las mencionadas estrategias permitirá mejorar el liderazgo existente en la aldea “Ezequiel Zamora II”, lo que facilitará el avance de objetivos y metas de la organización de una forma más rápida.

- La aplicación de estrategias de estilo de liderazgo socialista, favorecerá las relaciones interpersonales de los actores involucrados y aumentar los niveles de participación y compromisos con la organización.
- Una vez implementadas las diferentes estrategias se garantizará un desarrollo profesional y personal en el área gerencial y de dirección, que repercutirá favorablemente en la calidad de la educación impartida en la aldea y agilizará el proceso administrativo.

3.6. Seguimiento y control.

Una organización demuestra lo que es y hasta dónde puede llegar cuando sabe implementar estrategias y posee un sistema de monitoreo, ya que de él va a depender el éxito de lo planificado, un sistema de monitoreo o control débil, hará y mostrará una institución débil. Un sistema sólido y fuerte la hará exitosa. De tal manera que las aldeas universitarias para lograr un mejor desarrollo de las mismas, implementa estrategias direccionadas a lograr el éxito del proceso gerencial. En tal sentido, el presente trabajo investigativo, se orientó al diseño e implementación de una estrategia metodológica para desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora II” del municipio “Rafael Urdaneta” del Estado Bolivariano de Miranda.

Una vez efectuado el diseño de las estrategias y su posterior implementación, requieren que se lleve a cabo un constante monitorio de las mismas. Por lo tanto, las actividades realizadas por la aldea III en los diferentes pasos del plan de acción, deben garantizar un sistema en constante cambio y transformación, que cumpla con el principio de mejora continua aplicable a las estrategias diseñadas.

En esta parte se pueden observar los beneficios obtenidos luego de cada actividad realizada y de presentar posibles fallas, poner en práctica las medidas correctivas necesarias para la correcta aplicación de las mismas, por ello es necesario, que cada área dentro de la “Ezequiel Zamora II”, aporta opiniones, ideas nuevas a fin de perfeccionar las estrategias, para crear el nuevo líder socialista mejorar el sistema y por ende el proceso administrativo dentro de la aldea universitaria.

3.7. Conclusiones parciales

1. Para la preparación de las estrategias de estilo de liderazgo se tomaron en consideración las políticas establecidas en la aldea universitaria Ezequiel Zamora, los niveles de organización de la Misión Sucre, así como los medios con que cuenta la

institución para cumplir con esta tarea. Se desplegó la matriz DAFO con la finalidad de establecer las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, de la aldea y de esta manera poder efectuar el cruce de la información, a partir del cual se realizó el diseño de la estrategia.

2. Llegado a este punto, la autora, procedió a la realización de un plan de acción en el cual se planificaron las actividades a ejecutar para el desarrollo de cada estrategia, tomando en cuenta para ello, las acciones a realizar, los responsables de cada una de ellas, el tiempo para su desarrollo así como los recursos y los posibles resultados.

3. Como resultado de la aplicación de la estrategia, se espera lograr desarrollar el estilo de liderazgo socialista en los coordinadores de la Aldea Universitaria “Ezequiel Zamora” del municipio “Rafael Urdaneta” del edo. Bolivariano de Miranda. fortalecer el liderazgo que actualmente existe en la misma y realizar un manejo adecuado de la información que ingresa a la institución proveniente de medios internos y externos, y lograr el compromiso de todos los involucrados en el proceso a través de una buena labor del líder.

4. La estrategia de estilo de liderazgo a implementar, está orientada a favorecer el proceso administrativo y educacional de la aldea, igualmente al incremento de la cultura organizacional y beneficiar el clima institucional que prevalece en la aldea, brindando soluciones a los problemas en materia de liderazgo, retroalimentación de la información, la solución de problemas y la toma de decisiones.

5. Con la puesta en marcha de la estrategia de estilo de liderazgo propuesta, se eliminarían el desconocimiento, las improvisaciones por parte del personal y se evitaría la deserción estudiantil y docente, el autoritarismo y el individualismo.

6. En resumen, se le brindarían soluciones a todos los problemas de liderazgo que existen y se desarrollarían esquemas de trabajo efectivos orientados a la mejora del proceso, la optimización de los recursos humanos y materiales en pro del beneficio colectivo y de la aldea misma.

Conclusiones generales

1. Ser un buen líder agrupa muchas cosas. Se empieza primero con la voluntad de serlo, de desear un cambio personal que permita desarrollar y mejorar su vida laboral como su vida personal. Tener mejores relaciones con sus familiares y amigos, así como también con tu equipo de trabajo. Por ello, para ser un líder socialista se necesita además de tener la capacidad de guiar a tu equipo de trabajo para lograr los objetivos y tener buenos resultados, tener don de mando natural, para que los otros hagan lo que otro les manda a hacer sin obligar. También es ser más eficiente en todos los ámbitos tanto a nivel personal que profesional.
2. La ventaja de ser un buen líder es que se desarrollan los recursos personales que se traducen en una buena gestión de su propio tiempo y del tiempo de los demás. La gestión del tiempo es algo importante para un buen líder.
3. Las necesidades de un nuevo estilo de liderazgo más imperiosas de la aldea universitaria “Ezequiel Zamora II” tiene relación directa con:
 - Implementar estrategias metodologías que permitan desarrollar un estilo de liderazgo nuevo, enmarcado en el humanismo y con valores éticos que conlleven al líder que requiere el proceso revolucionario.
 - Lograr el aprovechamiento adecuado de espacios de la aldea.
 - Análisis de la eficiencia de los procesos administrativos existentes y creación de nuevos procedimientos que permitan una mejor gestión de dirección.
4. La estrategias comunicacionales diseñadas son producto del análisis de la misión, visión y objetivos de la aldea, las cuales fueron extraídas de diagnóstico y del cruce de la información suministrada por la DOFA los cuales permitieron la elaboración del diagnóstico de la situación y dar como resultados las debilidades comunicacionales que serán solucionadas con la aplicación de las estrategias propuestas en el capítulo III, y que finalmente luego de un seguimiento y control de las mismas permitirá que el proceso de retroalimentación de la información y comunicación en la aldea III se realice de forma eficaz y efectiva.

Recomendaciones

- La implementación de las estrategias por parte del personal directivo de la aldea “Ezequiel Zamora II” y la pronta instalación de la Comisión Responsable de dar cumplimiento a las estrategias propuestas.

- Continuar desarrollando nuevas estrategias para desarrollar líderes potenciales identificados con el proceso.
- Dar seguimiento a las actividades establecidas en el plan de acción, evaluar los elementos que pueden influir en los resultados de las mismas (disponibilidad de tiempo, recursos, entre otros).
- Realizar análisis periódicos en el marco del consejo de dirección de la aldea “Ezequiel Zamora II”, sobre el funcionamiento de las estrategias de estilo de liderazgo socialista.
- Confrontar las estrategias elaborada en unión de todos los actores involucrados que hacen vida en la aldea “Ezequiel Zamora II”, a fin de complementarlas con otras experiencias y extender éstas en otras aldeas del Municipio Urdaneta.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu e Lima, J. (2010). **El Socialismo**. Fundación Biblioteca Ayacucho. Caracas: Venezuela. Editorial: Vilma Jaspe y equipo editorial de Biblioteca Ayacucho.
- Ansoff, Igor. (1972). **Business Strategy**. Penguin Book. USA.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica**. 5ta. Edición. Caracas: Venezuela. Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2006) **Como se elaboró el proyecto de Investigación**. Editorial BL Consultores y Asociados.
- Benkowski, N. (2010). **Programa de Gerencia para un estilo de liderazgo, dirigido al personal directivo de la U.E.N. "Rafael Rangel", apoyado en la integración Escuela-Comunidad en el Municipio Urdaneta**. Trabajo de Grado no publicado. Miranda: Venezuela.
- Bombino Lopez, Luis. R. (2004) **Por una Nueva ética**, Colectivo de Autores. Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.
- Browne, G. y Colm. T (2007). Estudio de liderazgo. Buenos Aires. Argentina. Editorial Paidós.
- Calderón, V. (2007) **"Un nuevo socialismo"**. Caracas: Venezuela. Fondo Editorial IPASME.
- Certo Samuel, **Administración moderna, Interamericana**, México, 1985.
- Chávez, H. (2002). **Un nuevo proyecto histórico**, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Chávez, H. (2007). **El libro Azul**. Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información.
- Chiavenato, A. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Quinta Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Dordelly, I (2008). **Gerencia Educativa: cambios y transformaciones**. México. Editorial Printice-Hall.
- Drucker, P. (1999). **Los desafíos de la gerencia en el siglo XXI**. Bogotá: Colombia. Editorial: Norma.
- Fabelo Corzo, J. (1989). **Práctica, conocimiento y valoración: la naturaleza del reflejo valorativo de la realidad**. La Habana. Editorial Ciencias. Sociales, 1989: 56
- Fals Borda, O. (1987). **Investigación Participativa**. Montevideo. Ed. de la Banda Oriental. pág. 126.

- Fernández, G. (2006). **Estilos de comunicación. La comunicación y su importancia en la educación. En: Preparación Pedagógica Integral para Profesores Integrales (colectivo de autores)**. Ciudad de la Habana, Editorial Félix Varela, 2006: 165- 78.
- Garza, Juan (1999). Número de Edición: 2ª, México, Editorial: McGraw Hill.
- Gil, I. (2009), Liderazgo en la Educación Bolivariana Socialista del siglo XXI. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.aporrea.org/> [Consulta: 2011, Marzo 20]
- Hernández, Fernández y Baptista (2010), **Metodología de la Investigación**. 2da. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado de B, J (2008). **El Proyecto de Investigación**. Ediciones Quirón. Sexta Edición. Caracas, Venezuela.
- Lebowitz, M (2010). **El socialismo no cae del cielo: un nuevo comienzo**. 2da. Reimpresión. Caracas: Venezuela. Editorial: Monte Ávila Editores Latinoamérica, S.A.
- López de Ceballos, P. (1998), **Un método para la investigación-acción participativa**, Ed. Popular, Madrid (3.ª ed.).
- Lussier, N., y Achua F. (2005). **Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**. 2da. Edición. México. Editorial: Thomson Learning.
- Marín, J (2006), **La dirección, el liderazgo y la supervisión escolar**. 3ra. Reimpresión. Caracas: Venezuela, Editorial: Fondo Editorial IPASME
- Martínez, F. (2008). **Socialismo**. México. Ocean Press. Editorial: Quebecor World, S.A.
- Matsushita, K. (2001). **Claves de un buen gerente**. Lima, Peru. Edit. Kyodai. Trading Corporation, S.A.
- Ministerio de Educación y Deportes, (2004). **La Educación Bolivariana políticas, programas y acciones: cumpliendo las metas del milenio. Parte I**. Caracas, Venezuela.
- Ministerio de Educación y Deportes, (2004). **La Educación Bolivariana. La Educación como un continuo humano**. Caracas, Venezuela.
- Múnich G. y García M. (1998). **Fundamentos de Administración**. México. Editorial Trillas.
- Muro, X y Picón, G. (2005). **La gerencia educativa en Venezuela: un estudio crítico-interpretativo de sus discursos**. Revista Informe de Investigaciones Educativas, Volumen XIX. Pag.13-36. Caracas: Venezuela.
- Mussolini, B. (1960). Socialismo e socialisti. Lima, Perú. Pp.137.140.
- Ossorio, M. (2000). **Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Definición de Socialismo**. Colombia. Editorial: Heliasta, S,R.L.

- Porter, Michael E. (1980). **Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la compañía.**
- Robbins, S (1995). **Comportamiento organizacional.** México. Editorial Prentice-Hall.
- Rodríguez Valencia J. (2006). **Dirección Moderna de Organizaciones.** México. Editorial Thompson.
- Romero, L. (2009). **La Gerencia Educativa en Venezuela.** UPEL. Instituto de Mejoramiento profesional del magisterio. Caracas: Venezuela.
- Salking, N. (1999). **Métodos de Investigación.** 3era. Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Serna, G., Humberto (2008). **Gerencia Estratégica.** 10ª. Edición. Bogotá, D.C. 3R Editores.
- Sisk, H y Sverdlik, M (1979). **Administración y Gerencia de Empresas.** SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A., 1979, 638 Págs.
- Tamayo y Tamayo (2001). **El Proceso de la Investigación Científica.** 4ta. Edición México. Editorial Limusa.
- Universidad Santa María, (2010). **Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los Trabajos Especiales de Grado.** Caracas: Autor.
- Wall, S. (2007). **¿Cómo crear líderes en las empresas de hoy?** México. Editorial Prentice-Hall.
- Zorrilla, A. y Torres, M. (2001). **Guía para elaborar la Tesis.** 2ª Edición. México: Mc. Graw Hill.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Bernabé, I.(2008). Gerencia Educativa. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.articuloz.com/colegios-articulos/gerencia-educativa-507070.html>. Consulta: 2011, Marzo 20]
- Bombart, R. (2010). Municipalización de la Educación Superior: Gestión Social para el desarrollo local en Venezuela. Universidad Nacional Autónoma de México. Artículo en línea. Disponible en: <http://repositoral.cuaed.unam.mx:8080/jspui/handle/123456789/1130>. Consulta: 2011, Marzo 20]
- Daffi, M. (2008). El socialismo: ¿Cómo influye el socialismo en la sociedad?. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Socialismo/727.html>. [Consulta: 2011, Marzo 20]

- Fotolog (2008). Enfoque holístico. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.fotolog.com/062124fap/9036054>
- González, H. (2008). La Educación Superior en la Revolución Bolivariana. Artículo en línea. Disponible en: www.oncti.gob.ve/oncti/index.php?option=com...31... [Consulta: 2011, Octubre 2]
- Infante, L. (2008). **¿Qué son las Aldeas Universitaria?** Artículo en línea. Disponible en: <http://aldeuniversitarialeonardoinfante.es.tl/%BFQu-e2--son-las-Aldeas-Universitaria-f-.htm>. [Consulta: 2011, Octubre 2]
- Ministerio de Comunicación e Información. (2004). **La misión sucre**. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.gobiernoenlinea.ve/miscelaneas/misionsucre.pdf>
- Rangel, J. (2008). El líder socialista. Ideología y Socialismo del Siglo XXI. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.aporrea.org/ideologia/a56790.html>. [Consulta: 2011, Marzo 20]
- Rodríguez, E. (2008), **El liderazgo y sus estilos. Ensayo**. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml#esstilos> [Consulta: 2010, Abril 19]
- Ventura, Y (2011). **Una realidad que tenemos que cambiar**. Heraldo 21. Artículo en línea. Disponible en: <http://heraldo21.blogspot.com/2011/01/unheval-una-realidad-que-tenemos-que.html> [Consulta: 2011, Marzo 20]
- Weil (1993). **La Holística**. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.calameo.com/books/0002331686a0e6362462a>.

ANEXOS

ANEXO 1
Cuestionario de liderazgo organizacional

Se realiza la presente investigación a fin de determinar la importancia del estilo de liderazgo ejecutado dentro de una organización educativa.

Categoría ocupacional: coordinadora ____, prof. asesor ____, personal operativo ____, voceros estudiantil ____.

Complete la siguiente frase: “ ...ser líderes en innovación que permitan dirigir la organización de tal manera que de una forma vertiginosa manifiesten en sus acciones los valores socialistas que la patria requiere para la formación del nuevo republicano...y así se logra la equidad...considera ud., que este pensamiento puede generar los siguientes beneficios:_____

Escala.

1	2	3	4
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca

CUESTIONARIO

ITEMS		ESCALA			
		1	2	3	4
1.	El estilo de liderazgo es importante dentro de la aldea universitaria				
2.	En mi organización se establece una comunicación eficaz				
3.	Permite el líder dentro de la organización el logro de los objetivos y metas de la misma				
4.	La vinculación comunicativa en la aldea puede considerarse como flexible y orientadora				
5.	Influye el proceso comunicacional en el rol que desempeña la coordinadora dentro de la organización				
6.	Considero pertinente hacer cambios en el estilo de liderazgo que se ejerce en la aldea para que se fortalezca mi rol dentro de la institución				
7.	Estoy dispuesto a recibir información y formación para mejorar mi estilo de liderizar y así lograr la eficiencia				
8.	Creo que la organización disciplinada y humanista en la aldea puede influir en logro de mis objetivos y metas				
9.	Considero que mi estilo de controlar y del desempeño interfiere en mis relaciones interpersonales en la aldea y por ende en la eficacia del logro de los objetivos				

10.	El estilo de ejercer control y seguimiento que se establece en mi organización educativa es ineficaz				
11.	La mejora del estilo de liderazgo adoptando valores socialista puede repercutir favorablemente en mi desempeño laboral				
12.	Estoy dispuesto a realizar nuevas prácticas en mi proceso de desarrollo laboral como coordinadora				
13	Me siento seguro y orientado con la comunicación interna de la institución				
14.	La planificación y la evaluación entre los distintos niveles de mando en la aldea es eficaz				
15.	La comunicación de doble vía: estudiantes- docente-operativo-coordinación, se da de forma flexible que me permite el cumplimiento de las metas pautadas				
16.	Recibe oportunamente el contenido programático de la unidad curricular que importe o cursa.				
17.	Al identificarme como ejemplo en mis acciones con la misión y visión de la institución, podría fortalecer la eficacia en mi desempeño.				
18.	La deserción laboral y/o estudiantil es una constante en la aldea universitaria “Ezequiel Zamora II”				
19.	Participo activamente en las diferentes actividades planificadas y programadas por la coordinación				
20.	Dentro de mí organización con respecto a los estilos de liderazgo existentes en el mundo, encuentro relación a la propuesta de cambio y así respuestas a mis necesidades y demandas				
21.	Recibo información a tiempo de las actividades planificadas y programadas				
22	Se respetan los acuerdos y decisiones que se toman en consejos y/o reuniones.				
23	Existe alguna sanción por el incumplimiento de mis funciones.				
24	Mantengo una relación amena con mi grupo de trabajo				
25	He recibido formación y/o capacitación en el área de dirección				
26	Existe algún instrumento o plan para poder expresar mi inconformidad laboral, ante mis superiores.				
27	Conozco los objetivos y metas de mi organización				
28	Sugiero y propongo soluciones ante las dificultades en el área donde me desempeño				
29	Considero que los lineamientos son respetados por los diferentes niveles jerárquicos de la aldea.				
30	Conoce el reglamento interno de la aldea.				

31	Se cumple las etapas del proceso administrativo dentro de su organización				
32	La coordinación considera en su planificación las reuniones ordinarias y extraordinarias para resolución de conflictos.				
33	Conoce ud., todos los proyectos y planes municipales, regionales y nacionales que genera la misión sucre como estudiante.				

Instrumento elaborado por:Ágreda(2010)