

Mayira Marreroⁱ
Lilia Fariasⁱⁱ

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela

La Planificación

Estratégica Universitaria: Cómo redimensionarla en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela

Resumen

La planificación estratégica permite obtener resultados positivos para las organizaciones. Como proceso sistemático permite enfrentar las exigencias y transformaciones sociales, políticas y económicas que obligan a la educación universitaria a proyectar cambios internos trascendentes para lograr eficiencia y eficacia en sus funciones académicas-administrativas con elevado nivel de calidad, pertinencia y productividad. Es por ello que, el objetivo de esta investigación, ha sido describir el sistema de planificación estratégica en las instituciones de educación universitaria, particularmente en la Universidad Nacional Experimental de Guayana [UNEG], y cotejar su estructura en función de su proceso de elaboración, toma de decisiones, coordinación, control y supervisión de los planes, proyectos y programas según las posturas analizadas, con miras a determinar los aspectos adecuados para redireccionarla. La metodología usada fue documental, exploratoria y descriptiva, y permitió revelar la existencia sistémica y sistemática del proceso planificador en la universidad, no obstante la conveniencia de ser más proactiva, reformular sus estrategias y políticas en articulación a los retos y desafíos exige la modernidad e incorporar explícitamente su enfoque desconcentrado ante la diversificación institucional, equidad y acceso, variable claves para el desarrollo de la región Guayana.

Palabras clave: Planificación estratégica, educación universitaria, desconcentración.

How to Apply the University Strategic Planning in the National Experimental University of Guayana

Abstract

Strategic planning facilitates positive results within organizations. It is a systematic process that responds to the social, political, and economic needs and changes that force the university to project significant internal changes to achieve academic and administrative efficiency and efficacy with high quality, relevance, and productivity. The aim of this research is to describe the strategic planning system in university institutions, and particularly, in the National Experimental University of Guayana, and to analyze its structure on the basis of its elaboration, decision making, coordination, control processes as well as the process of supervising plans, projects and programs in order to determine the right aspects to redirect the institution. The research involved a documentary, exploratory and descriptive methodology to show the existence of systemic and systematic planning processes in the university. However, the university should be more proactive, redesign its strategies and policies to meet its goals and challenges. It also requires modernity and the incorporation of its deconcentrated approach to institutional diversification, equity and access that are key variables for the development of the Guayana region.

Keywords: Strategic planning, university education, deconcentration.

Recibido: 27-03-12 Aprobado: 30-05-12

ⁱ Licenciada en Administración Comercial. Profesora Asistente de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. Maestrante en Gerencia Educativa. Correo electrónico: mayiuneg15s06@yahoo.es.

ⁱⁱ Doctora en Ciencias de la Educación. Correo electrónico: liliafar2003@yahoo.es.

Introducción

La planificación estratégica [PE] como herramienta gerencial permite la adaptación de una organización a circunstancias complejas y cambiantes y orientar sus metas y recursos a las oportunidades del entorno para mantenerse competitiva. Su construcción envuelve procesos que explícitamente *“aportan viabilidad a la visión, fundada en acuerdo a una misión institucional. Su efectividad depende de la acertada aplicación de factores favorecedores, y de una equilibrada y dinámica combinación de información, discusión y reflexión”* (Loera, 2000:5).

De esta manera, la planificación representa la plataforma del desarrollo e implementación de los planes tácticos y operativos según las necesidades y prioridades de la organización, pues permite definir los objetivos y estrategias factibles a mediano y largo plazo. Como proceso riguroso y exhaustivo, parte de un diagnóstico situacional que dirige la trayectoria hacia las condiciones deseadas e incluye la evaluación sistemática de los propósitos establecidos para tomar acciones correctivas en sujeción a los cambios imperantes.

De ahí que su empleo en las instituciones de educación universitaria¹ les permita enfrentar los cambios y el progreso que la sociedad les demanda a fin lograr una gestión más eficiente, productiva y de calidad. Por consiguiente, esta investigación esboza la PE como proceso administrativo pues, como herramienta gerencial, forma parte de los enfoques gerenciales contemporáneos usados en la gerencia educativa para optimizar la enseñanza y preparar una generación de relevo capaz de afrontar los retos de un futuro inmediato.

Al respecto, Ferrer y Pelaskais (2004) señalan que para cumplir con su misión y transformar la sociedad, la universidad debe replantarse nuevas dimensiones educativas y explotar todas sus potencialidades. La planificación representa una actividad que permite dar soluciones con ventajas competitivas sostenibles², toda vez que haya participación e integración de los sectores sociales relacionados con su contexto.

La investigación realizada fue del tipo exploratoria - documental con un nivel descriptivo, que permitió analizar el proceso de la PE en las instituciones de educación universitaria y extraer generalizaciones significativas respecto al problema escogido. Su objetivo fue describir el sistema de planificación estratégica en las instituciones de educación universitaria, particularmente el sistema de la Universidad Nacional Experimental de Guayana [UNEG] y confrontar la estructura de planificación con sus procesos toma

de decisión, coordinación, control y supervisión de planes, proyectos y programas, para generar un razonamiento que permitiese dar sustento y relevancia a la siguiente interrogante: ¿Cómo redireccionar con éxito el proceso de planificación en la UNEG y lograr que ésta genere respuestas eficaces que apoyen su realidad circundante, acordes con las exigencias del contexto regional?.

La Planificación Estratégica

Entre los aspectos teóricos estudiados correspondientes a los prototipos históricos precedentes de la planificación, se puede indicar que su origen data de las teorías administrativas postuladas por la escuela de la administración científica de Frederick Taylor (1911), el enfoque clásico de Henry Fayol (1916), el modelo conductista que incorpora la variable humana (1924-1932) y la teoría de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (1950 a 1968), quien concibe a las organizaciones como sistemas sociales que poseen determinadas estructuras, que operan dentro de un contexto y están compuestas por insumos, procesos y resultados organizacionales para alcanzar sus propósitos (Certo, 2001).

Asimismo, se destaca que las proposiciones conceptuales y metodológicas actuales sobre PE tuvieron pensadores históricos como Sócrates, para quien representó la actividad o tarea de realizar planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Estudiosos modernos citados por Quintana (2006) como Von Neuman y Morgenstem (1944); Peter Drucker (1954); Alfred Chandler (1962) y Henry Mintzbert, (1993) convienen en que ésta analiza la situación presente, estima los recursos y selecciona cursos de acción para alcanzar las metas que ocurren en el tiempo a través de decisiones presentes. En este sentido se evidencia que la planeación en su transcurrir histórico, le han adjudicado diversos usos y estilos en las empresas dependiendo de la décadas de los 60, 70, 80 y 90 del siglo XX en adaptación al tiempo-histórico del contexto imperante.

En este marco de ideas, Álamo (1995) define a la PE como una actividad significativa, que tributa bajo dos aspectos: *Primero*, como herramienta de coordinación y coherencia de acciones, presentando un proceso participativo y cíclico con un aprendizaje global³ y *Segundo*, como herramienta de control (de personas o acciones) que permite verificar lo previsto en el plan según su comportamiento real, analizando el origen y sus causas de desviación. En su estudio, citando a Mundet (1999), indica que en cualquier organización la PE presentará los siguientes elementos:

1. *Procedimiento: Conjunto de acciones concatenadas, realizadas de manera más o menos participativa.*
2. *Formalizada: Los planes, se caracterizan por ser visibles, es decir, estar disponibles en un soporte físico consultable.*
3. *Resultado articulado: El sistema de subplanes o programas parciales que componen la planificación estratégica están relacionados en términos cuantitativos.*
4. *Sistema integrado de decisiones: Correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada, la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio de la planificación estratégica (p.218).*

Al respecto, Loera, (2000) expone que la PE se compone de siete elementos constitutivos para su desarrollo como son:

[...] su proceso, el plan debe revisarse continuamente y desarrollarse de manera flexible; dar lugar a diversos planes consecutivos, de diversos niveles de complejidad o áreas de políticas. En base al plan se puede evaluar y revisar el proceso de planificación. Es colectivo, involucra la participación de diversos actores. Se orienta a la construcción, trata de generar una imagen compatible y sostenible por los diversos actores sociales que participan en el proceso en base a información factual se generan diálogos estructurados, espacios de reflexión y de evaluación. La imagen de futuro, guía la acción estratégica se constituye por la problemática (brecha entre los que debe hacerse-según valores, normas y expectativas y lo que se hace -según datos y percepciones.), la visión y la misión. Compromiso para la acción, está orientada a la transformación efectiva. Provee de viabilidad, la finalidad con la que se elaboran las estrategias es para hacer realmente efectiva la imagen de futuro y Mantener aprendizaje⁴, se puede dar a nivel institucional, grupal o social a partir de la sistemática producción de información, la organización de espacios y momentos para la reflexión, la discusión y la promoción de diálogos estructurados e informados (pp.3-4).

Efectivamente, expresa Sánchez (2003), la PE plantea qué hacer, cómo hacerlo y cómo evaluar los resultados, permitiendo garantizar el cumplimiento de su visión de futuro y misión, mediante estrategias jerarquizadas de las que se derivan los objetivos generales, las políticas institucionales, las metas y los objetivos que guían la planificación operativa⁵. Por ende, describe el proceso de planificación con las siguientes variantes:

Análisis de las razones de interés público (FODA), fijación de la misión y objetivos estratégicos de la organización, definición del plan estratégico y de los programas de operaciones, revisión de la estructura orgánica, puesta en marcha del planeamiento de futuro, determinación por consenso de los objetivos y resultados de las unidades de gestión, formulación del presupuesto, evaluación periódica del progreso, evaluación final de resultados y rendición de cuentas (pp. 44; 64).

Asimismo, señala que enfrenta desafíos como la información, conocimiento e innovación que deman-

dan nuevos tipos de gestión y considera las relaciones reciprocas entre los factores que influyen en las organizaciones (geográficos, culturales, políticos, económicos, sociales y tecnológicos). En consecuencia, la planificación, organización y control constituyen la medula de la eficiencia organizativa y de la eficacia del cumplimiento de la misión, más aún si está refrendada por indicadores⁶ cualitativos y cuantitativos de desempeño⁷. Lo planteado es ratificado por Sainz de Vicuña (2003) quien señala además que la PE evalúa el desempeño a través de la retroalimentación para volver a planificar conforme a las condiciones del entorno y los ajustes propuestos. Esto permite el desarrollo y mejora de las instituciones dada su capacidad de gestión y talento humano y el uso racional de los recursos y de su cultura organizacional. Además explica que no existe un único instrumento de planificación⁸ empresarial valido para todos los casos.

A los efectos, Caldera (2006) reconoce la PE como un proceso de planeación formal; como un sistema integrado de decisiones asociado a un proceso racional que incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia y estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal y la identificación de la misión, los objetivos y la estrategia de la organización, las decisiones sobre prioridades, el programa de trabajo, la asignación de responsabilidades, la retroalimentación, la revisión y el avance. Para González (2010), el proceso de la PE se desarrolla en dos grandes fases interrelacionadas: La formulación que recoge en planeamiento de la PE (análisis y diagnóstico permite formular su misión y objetivos) y la implementación y el control.

En los modelos de PE se aprecian discrepancias en los pasos de elaboración ilustrados por los diferentes autores, pero existe coincidencia en algunas de las etapas consideradas. Lo relevante es que la identifican como un proceso que guía la práctica para su formulación⁹ y evaluación¹⁰, sus relaciones y principales elementos. La forma¹¹ que se adopte depende del tamaño de la organización, el estilo del gerente, la complejidad del entorno y el propósito del sistema de planificación.

Por lo general la PE, parte del diagnóstico de la situación interna y externa de la organización y de la identificación de factores críticos de éxito¹², luego surge el planeamiento del sistema de objetivos corporativos (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), la selección de estrategias, el diseño del plan estratégico y el emprendimiento de las acciones elegidas en los planes de acción (mediano y corto plazo) de acuerdo al tamaño y características de la organización. Finalmente sigue la evaluación del desempeño, la revisión y el ajuste, considerando las condiciones cambiantes.

Por su concepción estratégica, la PE se forja en la alta dirección, trascendiendo como actividad integradora de los niveles organizativos, recursos, potencialidades y habilidades creando sinergia a fin de garantizar el futuro de la organización. Siendo así, resulta innegable el papel que juega la PE como elemento del proceso administrativo en interacción con las demás funciones (organización, dirección y control), fijando cursos de acción que toman en cuenta los cambios imperantes, pues su diseño exige creatividad, análisis y sentido común para evaluar los riesgos y enfrentar los cambios. (Antón, 2008). Se le confiere una intencionalidad práctica al poseer una metodología conceptual y procedimental que supone una relación causal entre lo programado, lo ejecutado y los resultados obtenidos.

Esta revisión, valoración y reajuste permite la optimización de su funcionamiento, perfeccionamiento y transformación en relación a los cambios del contexto en los ámbitos: político, económico, social, tecnológico, cultural y ambiental, confiriéndole éstos su característica sistémica y sistemática. Constituye el soporte central para la toma de decisiones, en relación a la gestión global y funcional con un horizonte de largo, mediano y corto plazo (Fariás, 2008; Navarros, Pereira, Pereira y Fonseca, 2010). Igualmente cabe resaltar, que en la planificación, la prospectiva¹³ tiende a unir el presente con el futuro, sobre la base de posibilidades, aspiraciones y capacidades de las organizaciones (Fernández y Quintana, 2008).

Asimismo, cabe señalar que la PE no puede ser imaginada solamente como una actividad científica, sin tomar en cuenta su perspectiva humanista, en ella está inmersa la capacidad integradora del hombre en satisfacción de sus necesidades sociales. Al respecto, Uslar (citado en Useche, Romero y Escalona, 2010), manifiesta que el humanismo persigue la ideología de construir un destino individual y colectivo para la nación y la humanidad. Vinculado con esto, las universidades de Latinoamérica¹⁴ están llamadas a asumir un nuevo rol y a incluir en su gestión una cultura de planificación que defina un pensamiento estratégico acorde con las exigencias de este siglo, con nuevas formas en su estilo de dirección y con las herramientas más adecuadas de gestión, dada la diversidad de problemáticas, obstáculos y barreras presentes en la PE (Romero 2002).

En este orden de ideas, la planificación venezolana como función fundamental del Estado promueve el desarrollo de la economía nacional a través de una PE democrática y participativa. De allí, su carácter jurídico-político, organizada por niveles de gobierno. En relación con las universidades¹⁵ representan un organismo del Estado y su educación se rige por normas políticos-legales apegadas a los fines y objetivos políticos, sociales, económicos y culturales del país.

El vínculo de la PE y la educación emana de la constitución venezolana al considerar la segunda como un proceso fundamental que permite alcanzar los fines esenciales del estado de bienestar y prosperidad de las personas (Art 2 y 3) y con carácter democrático, integral, gratuito, permanente, obligatoria, plural, contextualizada, intercultural y bilingüe para los pueblos indígena (Art. 102, 103 y 104) (RBV, 1999a). Conformemente a esto, la ley garantiza el carácter social y descentralizado de la educación a fin de lograr el bienestar común de la nación.

Planificación Estratégica y la Descentralización Desconcentrada en la Educación

En el ámbito educativo la descentralización es un concepto que ocupa un lugar central en la agenda de los organismos internacionales para América Latina (Stromquist, 2002) y ha sido una de las estrategias que más éxito ha tenido en la región en términos de la cantidad de países que la han implementado, motivados por la promesa de mejorar simultáneamente la eficiencia, la calidad y la equidad de la educación, que según Hevia (1991) son promesas que permanecen incumplidas (citado por Candia, 2004).

De acuerdo con la autora, el proceso de descentralización educativa obedece a las siguientes causas de implementación:

1. *Lógica-política como un mecanismo de mejora de la calidad. Tiene por objetivos el mejoramiento del bienestar social y la eficiencia técnica.*
2. *Orientación hacia la estructura o hacia los contenidos: Cuando el objetivo es otorgar mayor control a nivel local, ya sea por razones técnicas o políticas, se trata de una reforma estructural, mientras que cuando la reforma enfatiza aspectos curriculares y pedagógicos con el objetivo de mejorar la calidad de la educación, se trata de una reforma de contenido.*
3. *Reformas como respuesta a necesidades de competitividad (mejorar la productividad a través de una mejor administración de los recursos tecnológicos, financieros, físicos y humanos, y a garantizar un mejor funcionamiento del mercado), financieras (relacionadas con la reducción del gasto público) o de equidad (suponen que la igualdad de oportunidades es una condición necesaria para promover la movilidad social, sobre todo en los grupos socioeconómicos más desfavorecidos) (pp.183;185).*

Asimismo, señala que la transferencia de la descentralización se produce en función de tres grados: Desconcentración, delegación y devolución. En esta investigación se hace énfasis en la desconcentra-

ción¹⁶ la cual "se produce mediante la transferencia de tareas y de responsabilidades, pero no de autoridad, hacia otras unidades del sistema" (p.189). Este elemento estratégico se aplica en la gestión administrativa para el manejo de los recursos técnicos y financieros con afincamiento en la eficiencia del sistema para facilitar el control local y la evaluación de los establecimientos educativos.

En Venezuela, la descentralización se concreta en su Constitución a través de disposiciones que describen su carácter político, democrático, sus competencias¹⁷, su relación con la participación ciudadana y su institucionalidad a fin de lograr sus beneficios políticos-administrativos. (Art. 158, 165 184 y 185) (RBV, 1999a). Estos postulados se fortalecen en la Ley de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público (RBV, 2009), que promueve la descentralización administrativa entre el poder nacional a los estados y municipios (entidades político-territoriales), para facilitar la transferencia de los servicios públicos y acercar el poder a la población.

En relación a la educación la descentralización es un aspecto político¹⁸ enmarcada en la estructura de la planificación de la administración pública, el de las universidades recae funcionalmente en el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria [MPPEU]¹⁹, como respuesta a la necesidad de mejorar la calidad de la misma. Por eso se emplea la descentralización²⁰ y la desconcentración como vías para redistribuir competencias de manera que se ejecute lo planificado, según los objetivos propuesto por el gobierno en los diferentes planes nacionales, pues es una condición necesaria para la transformación y el desarrollo en sus diferentes planos (Anzola, 2004).

En consonancia con esto, Lalander, (2004) define la descentralización como la asignación permanente de funciones a una entidad con distinta personalidad jurídica. Su aplicación depende de las siguientes condicionantes o criterios

La existencia de entidades territoriales para administrar, el derecho del pueblo a elegir sus propios líderes locales/ regionales y la capacidad auto-financiera de las distintas entidades territoriales. En cuanto a la desconcentración la refiere como el proceso de transferencia en el cual el gobierno nacional esta presente en las unidades locales y regionales con sus propios órganos (pp.46-47).

De hecho, señala Delgado (2008), la descentralización desconcentrada es un aporte de la planificación pública y de las políticas de desarrollo, con referencias territoriales y económicas distintas y complementarias a los criterios centralizadores. Su inconveniente, no está explícita en la constitución, sino que emerge de los discursos y alegatos legales orientados por la sucesión de leyes habilitantes. Lo cierto, es que la descentralización desconcentrada "tiene validez y

reconocimiento al relacionarla con aspecto como: la planificación pública, las decisiones gubernamentales o las forma de participación ciudadana que se expresan en la prestación de los servicios públicos y en la gestión pública en general" (p.6).

Sin duda en la descentralización, subyace el delegar autonomía de decisión con la lógica de afrontar requerimientos políticos, administrativos o financieros conferidos a una personalidad jurídica con dimensión político-territorial; implicando traspaso de poder y responsabilidad del nivel central a uno regional o local de servicios públicos por áreas o sectores diferentes (salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente entre otros), y con competencias exclusivas o excluyentes dependiendo de las pautas constitucionales y legales que le dieron lugar.

Por tanto, el desarrollo de la planificación debe reflejar los programas de descentralización, en respaldo de la misma, dado que la distribución o transferencia de poder y de los servicios públicos, parte de programa y proyectos creados para responder a las necesidades de las comunidades o desarrollo de las políticas públicas. En consecuencia, su aplicación confiere eficacia cuando se apropia de los principios transformadores políticos, administrativos o financieros y logra lo que ostenta, es decir, productividad, igualdad y sostenibilidad de desarrollo.

Para que la planificación y la descentralización alcancen validez²¹ se deben ejercer en democracia junto con los mecanismos y procedimientos de participación ciudadana evaluar sus resultados²² e incorporar los ajustes que sean necesarios. Además exige establecer condiciones organizativas indispensables para su desenvolvimiento conforme a las condiciones y capacidades presentes y futuras imperantes. Basado en esto, se deduce que la descentralización no se improvisa, y debe responder a planes concertados (democrático y con abierta participación de las comunidades y sus organizaciones) de manera que la descentralización educativa debe estar concebida en los planes para su desarrollo y con asignación de recursos a fin de satisfacer sus necesidades de equidad, eficiencia y calidad del sistema.

Asimismo, las universidades orientadas por la políticas educativas descentralizadoras nacionales, sin lugar a dudas implementan estrategias para cumplir con sus funciones académicas en materia de igualdad, calidad, equidad y pertinencia, con la pretensión de colocar la educación universitaria en función del potencial social, económico, y territorial de cada región o contexto a fin de fortalecer y diversificar la cobertura educativa superior (Sánchez, 2001). Sobre todo en esta época, caracterizada por profundas transformaciones (sociales, económicas, políticas, culturales y educativas) que reclaman cambios ante la necesidad

de vincular el sistema educativo con el entorno social, económico y territorial.

Contexto de la Educación Universitaria y su Planificación

Las universidades están enmarcadas en un contexto global caracterizado por el cambio, el creciente valor del conocimiento y la interdependencia mundial, considerando sus ámbitos demográfico y educativo, urbano, económico, político y social (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES], 2000).

La aplicación de la planificación en el contexto universitario obedece a la práctica de enfoques y elementos particulares de las instituciones educativas que las diferencian del resto de las organizaciones. La universidad latinoamericana se expone a problemáticas, obstáculos y barreras que justifican nuevas formas y estilos de dirección apreciándose en este caso la PE como instrumento de gestión de cambio que enfrentan exigencias procedentes de nuevas realidades sociales suscitadas del entorno, en vista del compromiso asumido con el desarrollo de su territorio (Romero, 2002).

Acorde con esto, la declaración mundial de la UNESCO (1998), proclama su función en relación al desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones. Destacan entre sus desafíos y dificultades²³: la igualdad de acceso, el mejoramiento de la capacitación del personal, la formación basada en competencia, el mejoramiento y mantenimiento de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios; el financiamiento, la pertinencia de los planes de estudios y la cooperación internacional (norte-sur). Situaron como reto²⁴ la tecnología e incitaron a emprender su transformación y renovación en acuerdo con la demanda de la sociedad contemporánea, a través de la participación de todos los agentes sociales, el disfrute de libertad académica, autonomía y la rendición de cuentas de la utilización de sus recursos públicos y privados. Posteriormente, en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (UNESCO, 2009) a nuestra manera de ver, los cambios señalados en la declaración de 1998, diez años después no han resuelto, ni se han superado los obstáculos radicales que requiere liderar la educación universitaria conforme demanda el contexto internacional, nacional y regional.

En el marco institucional venezolano, la universidad está llamada a contribuir con el desarrollo económico del país, a ser un agente de transformación social, científico y tecnológico, y a lidiar con las presiones externas e internas que se derivan en parte

de una política presupuestaria deficiente y mal instrumentada, afianzada por un modelo universitario funcional histórico inviable ante la reacción y las emergencias de cambio existentes a nivel mundial, nacional y regional (Ferrer y Pelekais, 2004). La PE de las universidades debe entablar problemas y necesidades en el marco de los objetivos y metas institucionales considerando sus dificultades internas y externas y su influencia en el contexto socio-político-cultural a fin de mantener su vigencia y su esencia. Para ello, el gobierno venezolano ha adelantado políticas educativas en conjunción el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2001-2007) (RBV, 2001b) y Proyecto Nacional Simón Bolívar (2007-2013) (RBV, 2007) para disminuir las brechas entre las desigualdades y sostener los derechos sociales y la equidad de oportunidades (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte [MECD], 2003).

Corzo y Marcano (2007) señalan que las instituciones de educación universitaria para mejorar su calidad y pertinencia deben considerar como estrategia la evaluación institucional como un proceso holístico enlazado a la PE, para garantizar premisas como: La sustentabilidad, la solidaridad, la cooperación, y la integración entre otras para hacer frente a los desafíos del mundo globalizado. De esta manera, con estrategias adecuadas y fundamentales, la planeación puede dar respuestas innovadoras²⁵ y eficaces para atender las necesidades del entorno, redefiniendo y orientando sus esfuerzos al desarrollo de políticas, planes y proyectos en cumplimiento óptimo de su misión y función institucional para adecuarse a las exigencias mínimas de los nuevos escenarios a la velocidad que los cambios imponen a la educación en materia de equidad, libre acceso y relevancia y a fin de lograr una praxis educativa de mayor pertinencia y calidad.

Bajo estas condiciones, las universidades venezolanas formulan los planes en sus diferentes dimensiones (estratégico, funcional y operativo) y se esfuerzan en diseñar y actualizar los lineamientos de su gestión para el mediano y largo plazo: Misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y el diseño y/o implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación (planes, lineamientos de gestión, proyectos, programas), que permitan conocer el desempeño en el funcionamiento de la institución (Universidad del Zulia [LUZ], 2011). No obstante, el mejoramiento, o desarrollo universitario, es un proceso complejo que “[...] consiste en alcanzar en el contexto de los próximos cinco, diez y veinte años una muy amplia convergencia gubernamental, institucional y social para sustentar de forma permanente cambios estructurales en instituciones de educación superior” (Didriksson, 2000; en López, 2004:139).

Entre sus gestiones se destacan las directrices y objetivos estratégicos de áreas medulares como: Currículo, aprendizaje-enseñanza y evaluación, capital humano, investigación, tecnología, infraestructura y finanzas, como herramientas de apoyo al proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la organización y como guía para operacionalizar, ejecutar y evaluar los mismos (Universidad Simón Bolívar [USB], 2001; Universidad Central de Venezuela [UCV], 2009). En cuanto al modelo de gestión universitaria, Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas, (2000) señalan que debe:

[...] estar fundamentada en una dirección que permita la cooperación e interdependencia; decisiones descentralizadas y jerarquías flexibles y con tendencia a la autonomía; estructuras apoyadas en la integración y comunicación como factor clave, pero por sobre todo en la búsqueda de la consolidación de equipos del conocimiento, creativo e innovador (p.168).

En relación con la UNEG²⁶ se evidencia que con miras a satisfacer la demanda del entorno, dicha institución formula²⁷ su PE en función de la filosofía de gestión²⁸ (visión, misión, valores y principios, directrices estratégicas, objetivos y políticas institucionales) y de las necesidades presentes y futuras de la región y del país planteadas por los cambios globalizadores, la dinámica socio-política y el desarrollo nacional y regional a fin de establecer políticas orientadas a elevar la calidad académica, pertinencia social y viabilidad administrativa (UNEG, 2001). Esto con la finalidad de adoptar nuevos sistemas de gestión en sus procesos administrativos y financieros para el cumplimiento de su función sustantiva.

Esta responsabilidad de planificación y evaluación institucional le corresponde a la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional, cuyas funciones²⁹ deberán ser cónsonas a la elaboración de los planes quinquenales y operativos anuales y a su evaluación periódica mediante informe de gestión al Consejo Universitario. (Artículos 39-43 del Reglamento General UNEG) (República de Venezuela [RV], 1996). Los proyectos y programas deben ser presentados por las diferentes instancias funcionales y operativas³⁰, e incorporados a los planes de la institución, según estudios prospectivos y las necesidades regionales y nacionales que le exigen a la universidad dar respuestas oportunas y pertinentes. Aspectos que asevera Acosta (2004) al indicar que la UNEG orienta su oferta en congruencia con las demandas reales del contexto social y mercado laboral de la localidad donde está inmersa, considerando además sus potencialidades regionales: ambientales y económicas, aspectos que debe articular en sus planes de desarrollo a fin de lograr un mayor impacto social.

De allí, que el proceso del sistema de PE de la UNEG posea compromisos estratégicos³¹ y áreas medulares³² que se han venido desarrollando para dar respuestas a la necesidades del entorno y su proceso³³ el cual está compuesto según Farías (2008), por la filosofía de gestión, el plan funcional/lineamientos de áreas estratégicas, el plan operativo anual y el presupuesto anual.

Rol de la UNEG y Redirección de su Proceso de Planificación Estratégica

Rol de la Universidad Nacional Experimental de Guayana

La UNEG fue creada el 9 de marzo de 1982 mediante decreto presidencial N° 1.432, con sede en Ciudad Bolívar. Está ubicada en la región Guayana, centro de industrialización básica del país, concebida como sector minero-metalúrgico, fronterizo, ambiental y turístico, que requiere de un potencial humano y tecnológico consustanciado de un gran valor humanístico y ambientalista. Por su carácter regional-experimental se fundamenta en tres principios básicos: Experimentalidad, democratización y regionalización, posee una concepción académica basada en la gestión por proyectos y con una estructura organizativa matricial, como respuesta a las demandas económicas, socioculturales, políticas, científicas y tecnológicas del desarrollo de la región (RV, 1996).

Con estas características la UNEG debe ser capaz de responder a las necesidades de una sociedad cada vez más competitiva, percibir sus cambios, adaptarse a ellos y liderarlos. Lo cual hace explícito en su filosofía de gestión:

Formar ciudadanos, intelectuales y líderes para la transformación socio-cultural y técnico-científica que aseguren el desarrollo social y económico sustentable, con respeto y protección al ambiente y a la diversidad biológica y cultural de la región Guayana para las generaciones futuras a través de la formación de los profesionales con ventajas competitivas que impulsen el desarrollo sostenible (UNEG, 2001a:1).

Como puede apreciarse, la institución se encausa a la formación de profesionales de la región en un marco sustentable, con sentido prospectivo y estratégico, con capacidad de liderazgo y sentido de pertinencia, al tratar de supeditarse con los diversos actores y contextos a nivel internacional, nacional, regional y local. Todo ello con el fin de alcanzar eficiencia organizativa y administrativa e implementar una PE que acate un núcleo de directrices y actividades que se tengan a

bien para la realización de este proceso, en función de los cambios dinámicos del entorno y sus necesidades sociales, económicas, culturales y ambientales.

De allí, que su expansión a nivel regional esté sustentada en el crecimiento y desarrollo académico considerando las demandas del entorno y la vocación de la región, los planes de desarrollo de la Universidad, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, los lineamientos estratégicos para el desarrollo nacional del Ejecutivo del Estado y los documentos de la Oficina de Planificación del Sector Universitario.

Logros y Retos del Sistema de Planificación Estratégica de la UNEG

En atención a la revisión teórica y hechos estudiados, y de acuerdo con la postura de autores como Álamo (1995); Loera (2000); Sánchez (2003); Sainz de Vicuña (2003) y Caldera (2006), el sistema de planificación de la UNEG disfruta de los logros que se mencionan en los párrafos subsiguientes.

La PE de la universidad emana del nivel estratégico, está enmarcada como un proceso formal con etapas metodológicas para su elaboración, donde se aprecia la búsqueda sistemática de la eficacia en la toma de decisiones y eficiencia institucional. Asimismo, su proceso de planeamiento abarca el análisis situacional, la participación y consulta del Consejo Universitario, equipo de coordinación y apoyo técnico de la Dirección de Planificación y Evaluación, la comunidad universitaria, los miembros de comisiones y otros actores fundamentales del contexto externo nacional, regional y local y las instituciones públicas y privadas. Pese a esto, se evidencia falta de cultura de integración y compromiso en el desarrollo institucional.

La declaración de su filosofía de gestión (visión, misión, valores, objetivos, estrategias y políticas) con vigencia 2002-2010, identifica a la universidad con su contexto regional, determinado en base a la búsqueda de satisfacción de las necesidades de la región y nación, de la pertinencia y excelencia académica. No obstante, dado su periodo de utilidad (quinquenio) demanda la reformulación de una PE ajustada a las situaciones demandantes de nuestros días.

La PE contempla directrices estratégicas centradas en la pertinencia, calidad, evaluación, financiamiento y cooperación. Se distinguen planes de largo plazo (quinquenales), proyectos y programas de las áreas funcionales, plan operativo y presupuesto. Sin embargo, se observa énfasis en los resultados de los planes operativos anuales para ejercer un control trimestral y el seguimiento de cada uno de los programas, proyectos de carrera y su correspondencia con el presupuesto institucional en acatamiento de exigencias de los entes institucionales que la gobiernan, y

como mero cumplimiento de control que el marco legal impone.

La desconcentración institucional ha obedecido, tanto a aspiraciones de lograr competitividad, financiamiento, equidad y pertinencia en base a las características propias de la región por su multidiversidad cultural, biológica y económica; como al cumplimiento de sus principios regentes (experimentalidad, democratización y regionalización) según las dinámicas y de las políticas organizativa de la institución. Ello ha engendrado complejidad en su capacidad de gestión, agravada por el déficit de financiamiento y la escasez de recursos, los cuales no están garantizando las mejores condiciones de funcionamiento en sus instalaciones y estructura organizativa.

Paradójicamente a esto, la universidad presenta insuficiente y desarticulada interrelación entre los subsistemas que la integran (técnico, académico y administrativo) y entre sus niveles estratégico (responsable de la filosofía de gestión), funcional (gerencias en función de las actividades) y operativo, como consecuencia de la ausencia o débil liderazgo institucional sobre la direccionalidad de la planeación y de consolidación de su presencia en el ámbito geopolítico de la región Guayana, así como de una frágil cooperación nacional e internacional.

También cabe destacar, que a pesar de contar con una plataforma tecnológica de información, maneja aisladamente los datos de los programas, presupuestos y planes operativos por ello, la información para tomar decisiones importantes no garantiza que la institución esté ejerciendo una evaluación que permita la optimización y valoración de su desempeño y que su funcionamiento este arrojando resultados de manera eficaz, eficiente y pertinente.

Siendo así, se cuestiona la planificación de la UNEG dado que se formula considerando su evaluación institucional (EI) ¿De qué modo la universidad asevera que está logrando su situación deseada si el seguimiento y control carece de un registro y sistematización de variables y herramientas de prospección que faciliten un análisis del alcance y pertinencia de las estrategias establecidas? Eso evidencia una deficiencia sistemática en la relación planificación-EI.

Entre los retos que afronta la universidad se encuentra el producir cambios que la conduzcan a una gestión de calidad, pertinencia y efectividad de las funciones académicas y de la eficacia y eficiencia de su gestión administrativa en general. Asimismo, debe dar respuestas satisfactorias y oportunas a una comunidad que reclama mayor liderazgo, compromiso compartido en la ejecución de sus fines, evaluación de su impacto y calidad en su estructura, procesos y servicios académicos, considerando los factores transformadores suscitados por la dinámica económica, social, cultural, política y tecnológica nacional

e internacional para atender los requerimientos e intereses individuales y colectivos (implicación permanente de sus actores) en pro de asegurar el desarrollo sostenible de la región Guayana. Todos estos aspectos deben ser simultáneamente considerados para adecuar la pertinencia académica institucional, en adecuación de su modelo de formación e innovación para fortalecer su papel en la sociedad la cual se ve transformada por las formas de gobierno, perspectivas de desarrollo y bienestar.

Esto generaría la oportunidad de revisar y valorar la reestructuración del marco filosófico y prospectivo de la universidad para mejorar su gestión y redireccionarla a fin de contrarrestar las eventuales externalidades negativas de los factores del contexto. También se prestaría mayor atención a la acción planificadora y evaluativa en relación a las restricciones presupuestarias, la pertinencia, la equidad, la calidad, la diversidad en los proyectos de carrera, la tecnología e investigación, confeccionándose estrategias con mayor grado de innovación y creatividad para el logro sustantivo de la misión institucional.

Propuesta de Cómo Redireccionar el Proceso de Planificación Estratégica en la UNEG

En correspondencia con la literatura revisada se recomiendan acciones relacionadas con aspectos esenciales en el actual modelo de PE de la UNEG en función a su proceso resultados, estructura y necesidades del contexto y para orientar su transformación en relación a estos cambios:

1. Realizar una revisión técnica de sus directrices estratégicas: calidad, pertinencia, flexibilidad, evaluación, financiamiento y cooperación en contraste con su disponibilidad, capacidad, aceptación social y los factores de cambios imperantes. Esto en virtud, la filosofía de gestión de la UNEG actual corresponde al periodo 2002-2010, por lo tanto debe evaluarse a fin apreciar sus resultados o fines alcanzados para redefinirla de acuerdo a los cambios, realidades crecientes a nivel internacional, nacional, regional y local y expectativas de la sociedad ante los cuales debe hacer frente y responder la universidad.
2. Analizar los procesos, registros y flujos de trabajo diseñados para llevar adelante la política, el plan o programa, las incidencias presupuestarias, el flujo financiero y la relación costo-beneficio para lograr un mejoramiento en la calidad y gestión de los mismos.
3. Impulsar la unificación, el compromiso armónico y articulado de trabajo a través de una participación más activa, continua y dinámica de todos los niveles organizativos de la comunidad universitaria toda, con implicación de entes externos públicos y privados.
4. Evaluar los efectos e impactos del sistema de planificación, desarrollando acciones coherentes que fomenten una cultura universitaria orientada hacia una gestión de resultados que potencien su autorrealización y autoevaluación con miras a determinar los avances y aportes de la PE. Además de verificar si se están atendiendo los intereses y cambios del entorno a través de indicadores cualitativos y cuantitativos que propicien el control y evaluación de los programas y proyectos en articulación con todos sus niveles jerárquicos, reflexionando sobre su calidad, pertinencia, equidad, inclusión, eficiencia, eficacia e impacto.
5. Incorporar formal y explícitamente estrategias y políticas desconcertadoras que obedezcan a su reforma estructural para el logro de la eficiencia y el control político-territorial (sedes), condición necesaria para responder a las necesidades de las comunidades, promover su competitividad institucional y compromiso estratégico de expansión regional.
6. Experimentar con estrategias o actividades de preeminencia, para impulsar la gestión del proceso planificador y centrar esfuerzos en:
 - ▶ Reconocer o monitorear el grado de influencia que se ejerce en el contexto externo e interno los egresados, estos pueden ofrecer información de cambios y transformación en el diseño curricular y contribuir a su perfeccionamiento.
 - ▶ Ajustar la estructura universitaria de acuerdo a las condiciones reales y futuras del ámbito donde se encuentra ubicada la UNEG.
 - ▶ Establecer las demandas del mercado priorizando las áreas más necesitadas.
 - ▶ Trabajar desde una perspectiva más amplia la función de extensión para un mayor alcance de sus actividades.
 - ▶ Incrementar las relaciones de cooperación nacional e internacional y establecer convenios o alianzas en áreas prioritarias para la institución para su desarrollo económico-social.
 - ▶ Adoptar nuevas formas de enseñanza aprendizaje y tecnología.
 - ▶ Elaborar un plan de acción (establecimiento de un conjunto de acciones) que contribuya al logro de los objetivos para avanzar hacia una pertinente implementación estratégica que permita valorar objetivamente la posición competitiva de

la institución en relación con sus competidores reales y potenciales, a la gestión de sus procesos claves, y a su mercado.

- ▶ Lograr la necesaria articulación de los planes estratégicos o institucionales de la UNEG con las áreas estratégicas de desarrollo de la nación.

Conclusiones

La PE supone cambios organizativos en la universidad, planes de calidad y una gestión estratégica que mejore la distribución interna de recursos. La universidad UNEG actualmente incorpora en su proceso de PE los intereses y cambios del contexto a través de la realización de estudios de la demanda desde el marco legal: Nueva Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (RBV, 2010a); Ley de la Gestión de la Diversidad Biológica, Ley Orgánica de Educación (RBV, 2009), la propuesta de Ley Orgánica de Educación Universitaria (RBV, 2010b) y los planes nacional (Plan Nacional Simón Bolívar 2007-2013), que orientan sus planes de desarrollo clasificados (estratégico, funcional, operativos), con un diseño metódico y sistémico que suponen la programación, ejecución y valoración de sus resultados. Aunado a esto, la PE debe ajustarse a los retos que demanda al país y las regiones del entorno ante las nuevas decisiones políticas-estratégicas para el fortalecimiento y desarrollo institucional.

El rediseño del proceso de planificación estratégica demanda ser proactivos y requiere de reformulación estratégica y política en vinculación con las características socioculturales y ambientales de la región, para potencializar la capacidad productiva y competitiva de la universidad con inserción de todos los niveles organizacionales y actores sociales internos y externos incluidas sus diferentes sedes, a fin de aumentar la eficiencia, eficacia, productividad, calidad y pertinencia en la prestación de los servicios educativo, a la par de las demandas de la población local. Esto en vista, de los cambios generado en los planos económicos, sociales, culturales, geográficos, ambiental, tecnológico, territorial, administrativos y/o políticos, variaciones que profundizan la descoordinación de las políticas gubernamentales, inestables y desajustadas ante la existencia de diferencias contextuales regionales y espaciales, que desde tiempos históricos no han logrado superar oportunamente sus deficiencias y problemáticas aún cuando se han formulado planes de desarrollo como marco de referencia con el propósito de orientar y dimensionar su bienestar económico y social, de allí que se demanden nuevas estrategias antes las perspectivas mencionadas.

Falta profundidad en el análisis y diagnóstico institucional, esto sobreviene por la poca vinculación político-académico-social de la universidad con su territorio. En este sentido, el proceso de PE constituye la oportunidad para asumir nuevos compromisos y afrontar los retos y desafíos que impone el entorno, operacionalizar el compromiso político-académico-social de transformación en la gestión universitaria desde la acción comunal en sus ámbitos territoriales.

El PE carece de efectividad, el control de gestión es posfecha y no tiene articulación con sus planes (estratégicos, funcional y operativo) dado la poca importancia que se le da a los informes y a la rendición de cuentas. Es por ello, que los planes y proyectos que se propongan en la UNEG deben responder a la solución de estos puntos críticos de la gestión universitaria y el de prestar atención a la actividad planificadora y evaluativa adaptada a las nuevas tendencias y orientaciones políticas para asegurar su pertinencia y futuro. La aplicación evaluativa y seguimiento de la planificación permite medir el impacto de sus acciones y, simultáneamente, incorporar los ajustes que sean necesarios.

Fomentar una cultura de productos y resultados, concordante con normas que permitan privilegiar la eficiencia y eficacia de la gestión universitaria y establecer formas de medición que contribuyan a establecer controles y orientaciones específicas de las propias instituciones y sus diferentes sedes.

La reformulación de la PE debe tender a implementar nuevas estrategias a las abordadas en los planes actuales, considerar las demandas y cambios del contexto en aspectos como la responsabilidad social; explicitar su desconcentración de sus funciones y la descentralización de sus servicios regionales, tecnología y comunicación, equidad/acceso; formación, flexibilización, diversificación y diferenciación curricular; calidad como criterio asumido en los productos y procesos institucionales de mejora y de rendición de cuentas; metodología de autoevaluación y de revisiones externas; creatividad e innovación; tolerancia y diversidad; pertinencia social y compromiso. También debe introducir cambios en los criterios de asignación de recursos; estimular las fuerzas reguladoras de la sociedad y los usuarios; promover una gestión que suponga cambios organizativos en la universidad e introducir la gestión estratégica para mejorar la distribución interna de recursos y evaluación permanente que permita garantizar la calidad de la educación universitaria y de manera particular (UNEG) con reconocimiento y acreditación de la sociedad.

El entorno demanda gestión de cambio y la UNEG debe ajustar su dirección estratégica y modelo organizativo a objetivos estratégicos vigentes con indicadores que se adecuen y den respuesta a los requerimientos del entorno a fin de lograr competitividad

con los demás y con ella misma. Su mejora se verá reflejada en el incremento de la calidad y productividad en el desempeño educativo, de conocimientos y la calidad de los servicios que ofrece.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, N. (2004): **Pertinencia de la Educación Superior en la Región de Guayana**. *Prospectiva* Año 3. No. 4: 16-29. Septiembre. ISSN: Resv-0004.
- Álamo, F. (1995): **La Planificación Estratégica de las Universidades: Propuesta Metodológica y Evidencia Empírica**. (En línea). Disponible en: www.tdr.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0426101-090510/02prologo.pdf. Consulta: 2010, Agosto 08.
- Antón, V. (2008): **Plan Estratégico de Desarrollo del Caserío Montecastillo 2006 – 2015**, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008c/458/.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2000): **La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo. Propuesta de la ANUIES**. *Revista de la Educación Superior*. No 113. Vol. 29. Enero-marzo. ISSN: 0185-2760.
- Anzola, A. (2004): **Conferencia: La política territorial en Venezuela en el marco jurídico institucional vigente: La descentralización como soporte para logra una aproximación a la situación actual del desarrollo en Venezuela**. (En línea). Disponible en: www.ucla.edu.ve/dac/Departamentos/AdmPubl/materiales/Aurora%20Anzola%20Nievesconferencia%20uft.pdf. Consulta: 2011, Agosto 12.
- Arias, F. (1985): **Un Modelo Propositivo de Planeación Estratégica para Instituciones Educativas Privadas de Nivel Superior**. *Revista de la Educación Superior*. No 56. Vol. 14. Octubre-diciembre. ISSN: 0185-2760.
- Caldera, R. (2006): **Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría**. Edición electrónica gratuita. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2006c/219/.
- Candía, A. (2004): **Razones y Estrategias de la Descentralización Educativa: Un Análisis Comparado de Argentina y Chile** *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 34: 179-200. Enero-Abril. ISSN 1022-6508
- Cantero, J. (2007): **Planificación Estratégica, Evaluación e Indicadores en el Campo de la Cultura**. (En línea). Disponible en: <http://ayrconsultores.org/articulos/16%20%20Planifi%20estrat%20%20ciudad%20y%20cultura.pdf>. Consulta: 2011, Septiembre 01.
- Certo, S. (2001): **Administración Moderna**. Bogotá: Prentice Hall. 8va. Ed.
- Corzo, L y Marcano, N. (2007): **Evaluación Institucional, Calidad y Pertinencia de las Instituciones de Educación Superior**. *Omnia*. Año 13. No. 2: 7–29. ISSN: 1315-8856.
- Delgado, J. (2008): **Reflexiones sobre la Descentralización en Venezuela: Ideas para su Profundización**. Serie Dialogo Politico. Caracas: ILDIS Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.
- Didriksson, A. (2000): **La Universidad de la Innovación. Una Estrategia de Transformación para la Construcción de Universidades de Futuro**. Caracas: Ediciones IESALC-UNESCO.
- Farias, L. (2008): **Modelo de Evaluación Institucional para la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG)**. Tesis de grado para optar el grado de doctor. La Habana: Universidad de la Habana (No publicado).
- Fernández, L. y Quintana M. (2008): **El Enfoque Prospectivo en la Planificación Estratégica de las Comunidades en Cuba**. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. No. 94. ISSN: 1696-8352. Disponible en: www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2008/flqm.htm. Consulta: 2011, Junio 10.
- Ferrer, J.; Clemenza, C.; Romero, D. y Rojas, L. (2000): **Liderazgo Corporativo y Crisis Paradigmática Universitaria**. *Convergencia*. No. 23: 151–172. Septiembre-Diciembre. ISSN: 1405-1435.
- Ferrer, T y Pelekais, C. de (2004): **Tendencias Gerenciales y la Gestión Universitaria**. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. X. No. 1: 148-163. Enero–Abril. ISSN 1315-9518.
- González, M. (2010): **Procedimiento para el Diseño de la Estrategia Empresarial con un Enfoque a la Responsabilidad Social Corporativa como Herramienta Competitiva, aplicada a la Empresa Electroquímica de Sagua**. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. No. 132. ISSN: 1696-8352. Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/mmgc.htm>. Consulta: 2011, Agosto 17.
- Lalander, R. (2004): **Algunas Reflexiones sobre Populismo, Descentralización y Chavismo**. *Provincia*. No. 11: 36-97. Enero-Junio. ISSN: 1317-9535.
- Loera, A. (2000): **La Planificación Estratégica en la Gerencia Social. Notas para la Sesión INDES**. (En línea). Disponible en: http://www.uca.edu.ve/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura3.pdf. Consulta: 2011, Agosto 17.
- López, M. (2004): **Consideraciones sobre la Dinámica de la Resistencia a los Cambios de Segundo Orden (Transformacionales) en la Universidad Venezolana**. *Perfiles*. Año 25: 137-159. Enero/diciembre. Disponible en: <http://www.perfiles.dsm.usb.ve/pdf/perfiles%202004.pdf>. Consulta: 2011, Marzo 11.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003): **Plan Educación para Todos Venezuela**. (En línea). Disponible en: http://www.oei.es/quipu/venezuela/Plan_EPT.pdf. Consulta: 2011, Agosto 17.
- Mundet J. (1999): **Teorías de la Planificación Estratégica**. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Navarro, Y.; Pereira, M.; Pereira, L. y Fonseca, N. (2010): **Una Mirada a la Planificación Estratégica Curricular**. *Telos*. Vol. 12. No. 2: 202-216. ISSN 1317-0570.
- Quintana, F., (2006): **Diseño de un Modelo Metodológico de Dirección Estratégica para el Sector Asegurador: Una Aplicación al Seguro de salud**. Trabajo de Investigación: España: Universidad de Salamanca (No publicado).
- República Bolivariana de Venezuela (1999a): **Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas: Gaceta Oficial No. 5.433 de fecha 03 de marzo de 2000.
- República Bolivariana de Venezuela (1999b): **Ley Orgánica de Administración Central**. Caracas: Gaceta Oficial No. 36.807 de Fecha: 05 de octubre de 1999.
- República Bolivariana de Venezuela (2001a): **Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007**. (En línea) Disponible en: http://portaleducativo.edu.ve/Politicass_edu/planes/documentos/PlanDesarrolloESN-2001-07.pdf. Consulta: 2011, Mayo 17.

- República Bolivariana de Venezuela (2001b): **Ley Orgánica de Planeación**. Caracas: Gaceta Oficial No. 5554 de fecha 13 de noviembre de 2001.
- República Bolivariana de Venezuela (2005): **Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación**. Gaceta Oficial No. 39.795 de fecha 08 de noviembre de 2011 - Decreto N° 8.579.
- República Bolivariana de Venezuela (2007): **Proyecto Nacional Simón Bolívar: Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013**. (En línea). Disponible en: http://www.cendit.gob.ve/uploaded/pdf/Proyecto_Nacional_Simon_Bolivar.pdf. Consulta: 2011, Mayo 17.
- República Bolivariana de Venezuela (2008): **Ley de la Diversidad Biológica**. Caracas: Gaceta Oficial No. 39.070 de fecha 1 de diciembre de 2008.
- República Bolivariana de Venezuela (2009): **Ley Orgánica de Educación**. Caracas: Gaceta Oficial No. 5929 de fecha 15 de agosto de 2009.
- República Bolivariana de Venezuela (2010a): **Ley de Reforma de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación**. Caracas: Gaceta Oficial No. 39.575 de fecha 16 de diciembre de 2010.
- República Bolivariana de Venezuela (2010b): **Propuesta de Ley Orgánica de Educación Universitaria**. De fecha 22 de diciembre 2010.
- República de Venezuela (1970): **Ley de Universidades**. Caracas: Gaceta Oficial (Extraordinaria) No. 1.429 de fecha 8 de septiembre de 1970.
- República de Venezuela (1996): **Reglamento General de la Universidad Nacional Experimental de Guayana**. Caracas: Gaceta Oficial No.33.692. Año de fecha 3 de abril de 1996.
- Rojas, J. (2008): **Factores Críticos de Éxito en la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos en Ambientes Tecnológicos. Caso de Estudio CAI-UCAB**. Trabajo de Grado de Maestría. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello (No publicado).
- Romero, B. (2002): **Planificación Estratégica y Cambio en las Universidades de América Latina**. *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol. 22. No. 3: 23-34 ISSN: 0257-4314.
- Royero, J. (2001): **Modelo de Control de Gestión para Sistemas**. (En línea). Disponible en: <http://www.rioei.org/deloslectores/346Royero.PDF>. Consulta: 2011, Agosto 25.
- Sainz de Vicuña, J. (2003): **El Plan Estratégico en la Práctica**. España: Esic Editorial. 3ra. Ed.
- Sánchez, F. (2003): **Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos**. Serie Gestión Pública N°32. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.
- Sánchez, S. (2001, octubre): **El Programa de Desconcentración de la Educación Superior de la Universidad Autónoma del Estado de México. Una Experiencia y un Reto en el Marco de la Apertura Universitaria**. Documento presentado en Congreso Internacional de Retos y Expectativas de la Universidad. Guadalajara, México.
- Stromquist, N. (2002): **Globalization, the I, and the Other**. *Current Issues in Comparative Education*. Vol. 4. No. 2: 87-94. ISSN: 1523-1615.
- Universidad Central de Venezuela (2009): **Plan Estratégico**. (En línea). Disponible en: <http://www.ucv.ve/sobre-la-ucv/resena-organizacional/plan-estrategico-ucv-en-construccion/plan-estrategico.html>. Consulta: 2011, Agosto 17.
- Universidad Nacional Experimental de Guayana (2001a): **Lineamientos para la Evaluación Institucional**. Documento Institucional. Puerto Ordaz: Universidad Nacional Experimental de Guayana / Dirección de Planificación y Evaluación Institucional (No publicado).
- Universidad Nacional Experimental de Guayana (2001b): **Organización de las Actividades Académicas de los Profesores de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de Guayana**. Documento Institucional. Puerto Ordaz: Universidad Nacional Experimental de Guayana / Coordinación General de Investigación y Postgrado (No publicado).
- Universidad Nacional Experimental de Guayana (2002): **Marco Filosófico y Prospectivo UNEG, 2002-2010**. Documento Institucional. Puerto Ordaz: Universidad Nacional Experimental de Guayana / Dirección de Planificación y Evaluación Institucional (No publicado).
- Universidad Nacional Experimental de Guayana. (2004): **Evaluación y Transformación Universitaria en un Contexto Regional**. *Puerto Ordaz*: Senefelder.
- Universidad Nacional Experimental de Guayana. (2003): **Marco Filosófico y Prospectivo UNEG. Desde la Autoevaluación hacia la Pertinencia Institucional 2002-2010**. Puerto Ordaz: Senefelder.
- Universidad Simón Bolívar (2001): **Plan Estratégico de Desarrollo 2002 – 2014**. *Documento Institucional*. Disponible en: http://www.usb.ve/institucion/pdf/plan_estrategico.pdf. Consulta: 2011, Agosto 16.
- Universidad del Zulia (2011): **Departamento de Planificación Estratégica y Operativa**. (En línea). Disponible en: http://www.dgplani.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=79&Itemid=202. Consulta: 2001, Septiembre 02.
- UNESCO (1998): **Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción**. (En línea). Disponible en: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm. Consulta: 2011, Abril 02.
- UNESCO (2009): Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. (En línea). Disponible en: www.iesalc.unesco.org.ve/dmdocuments/comunicado_cm09es.pdf. Consulta: 2011, Abril 02.
- Useche, M., Romero, M. y Escalona, Y. (2010): **Estrategias de Formación en la Comunicación Popular, Alternativa y Comunitaria en Venezuela**. *CONHISREMI, Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico*. Vol. 6. No. 1: 15-31. ISSN: 1690-7760.

Notas

- 1 El Proyecto de Ley de Educación Universitaria (RBV, 2010b) identifica con un nuevo término a las instituciones de educación superior: Instituciones de Educación Universitaria. Esta propuesta, tiene como objetivo regular la organización, estructura, gestión y funcionamiento de la universidad, a tono con las necesidades del pueblo, la cual se ajusta a los lineamientos de la Ley Orgánica de Educación aprobada en el 2009. Define a la Educación Universitaria como “Un derecho humano y un deber social fundamental, que debe estar orientada al desarrollo del potencial creativo, y liberador del ser humano y de la sociedad [...] Un proceso de formación integral e integrado para la creación intelectual y la interacción con las comunidades, en tanto totalidad que permite la producción, distribución, circulación y apropiación de conocimientos, saberes, valores y prácticas, expresados en el compromiso social, ético y político de las instituciones de educación universitaria con la consolidación de una sociedad radicalmente democrática y socialmente justa e igualitaria” (p.1).

- 2 Un plan es sostenible cuando se diseñan propuestas adaptadas a las necesidades de sus actores sociales y en relación con el entorno. De allí, su construcción proporcione ventajas competitivas y sostenibles se construyen considerando los factores internos y la capacidad de la empresa.
- 3 Para Álamo (1995), el aprendizaje en la PE es global cuando se tiene en consideración todas las áreas de la empresa y las relaciones entre éstas. De esta manera cada responsable de las acciones indicadas en el plan puede verificar el comportamiento real respecto del previsto, analizar la naturaleza y causas de las desviaciones, y facilitar un aprendizaje racional a partir del análisis de dichas desviaciones.
- 4 Loera, (2000), indica que la PE se crea a partir de la sistemática producción de información, la organización de espacios y momentos para la reflexión y la discusión pública y la promoción de diálogos estructurados e informados. De allí que se enmarca como procesos de aprendizaje organizacional y social
- 5 Sánchez (2003) señala que la planeación operativa tiene que ver con la eficaz administración de los recursos asignados para obtener objetivos específicos y resultados concretos.
- 6 Para Royero (2001), el control es una necesidad para el cumplimiento eficaz de los objetivos, ya que maximiza los escasos recursos asignados al sector y presenta ante la sociedad una rendición de cuentas necesaria para su acreditación pública. Por ello, cuenta con indicadores basado en los planes y programas estratégicos de la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos por medio de índices confiables de desempeño. La autorregulación más que una necesidad social, es una necesidad administrativa de carácter decisorio que se inserta en los procesos de docencia, investigación, extensión y producción, aunado a una cultura del orden y de entrega de cuentas a la sociedad en su conjunto.
- 7 Cantero (2007): Los indicadores cualitativos son una descripción de procesos, resultados, impactos, comportamientos y actitudes. Los indicadores cuantitativos son una expresión que presentan datos numéricos en el marco de sistemas de medición preseleccionados. Cada uno de ellos supone metodologías diferentes para su obtención.
- 8 Un proceso clásico de planificación implica la realización de planes estratégicos a largo plazo, planes de áreas funcionales a mediano plazo y planes a corto plazo y presupuesto. Esta encierra etapas de Análisis y diagnóstico de la situación, sistemas de objetivos corporativos, elección de las estrategias, decisiones operativas (planes de acción) (Sainz de Vicuña, 2003).
- 9 Se efectúa un diagnóstico y análisis de la situación del entorno y los posibles cambios y su evolución en términos de la realidad y perspectivas futuras para que se tomen decisiones considerando las capacidades a fin de afrontarlas con éxito.
- 10 La interrelación entre la formulación y la evaluación permite la introducción de mejoras. Este permite verificar el cumplimiento o avance de los objetivos y estrategias implementados en sus diferentes niveles. El sentido de la Planificación Estratégica se la da el proceso de evaluación.
- 11 También para Arias, (1985), las actividades de planeación pueden organizarse de diferente forma en las múltiples instituciones educativas, dependiendo de la estructura interna de la misma, de su régimen jurídico, de los individuos que las conforman y, principalmente, del estilo de dirección que prevalece en ellas.
- 12 Los factores críticos de éxito son aquellos componentes claves del negocio los cuales la empresa no puede evadir si pretende ser competitiva. Tiene la obligación de identificarlos, darle seguimiento y cumplimiento para llevar a cabo un mejor control de los mismos, y así garantizar la excelencia de la empresa (Rojas, 2008).
- 13 La prospectiva es un nuevo enfoque de previsión, que se puede describir como global, cuantitativo y múltiple en el contexto de un futuro incierto, con cierta influencia determinista del pasado y del presente, pero que al mismo tiempo reconoce la presencia de alternativas, viene a complementar a la planificación estratégica por cuanto permite desarrollar la capacidad de desarrollar proyectos con mayores probabilidades de éxito, al efecto de reducir riesgo e incertidumbre en la puesta en marcha de los diferentes proyectos (Godet, 1985) citado en Fernández y Quintana, (2008).
- 14 Para Romero (2002), las universidades deben tener una visión de sus elementos estructurales y modernización de su gestión en relación al mejoramiento de sus funciones sustantivas. De allí, que la planificación estratégica es fundamental para la dirección estratégica y para mejorar sus procesos. El afincamiento de una cultura de planificación permite la selección de procedimientos y metodología adecuada y asistida de la voluntad política de sus directivos para desarrollar estos tipos de proceso.
- 15 La educación universitaria se rige por directrices y consideraciones políticas-legales del Estado establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (RBV, 1999a) y los Lineamientos Generales del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES: 2007-2013). También en un variado conjunto de leyes y reglamentos, entre los principales destacan la Ley Orgánica de Educación (RBV, 2009), la Ley Orgánica de la Administración Central (RBV, 1999b), Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (RBV, 2005), la Ley de Universidades (RV, 1970) y la Ley Orgánica de Planeación (RBV, 2001b). Los organismos que la dirigen y coordinan ubicamos al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), el Consejo Nacional de Universidades y la Oficina de Planificación del Sector Universitario.
- 16 Por lo tanto la desconcentración se produce cuando la delegación de funciones se hace a organismos que no son autónomos sino que están bajo la dependencia directa del poder central.
- 17 Las competencias concurrentes estar regidas por principios de interdependencia, coordinación, cooperación, corresponsabilidad y subsidiariedad (RBV, 1999b).
- 18 Para Delgado (2008), las políticas públicas expresan planes y decisiones gubernamentales e institucionales para orientar las acciones de los órganos del Poder Público en diferentes áreas o materias que le son determinadas en la Constitución y las leyes.
- 19 Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), como ente rector de las políticas educativas que aprueba la promoción de la delegación de toma de decisiones y control de la comunidad educativa para obtener mejores resultados de eficiencia entre gasto y rendimiento y de eficacia en cumplimiento de objetivos de este subsistema educativo.
- 20 Lalander (2004), describe la descentralización como un proceso democratizador que busca redistribución política, administrativa y financiera de los poderes público y supone, la desconcentración o transferencia de responsabilidades reservadas, a ministerios u organismos nacionales, hacia sus correspondientes dependencias regionales y locales. Erigiendo nuevas relaciones entre el Estado y la Sociedad.
- 21 Para la planificación la viabilidad cuando se logra el conjunto de proposiciones deseadas en el futuro y comprenda los aspectos socio-político, económico, financiero y técnicamente viable. Art.8 de la Ley Orgánica de Planeación (RBV, 2001b).
- 22 La planificación debe ser perfectible, se debe evaluar, controlar, hacerle seguimiento, medir y ajustar sus resultados. Art.12. Ley Orgánica de Planeación (RBV, 2001b).
- 23 De acuerdo con la declaración mundial de la UNESCO (1998) los termino desafíos y dificultades están referidos a afrontar necesidades y trasformaciones para ser competitivos y reto supone hacer frente a las nuevas oportunidades.
- 24 De acuerdo con la declaración mundial de la UNESCO (1998) el termino reto supone hacer frente a las nuevas oportunidades.

- 25 La innovación, implica la transformación reflexionada, planeada y dirigida de los contenidos, métodos, prácticas y medios de socialización del saber, y del abordaje de diferentes disciplinas, modificando a un mismo tiempo las formas de gestión, organización, y la redefinición de su cultura institucional.
- 26 Representa una Universidad del siglo XXI, tiene el reto de reforzar la excelencia académica en una sociedad cada vez más competitiva, y con mayor necesidad de adaptación a los cambios y transformaciones que impone la revolución tecnológica e informática entre otros, sin olvidar el propósito de formar profesionales con alto sentido ético, responsabilidad cívica y social, con espíritu creativo y racional, capaces de proponer nuevas alternativas de desarrollo y participar en la reactivación económica y social del país.
- 27 Establece los lineamientos metodológicos como se hará la formulación del plan estratégico y las unidades responsables, contempla las normas que regulan desde su formulación, elaboración hasta su difusión. <http://h.uneg.edu.ve/dpei/contenido/afuncionesdireccion.php>.
- 28 Filosofía de gestión aprobada en consejo universitario en el 2003 según resolución CU-O-02-066 y acta O-02, donde se establecen el propósito último de la institución, la direccionalidad y los medios para lograrlo (UNEG, 2003).
- 29 El reglamento de la UNEG (RV, 1996) en su art. 43 describe las funciones de la Dirección de Planificación entre sus principales se destacan la formulación con autoridades competentes las políticas de desarrollo de la universidad; la elaboración de proyectos y programas funcionales y operativas, sus planes anuales y quinquenales de la institución; y mantener un programa permanente de evaluación institucional.
- 30 Los lineamientos estratégicos deben ser aplicados por las distintas unidades organizativas o área de gestión de la universidad, en contribución del logro de la visión expresada en la situación deseada y de los objetivos institucionales. Dado, al prever las metas en su área de gestión sus proyectos y/o ámbitos funcionales debe estar enmarcada en las orientaciones de las directrices estratégicas a fin de lograr pertinencia, calidad, flexibilidad, evaluación, financiamiento y cooperación.
- 31 La UNEG tiene compromisos estratégicos dado su visión de expansión regional que abarca cuatro (4) centros de desarrollo académico: 1) Tecnológico, Gerencial y Educativo (Ciudad Guayana). 2) Socio-Humanístico y Cultural (Ciudad Bolívar). 3) Agroforestal y Agroalimentario (Upata, Guasipati y El Callao). 4) Ecológico y de desarrollo fronterizo (Santa Elena de Uairén) considerando sus características históricas, socioculturales y ambientales y potencialidad económica de la región (Fariás, 2008).
- 32 Contempla áreas prioritarias que representan procesos claves para el desarrollo estratégico del planeamiento universitario: docencia, investigación y postgrado, extensión universitaria, desarrollo estudiantil, servicios académicos, sistemas de información y estadísticas, reclutamiento, selección y desarrollo del personal docente, administrativo y obrero, la estructura organizativa y manuales administrativos, sus leyes y reglamentos, planta física y recursos materiales y su gestión institucional.
- 33 Para la elaboración del Marco Filosófico y Prospectivo de la UNEG de vigencia 2002-2010, se conformó un equipo multidisciplinario coordinado por la Dirección de planificación y abordándose las etapas: Metodología para la formulación de la filosofía, análisis situacional y prospectivo y filosofía de gestión (UNEG, 2003).

