

LA COORDINACIÓN, PROCESO NECESARIO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ALDEA UNIVERSITARIA RICAURTE

LA COORDINACIÓN, PROCESO NECESARIO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ALDEA

AUTORES: Ramón Pastor Morell González¹
Adelaida Almaguer Álvarez²
Lourdes Dayanna Gómez Solórzano³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: morell@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 26 - 12 - 2016

Fecha de aceptación: 22 - 03 - 2016

RESUMEN

Entre los retos que impone la sociedad venezolana a la Educación Universitaria, se destaca el logro de una universidad que busque la creatividad y calidad de los procesos que en ella se desarrollan: la producción, la innovación intelectual y el científico-tecnológico, los que interrelacionados propiciarán la formación integral de profesionales que respondan a las necesidades y exigencias sociales de las localidades venezolanas. En este sentido, se requiere que la universidad establezca relaciones con todos los sectores productivos, económicos y socioculturales del Estado y el país, lo que es posible lograr a partir de la implementación de un proceso de coordinación encaminado a erradicar las insuficiencias que limitan el normal desarrollo de las actividades académicas y administrativas existentes, así como el cumplimiento de sus objetivos. A tal efecto se diseña un procedimiento para tal fin.

PALABRAS CLAVE: coordinación; proceso de coordinación; Aldeas universitarias.

THE COORDINATION, NECESSARY PROCESS IN THE ACHIEVEMENT OF THE OBJECTIVES OF THE UNIVERSITY VILLAGE RICAURTE**ABSTRACT**

Among de challenges of Venezuela society to Higher Education, the achievement of a university that seeks creativity and quality of the process developed in it stands out: the production, intellectual innovation and science and technology, which inter shall promote the training of professionals that respond to social needs and demands of the Venezuelan localities. In this sense the university is required to establish relations with all production economic

¹ Máster en Dirección. Profesor Auxiliar. Profesor investigador del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. Cuba.

² Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora Titular. Profesora investigadora del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. Cuba. E-mail: almaguer@ult.edu.cu

³ Licenciada en Educación, Mención Lengua y Literatura. Máster en Dirección. Profesora de la Aldea Universitaria Ricaurte, estado Cojedes, República Bolivariana de Venezuela. E-mail: dayig82@hotmail.com

and socio-cultural state and country sectors, which can be achieved from implementing a coordination process aimed at eliminating the shortcomings that limit normal development of existing academic and administrative activities and fulfill this objectives. To that end a procedures for that purpose is designed.

KEYWORDS: coordination; coordination process; university Villages.

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales y las tendencias que se avizoran en los próximos años, en un contexto social y cultural de un país como Venezuela, que se propone desarrollar un sistema social equitativo y justo, que permita a todos los ciudadanos llevar una vida digna y desplegar todas sus potencialidades como vía de realización personal y contribución a la sociedad, es importante destacar la trascendencia del estudio del proceso de dirección general que se desarrollan en los Ambientes Locales de Desarrollo Educativo Alternativo Socialista (ALDEAS) así como de los procesos particulares que lo componen.

El Gobierno Bolivariano puso su empeño en transformar la situación educativa existente en Venezuela desde el mandato del Presidente Comandante Hugo Rafael Chávez Frías, adoptando diversas iniciativas a favor del desarrollo de la educación universitaria, enmarcado en el Plan Socialista de la República Bolivariana de Venezuela, Plan que contiene los grandes objetivos a lograr en el país.

En la implementación de este trascendental y gran Plan Socialista, se crea el Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, denominado “Misión Sucre”, según Decreto Presidencial 2.601, del 08 de Septiembre de 2003, caracterizado por dar acceso a la educación universitaria a todos los egresados de bachilleres, sin excepción, ni exclusión ninguna, por lo que surge como iniciativa de carácter estratégico y que pretende ser:

- Una alternativa de educación universitaria de vanguardia y con pertinencia social, orientada a la transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres.
- Un espacio para la participación y el ejercicio de la ciudadanía.
- Una estrategia que promueve el desarrollo local, regional y nacional.
- Una práctica educativa innovadora que ofrece diversas oportunidades y modalidades de estudio que favorecen el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes orientadas a la construcción de una sociedad democrática y participativa.

La Misión Sucre propicia el acceso y la prosecución de la educación universitaria pública, permanente, integral, gratuita y en igualdad de oportunidades de todas las y los bachilleres que así lo demanden, con el propósito de incrementar el nivel educativo de la población venezolana y formar

ciudadanos comprometidos con el desarrollo del país, a través del establecimiento de nuevos modelos educativos universitarios, sustentados en la sinergia institucional y la participación comunitaria, con base en los imperativos de la democracia corresponsable, participativa y protagónica.

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

En este sentido, se constituye en el soporte operativo de la educación universitaria municipalizada en todo el territorio nacional, basado en valores como: eficacia, eficiencia, transparencia, inclusión, participación, innovación, humanismo, solidaridad, responsabilidad social y cultura de servicio, entre otros, los que se materializan o concretan en las Aldeas Universitarias.

El segundo gran objetivo del Plan Socialista para el período 2013-2019 se dirige a seguir construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI en Venezuela y con ello asegurar la mayor suma de estabilidad social, política y de felicidad, objetivo de carácter estratégico, que precisa entre sus aspectos fundamentales, la consolidación y expansión del Poder Popular, a través de las Misiones y Grandes Misiones Socialistas y el autogobierno en poblaciones y territorios específicos.

Ello evidencia la importancia de dar continuidad y fortalecimiento a la Misión Sucre, en tanto responde a la formación de profesionales universitarios, en correspondencia con las necesidades de los territorios, así como al proceso de municipalización de la educación universitaria, permitiendo a su vez, consolidar y expandir el Poder Popular y el autogobierno en cada uno de los municipios del país.

De esta manera, al constituirse en el soporte operativo de la municipalización, se requiere de un aparato sencillo de dirección que responda a la política del Gobierno, de dar estudios universitarios a los bachilleres, así como aprovechar la existencia de diversas universidades del país que acrediten estos estudios, con un criterio de racionalidad.

Aun cuando se observan resultados discretos en el desarrollo del proceso de dirección en las Aldeas Universitarias, persisten insuficiencias que limitan el normal desarrollo de las actividades académicas y administrativas, así como el cumplimiento de sus objetivos, las cuales se han puesto de manifiesto a través de las vivencias y experiencias acumuladas por coordinadores, profesores y estudiantes y fundamentalmente en reuniones de análisis y encuentros de trabajo con los cuadros principales. La Aldea Universitaria del municipio Ricaurte no se encuentra ajena a este contexto, en la que se manifiestan, entre otros, los siguientes:

- La estructura organizativa existente propicia que determinados puestos de trabajo se encuentren saturados de funciones, lo que provoca que muchas tareas no se ejecuten con la eficacia requerida.
- No se aprecian totalmente la integralidad y la proporcionalidad adecuada entre todos los elementos que conforman la organización.
- Es insuficiente la actualización de la cantidad y calificación del personal necesario para dirigir la organización.
- En ocasiones no se logran cumplir con todos los objetivos y metas planificadas, debido fundamentalmente a insuficiencias en el proceso de organización.
- La interconexión y continuidad de los procesos fundamentales de apoyo al funcionamiento de la organización no alcanzan el nivel adecuado.
- Es insuficiente la comunicación que se establece con otras instituciones de la Misión Sucre y la comunidad que intervienen en el proceso de formación de los futuros egresados.

Una característica especial que posee la Misión Sucre es que sus entidades en los niveles regionales, se denominan Coordinación y tanto a su directivo principal como el director de las Aldeas Universitarias se le denomina coordinador. Ello refleja en determinada medida la esencia y características del trabajo que se desarrolla en ellas, muy orientado a la acción, a la operatividad. Sin embargo, dirigir las Aldeas universitarias con un coordinador a quien se le subordinan los profesores asesores, que no son empleados propios de esta, implican la necesidad de dirigirla sobre la base de los recursos que aporta la ciencia al respecto, tanto los conocidos como los que puedan resultar de procesos de investigación en este tipo de organización.

Es por eso, que en el presente artículo se presenta una propuesta de procedimiento para la implementación de un proceso de coordinación en la Aldea Universitaria del Municipio Ricaurte, perteneciente al estado Cojedes con el propósito de contribuir a una mejor dirección de sus procesos y al cumplimiento de los objetivos para los que fue creada esta.

Se presentan primero algunas consideraciones teóricas necesarias que sirven de fundamento a la propuesta de procedimiento que se hace posteriormente.

DESARROLLO

La palabra coordinación puede referirse a diversos significados según el contexto o la ciencia específica en que se utilice. En este artículo se hará referencia al campo de la Administración o Gestión de organizaciones.

Rodríguez de Rivera (2013) sistematiza el concepto de coordinación en las organizaciones. Destaca que etimológicamente proviene del sustantivo coordinación y el infinitivo coordinar, derivados de los términos latinos “*cum*” (con, conjuntamente) y “*ordinare*” (regular, poner en una línea, ordenar), y

tienen el significado de una actividad reguladora, o de ordenación sobre varios elementos. Indica que se busca que distintas actividades sigan un mismo ordenamiento, se orienten a los mismos objetivos, o se eviten conflictos entre ellas.

Aclara que las definiciones usuales de coordinación carecen de precisión conceptual, donde se emplean muchos sinónimos para el término coordinar, como: ordenar, armonizar, ajustar, orquestar, integrar, equilibrar, entre otros; sin embargo, no debe considerarse sinónimo del concepto "cooperación", por cuanto éste se emplea para designar actitudes personales que pueden favorecer la coordinación. En su opinión es muy empleado como sinónimo de *integración*, tanto socio-económica como material-económica: la primera se refiere a la identificación de objetivos, la segunda a tareas.

Realiza una precisión importante cuando expresa que: en una primera delimitación del concepto empleado en ciencias de la empresa y de la organización, la primera diferencia es la que distingue la *coordinación organizacional*, visto como decisiones que guían actividades o tareas de personas, en un contexto de orientación, al cumplimiento de objetivos, mientras la *coordinación interna en un sujeto*, es la coordinación de movimientos corporales, de lenguaje u otros. En este sentido, la coordinación organizacional tendrá siempre carácter inter-personal, consciente e intencional. Rodríguez de Rivera, J (2013) Concepto de coordinación en la organización. Disponible en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coordinacion_concepto/ Consultado en febrero de 2014

La coordinación suele tratarse vinculada a las organizaciones como sistemas sociales, las funciones administrativas, directivas o de gestión y las estructuras organizativas. Barnard en 1938, incluye la coordinación en su criterio sobre las organizaciones al expresar que son "...un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas". Destaca el aspecto consciente, no sólo por la presencia de los individuos, sino también por la existencia de un plan determinado a lograr, que contiene determinados objetivos puesto que para algún fin determinado se desarrollan las referidas actividades. Peiró Silla, J. M., (1990) Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas. Colección Letras, Ciencias, Técnica-25. Ed. Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A. Barcelona. España

Henri Fayol, la concibió como un sistema que permite llevar a la práctica las funciones de la Administración: planificación, organización, mando y control. En este modelo la coordinación se comporta como una suprafunción, ya que se manifiesta de manera concreta en cada función. Hernández y Mariño, (2011) La coordinación como suprafunción entre las subgerencias de la empresa territorial DESOFT S.A, Camagüey, Cuba. Disponible en <http://www.eumed.net/libros> Consultado en febrero de 2014

Así, la coordinación es el proceso que garantiza el enlace armónico entre las partes que componen una organización, un equilibrio entre cada uno de los puestos de trabajo. En cuanto al proceso directivo quedará favorecido por la coordinación, en tanto los contiene y ayuda a precisar el papel de cada cual en la organización, así cada cual podrá cumplir de manera eficiente y eficaz la parte que le corresponde en el trabajo. Según Stoner, Freeman y Gilbert consiste en “integrar las actividades de los departamentos independientes, a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia” Stoner, J. A.F; Freeman, Edward. R. y Gilbert, D R. 1996. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. México.

Autores que se dedican a la investigación de la Administración como Koontz y Weihrich, Mintzberg, Stoner, Freeman y Gilbert y Hodge et. al. consideran la coordinación asociada a las estructuras organizativas, ya que la definen como una manera de dividir el trabajo, agruparlo y conseguir después, la coordinación entre ellas dentro de la función de la organización. Koontz, H y Weihrich, H. (1991) Administración una perspectiva global. Décima edición. Copia de cortesía en formato digital. McGraw Hill. México; Mintzberg, H. (1993) La estructuración de organizaciones. La teoría de la política de gestión. Ediciones Ariel S.A.; Stoner, J. A.F; Freeman, Edward. R. y Gilbert, D R. 1996. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. México; y Hodge, B.J. et. al. (1998) Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Prentice Hall. México

Por su parte Urwick considera a la coordinación como el fin propio de la tarea organizativa, al expresar que: “... los instrumentos o medios de coordinación están dentro de la estructura de la organización, en la clara delimitación de las funciones, en la especificación de las reglas de conducta y en la flexibilidad que se garantiza mediante colchones u holguras organizativas”. Del mismo modo consideró esenciales las informaciones al personal y la configuración de su interés de los fines globales de la institución, para lo que recomendaba la utilización del personal de apoyo a la coordinación en dichas instituciones. Urwick, Lyndal F. 1961. The Elements of Administration. Ed. Pitman. Londres. En Hernández Bracero, L. 2007. Estudio de la coordinación como proceso directivo en la empresa COPREFIL Camagüey. Trabajo de Grado. Formato digital. Disponible en <http://www.eumed.net/libros>

Son muy importantes las aportaciones realizadas por Parker para la comprensión de la coordinación, que Hernández (2007) sistematiza, mediante el establecimiento de determinados principios, entre los que destacan:

- Principio del contacto directo. Establece que la coordinación debe lograrse a través de relaciones colaterales y horizontales para lo cual hay que tener un ambiente adecuado para el intercambio de ideas y de iniciativas y para la toma de decisiones conjuntas en el respectivo nivel, sin que sea necesario que ellas sean del conocimiento y sanción previa de la superioridad.

Este principio evidencia la necesidad de lograr la coordinación en los niveles más bajos de la organización, o en los puestos de trabajo, sin recurrir a

formalismos; es más bien situacional o circunstancial, donde prime un proceso de concertación.

- Principio de la coordinación en las labores políticas y de planificación. Establece la conveniencia de lograr una armonización formal de criterios y de esfuerzos desde las etapas primarias. En este principio se evidencia que la coordinación debe responder a un plan previamente establecido y a una política trazada por niveles superiores. De esta manera se están armonizando los intereses de la organización con los de los individuos.
- Principio de la reciprocidad. Al igual que los demás aspectos administrativos de una empresa o institución, la coordinación es la resultante de interrelacionar esfuerzos y no un producto aislado.
- Principio de la coordinación como proceso ininterrumpido. El dinamismo que tiene toda organización, y por tanto, la necesidad de que hagan ajustes periódicos para mantener esa armonía de esfuerzos.

Mesa, Martínez y Suárez según refiere Gómez (2014) incluyen la coordinación en la funciones administrativas de organización y de liderazgo, también llamada función de dirección, al considerar que incluye aspectos como: delegar, asignar responsabilidades, definir exactamente los resultados esperados, motivar, persuadir e inspirar -con su ejemplo- al personal trabajador para tomar la acción deseada; así coordinar significa: relacionar esfuerzos más eficaces, superar diferencias, alentar la iniciativa individual y saber resolver conflictos o saber evitarlos, y administrar el cambio.

Consideran la coordinación como tareas de la organización, al exponer que son: establecer la estructura de la organización, secciones, departamentos, procesos, entre otros; delinear las relaciones, lo que significa delimitar líneas de enlace para facilitarla; crear las descripciones de cada puesto y proceso, definiendo las cualidades requeridas del personal; y definición de los flujos de información.

En la función de liderazgo indican la coordinación con mayor fuerza o elemento de igual importancia que los demás relacionados, sin embargo en el caso de la función de organización aunque consideran la necesidad de delinear relaciones que significa delimitación de líneas de enlace para facilitar la coordinación, ésta se aprecia como un proceso más general, que está por encima, o que atraviesa diferentes procesos. Gómez Solórzano, L. D. (2014) Procedimiento para la implementación del proceso de coordinación en la Aldea Universitaria del municipio Ricaurte, estado Cojedes. Tesis de Maestría en Dirección. Convenio Cuba Venezuela. Universidad de Las Tunas.

Es importante considerar un criterio desde la Psicología Social en el análisis del proceso de coordinación por cuanto integra la organización, las personas agrupadas en esta y su proceso directivo.

En este sentido la coordinación es estudiada, entre otros, por Hiebsh y Vorweg (1982) los que la consideran como elemento de eficiencia de esa ciencia y

analizada en virtud de su objeto de estudio, en aquellas funciones que constituyen el aspecto subjetivo de la coordinación. Esta posición parte de demostrar la existencia de una función coordinadora para lograr un rendimiento determinado en colectivos de trabajadores, como es el caso de una Aldea Unviersitaria.

Plantean tres circunstancias decisivas de la coordinación: en lo psicológico, como posición importante al ubicar al hombre en el centro de atención de esta ciencia; como medio de comunicación; y como función directriz, al identificarse con la estructura del grupo.

En cuanto a la primera circunstancia los autores discuten acerca de las tradicionales posiciones en torno a la respuesta que se da por las investigaciones del campo capitalista a la pregunta: ¿quién coordina los objetos y los actos de cooperación, así como las informaciones, de manera que las fuerzas individuales puedan ser sumadas, compensadas y organizadas para lograr que la potencia de la fuerza colectiva entre en acción?

La respuesta a esta pregunta gira en torno al modelo directivo carismático y de dirección, basado en la dinámica de grupos y la relación de los estilos de dirección autoritario, democrático y liberal. En torno a estas posiciones desarrolla un análisis de las escuelas de dirección y de los criterios sobre liderazgo. En consecuencia la posición de los referidos autores es que la respuesta a la pregunta es que la función directiva es la que posibilita todo ello.

En cuanto a la segunda circunstancia se destaca el papel de la comunicación y la red de comunicación en grupos y la importancia que se le debe dar a los estudios de la organización, de la comunicación formal e informal. Enfatizan en la atención que se le debe brindar a la conexión que existe entre las formas de organización social formales y los estados de conciencia o actitudes de los individuos que viven y trabajan conjuntamente.

Estos criterios, ofrecen elementos importantes sobre la complejidad de un proceso que requiere ser abordado con mayor profundidad en las circunstancias actuales, en tanto constituyen un reto, sin precedentes, para lograr el máximo de resultados, que satisfagan las necesidades de la sociedad y resuelvan los problemas que en ella se manifiestan, con un funcionamiento organizacional, donde los trabajadores, de quienes dependen los resultados, trabajen por lo común, en grupos, en colectividad, en estrecha relación. Hiebsch, H. Vorweg, M (1982) Psicología Social Marxista. Editora Política. La Habana.

Así, la coordinación se constituye en vía fundamental para lograr la cooperación de todos los niveles de la organización, en dependencia de las transformaciones y las influencias que reciba, tanto desde su interior como del exterior, para lo que se requiere desarrollar habilidades en las personas vinculadas con la generación de conocimientos, saber hacer y saber ser, entre otros aspectos.

Ello requiere partir de las condiciones materiales y espirituales que ofrece la sociedad para el desarrollo del individuo, para la actividad que desarrolla, así como la manifestación y utilización de sus aptitudes y potencialidades, su incorporación a las condiciones sociales, la formación de su personalidad, sin descuidar la adecuada relación entre los intereses individuales y sociales.

Un marco de referencia para entender la complejidad de los sistemas de dirección, lo constituye la Teoría de Sistemas, en tanto permite descubrir la compleja composición, entender el comportamiento y facilitar los procesos de control y adaptación al entorno de las instituciones. Su idea esencial radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra, por lo que no existen unidades aisladas, sino que actúan con una misma orientación y satisfacen objetivos comunes.

De esta manera, concebir a los procesos que se desarrollan en la Aldea Universitaria y a las funciones de la Dirección como un sistema, posibilita entenderla como una entidad cambiante y flexible, lo que lleva a los directivos a hacer énfasis en la formación integral de los estudiantes, en la calidad de los egresados y en la información sobre su propio desempeño y resultados, además de que la dirección puede conservar con mayor facilidad el equilibrio tanto interno como con su medio externo.

Lo anterior propicia establecer la relación del proceso de coordinación con las funciones de dirección, al entender la organización o institución como un patrón de relaciones, donde las personas, bajo el mando de un directivo, persiguen objetivos comunes, cuyas metas son el producto del proceso de toma de decisiones colectivas e individuales.

Lograr organizar el proceso de coordinación significa dotarse de una estructura organizativa que le permita un adecuado funcionamiento, dirigido a lograr los objetivos, o sea, es necesario establecer relaciones entre las personas y grupos involucrados en los procesos que se desarrollan en la institución y con el entorno. En este sentido la estructura organizativa es entendida como la conciben Mintzberg o el grupo Strategor: "... el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas" o "... el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades" Mintzberg, H (1984) Diseño de estructuras eficientes. Editorial El Ateneo. Argentina y Strategor, (1995) Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad Política General de Empresa. MASSONS S. A. Barcelona. España

Las estructuras pueden ser formales e informales, la primera entendida como la estructura planeada, donde se establecen patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva, constituye una guía de la forma en que las actividades deben ser realizadas, es decir, el conjunto de relaciones planificadas, consciente y voluntariamente fijadas que se caracteriza por las reglas, procedimientos, estructura jerárquica,

que ordenan las relaciones entre sus miembros. Posee características entre las que se destaca el proceso de coordinación.

El proceso de coordinación se caracteriza por dirigirse a orientar a un mismo objetivo distintos trabajos; armonizar decisiones para evitar conflictos entre ellas o sus consecuencias; regular, reglamentar actividades; integrar tareas; y controlar.

El grado de coordinación depende de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan, cuyas tareas requieren de la comunicación entre los individuos y las unidades, cuyo beneficio se alcanza con un mayor grado de coordinación.

La coordinación persigue como objeto esencial realizar en las unidades organizativas resultantes de la división del trabajo y de la especialización, una fuerte conexión a fin de convertirse en un sistema eficiente en orientación al logro de las metas de la organización, para lo que los directivos utilizan la supervisión como mecanismo más antiguo e importante, cuya principal función es asegurarse que sus subordinados obtengan una alta calidad de esfuerzo coordinado entre ellos mismos y en sus relaciones con otros grupos.

Se evidencia su carácter de suprafunción de la dirección al plantearse como un elemento de unión de las demás funciones, aún cuando se refleje en mayor grado en la función de organización, por la similitud de ambas en determinadas cuestiones. Por ello el argumento de Fayol, pues la coordinación comprende acciones como ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos. De esta manera, el proceso de coordinación comprende la armonización de todas las actividades de la organización, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones en sus proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.

Se asume que la coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia, es decir, es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos. Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales.

La mejor coordinación tiene lugar cuando los individuos aprecian que sus labores contribuyen a los objetivos predominantes de la organización. Esto implica conocimiento y comprensión de los objetivos, no solamente por parte de unos pocos de alto nivel, sino por todos y cada uno, por lo que la coordinación ha sido considerada como el proceso más trascendente de la organización, que además de poner de manifiesto los principios administrativos, permite evaluar el grado de integración de sus miembros, la disciplina social y su estabilidad.

Aceptando la importancia y los principios de la coordinación en la organización surge la interrogante de cómo desarrollar este proceso para el logro de sus objetivos. En tal sentido, pueden considerarse métodos de coordinación a los procesos de planificación, la creación de comisiones, la celebración de reuniones y conferencias entre otros.

También la coordinación puede verse como un medio. Implica la creación de un sistema de autoridad a través del cual el objetivo o propósito central de una organización se vaya plasmando en hechos, gracias a los esfuerzos combinados de varios especialistas, cada uno de los cuales actúa dentro de su especialización en un momento y lugar determinado, donde la experiencia ha demostrado que una organización de esta naturaleza requiere no sólo el trabajo de muchas personas en distintos lugares y momentos determinados, sino también la existencia de una labor integradora por parte de quienes tienen cargos de dirección.

El problema de la coordinación se transforma, por lo tanto, en el de establecer entre la unidad ejecutiva y las unidades encargadas de las distintas tareas, un sistema apropiado y eficiente de comunicación y control. Para ello, debe establecerse o mantenerse un sistema complementario que le permita que los propios subordinados por iniciativa y convicción que auto-coordinen sus labores.

Un problema importante para una gran organización no es hoy lograr una adecuada división del trabajo, sino conseguir su integración. Este problema tiene varias dimensiones que pueden ir desde la aplicación de métodos de agrupación de tareas, pasando por aspectos típicamente humanos hasta la forma de comunicar e informar en una organización. Estos cobran un sentido peculiar en la medida en que las organizaciones sean más o menos complejas.

Debido a que la coordinación es un elemento importante a tener en cuenta en toda organización, además de ser apreciada como un elemento de equilibrio que está presente en las funciones de planificación, organización, dirección y control para lograr unidad, armonía, oportunidad y rapidez, dando cumplimiento eficiente a las metas generales propuestas por la organización posee sus características en una organización insertada en una sociedad socialista a la cual contribuye con su desempeño.

La coordinación vista en el seno de una sociedad socialista, el proceso de coordinación se convierte en una función importante y ese papel abarcador tiene un nuevo contenido acorde a los intereses y carácter de la sociedad, saliendo del marco de la organización, en tanto se requiere considerar la coordinación dentro de los límites internos de una organización y hacer valer su papel en las interrelaciones existentes entre las distintas instituciones, órganos, organismos y organizaciones dentro del marco general del país socialista.

El logro de un proceso de coordinación eficaz y pertinente requiere, en este caso, que sea planificado, organizado, dirigido y controlado, por lo que al concebir al proceso de dirección, administración o gestión en su totalidad se

constituye en un subproceso que debe desarrollarse en todas estas funciones, aun cuando es analizado y estudiado en su integración con la organización como función.

Lo anterior puede lograrse si se aportan procedimientos, metodologías, acciones, entre otras alternativas, que permitan perfeccionar el proceso de coordinación en las organizaciones, a partir de considerar el contexto en que se desarrollan.

La coordinación como proceso consciente que se lleva a cabo por las personas, tiene un propósito y se encamina al logro de determinados resultados, dicho propósito está asociado a un determinado plan. Por lo tanto, como proceso inherente a la organización como sistema social, para concebirse y ejecutarse, requiere ser pensado primero y llevado a un plan para que surta el efecto deseado, sobre la base del aporte de cada individuo.

Este plan requiere de que se formalicen determinados aspectos claves generales para que facilite la actuación de cada individuo o grupo de ellos, y facilite que realicen aportes importantes a la coordinación, a partir de una contribución consciente como manifestación de su desarrollo, que se concreta en el ejercicio de sus competencias personales y la generación de conocimientos para los demás y la propia organización.

En consecuencia, se considera que un procedimiento puede constituirse en un tipo de plan apropiado para lograr este fin, al concebirlo como un método para el manejo de actividades futuras, con una secuencia cronológica de las acciones requeridas, como guía de acción, de pensamiento, en la que se detalla la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades, quiénes la realizan, en qué momento y con qué técnicas o métodos.

Procedimiento para la implementación del proceso de coordinación en la Aldea Universitaria del municipio Ricaurte del estado Cojedes

El Procedimiento para la implementación del proceso de coordinación en la Aldea universitaria Ricaurte del estado Cojedes, considera los criterios expuestos anteriormente y resultados de un amplio diagnóstico realizado en relación con el desarrollo del proceso de coordinación, cuyos resultados muestran la necesidad de su diseño para dar cumplimiento a los objetivos de la Aldea universitaria y de los cuales solo se refieren los resultados fundamentales siguientes:

- Entre las funciones de trabajo de los coordinadores no se establecen aquellas que propicien ejecutar acciones de coordinación que contribuyan al cumplimiento de la misión y objetivos de la Aldea universitaria.
- El trabajo de los coordinadores de las Aldeas universitarias se ha caracterizado por su gran operatividad y sentido de urgencia, sobre todo por tener que cumplir determinadas tareas que se solicitan simultáneamente

por diferentes funcionarios de la coordinación regional y con escaso margen de tiempo para ejecutarlas.

- Los coordinadores de Programas de Formación raras veces se presentan a la Aldea para conocer las debilidades y fortalezas del trabajo de la institución y contribuir a la selección de los profesores, lo que afecta la proporcionalidad del trabajo.
- La selección de los coordinadores de la Aldea ha sido más por designación que por la calificación o competencias para ejercer la dirección eficiente de los procesos que se desarrollan en esta aunque han tenido la oportunidad de superarse mediante estudios de postgrado.
- La existencia de un coordinador, que no constituye plantilla fija de la Misión Sucre, limita el cumplimiento de los objetivos trazados.
- La infraestructura de la Aldea universitaria se ha visto limitada, en tanto no se cuenta con servicios de transporte, alimentación, biblioteca, laboratorio de computación, suministro de agua potable, y otros servicios necesarios para el desarrollo de los procesos universitarios en esta instalación.
- Se manifiestan indisciplinas informativas, por parte de algunos profesores, fundamentalmente en la entrega del reporte de las actas de notas de los estudiantes.
- Se ha hecho más difícil y compleja la coordinación de todas las actividades ya que con frecuencia la comunicación entre los coordinadores de la Aldea, la coordinación regional de la Misión Sucre y las Universidades Árbol que acreditan los Programas Nacionales de Formación no ha fluido adecuadamente por cuanto no se informa de manera completa determinados requerimientos y se solicitan con urgencia informaciones.
- La comunicación se caracteriza por no obedecer a un plan y responde más a la espontaneidad y la premura de quien la solicita.
- La diversidad de culturas, dada por la procedencia de los triunfadores, hace que, en ocasiones, la dirección y actuación de los docentes asesores sea contradictoria, al no tener en cuenta las individualidades para lograr la transformación en el tiempo, la preparación para la vida y el desempeño laboral, al formarlos con un espíritu crítico y de adaptación a las condiciones del contexto en que se desempeñarán.
- La Aldea Universitaria está sometida a presiones sociales, tanto de la familia, preocupada por la mejor formación de sus hijos, como de las autoridades educativas, interesadas en lograr buenos resultados académicos, así como por el mantenimiento del orden y de determinadas costumbres y tradiciones.
- La Aldea no cuenta con autonomía suficiente, ya que responde a las leyes y disposiciones establecidas por los organismos superiores, lo que hace necesario la búsqueda de posibles adaptaciones a situaciones cambiantes;

asumir una mayor responsabilidad por la ejecución de todos los procesos universitarios; y acudir al desarrollo de iniciativas, entre otros aspectos importantes, limitado ello por una estructura insuficiente.

- La existencia de docentes asesores que no son propios, propicia que su participación en las acciones que se desarrollan, desde lo académico, extensionista e investigativo sea limitada, unido a las posibilidades de superación y/o capacitación, en función de lograr un trabajo más cohesionado y pertinente en los procesos que se desarrollan y al cumplimiento eficaz de los objetivos.

Se asume al procedimiento como un plan, guía de acción, de pensamiento, que detalla, con una secuencia lógica, las acciones requeridas para implementar el proceso de coordinación en la Aldea analizada y que ofrezca una forma de proceder que motive su dinámica y perfeccionamiento, a partir de la sistematización de experiencias y conocimientos individuales, organizacionales y sociales

Así, el Procedimiento que se diseña tiene como objetivo: establecer relaciones internas en la Aldea y de ésta con su entorno, a partir de la integración de conocimientos, objetivos y acciones comunes que propicien implementar el proceso de coordinación, desde lo interno y externo, así como el cumplimiento de los objetivos de la Aldea Universitaria del municipio Ricaurte del estado Cojedes.

Para el diseño del Procedimiento se identifican Premisas o ideas que regulan el proceso de coordinación, en su dinámica, entre las que se destacan:

- **Carácter de proceso.** La coordinación en cualquier tipo de organización constituye un proceso social y colectivo organizado, que abarca actividades pequeñas o de mayor alcance. Por su naturaleza social emana de relaciones sociales que se establecen entre los individuos y grupos que conforman la institución u organización, es multidimensional y alcanza características especiales hacia lo interno y externo de la organización.
- **Carácter de sistema.** El proceso de coordinación en las organizaciones sociales parte de considerar las funciones que caracterizan a la Dirección en su totalidad, las que aun cuando presentan características propias e independientes, se relacionan e integran para lograr una interdependencia que dinamiza el proceso en su concepción totalizadora.
- **Carácter de interdependencia entre sujetos de decisión.** En una organización existe un conjunto de sujetos de decisión, entre cuyas decisiones existe una interdependencia, entendida como la situación en que los resultados de las decisiones que adopta una parte depende, en alguna medida, de las decisiones tomadas por la otra parte o de las medidas adoptadas en virtud de las decisiones de la otra parte.

- Definición y optimización de objetivos comunes. Las actividades dependientes de las decisiones adoptadas por los sujetos y grupos de decisión deben ser coordinadas y colegiadas, así como dirigidas a lograr una finalidad, propósito, misión u objetivos comunes, previamente definidos, los que permitirán optimizar el proceso de coordinación, desde lo interno y externo de la organización
- Carácter racional. La coordinación dentro de la organización debe contribuir a la consecución de beneficios altamente valorados, desde lo individual y lo social, ser útil en el aspecto funcional para el cumplimiento de objetivos comunes, ser racional económicamente, donde se reduzcan los gastos innecesarios, pero sin afectar la integralidad y calidad en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El Procedimiento parte del diagnóstico del proceso de coordinación que se desarrolla en la Aldea, tanto desde lo interno como lo externo, conformado además por cuatro etapas que se corresponden con las funciones del proceso de dirección: planificación, organización, ejecución y control, las que interrelacionadas propician la implementación del proceso de coordinación en la Aldea objeto de análisis.

De esta manera el Procedimiento presenta una estructura conformada por: Etapas, objetivo, aspectos o acciones a desarrollar y métodos o técnicas a aplicar y que se describe a continuación:

Etapas: I: Diagnóstico del proceso de coordinación

Objetivo. Identificar los elementos que caracterizan, desde lo interno y externo al proceso de coordinación que se desarrolla en la Aldea Universitaria

Aspectos a diagnosticar y/o acciones a desarrollar:

Mecanismos de coordinación utilizados: Ajuste mutuo, supervisión directa, normalización de los resultados, normalización de los procesos, normalización de las destrezas y habilidades de trabajo, y normalización de las normas.

Formas que adopta el proceso de coordinación, tanto interna como externa.

Existencia de espacios comunes para exponer ideas, intercambiar experiencias, analizar problemas, entre otros, para lograr la contribución conjunta, al cumplimiento de los objetivos y misión de la Aldea Universitaria.

Grado en que se desarrolla en la Aldea una actitud de cooperación, manifestada fundamentalmente en: grado de confianza entre las personas, tolerancia, reciprocidad, concepto de sí mismo, apertura del yo y empatía, entre otros aspectos personales y las relaciones que se establecen desde lo interno de la Aldea que pueden influir en el proceso de coordinación.

Vinculación de trabajadores y triunfadores a la Aldea, según sus diferentes tipos: instrumental, burocrática, profesional y político organizativo.

Convenios con las instituciones donde se desempeñarán los egresados.

Acciones que se realizan para el establecimiento de relaciones con otras Aldeas, la coordinación de la Misión Sucre en el estado, instituciones educativas universitarias y otras de carácter social.

Métodos o técnicas a utilizar: encuestas, entrevistas, reuniones para análisis, discusiones o trabajo en equipos, intercambios con los involucrados en los procesos que se desarrollan en la Aldea, uso de matrices como la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y otros.

Etapa II: Planificación del proceso de coordinación

Objetivo: Planificar acciones que permitan desarrollar, desde lo interno y externo el proceso de coordinación en la Aldea Universitaria

Acciones a desarrollar:

- Derivar la planificación del proceso de coordinación, a partir de la planificación estratégica que emana del Plan de la Patria, del Ministerio del Poder Popular para la Educación, de la Misión Sucre a nivel de país como a nivel de estado, y de los “Pensum”, currículum o planes de estudio, según las características propias de cada modalidad. Tener presente en todo momento la visión estratégica de la Misión Sucre.
- Determinar las posibles formas que puede adoptar el proceso de coordinación, tanto interna como externa.
- Planificar las prácticas y dispositivos a utilizar por el directivo, profesores asesores y triunfadores, dirigidos a la gestión de los aspectos más estables y predecibles de su actividad, para su coordinación individual y colectiva.
- Determinar los recursos y condiciones necesarias para llevar a cabo el proceso de coordinación.
- Prever el impacto que tendría el proceso de coordinación en otros procesos que se desarrollan en la Aldea y viceversa, o sea el impacto que ocasionan los distintos procesos que se desarrollan en la Aldea, en la coordinación.

Métodos o técnicas a utilizar.

- Mapa organizacional y mapa de procesos para articular planes y definir responsabilidades. Se puede partir de un mapa organizacional que permita reflejar las relaciones generales y amplias de la Aldea Universitaria, así como aquellas relaciones entre procesos y funciones, lo que ayuda a precisar todos los procesos que se desarrollan en la Aldea y sirve de base para el análisis de dichos procesos. El mapa de relaciones tiene como propósito conocer el marco, el contexto, en que se tiene lugar el trabajo.

Después se puede utilizar el mapa de procesos, el que enfoca más al detalle paso a paso. Este sirve para mostrar las actividades consecutivas en cada posición incluidas en el funcionamiento de la Aldea que se dedica a la formación de profesionales. Su propósito es conocer cómo se realiza el trabajo.

Es importante esta lógica en su utilización puesto que el mapa de procesos convierte a cada paso en un proceso de análisis y mejora tanto al interior como al exterior de la Aldea. Para el mejoramiento de los procesos es necesario establecer prioridades en dependencia del escenario estratégico en que se encuentre la Aldea

- Examen crítico, como técnica muy usada en el análisis de los procesos, fundamentalmente en organizaciones empresariales, por lo que pueden utilizarse según la secuencia de elementos que la conforman o puede adaptarse al contexto de la Aldea. Para el caso de la Aldea universitaria se propone o sugiere, la secuencia de elementos a considerar: propósito (qué), sucesión (en qué), lugar (dónde), persona (por la que), métodos y medios a utilizar. Estas actividades tienen como objetivo eliminar, combinar, ordenar de nuevo o simplificar, rediseñar las condiciones, entre otros.

Cada aspecto considerado encierra una serie de preguntas que ayudan a tener un diagnóstico y propuestas de soluciones, por ejemplo: propósito (¿qué se hace?, ¿por qué se hace?, ¿qué otra cosa podría hacerse?, ¿qué deberá hacerse?); sucesión (¿cuándo se hace?, ¿por qué se hace entonces?, ¿cuándo podría hacerse?, ¿cuándo debería hacerse?); lugar (¿dónde se hace?, ¿por qué se hace allí?, ¿en qué otro lugar podría hacerse?, ¿dónde debería hacerse?); métodos (¿cómo se hace?, ¿por qué se hace de ese modo?, ¿de qué otro modo podría hacerse?); y medios (¿qué medios se utilizan para hacerlo?, ¿por qué se utilizan esos medios?, ¿qué otros medios podrían utilizarse? y ¿qué medios deberían utilizarse?).

- Agendas, manuales, reuniones, negociaciones, entre otros, según las condiciones socioeconómicas existentes y las normas generales para su realización o utilización efectiva.
- Los diagramas de flujo, en tanto permiten mostrar los puntos de entrada, puntos de decisión y salidas en un proceso. Puede utilizarse como posible variante para el flujo de la información que debe rendir la Aldea universitaria a las Universidades Árbol, teniendo en cuenta que esta constituye un proceso.

Etapa III: Organización del proceso de coordinación

Objetivo: Lograr una adecuada organización de la coordinación interna y externa en la Aldea Universitaria del municipio Ricaurte.

Aspectos y acciones a desarrollar:

- Precisar las funciones y responsabilidades que, desde la coordinación interna y externa, debe desempeñar cada miembro de la Aldea, enfatizando en coordinador, profesores asesores y vocero estudiantil de las diferentes modalidades.
- Comunicar por diferentes vías las funciones y responsabilidades de cada involucrado.

- Cumplimiento de las funciones y responsabilidades individuales y colectivas de los involucrados en los procesos que se desarrollan.
- Ordenar las interdependencias internas en la Aldea, entre modalidades, pensum, áreas, subdivisiones y puestos de trabajo.
- Colegiar con los profesores asesores la colaboración que permita atenuar las incidencias que en relación con la estructura de la Aldea limitan el proceso de coordinación.
- Colegiar con los miembros de la comunidad e instituciones tanto empleadoras como sociales o de otra naturaleza, que contribuyan al buen funcionamiento de la Aldea por diferentes formas y le ofrezcan retroalimentación de su desempeño.

Métodos o técnicas a utilizar:

- Dinámicas grupales: en dependencia de las características de la dinámica que se utilice se tendrán en cuenta sus exigencias en cada caso.
- Consulta a especialistas o expertos: fundamentalmente para analizar el contenido de trabajo de los diferentes puestos de trabajo y otras funciones de personas implicadas no necesariamente pertenecientes a la Aldea Universitaria y la concepción y mejoramiento de las diferentes relaciones entre estos.

Etapas IV: Implementación de las acciones de coordinación.

Objetivo: implementar las acciones de coordinación internas y externas que permitan integrar las funciones del proceso de dirección.

Acciones a desarrollar:

- Integrar los procesos que caracterizan la Aldea Universitaria en aras de contribuir al cumplimiento de los objetivos comunes del coordinador, profesores y triunfadores y por tanto a la misión de la Aldea en el municipio Ricaurte.
- Proporcionar información, conocimiento o retroalimentación relevante para el desarrollo de las tareas.
- Compartir la carga de trabajo o estudio con otro compañero o ayudarlo de manera proactiva.
- Dar seguimiento o monitoreo a las actividades o desempeño de los demás compañeros de trabajo o estudio.
- Adaptar el comportamiento personal a las acciones o comportamientos de los demás.
- Realizar intercambios de información, mediante transacciones formales o informales, orales o escritas, directas y mediatizadas con el propósito de integrar las contribuciones de cada cual al logro de los objetivos comunes.

- Utilizar convenientemente las posibilidades que ofrecen la estructura jerárquica de la Aldea, así como los diferentes mecanismos de coordinación existentes.
- Utilizar conveniente los mecanismos de coordinación: adaptación mutua o ajuste mutuo, supervisión directa, formalización o normalización de los procesos, formalización o normalización de los resultados de trabajo, formalización o normalización de las habilidades o destrezas de trabajo y formalización o normalización de las normas.
- Utilizar los procesos que se desarrollan en la Aldea para cumplir su misión y objetivos, entre los que se destacan: los procesos fundamentales y de apoyo al funcionamiento armónico y estable de la Aldea, los procesos de comunicación formales e informales, los procesos de decisión teniendo en cuenta la jerarquía y aquellas decisiones que pueden considerarse ad hoc, el proceso de centralización y descentralización, el flujo de autoridad formal, el proceso de participación de los trabajadores, entre otros.
- Promover el consenso requerido de las personas hacia el logro de objetivos comunes.
- Observar con frecuencia las manifestaciones de lealtad, como aspecto de identificación con los objetivos de la Aldea universitaria, a partir de valoraciones y actitudes llevadas a la práctica en sus diferentes variantes, entre las que se destacan: actitud positiva (aceptación libre o forzada), sentimiento de lo justo y altruismo. Y registrar a modo de seguimiento tales observaciones
- Estimular la retroalimentación al darse situaciones cambiantes como: ajuste de planes, programas, entre otros, así como necesidad de asumir acciones conjuntas ante imprevistos.
- Realizar intercambios entre docentes asesores para convenir las evaluaciones a aplicar en el proceso de formación de los profesionales y del desempeño del personal docente, entre otros.
- Estimular la capacidad de actuación conjunta anticipada y espontánea de los involucrados en los diferentes procesos evaluativos que se desarrollan en la Aldea.

Métodos o técnicas a utilizar:

- Observación
- Dinámicas de grupos

Etapa V: Evaluación del proceso de coordinación.

Objetivo: Evaluar el comportamiento de la coordinación interna y externa en la Aldea Universitaria Ricaurte.

Aspectos y acciones a desarrollar:

- Analizar el cumplimiento de las acciones realizadas en las etapas anteriores del procedimiento.
- Intercambio sistemático con los involucrados en el proceso de coordinación, dirigido a lograr una retroalimentación permanente de su desarrollo.
- Analizar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades por parte de los directivos encargados de supervisar el trabajo.
- Realizar intercambios con otras instituciones donde se evalúen las acciones dirigidas al establecimiento de relaciones mutuas entre ellas y la Aldea.
- Divulgar los resultados derivados de la supervisión, tanto interna como externa que se realicen a la Aldea.
- Corregir errores y desarrollar plan de mejora del proceso de coordinación.

Métodos o técnicas a utilizar:

- Visitas de control.
- Dinámicas de grupos.
- Entrevistas.
- Encuestas.
- Técnicas de control: tanto control antes de ejecutar fundamentalmente para establecer previsiones de recursos y condiciones; sobre la marcha de las acciones para valorar cómo se van ejecutando las acciones, no necesariamente sobre todos los aspectos, sino sobre aquellos que son fundamentales o claves y, controles posteriores a la acción para valorar si las acciones se cumplieron como se planificaron y surtieron el efecto previsto.
- Sistemas de retroalimentación grupal e individual, tanto abierto como anónimo.

El procedimiento anteriormente descrito se sometió a la valoración de especialistas a fin de contar con un criterio que sirviera de base para su posterior aplicación. Antes de realizar la consulta a especialistas se desarrolló una dinámica grupal y posteriormente la consulta a especialistas. Para la dinámica grupal fueron seleccionadas 20 personas en correspondencia con los conocimientos y experiencias que poseen sobre los procesos de organización y coordinación en las Aldeas universitarias. Las fuentes de procedencia de estas personas fueron: Coordinadores de Programa Nacional de Formación de la coordinación de la Misión Sucre en el estado; docentes asesores y otros con experiencia de dirección en estas instancias.

El grupo analizó aspectos como:

- La contribución del procedimiento solución de las insuficiencias que se manifiestan en los procesos de organización y coordinación que se desarrollan en la Aldea universitaria.
- El grado de comprensión y factibilidad de aplicación por los miembros de la comunidad universitaria de la Aldea.
- Si se encuentra al alcance de los principales protagonistas de los procesos que se desarrollan en la Aldea universitaria.
- Factibilidad de aplicación en el contexto del proceso de municipalización de la educación universitaria.
- Sugerencias que deben tenerse en cuenta para lograr éxito en la aplicación.

Dentro de cada aspecto el grupo consideró oportuno emitir los siguientes criterios, los que logró como resultado de su trabajo.

Sobre el primer aspecto, el grupo consideró que el procedimiento propuesto propicia minimizar, atenuar o solucionar las insuficiencias detectadas en los procesos de organización y coordinación que se desarrollan en las Aldeas Universitarias, aún cuando se concreta en la del municipio Ricaurte del estado Cojedes; existe correspondencia entre el problema y la intencionalidad del procedimiento para solucionar las insuficiencias que se manifiestan actualmente en el proceso de dirección, fundamentalmente en la organización y coordinación, de la referida Aldea; éste es reflejo de los cambios que se requieren para modificar el estado actual de la organización y coordinación, de forma satisfactoria en la Aldea Universitaria del municipio Ricaurte; y contribuye a la solución de las insuficiencias que se manifiestan en el proceso de dirección en general de otras Aldeas Universitarias del Estado Cojedes.

Respecto al segundo aspecto, sus criterios se refirieron a que: el Procedimiento está redactado de forma clara y precisa, lo que debe contribuir a su fácil aplicación; su estructura es comprensible y factible de aplicar, tanto por los que dirigen procesos, como por el resto de los miembros de la comunidad universitaria que conforma la Aldea; sirve de hilo conductor para el perfeccionamiento del proceso de dirección de la Aldea Universitaria del municipio Ricaurte y otras del Estado Cojedes; y puede ser aplicado para cualquiera de las funciones del proceso de dirección, en tanto las etapas que lo conforman están redactadas de forma clara y precisa, orientando en cada momento las acciones a realizar y los aspectos que hay que tener en cuenta para su aplicación.

En cuanto al tercer aspecto el grupo emitió criterios como: se encuentra al alcance de los principales protagonistas de los procesos que se desarrollan en la Aldea Universitaria del municipio Ricaurte. se encuentra debidamente contextualizado, no obstante se requiere para su aplicación tener en cuenta los elementos internos y externos que caracterizan los procesos que se desarrollan en las Aldeas universitarias, así como la necesaria relación entre ellos y el

entorno; está al alcance de los actores que lo deben aplicar, pero además involucra a toda la comunidad universitaria de la Aldea; y destacar que se propone puede ser aplicado en cualquier Aldea Universitaria del país, siempre que parta de las características internas y externas de la institución.

En cuanto a cuarto elemento solicitado, el grupo expresó que: el procedimiento propuesto se corresponde con las exigencias y transformaciones que demanda actualmente la Educación Universitaria en condiciones de municipalización, por lo que su aplicación, sin dudas, es de mucha utilidad para el desarrollo de este nivel de enseñanza en todas las Aldeas Universitarias de los municipios del Estado; éste se deriva de los resultados del diagnóstico de los procesos de organización y coordinación que se desarrollan en la Aldea, por lo que permite la objetividad en su aplicación; aun cuando el proceso de municipalización crea las premisas necesarias para su concepción y aplicación consecuente con la realidad del estado Cojedes, existen elementos que entorpecen su aplicación como lo son las estructuras actuales de las Aldeas, la permanencia de los docentes asesores, por aspectos subjetivos y las condiciones materiales reales que poseen; y que para lograr resultados altamente satisfactorios de la aplicación del Procedimiento diseñado es necesario que existan cambios en la estructura de la Aldea y en la mentalidad de los encargados de dirigir los procesos que en ella se desarrollan, tanto en lo académico, como en lo administrativo.

Consecuente con lo anterior, el grupo emitió las siguientes sugerencias que fueron tomadas en cuenta para enriquecer el procedimiento.

- Existen condiciones en la Aldea universitaria que pueden limitar la aplicación del Procedimiento como es su estructura, por lo que debe trabajarse en este sentido, a partir de considerar acciones que propicien su minimización.
- El Procedimiento debe profundizar en las funciones que desempeñan cada uno de los actores involucrados en los procesos que se desarrollan en la Aldea, en tanto no son las mismas para el coordinador, los docentes asesores y los triunfadores, así como en acciones que permitan lograr mayores resultados, fundamentalmente en la coordinación externa.
- Se sugiere que la implementación del Procedimiento, parta de considerar las características propias de la Aldea, según la modalidad y programa de formación (coordinación interna) y de las organizaciones con las que debe vincularse la misma (coordinación externa), ya que aun cuando en cada etapa se tienen en cuenta acciones para ello, deben ser más precisas, a partir de las funciones que realiza cada grupo involucrado en los procesos que se desarrollan en la Aldea.
- Capacitar a los implicados en la implementación del Procedimiento, en aras de lograr resultados satisfactorios y posteriormente al resto de los involucrados en los procesos que se desarrollan en la Aldea universitaria.

- El Procedimiento debe ser aceptado por los implicados en su implementación, por lo que se debe orientar y analizar, inicialmente con los mismos.
- Capacitar sistemáticamente a los directivos de los procesos académicos y administrativos, en temáticas relacionadas con la organización y coordinación, así como la integración de las funciones de la Dirección.
- Que se aplique el Procedimiento propuesto en otras Aldeas del estado Cojedes.

Posteriormente se llevó a cabo la consulta a especialistas a fin de que evaluaran la factibilidad de aplicación del procedimiento, ya enriquecido con las sugerencias y criterios resultantes de la dinámica grupal relizada anteriormente.

La consulta a especialistas se realizó una vez entregado el Procedimiento con antelación a los tres (3) coordinadores de la Aldea del municipio Ricaurte, tres (3) coordinadores de otras Aldeas, la coordinadora de la Misión Sucre en el estado, el coordinador del Eje al cual pertenece este municipio y dos (2) docentes asesores con experiencia de dirección en estas instituciones educacionales, para un total de 10 entrevistados, seleccionados intencionalmente, según las funciones de dirección que realizan y los años de trabajo y experiencia en la municipalización de la educación universitaria.

Dicha consulta se realizó en forma de encuesta, en la que se solicitó que respondieran las siguientes interrogantes:

- ¿El Procedimiento propuesto contribuye a la solución de las insuficiencias que se manifiestan en los procesos de organización y coordinación que se desarrollan en la Aldea Universitaria del municipio Ricaurte, del Estado Cojedes?
- ¿El Procedimiento diseñado resulta comprensible y factible de aplicar por los miembros de la comunidad universitaria de la Aldea
- ¿El Procedimiento propuesto se encuentra al alcance de los principales protagonistas de los procesos que se desarrollan en la Aldea Universitaria?
- ¿Consideras que el Procedimiento es factible de aplicar en el contexto actual del proceso de municipalización de la Educación Universitaria?

CONCLUSIONES

Un análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta, muestra que:

1. El 100 % de los encuestados plantea que el procedimiento propuesto propicia accionar en la minimización de las insuficiencias detectadas en los procesos de organización y coordinación que se desarrollan en la Aldea universitaria del municipio Ricaurte, las que están presentes, además en otras instituciones similares del Estado Cojedes.

2. Todos manifiestan que existe correspondencia entre el problema científico que originó la investigación y la intencionalidad de atenuarlo, minimizarlo o solucionarlo, por lo que el procedimiento diseñado refleja los cambios que se requieren para modificar el estado actual de los procesos de organización y coordinación de la Aldea objeto de estudio.
3. El 100 % de los encuestados coinciden en opinar que el procedimiento para la implementación del proceso de coordinación se redacta de forma clara y precisa, cuya estructura posibilita su comprensión y factibilidad de aplicación, tanto en la Aldea del municipio Ricaurte, asó como en otras Aldea universitarias del estado Cojedes.
4. El 90 % coincide en plantear que el procedimiento puede ser aplicado a todas las funciones del proceso de dirección, siempre que se tengan en cuenta los elementos que la particularizan.
5. Todos plantean que aun cuando el procedimiento se contextualiza en la Aldea del municipio Ricaurte, puede ser generalizados a otras Aldeas, pero teniendo en cuenta los aspectos que desde lo interno y externo caracterizan el desarrollo de la coordinación en la Aldea, lo que lleva a realizar un análisis previo.
6. El 90 % manifiesta que el procedimiento se corresponde con las exigencias y transformaciones que deben ocurrir en las Aldeas, en tanto en ellas se materializa el proceso de municipalización de la educación universitaria, el que contribuye al perfeccionamiento de los procesos que en ellas se desarrollan, así como en su dirección.
7. El 100 % coincide en plantear que el procedimiento es objetivo y pertinente, en tanto tiene en cuenta los resultados del diagnóstico y los elementos que caracterizan al proceso de coordinación que se desarrolla en la Aldea.
8. Plantean en su totalidad que existen elementos que limitan la aplicación del procedimiento, entre las que destacan la estructura de la Aldea, el éxodo de profesores hacia otras instituciones con mayor remuneración y estimulación, así como la atención que brindan los encargados de supervisar el cumplimiento de las normas, estrategias, políticas, entre otros elementos como las distancias entre las Aldeas.
9. Sugieren que la implementación del procedimiento, parta de considerar las características propias de la Aldea, según la modalidad y programas de formación de las organizaciones con las que se vincula, ya que aún cuando en cada etapa se tienen en cuenta acciones para ello, deben ser más precisas, para que cada grupo involucrado en los procesos que se desarrollan en la Aldea cumpla eficazmente las funciones que le corresponde.

10. Capacitar a todos los implicados en la implementación del procedimiento, primero a los directivos, en aras de lograr resultados satisfactorios y posteriormente al resto de los involucrados en los procesos que se desarrollan en la Aldea universitaria. Proponen además, preparar de forma sistemática y sobre temas de la gestión universitaria, a los involucrados en el proceso de dirección de la Aldea
11. El 100% de los encuestados proponen que se aplique el procedimiento propuesto en otras Aldeas del estado Cojedes, lo que permitirá avalarlo en su totalidad.

Como se puede apreciar en ambas técnicas de evaluación de la factibilidad de aplicación del Procedimiento (Dinámica de grupo y consulta a especialistas) existen suficientes coincidencias, que ratifican a priori la validez y pertinencia del aporte propuesto, así como la factibilidad de su aplicación, tanto en la Aldea universitaria del municipio Ricaurte, como en otras Aldeas del estado Cojedes, Venezuela.

BIBLIOGRAFÍA

- Gómez Solórzano, L. D. (2014) Procedimiento para la implementación del proceso de coordinación en la Aldea Universitaria del municipio Ricaurte, estado Cojedes. Tesis de Maestría en Dirección. Convenio Cuba Venezuela. Universidad de Las Tunas. 14-15
- Hernández Bracero, L y Mariño Batista, I, G. (2011) La coordinación como suprafunción entre las subgerencias de la empresa territorial DESOFT S.A, Camagüey, Cuba. disponible en <http://www.eumed.net/libros> Consultado el 20 de febrero de 2014
- Hiebsch, H. Vorweg, M (1982) Psicología Social Marxista. Editora Política. La Habana.
- Hodge, B.J. y cols. (1998) Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Prentice Hall. México
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1991) Administración una perspectiva global. Décima edición. Copia de cortesía en formato digital. McGraw Hill. México.
- Mintzberg, Henry. 1993. La estructuración de organizaciones. La teoría de la política de gestión. Ediciones Ariel S.A. *Economía*, pág. 26
- Rodríguez de Rivera, J (2013) Concepto de coordinación en la organización. Disponible en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coordinacionconcepto/ Consultado el 21 febrero de 2014
- Stoner, J. A.F; Freeman, Edward. R. y Gilbert, D R. 1996. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. México. 342-374
- Strategor, (1995) Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa. MASSONS S. A. Barcelona. España. 253

