



Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Contaduría

EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

Facilitadoras

Dra. Damaris Zerpa de Márquez
MSc. Elka Malavé Ramos

Realizado por

Pereda Lucibel, M.

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Cumaná, Marzo de 2012

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE FIGURAS	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 El Problema de Investigación.....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	4
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	22
1.1.2.1 Objetivo General	22
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	23
1.1.3 Justificación y Alcances de la Investigación.....	23
1.2 Marco Metodológico.....	24
1.2.1 Nivel de Investigación	24
1.2.2 Tipo de Investigación.....	25
1.2.3 Sistematización de Variables	26
1.2.4 Técnicas de Recolección, Organización, Análisis e Interpretación de Resultados	27
1.2.5 Presentación del Informe Final	28
CAPÍTULO II	29
PLANES ESTRATÉGICOS	29
2.1 Estrategia.....	29
2.1.1 Conceptos que conforman a la Estrategia	30
2.1.2 Niveles de Estrategia.....	31

2.1.3	Importancia de la Estrategia.....	32
2.1.4	Ciclos Estratégicos.....	34
2.1.5	Tipos de Estrategias.....	34
2.1.6	Mandamientos para crear Estrategias Exitosas.....	42
2.2	Planes Estratégicos.....	43
2.2.1	Definición de Plan Estratégico.....	45
2.2.2	Componentes de los Planes Estratégicos.....	48
2.2.3	Contenido de los Planes Estratégicos.....	50
2.2.4	Elementos de los Planes Estratégicos.....	51
2.2.5	Características de los Planes Estratégicos.....	53
2.2.6	El Proceso del Plan Estratégico.....	53
2.2.7	Principios de los Planes Estratégicos.....	55
2.2.8	Importancia de los Planes Estratégicos.....	56
2.2.9	Universalidad de los Planes Estratégicos.....	58
2.2.10	Ventajas de los Planes Estratégicos.....	59
2.2.11	Desventajas de los Planes Estratégicos.....	59
2.2.12	Causas del Fracaso de los Planes Estratégicos.....	60
2.2.13	Por qué Algunas Empresas no Realizan Planes Estratégicos.....	60
2.2.14	Obstáculos en los Planes Estratégicos.....	62
CAPÍTULO III	64
ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA	64
3.1	Universidades.....	64
3.2	Administración.....	66
3.2.1	Definición de Administración.....	68
3.2.2	Procesos de la Administración o Funciones Administrativas.....	69
3.2.3	Universalidad de la Administración.....	71
3.3	Administración Universitaria.....	71
3.3.1	El Alcance de lo Administrativo en la Universidad.....	75

3.3.2	Impacto de la Administración sobre la Conducción de las Universidades	76
3.3.2.1	Comprender el Ambiente	77
3.3.2.2	Definir la Misión o Propósito de la Institución	78
3.3.2.3	Las Organizaciones con su Gente	79
3.3.2.4	Uso Eficiente de Recursos	80
3.3.2.5	Resultados Socialmente Relevantes	82
3.3.3	El Administrador y su Rol en la Gestión Educativa	82
3.3.4	Un Modelo de Administración Universitaria	85
3.3.4.1	La Visión de Sistemas Aplicada a la Universidad	85
3.3.4.2	El Enfoque de Contingencia	88
3.3.5	Estructura y Diseño de la Organización Universitaria	90
3.3.6	Gestión del Cambio y del Conocimiento en la Universidad	97
3.4	Aspectos Legales sobre la Administración Universitaria	99
CAPÍTULO IV		109
EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA		109
4.1	Experiencias de planes estratégicos en la Administración Universitaria	109
4.1.1	Universidad de Atacama	109
4.1.1.1	Su Visión	113
4.1.1.2	Su Misión	114
4.1.1.3	Sus Objetivos Estratégicos	114
4.1.2	Universidad Nacional de Ancash "Santiago Antúnez de Mayolo" (UNASAM)	144
4.1.3	Universidad de Burgos (UBU)	156
4.1.3.1	Misión de la Universidad de Burgos (UBU)	158
4.1.3.2	Visión de la Universidad de Burgos	158
4.1.3.3	Sus Ejes Estratégicos	160
4.1.3.4	Objetivos Estratégicos	161
4.1.4	Universidad de Cáliz	167

4.1.5 Universidad Técnico Federico Santa María (USM)	190
4.1.6 Universidad Peruana los Andes (UPLA)	207
4.1.7 Universidad de Zaragoza (UZ)	233
4.1.8 Universidad Nacional Abierta de Venezuela (UNA).....	267
4.1.9 Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNERS)	290
4.1.10 Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago de Venezuela .	298
4.1.11 Universidad Central de Venezuela (UCV).....	303
4.1.10 Universidad de Oriente de Venezuela.....	317
4.2 Elementos considerados en los planes estratégicos por la administración Universitaria.....	330
CONCLUSIONES.....	457
BIBLIOGRAFÍA.....	459
HOJA DE METADATOS	466

DEDICATORIA

A mis tres grandes tesoros, que son mi razón de vivir; a mi hija Daniela, mi chiquito Sebastian y a mi sobrino Adrian. ¡Todo por ellos! Mis hijos adorados, quiero brindarles todo el amor, la protección, apoyo y bienestar que pueda existir en esta tierra. Todos los días le rezo a Jehová para que me dé fortaleza. Le pido ser un ser humano mejor y que me repare cosas mejores para brindarles a ustedes, para su futuro y para que sean gente de bien. Quiero ser una buena madre y amiga para ustedes, de corazón, a cada momento me esfuerzo por ello. Ustedes son todo lo que yo tengo. Y también, sé que ustedes cuentan es conmigo. Dios quiera que yo no les falle. Sé que he tenido mis fallas; pero ha sido por inexperiencia y no porque he querido. Les pido perdón por eso. Quiero decirles que los amo, que todo mi amor es para los tres.

A mis padres, María Pereda y Amable León, a quienes les debo la vida. Gracias por el apoyo y protección, por la ayuda que me brindan al tener a mis hijos y a mí en su casa. Por cuidar a mis hijos cuando mi esposo y yo no estamos. En realidad mi agradecimiento es de corazón. Mis esfuerzos también son para ustedes y ahora me toca a mí recompensarlos en todo lo que mi Dios me repare para su bienestar. En lo posible seré una mejor hija de ahora en adelante y perdón por los errores cometidos. ¡Los amo!

A mis hermanos María Guadalupe, Rosario, Carolina y Jesús, por su comprensión, ayuda, compañía, por el amor que les demuestran a mis hijos. Por sus consejos y apoyo.

A mi hermana Elizabeth (QEPD), que aunque se nos fue, yo sé que desde el cielo nos cuida como un ángel. Que todo mis esfuerzos, también están dirigidos y son para la hermosa herencia que ella me dejó, que es su hijo, Adrian, ahora mi hijo. Te

prometí cuidarlo y no te voy a defraudar. Gracias.

A mi Esposo Harold J. Maza M., por brindarme su compañía y amistad en estos momentos. Por su apoyo y por enseñarme que de los momentos malos se sacan cosas buenas, que los sacrificios valen la pena. Porque en todo momento quise que se sintiera orgulloso de su esposa. Gracias por todo.

A mis sobrinos, con mucho amor, a Norvelys, José Francisco, Ricardo, Deicy, Karelys, Jesús e Ysabela, por sus cariños, porque quiero que me vean como un ejemplo a seguir y se sientan orgullosos de mí.

A mis abuelos, Jesús Salvador (QEPD), Manuela (QEPD), Nicolasa y xxxx porque fueron unos seres de los que ahora, casi no hay.

Y en especial, a mi abuela Manuela (QEPD), mujer digna de ejemplo y valiosa.

Lucibel M. Pereda.

AGRADECIMIENTO

A Dios, en primer lugar, por guiar mis pasos. Porque en los momentos en que acudo a él, está allí. Por proporcionarme la fe, fortaleza, valentía y esperanza en mis momentos de tropiezos, angustias, desesperaciones y darme luz y claridad para llevar adelante esta investigación. Gracias mi Dios Jehová.

A mi mamá y mi papá, por su apoyo, ayuda. Estoy infinitamente agradecida con ellos. Dios me ayude a conseguir cosas mejores para brindarles a ustedes, porque se lo merecen y es hora, de yo corresponderles por todo lo que me han dado.

A mis hijos Daniela, Sebastian y Adrian por esperarme siempre. Son mi razón de existir, por ser mis motivaciones y proporcionarme la valentía que necesito. Los adoro con locura!

A mis hermanos, por sus apoyos, ya sé que con ellos puedo contar. Gracias.

A mi hermana Elizabeth (QEPD), por cuidar mis pasos, por dejarme a su tesoro Adrian, que me ha servido de apoyo y motivación. No te voy a defraudar. Te lo prometo!

A mi esposo, por su apoyo, por entender en esos momentos mis descuidos. Que todo el esfuerzo que le he puesto a mis estudios, también es para él y por él. Por querer ser alguien mejor, para que se sienta orgulloso de la mujer que escogió ser su esposa. Gracias por todo. ¡Te adoro!

A mi suegra y amiga Norma, por brindarme la mano amiga que siempre necesito de ella. Eres la mejor Suegra del mundo! A mi suegro Elizo por su ayuda en

brindarme su casa. Gracias, estoy muy agradecida con ustedes.

A mis profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé por toda la ayuda, apoyo, consejos, paciencia que me brindaron en la realización de esta investigación. Dios las bendiga por ser seres tan espectaculares. Mis agradecimientos son infinitos para ustedes. Muchas gracias.

A todos mil gracias!

Lucibel M. Pereda.

LISTA DE FIGURAS

Cuadro N° 01: Enfoque Sistémico de la Propuesta del Modelo de Diagnóstico Estratégico para la UNASAM.....	156
Cuadro N° 02: Valores Conceptualización compartida.....	223
Cuadro N° 03: Relación Universidad/Empresa/Institución Fortaleza.....	237
Cuadro N° 04: Relación Universidad/Empresa/Institución Debilidades.....	238
Cuadro N° 05: Relación Universidad/Empresa/Institución Amenazas	239
Cuadro N° 06: Relación Universidad/Empresa/Institución Oportunidades	240
Cuadro N° 07: Impacto Social Y Cultural Fortalezas	241
Cuadro N° 08: Formación para la Sociedad Debilidades.....	242
Cuadro N° 09: Formación para la Sociedad Amenazas (problemas) del Entorno	244
Cuadro N° 10: Formación para la Sociedad Oportunidades del Entorno.....	245
Cuadro N° 11: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	250
Cuadro N° 12: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	251
Cuadro N° 13: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	252
Cuadro N° 14: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	252
Cuadro N° 15: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	253
Cuadro N° 16: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	254
Cuadro N° 17: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	254
Cuadro N° 18: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	255
Cuadro N° 19: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	255
Cuadro N° 20: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	256
Cuadro N° 21: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	257
Cuadro N° 22: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	257

Cuadro N° 23: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	258
Cuadro N° 24: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	258
Cuadro N° 25: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	259
Cuadro N° 26: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	259
Cuadro N° 27: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	260
Cuadro N° 28: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	261
Cuadro N° 29: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	262
Cuadro N° 30: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	263
Cuadro N° 31: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	264
CuadroN°32: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones.....	265
CuadroN°33: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Inst5ituciones.....	266
Cuadro N° 36. Proyecto Estratégico 1: Línea de investigación y Línea de trabajo. .	293
Cuadro N° 37. Proyecto Estratégico 2. Jornada de investigación.	294
Cuadro N°38. Proyecto Estratégico 3. Base de datos docentes investigadores.	295
Cuadro N° 39. Proyecto Estratégico 4. Divulgación y difusión.....	296
Cuadro N° 40. Elementos considerados en los planes estratégicos de las universidades de Atacama, UNASAN y Burgos.....	332
Cuadro N° 41. Elementos considerados en los planes estratégicos de las universidades de Cáliz, USM y UPLA	383
Cuadro N° 42. Elementos considerados en los planes estratégicos de las universidades de Zaragoza, UNA y UNERS.	422
Cuadro N° 43. Elementos considerados en los planes estratégicos de las universidades del Zulia, UCV y UDO.	438

LISTA DE FIGURAS

Cuadro N°01. Enfoque Sistémico de la Propuesta del Modelo de Diagnostico Estratégico para la UNASAM. ¡Error! Marcador no definido.	
Figura N° 1. Matriz DAFO.	186

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones el ambiente actual que las rodea, cambia constantemente. Cuando el ambiente interno y externo de la organización cambia con mucha frecuencia sus planes estratégicos tendrán que revisarse y actualizarse, ya que, la vida de las estrategias cada vez se acorta más.

Por una parte, las estrategias permiten a las organizaciones determinar qué es lo que ellas quieren intentar hacer, y qué hacer, definen y alcanzan los objetivos y le dan respuestas a las organizaciones de su ambiente a través del tiempo y, por otra, los planes son documentos donde se plasman las cosas que se pretenden hacer y la forma en que se llevan a cabo. En este sentido, para que las actividades de una organización alcancen un nivel de efectividad y eficiencia adecuado, éstas deben desarrollar y poner en marcha planes estratégicos, ya que las ayuda a organizar, entender su ambiente, a sus usuarios, sus capacidades y limitaciones.

Los planes estratégicos son documentos en donde los directivos de una organización reflejan cuál es la estrategia a seguir. Las organizaciones públicas o privadas, con o sin ánimos de lucro, funcionan de acuerdo a los planes predeterminados para alcanzar los objetivos. Por esta razón, ellas necesitan trazar y ejecutar planes estratégicos para alcanzar su visión y misión.

Las universidades, como toda organización, también, necesitan desarrollar planes estratégicos para afrontar los cambios sociales, económicos, políticos, culturales y tecnológicos, para la realización efectiva de sus actividades, por cuanto es un instrumento que orienta la gestión institucional para la toma de decisiones adecuada.

Es por esta razón, que este proyecto de investigación tiene como objetivo general: Comprender la necesidad de desarrollo de planes estratégicos en la administración universitaria y está estructurado en cuatro capítulos:

- Capítulo I. Esta referido las generalidades del problema de investigación, que contiene el problema de investigación: planteamiento del problema Contiene el problema de investigación: planteamiento del problema, objetivos (Generales y Específicos), justificación y alcance de la investigación. Así como también, el marco metodológico, abarcando puntos como el nivel y tipo de investigación, sistematización de variables, las técnicas de recolección, organización análisis e interpretación de resultados, además de la presentación del informe final.
- Capítulo II. Referente a los planes estratégicos, que incluyen las bases teóricas referentes estrategias y planes estratégicos: plan estratégico definición y componentes por Serna, contenido de los planes estratégicos (<http://www.gestiopolis.com>), elementos de los planes estratégicos por Serna, características de los planes estratégicos por Barreto y Lárez, proceso del plan estratégico por David, premisas y axiomas de los planes estratégicos por Hernández y Rodríguez, principios de los planes estratégicos por Hernández y Rodríguez, importancia de los planes estratégicos por Steiner; universalidad, ventaja, desventajas y causas del fracaso de los planes estratégicos por Hernánde y Rodríguez. Además del por qué algunas empresas no realizan planes estratégicos y obstáculos en los planes estratégicos por David.
- Capítulo III. Se refiere a la administración universitaria y contiene: universidades, concepto por (<http://ponce.inter.educ.com>), administración por Robbins y Coulter, Hernández y Rogríguez, David y Robbins; Procesos de la administración por

David y Robbins, universalidad de la administración por Robbins y Coulter; administración universitaria por (<http://www.monografia.com>); alcance de la administración en la universidad por Andrade y Carrau; impacto de la administración sobre la conducción de las universidades, también por Andrade y Carrau; el administrador y su rol en la gestión educativa por Andrade y Carrau; un modelo de administración universitaria por Andrade y Carrau; la visión de sistemas aplicadas a la universalidad por Caravantes; el enfoque de contingencias por Andrade y Carrau; Estructura y diseño de la organización universitaria por Andrade y Carrau; gestión del cambio y del conocimiento en la universidad por los mismos autores y aspectos legales sobre la administración universitaria como: La Constitución Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación, Ley de universidades y Ley Orgánica de Planificación.

- Capítulo IV. Referido a los planes estratégicos en la administración universitaria, cuyo contenido es: experiencias de planes estratégicos en la administración universitaria como son: universidad de Atacama, Unasan, Burgos, cáliz, USM, UPLA, Zaragoza, UNA, UNERS, Zulia, UCV y UDO. Y finalmente los elementos considerados en los planes estratégico para la administración universitaria.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

Arias (2006:39), define un problema de investigación como “una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. De allí que, el problema de investigación que aquí se presenta, está orientado a dar respuestas a diversas situaciones relacionadas con la necesidad del plan estratégico para la administración universitaria. Para ello, en este capítulo se presenta: el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y alcance de la investigación. También, el marco metodológico con el nivel de investigación, tipo de investigación, sistematización de variables; técnicas de recolección, organización, análisis e interpretación de resultados y la presentación del informe final.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Para Méndez (1995:63), el planteamiento del problema es:

La etapa donde se define el problema de investigación, la cual permite al investigador realizar una descripción de los hechos o situaciones que pueden llegar a constituirse en el objetivo de verificación o comprobación, por lo cual se puede identificar la situación actual.

Dado que el planteamiento del problema permite al investigador, proporcionar aquellos datos que ayudan a determinar la realidad de lo estudiado, a continuación se describe la realidad en torno a ello.

Las organizaciones día tras día están en una constante evolución, y con el paso del tiempo han tenido que desarrollar y poner en práctica diversas estrategias como herramientas que le permitan reducir el efecto de los cambios que las pudieran afectar y aprovechar aquellos que la favorecen, a fin de alcanzar las metas, permitiéndoles estar a la par con las mismas y así lograr los objetivos que fueron planteados. No obstante, una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común. En tal sentido, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. Las organizaciones constituyen sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los seres humanos, son un cúmulo de componentes que interactúan entre sí para lograr objetivos bien definidos (Navas y Ortiz, 2009).

Según Hernández y Rodríguez (2004:5), la organización es “una entidad social con capacidad jurídica para realizar fines específicos, establecida y estructurada formalmente, de tal manera que permita la eficiencia del trabajo grupal en la consecución de objetivos dentro de una misión social preestablecida”.

De igual forma, Chiavenato (2003:7), señala que una organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”.

Se puede decir que, las organizaciones, están integradas por un conjunto de personas, recursos financieros y tecnológicos, donde existe un sistema de actividades coordinadas de manera consciente, en el cual las personas interactúan entre sí, para

alcanzar objetivos específicos y la existencia de la misma en el tiempo.

Así como en la organización hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean lograr metas y objetivos, la gerencia también es un proceso que requiere de recursos que están disponibles en una organización, ya sea humanos, físicos, tecnológicos y financieros, para que a través de esos procesos logren sus fines comunes.

En la actualidad, la sociedad y su gente acepta el importante rol que la buena gerencia tiene en todos los campos de la vida. El estudio de la gerencia ofrece conocimientos que ayudan a los gerentes a ser más seguros, da una visión más clara de la forma en que los jefes se comportan, y de las actividades internas que se realizan en una organización.

A tal efecto, Villegas (Segovia 2010:7), señala que la gerencia es:

El arte de pensar, de decidir y de actuar, es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados, los cuales pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados y deben obtenerse a través de las personas, en una interacción humana constante.

Asimismo, Segovia (2010:9), se refiere a la gerencia como:

El proceso de seleccionar políticas de estrategias de acción administrativa, que permitan maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales, incluye todas las actividades orientadas a la definición de los objetivos organizacionales, la identificación de los recursos gerenciales y la formulación y desarrollo de planes para todas las áreas funcionales.

En concordancia con lo antes mencionado, se puede decir que la gerencia consiste en la selección y aplicación de planes y estrategias administrativas en cada una de las dependencias de una organización, utilizando los recursos organizacionales adecuadamente, permitiendo la maximización de estos recursos y orientando las actividades hacia la definición de los objetivos. La gerencia, es la encargada de coordinar a las diferentes secciones que están a su cargo, de manera tal que pueda existir una dinámica y una comunicación apropiada entre ellas. Muchas veces, las temáticas comunes de una gerencia tienen que ver con el diseño y delegación de proyectos, el trabajo en el área de recursos humanos, la coordinación de las finanzas, la selección y aplicación de métodos de trabajo, el mantenimiento de un buen liderazgo, entre otras.

La gerencia no debe entenderse como un mecanismo de análisis de situaciones, sólo con el fin de facilitar la escogencia entre diversas alternativas. Por el contrario, se trata de un proceso que se inicia con la determinación del propósito básico de la organización, y se extiende a través de un complejo proceso de planes.

Actualmente, el ambiente que rodea la organización es muy cambiante. Mientras más rápido cambie el ambiente interno y externo de una organización, con mayor frecuencia habrá que revisar y actualizar sus planes estratégicos a corto y a largo plazo, ya que, en el mundo actual, los ciclos de vida de la estrategia, en vez de alargarse, cada vez se acortan más (Thompson y Strickland, 2004).

Los planes solos no hacen que una empresa tenga éxito. Se requiere la acción, la empresa debe operar. Los planes pueden, sin embargo, dirigir la acción hacia los propósitos, pueden pronosticar qué acciones llagarán hacia el objeto final (Koontz, 1976).

Pinto (2000:52), señala que planear “es decidir con anticipación lo que se va

hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo. Implica prever y seleccionar las actividades que se van a seguir en el futuro”.

Robbins y Coulter (2005:160), consideran que los planes “son documentos en los que se explican cómo se van a alcanzar las metas y, por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas”.

Los planes son los documentos que se elaboran antes de realizar una acción, con el objeto de dirigirla y encaminarla para alcanzar las metas propuestas mediante la asignación de recursos. En las organizaciones, pueden elaborarse una variedad de planes; entre los que, a juicio de Thompson y Strickland (2004), se encuentran: los planes estratégicos, que abarcan a toda la organización, establecen objetivos globales, colocan a la organización en términos de su ambiente, cubren periodos extensos (cinco años) y contienen la formulación de objetivos; planes a largo plazo, que se extienden a periodos más allá de cinco años; planes a corto plazo, que cubren periodos menores a un año; planes específicos que tienen objetivos definidos con claridad; planes direccionales, que son flexibles e indican las directrices generales; plan para un curso determinado de acción, que deciden sobre los objetivos de la organización, sus cambios y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos; y los planes operativos, que especifican cómo deben lograrse los objetivos globales y cubren periodos cortos (mensuales, semanales), asumiendo la existencia de objetivos.

Tanto los planes como las estrategias representan una herramienta para la organización, que establecen las actividades que se deben realizar para el logro de sus propósitos (Navas y Ortiz, 2009). En este sentido, la estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Para Blake

(<http://www.eumed.net>), normalmente, se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

Las estrategias son, entonces, las que permiten concretar y ejecutar tales proyectos estratégicos. Éstas se refieren a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales. Por consiguiente, las organizaciones ponen en práctica las estrategias para determinar las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de sus objetivos y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. No obstante, Jarillo (Gómez, 1999), indica que una estrategia representa un cambio trazado para las metas fijadas previamente por el empresario; por tanto, su designación constituye un acto creativo que se concreta en un patrón o proceso de decisiones que generan un conjunto de acciones dirigidas a lograr los objetivos fijados por la empresa.

Kenichi Ohmae (Pinto, 2000:67), define la estrategia como “la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse posteriormente de sus competidores utilizando sus ventajas relativas, para satisfacer mejor a sus clientes”.

En función a lo anterior, la estrategia le permite a una organización determinar qué es lo que ella intenta hacer y eventualmente qué hacer; es decir, definen y alcanzan los objetivos y ponen en práctica su misión. También, le proporciona a las organizaciones respuestas en torno a su ambiente a través del tiempo.

Ahora, para lograr un nivel de efectividad y eficiencia en sus actividades, las organizaciones deben desarrollar y poner en marcha un plan estratégico, el cual es el resultado del desarrollo del proceso estratégico, que ayuda a que la organización

desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes, de sus propias capacidades y limitaciones.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización. Esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

El plan estratégico es “un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cuál será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años” (<http://es.wikipedia.org>). La puesta en marcha de un plan estratégico en la organización le permite definir y enfocar el objetivo de ésta, haciendo uso de información y análisis adecuados, puede usarse como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con inversionistas y bancos, así como también puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades del proceso de planificación, entre otras (<http://www.gestiopolis.com>).

Asimismo, el plan estratégico es considerado un documento en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia a seguir. Éste implica un proceso que consiste en tres etapas o pasos, como son: formulación, ejecución y evaluación de estrategias (David, 2008). La formulación, es el proceso dirigido a la fijación de la misión de la organización, investigando con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas; analizando y comparando factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la organización. La ejecución de la estrategia, significa la movilización tanto de empleados y gerentes, para llevar a cabo las estrategias formuladas, esta etapa consiste en tres actividades primordiales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. La última etapa es la evaluación de estrategia, que también se realizan

tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización: (1) analiza factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales, (2) una organización debe medir su desempeño; es decir, los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con relación al logro de las metas y objetivos previamente determinados, y (3) deberán tomar medidas correctivas necesarias para mejorar la posición estratégica de la empresa, tanto externa como internamente.

Los planes estratégicos son vitales para la mayoría de las organizaciones; porque se hacen indispensables para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades de forma muy eficiente, y formular y contestar preguntas importantes para una empresa. Asimismo, introducen un nuevo conjunto de fuerzas decisivas de un negocio, aplican el enfoque del sistema, exigen el establecimiento de objetivos, revelan y aclaran oportunidades y peligros futuros, proporcionan la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa, proporcionan una base para otras funciones directivas, miden el desempeño y señalan asuntos estratégicos. En otras palabras, los sistemas de planes estratégicos son canales perfectos de comunicación que capacitan a los directores, y proporcionan el sentido de participación, ya que, integran a la gente en las organizaciones (Steiner, 1998).

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con los planes ya predeterminados, con los cuales se pueden alcanzar los objetivos. Por tanto, en todas las organizaciones públicas y privadas, con o sin ánimo de lucro, se necesitan trazar y ejecutar planes estratégicos para alcanzar la visión y misión organizacional, ya que, éstos ayudan al mejoramiento de la institución.

En lo que respecta a las universidades, tanto públicas como privadas, es preciso analizar su concepto a través del desarrollo histórico de éstas. Las universidades no fueron diseñadas de acuerdo a alguna idea o concepto

predeterminado, sino que fueron evolucionando a lo largo del tiempo y definiendo, en este proceso, sus características, sus valores, sus principios y sus objetivos. Estos atributos, son los que constituyen el concepto de Universidad (<http://www.anuies.mx>).

La Universidad, como institución, tiene antecedentes en la cultura Griega, Romana y Árabe, las primeras instituciones con una organización formal nacieron en Europa Occidental. Bolonia y París y representan los prototipos de universidades medievales, tanto por su antigüedad como por su forma de organización. Se considera que, aunque evolucionaron paulatinamente, para el siglo XII ya estaban constituidas como tales (<http://www.anuies.mx>).

Bolonia se inició como una escuela de leyes que pronto alcanzó gran prestigio. Muchos de sus alumnos eran personas adultas que llegaban de distintos sitios de Europa y que contrataban a doctores en leyes para que fuesen sus profesores. Eran extraños en la ciudad, enfrentaron problemas que los hicieron unirse para defender sus intereses, y una vez unidos, tomaron el control de la Universidad. Fue pues Bolonia la primera universidad cuyo gobierno estaba en manos de los estudiantes. Según Cobban (<http://www.anuies.mx>), esta situación permaneció hasta 1350, aproximadamente, cuando las autoridades de la ciudad recuperaron el control de la Universidad y la entregaron a los profesores. Otras universidades que se desarrollaron posteriormente copiaron en forma total o parcial el sistema de gobierno por parte de los estudiantes.

La Universidad de París alcanzó gran prestigio como una escuela de lógica y teología. Las autoridades de la ciudad favorecieron su desarrollo, la presencia de la universidad atraía a jóvenes y a intelectuales de muchas partes de Europa, lo que a su vez, estimulaba el crecimiento de París como un centro cosmopolita con una gran actividad socio económica. A diferencia de Bolonia, la Universidad de París estuvo

gobernada por el gremio de profesores. Los alumnos estaban en calidad de aprendices. Este modelo recibió el nombre de universidad magisterial y también fue copiado por otras universidades europeas (<http://www.anuies.mx>).

Al estudiar el desarrollo histórico de las universidades, se observa que las funciones y las tareas que en ellas se llevan a cabo han ido incrementándose con el transcurso del tiempo. Cuando Newman (<http://www.anuies.mx>), escribió sobre las funciones de la universidad, ofreció una definición:

Las universidades es el lugar en que se enseña el conocimiento universal. Esto implica que su objeto es, por una parte, intelectual, no moral; y por la otra, que es la difusión y extensión del conocimiento, más que el avance del conocimiento. Si su objeto fuese el descubrimiento científico y filosófico, yo no veo por qué una universidad debía tener estudiantes; si fuese el entrenamiento religioso, yo no veo cómo puede ser la casa de la literatura y de la ciencia.

Ortega y Gasset (<http://www.anuies.mx>), compartían una visión semejante, al señalar:

A) La Universidad consiste, primero y por, lo pronto, en la enseñanza superior que debe recibir el hombre medio. B) Hay que hacer del hombre medio, ante todo, un hombre culto... Por tanto la función primaria y central de la Universidad es la enseñanza de las grandes disciplinas culturales... Física, Biología, Historia, Sociología, Filosofía. C) Hay que hacer del hombre medio un buen profesional... D) No se ve razón ninguna densa para que el hombre medio necesite ni deba ser un hombre científico...

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la universidad es una institución donde su función principal es la de impartir la enseñanza superior a las diferentes disciplinas que la conforman, con el fin de preparar intelectualmente a los individuos. También, se dedica a la investigación al servicio de un país. Ésta debe facilitar todos aquellos elementos culturales (valores) que hagan crecer interiormente a las personas para que sean capaces de concebir un ideal, y de gobernar su propia vida.

Hoy, asisten masivamente a las puertas de la universidad, grupos cada vez más numerosos como consecuencia de la democratización de la enseñanza. Ellos plantean ingentes problemas materiales (edificios, profesores, residencias, etc.), pero además dan un nuevo tono a la Universidad.

La trascendencia que la ciencia y la técnica tiene para la sociedad actual, la demanda para un número cada vez mayor de especialistas e investigadores, la conciencia de que el futuro depende en gran parte de ellos, de su número y de su calidad. La nueva Universidad ha de formar un número cada vez mayor de especialistas y técnicos de la más diversa clase, que han de enfrentarse con un mundo en continua evolución y no vivir en los caminos trillados del profesionalismo de antaño.

La Universidad aparece como una de las fuerzas que ha de cooperar a este fin común y sus tareas se integran dentro de unos proyectos generales de investigación y de enseñanza. No es posible analizar la Universidad como ente aislado, sino en conexión con el conjunto del sistema de educación y de progreso y técnico de un país. Para Pelikan (<http://www.anui.es.mx>), esa preocupación de los problemas nacionales propia de la Universidad actual no debe hacer olvidar que hoy no es posible pensar o educar solo a escala nacional, la Universidad no puede desconocer esta realidad.

Las dos tareas fundamentales de la Universidad siguen siendo hoy, la educación y el avance del saber, lo que cambia es la perspectiva en que se sitúan esas dos misiones. Sin embargo, es un hecho incontrovertible que las funciones actuales de la universidad van mucho más allá de la docencia. El avance del conocimiento a través de la investigación; la extensión del conocimiento a través de la enseñanza a nivel de licenciatura y de posgrado; el entrenamiento que comprende tanto conocimientos como habilidades en las escuelas profesionales de la universidad; exige una administración universitaria eficiente, lo que hace necesario que se diseñen e implementen planes estratégicos para poder alcanzar los objetivos que se fijan en la universidad, ya sean éstos a corto o largo plazo.

La administración universitaria, significa operar y desarrollar eficazmente la docencia, la investigación y la extensión, así como utilizar los recursos humanos y financieros vinculados a la misma, con el fin de lograr resultados relevantes para la institución y la sociedad (<http://www.monografias.com>).

Las Instituciones de Educación Superior y en especial las Universidades desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología, de manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna se constituye en un imperativo plan estratégico para el desarrollo nacional. Las Universidades son reconocidas cada vez más como un instrumento de desarrollo de ciudades, regiones y países, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida. El desafío para las Instituciones de Educación Superior es el de enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente transformación. Los cambios en las comunicaciones han modificado la forma de percibir el tiempo y las distancias, a la vez que abren nuevas perspectivas para la docencia y la investigación.

Por ejemplo, en la Universidad de Cádiz, ubicada en España, se consideró la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están produciendo. Cambios relacionados con la incorporación de las nuevas tecnologías de información para el desarrollo de sus actividades, la creciente competencia por los recursos económicos, la rendición de cuentas a la sociedad, las nuevas demandas sociales y económicas, la implicación universitaria en el desarrollo regional y la configuración del Espacio Europeo de Enseñanza Superior, que da lugar a que todas las universidades españolas tengan que afrontar una serie de retos con perspectiva de futuro (<http://www.uca.es>).

Para enfrentar los cambios antes mencionados, la planificación estratégica de la Universidad de Cádiz se enmarca en un estilo de dirección denominado dirección estratégica, que consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados y conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura. Unos de los motivos para la creación del plan estratégico de esta institución es la necesidad de cambiar la cultura organizativa, ya que alinea a todo su personal en unos objetivos globales, coherentes y compartidos, dinamiza los criterios de gestión y capacitará para afrontar más eficazmente los retos futuros. También, con el plan estratégico se fomenta un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua (<http://www.uca.es>).

En cambio, el plan de desarrollo estratégico de la Universidad de Atacama ubicada en Chile: Marco Global, para el periodo 2006-2010, presentado con el propósito de que se iniciara en el año 2006, procura orientar el desarrollo de la Institución hacia el futuro. Esto implica impulsar el desarrollo integral de la institución como un todo, generando una imagen sólida y distintiva, formar profesionales con competencias para el mundo del trabajo y la sociedad del

conocimiento, aumentar las actividades de investigación de calidad en las diferentes áreas del conocimiento para contribuir al desarrollo científico y tecnológico de la región de Atacama, y el país. Asimismo, con este plan estratégico se buscó posicionar la imagen corporativa a esta universidad, agregándole valor al quehacer de la docencia, la investigación, los servicios de asistencia técnica y consultoría, y la creación artística y cultural a nivel local, regional, nacional e internacional, consolidar los servicios de asistencia técnica, asesoría, consultoría, capacitación y prestación de servicios orientándose a la autofinanciación, lograr una gestión de administración eficiente del quehacer institucional. Estos objetivos estratégicos debieron ser medidos a través de indicadores de resultado, objetivamente verificables en forma periódica para que al finalizar el plan se cumplieran las metas establecidas (<http://www.uda.cl>).

Otro caso, es el plan estratégico de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (<http://www.une.edu.pe>), ubicada en Perú, que fue formulado para el periodo 2007 – 2011, tomando como base la información captada en el proceso de planeamiento estratégico conducido por la Oficina Central de Planificación y Desarrollo Institucional de ese país.

Este plan estratégico institucional, es un instrumento que orienta la gestión institucional para efecto de toma de decisiones oportunas, y el mismo se enfoca en el marco de cinco ejes estratégicos como: desarrollo académico, desarrollo de la investigación, extensión y proyección social, servicios de bienestar y gestión administrativa; ya que se considera que éstos son los cinco pilares básicos, donde surgirán los objetivos estratégicos para su consolidación en los próximos años (<http://www.une.edu.pe>).

También, está la propuesta del modelo de diagnóstico estratégico para la Universidad Nacional de Ancash "Santiago Antúnez de Mayolo" (UNASAM),

ubicada en Perú, que de acuerdo a un enfoque de planeación estratégica para la educación superior y basado principalmente en los lineamientos teóricos y percepciones de expertos en planeación estratégica universitaria y educación superior, se formuló considerando algunos elementos tales como: marco contextual y normativo vigentes; marco referencial sobre modelos de diagnóstico estratégico utilizados en universidades públicas nacionales e internacionales, la opinión de informantes claves como directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, egresados y empleadores de la UNASAM; a fin de contribuir con el mejoramiento de dicho plan estratégico. Los problemas formulados en este plan fueron: ¿cuáles son los elementos del sistema de diagnóstico estratégico de desarrollo de la UNASAM 2001 - 2010? y ¿cuál es la estructura de un modelo de diagnóstico estratégico de acuerdo a un enfoque de planeación estratégica en educación superior? (<http://www.monografias.com>).

Otro plan estratégico formulado es el de la Universidad Técnica Federico Santa María (USM), ubicada en Chile, para el periodo 2007 – 2012, donde se aprobaron 11 planes de desarrollo estratégico como son: Modelo de gestión del talento académico y docente, política e instrumentos de fomento de la cantidad, calidad y productividad de la investigación y el postgrado en la USM, innovación en el modelo educativo (modelos de educación y eficiencia docente), modelo de incentivos para el crecimiento sostenido de excedentes corporativos y márgenes de las unidades, diseño de la propuesta valor de la USM para el desvalido meritario expansión del Campus Santiago, reconversión del modelo de oferta de las carreras técnicas de toda la USM, plan de desarrollo de la USM en concepción, posicionamiento de la marca USM, modelo de articulación de relaciones empresariales de la USM y diseño de la propuesta valor de la USM para los ex-alumnos (<http://www.utfsm.cl>).

Uno de los 11 planes formulados por la USM es el modelo de gestión del

talento académico y docente, el cual se creó con el fin de contar con un sistema de gestión de talento, que permitiera atraer, retener y desarrollar a los académicos y docentes. Con este modelo se buscó desarrollar un diagnóstico de la realidad académica y docente en toda la USM (caracterización del cuerpo académico, y los sistemas que facilitan su desempeño), desarrollar un modelo de carga de los profesores, diseñar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, desarrollo, recompensa, retención y retiro de profesores, conforme a los focos estratégicos de la universidad y la realidad cultural de la comunidad universitaria, y diseñar de los sistemas de reconocimientos e incentivos para promover el desarrollo de los talentos académicos y docentes (<http://www.dgd.usm.cl>).

Ahora bien, en Venezuela, las universidades son consideradas como un sistema de educación superior al servicio del país, con objetivos comunes, son instituciones autónomas en cuanto que disponen de plena libertad para organizarse, determinar sus formas de gobierno, administrar su patrimonio, fijar sus planes y programas de trabajo y determinar sus reglamentos internos. El ejercicio de esta autonomía está limitado únicamente por la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes del país y por el respeto a los demás principios que rigen la vida institucional.

En este sentido, la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), Núcleo Regional de Postgrado, Caracas; en la búsqueda de la integración, la creación, el fortalecimiento y la difusión de la investigación, presentó un plan estratégico en torno de tres líneas estratégicas: la investigación como eje de los programas y actividades de postgrado; creación y fortalecimiento de las redes, líneas de investigación, líneas de trabajo, los proyectos de investigación y bases de datos de los docentes investigadores; y difusión de los resultados de las investigaciones e intercambio con otros. Este plan estratégico de la Universidad Nacional Experimental

Simón Rodríguez, realizado en la subdirección de investigación para el 2008, promueve el trabajo en equipo y la importancia de compartir los avances y resultados de las investigaciones que se desarrollan individual o grupalmente, ya que, la “pertinencia social”, consigue actualmente un ambiente de mayor amplitud y diversidad que busca no sólo satisfacer las necesidades del entorno sino compartir saberes con las comunidades (<http://www.postgrado.unesr.edu.ve>).

Otro ejemplo es de la Universidad Central de Venezuela (UCV), que en la vía racional para dar continuidad al proceso de innovación y cambio, propuso elaborar un plan estratégico para el Vicerrectorado Administrativo para el período 2004 - 2008 que fuese coherente con las expectativas identificadas y que permitiera no sólo revisar los mecanismos tradicionales de gestión, sino, superar las deficiencias que se fueran identificando y, que no impidieran el uso eficiente de los recursos puestos a disposición de la misma. En dicho plan, se formuló la misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias para esta unidad organizacional y, además, se elaboraron matrices para evaluar los factores tanto internos como externos y, la matriz FODA para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las direcciones que conforman éste Vicerrectorado. Como técnicas se utilizaron el cuadro de mando integral (*The Balanced Scorecard*) y el *benchmarking* estratégico para reforzar la ejecución de las estrategias. Este plan estratégico le permitiría al Vicerrectorado Administrativo orientar su gestión buscando la mayor eficiencia posible en el uso de sus recursos (<http://web.ucv.net>).

En el caso de la Universidad de Oriente (UDO), dado su crecimiento continuo, sumado los efectos que genera la globalización y los diferentes factores económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, entre otros, que en ella inciden, sus directivos se han visto en la necesidad de elaborar planes estratégicos dirigidos al alcance de los objetivos propuestos; planes proactivos, adaptables a la realidad y, cuya eficiencia se relacione con la realización de las metas, pero no sólo en término de tiempo y dinero,

sino también en el nivel de satisfacción que puedan generar a la sociedad en general. Por ello, existen evidencias que en algunas unidades organizativas de la Universidad de Oriente se han elaborado planes estratégicos, tal es el caso del Vicerrectorado Administrativo, que ha preparado planes estratégicos dirigidos hacia el éxito de su gestión y el logro de sus objetivos. No obstante, estos planes fueron diseñados solo para atender asuntos operativos de la propia dependencia, y hasta ahora no hay evidencias que en la UDO, como institución, se hayan elaborado planes estratégicos que contengan líneas de acción que se dirijan hacia el resto de la universidad y que conduzcan, las actividades académicas, de investigación, extensión y de servicios, hacia el logro de su misión.

Lo anterior, da cuenta de la necesidad de los planes estratégicos en las universidades, ello, por su crecimiento continuo y los diferentes factores económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, entre otros, que las afectan, por lo tanto, los directivos de las mismas están en la necesidad de elaborar planes estratégicos que le faciliten el alcance de los objetivos propuestos en la institución como un todo; planes que sean proactivos en lugar de reactivos, adaptables a la realidad y, cuya eficiencia se relacione con el grado en el que se cumplan las metas, pero no sólo en términos de tiempo y dinero, sino también en el nivel de satisfacción que puedan generar a la sociedad en general. De allí, la afirmación de que sólo podrá llevarse a cabo un plan estratégico con eficacia y eficiencia si se fijan de antemano los objetivos a los cuales se pretende llegar, estableciendo además, las políticas y los procedimientos que sean pertinentes, pero tomando en consideración la importancia que tiene el pensamiento estratégico y el talento humano en las universidades, lo que equivale a realizar planes estratégicos correctamente.

Algunas universidades ya están incorporado en su proceso gerencial el diseño de planes estratégicos, ya que, en su ejercicio administrativo existe la preocupación de ver más allá del presente y pensar de manera estratégica respecto al impacto de las

nuevas tecnologías, por percatarse de la forma en que las necesidades y expectativas de sus miembros y usuarios están cambiando, de que deben ser universidades competentemente agresivas y así prepararse para el futuro. Sin embargo, no todas las universidades han adelantado planes estratégicos a sabiendas de que pueden ser diseñados para cualquier tipo de organización y son fundamentales para las mismas, porque ayudan a desarrollar, organizar y tener comprensión del ambiente en el cual opera, además proporcionan el incremento de funcionarios dedicados a las actividades de control. Por consiguiente, contar con planes estratégicos representan una gran ventaja para la administración universitaria.

Con base a lo anterior, se formuló la siguiente pregunta: ¿Por qué la necesidad de planes estratégicos para la administración universitaria?

Asimismo, se plantearon otras interrogantes, a saber:

- ¿Qué aspectos describen a la administración universitaria?
- ¿Qué experiencias describen el desarrollo de planes estratégicos en la administración universitaria?
- ¿Qué elementos se consideran en los planes estratégicos para la administración universitaria?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Comprender la necesidad de desarrollo de planes estratégicos en la administración universitaria.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir aspectos relacionados con la administración universitaria.
- Describir experiencias que dan cuenta del desarrollo de planes estratégicos para la administración universitaria.
- Identificar elementos considerados en los planes estratégicos para la administración universitaria.

1.1.3 Justificación y Alcances de la Investigación

Según Arias (2006:105), “en esta sección deben señalarse las razones por las cuales se realiza la investigación y sus posibles aportes desde el punto de vista teórico o práctico”.

En relación a lo antes definido, se señalan las razones por las cuales se realizó esta investigación: los planes estratégicos, son documentos preparados por la alta gerencia de una organización para reflejar las estrategias a seguir durante un periodo determinado, implica además un proceso que consiste en las etapas de formulación, implantación y evaluación de estrategias. Los planes estratégicos representan una herramienta fundamental para toda organización, ya que, le permite determinar las acciones a realizar para lograr los objetivos, que las actividades realizadas por ella alcancen el nivel de efectividad y eficiencia deseado, proporcionan un mejor estudio del ambiente en que ella opera, de sus usuarios, de su potencial y limitaciones.

Ahora bien, los planes estratégicos ayudan a que los líderes de una universidad plasmen la dirección que le quieren dar a la misma, y cuando este plan es transmitido hacia todas las instancias de la universidad, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayudará a

que cada trabajador sepa hacia dónde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Para la administración universitaria, el plan estratégico representará un instrumento para dar respuesta a las situaciones de cambios que éstas están viviendo; cambios dados por exigencias sociales, culturales, económicos, tecnológicos y ambientales. El plan estratégico es, por tanto, una apuesta de futuro.

En este sentido, la razón principal que justificó este trabajo, es comprender los elementos considerados en los planes estratégicos en la administración de las universidades, con el fin, de revisar que los investigadores y hacedores de los mismos, tomaron en cuenta para llevar a cabo su propuesta, identificando los diferentes factores, tanto internos como externos que son considerados en la preparación de dichos planes, mismos que podrán servir de referencia para su diseño, en el sector universitario.

1.2 Marco Metodológico

Según Arias (2006:110), el marco metodológico o metodología de la investigación, “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. Este punto incluye todos aquellos aspectos vinculados con la metodología de investigación que fueron utilizados como: nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, sistematización de variables y las técnicas de recolección de la información.

1.2.1 Nivel de Investigación

Para arias (2006:23), “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno un objeto de estudio”. Y la investigación se clasifica, según el nivel:

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.
- Investigación descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
- Investigación explicativa: se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Con base a las anteriores definiciones, se determinó que esta investigación se apoyó en un estudio descriptivo, ya que, en él se describen experiencias sobre planes estratégicos en la administración universitaria, y se identifican los elementos considerados en dichos planes.

1.2.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental” (Arias, 2006).

- Investigación documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y

registrado por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

- Investigación de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.
- Investigación experimental: es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

En relación a lo antes definido, el tipo de investigación que se empleó en este estudio, fue la documental, ya que, se buscó, analizó e interpretó la información contenida en textos, documentos, trabajos de grado, páginas web, revistas, periódicos, relacionada con la necesidad de desarrollar planes estratégicos para la administración universitaria.

1.2.3 Sistematización de Variables

Arias (2006:57), señala que una “variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”.

Según su función, en una relación causal, las variables se clasifican en:

- Independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la

variable dependiente. En los diseños experimentales la variable independiente es el tratamiento que se aplica y manipula en el grupo experimental.

- Dependiente: son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y dan origen a los resultados de la investigación.
- Intervinientes: son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última.
- Extraña: son factores que escapan del control del investigador y que puede ejercer alguna influencia en los resultados
- Con base a lo anterior, a esta investigación se le dio la siguiente clasificación de las variables según su función:
 - Variable independiente: el plan estratégico.
 - Variable dependiente: la administración de las universidades.
 - Variable interviniente: los factores internos y externos que se toman en consideración para desarrollar planes estratégicos en la administración universitaria.
 - Variable extraña: las premisas de planeación, elementos que puedan afectar los planes y actividades desarrolladas en la administración universitaria.

1.2.4 Técnicas de Recolección, Organización, Análisis e Interpretación de Resultados

Para Arias (2006:67,69), “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Al igual que, “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Para esta

investigación las técnicas utilizadas son, el análisis documental y el análisis de contenido, para ello se recurrió a las fuentes impresas como, libros, artículos de revistas especializadas, trabajos académicos (trabajos de grado), documentos legales. También, fuentes electrónicas como: documentos en internet y formato digital (página web, tesis en línea, documentos obtenidos por correo electrónico o e-mail, entre otros). Los instrumentos utilizados fueron los siguientes: una libreta de anotaciones, computadoras portátiles con sus respectivas unidades para almacenar la información: disco duro, CD, o pen drive.

1.2.5 Presentación del Informe Final

Una vez, terminada la formulación del proyecto que se basa en un escrito más extenso y hecha su presentación formal. Prosigue, la elaboración del borrador del informe final. Este informe final contiene información aún más detallada y completa de la investigación. Por lo tanto, una vez terminada la investigación y elaborado el informe final, sus resultados y conclusiones deben darse a conocer mediante su presentación formal.

CAPÍTULO II

PLANES ESTRATÉGICOS

2.1 Estrategia

El término estrategia es de origen griego, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar); se refiere a la forma de trazar, proyectar o dirigir un asunto u operaciones encaminadas hacia un fin, de manera sistematizada a través de lineamientos que se siguen dentro de una organización (<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>).

Al realizar un acercamiento preliminar al tema de estrategia, se observa que ésta se encuentra ligada desde tiempos ancestrales al tema militar, siendo los chinos quienes desde hace 2500 años, usaron militarmente el concepto de estrategia, entonces, el concepto de estrategia, surgió con anterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en el proceso de control y planeación. Es entonces, desde 1960 cuando las organizaciones iniciaron el uso del concepto de estrategia, como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro (Serna, 2008).

Existen diferentes definiciones respecto al concepto de estrategias, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y para otros son los medios para alcanzar las estrategias. A tal efecto, Serna (2008:19), considera que:

La estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. La determinación de las metas de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas.

Para Robbins (2004:13), “las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”.

Para Sánchez y Valencia (2008:21), las estrategias “son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa”.

Serna (1999:32) señala, que las estrategias “son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

Ahora, se puede decir que las estrategias son acciones potenciales que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, afectan la prosperidad a largo plazo de la organización. Son el cómo lograr y hacer los objetivos, requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la organización. Permiten estar al tanto de los conflictos, de cómo enfrentarlos para luego, lograr los objetivos.

2.1.1 Conceptos que conforman a la Estrategia

Hernández y Rodríguez (2004), expresan que para el desarrollo exitoso de las estrategias primero hay que conocer los conceptos que las conforma:

- **Objetivos:** Propósitos de la organización en función del tiempo; se refiere a un resultado concreto que se desea o se necesita lograr dentro de un periodo específico, ya sea a corto (menos de un año), o largo plazo (mayor 5 años).

- Metas: Resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. En caso de desviaciones en las metas, deberán corregirse en razón del objetivo.
- Acciones: Hechos, actitudes que, en forma práctica, deben llevarse a cabo para lograr las metas que ayudarán a la consecución de los objetivos.
- Políticas: Decisiones preestablecidas que orientan la acción de los ejecutivos, mandos medios y operativos. Su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos.
- Normas o reglas: Especificaciones concretas de cómo debe actuarse ante situaciones determinadas, sin posibilidad de interpretación y sin desviación permitida. Su función es asegurar la calidad y la consistencia de trabajo, de los productos y sus procesos.

2.1.2 Niveles de Estrategia

Una organización que produce un solo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades. Pero, muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios. Cada uno de estos distintos negocios, casi siempre, exige una estrategia separada. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen diferentes departamentos funcionales como finanzas y mercadotecnia que apoyan cada uno de sus negocios. Como resultado, se distinguirá entre estrategia a nivel corporativo, de negocio y funcional (Robbins y Coulter, 2005).

- Estrategia a nivel corporativo: Si una organización está en más de dos líneas de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuestas a la pregunta: ¿en qué negocios se debe participar?; es decir, determina

los papeles que desempeñará cada unidad de negocios de la organización.

- Estrategia a nivel de negocio: Busca dar respuestas a la pregunta: ¿cómo se puede competir en cada uno de los negocios de la organización? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc. Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocios estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados. Cada UEN tendrá su propia misión, competidores y estrategia. Esto distingue una UEN de los otros negocios de la organización matriz.
- Estrategia a nivel funcional: Busca responder a la pregunta: ¿cómo se puede apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios.

Jones (2008), introduce otro nivel de estrategia que es: la Estrategia de expansión en el nivel global, que implica elegir la mejor estrategia para expandirse a los mercados extranjeros donde se pueden obtener los escasos recursos y desarrollar competencias esenciales.

2.1.3 Importancia de la Estrategia

Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus

recursos debidamente, quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. Así mismo, señala Stoner (Rodríguez y Vivenes, 2008), que con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización, es por esto la importancia de establecer estrategias, ya que, permiten colocar a la organización en un lugar específico en el entorno de la misma, y así cumplir con los objetivos propuestos.

Según David y Robbins (2002), antes de la década de 1970, los gerentes que hacían planes de largo plazo normalmente suponía que estaban por venir mejor tiempo. Los planes para el futuro eran meras ampliaciones del punto donde la organización había estado en el pasado. No obstante, la crisis de los energéticos, la desregulación, la aceleración de los cambios tecnológicos y el aumento de la competencia global, así como otros choques ambientales de la década de 1970 y 1980, socavaron el enfoque de los planes de largo plazo. Al cambiar las reglas del juego los gerentes se vieron obligados a desarrollar un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fuerzas y debilidades de su organización y detectar oportunidades que podrían brindar una ventaja competitiva. Entonces, comenzó a aceptarse la importancia de pensar en forma estratégica.

David y Robbins (2002), explican que, en sus estudios, la mayoría de los dueños de los negocios cuentan con planes estratégicos y que la mayoría de éstos consideran que sus planes son eficientes. Sus estudios sustentan la premisa de que las compañías que tienen planes estratégicos obtienen mejores calificaciones financieras que las que no los tienen.

En este sentido, Barreto y Laréz (2010), señalan que, la estrategia lo es todo, en la vida las personas se ven forzadas a planear estrategias ante toda situación. Por lo general, se piensa, razona y luego se produce la estrategia en el trabajo, en las

relaciones personales, en los negocios, en las finanzas, en los juegos, en el amor, en fin, en todo momento. Es allí, donde recae la importancia de una estrategia, ya que, serán las guías de acción para desarrollar cualquier actividad en cualquier situación, y será el medio a través del cual se lograrán los resultados esperados.

2.1.4 Ciclos Estratégicos

La definición de estrategia es parte de un proceso de carácter cíclico, el cual está conformado, según Francés (2006), por ciclos: el formal y el informal.

- El ciclo informal: Este ciclo lo puede aplicar un individuo en sus asuntos personales o el dueño de una empresa pequeña en su negocio. A través de este ciclo se plantean objetivos, se definen estrategias para la consecución de los mismos, son ejecutados y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados.
- El ciclo formal: La definición de estrategia sigue un proceso de planificación oportuno y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución.

2.1.5 Tipos de Estrategias

Para David (2008), las estrategias se dividen en: estrategias de integración vertical (hacia delante y hacia atrás), integración horizontal, estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos), estrategias defensivas (recorte de gasto, enajenación y liquidación)

- Estrategia de integración: Este tipo de estrategia permite a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores, ésta se conforma por la integración hacia delante, integración hacia atrás y la integración horizontal.

- Integración hacia delante: Esta estrategia implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores. Este tipo de estrategia puede ser muy eficaz:
 - Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
 - Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
 - Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez. Éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
 - Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
 - Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante, porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
 - Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.

- Integración hacia atrás: Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiados costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. Para la implementación de este tipo de estrategia se aconseja la utilización de los siguientes indicadores:
 - Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
 - Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
 - Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
 - Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas. Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta, porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
 - Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
 - Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.
- Integración horizontal: Se refiere a una estrategia que busca el aumento del control

sobre los competidores de una empresa. Este tipo de estrategia se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad.

Para conocer si una estrategia de integración horizontal podría ser eficaz se pueden seguir los siguientes indicadores:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el Estado cuestione su tendencia importante a reducir la competencia.
 - Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
 - Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
 - Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
 - Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observa que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.
-
- Estrategias Intensivas: Estas estrategias son conocidas como la penetración en el mercado y el desarrollo de mercado y de productos, ya que, exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en

relación con los productos existentes, entre este tipo de estrategia se encuentra: la penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos.

- Penetración en el mercado: una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza muchas veces sola o en combinación con otras, e incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

1. Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
 2. Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podrían incrementar de manera significativa.
 3. Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
 4. Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
 5. Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.
- Desarrollo del mercado: El desarrollo de mercado implica la introducción de los

productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas, este tipo de estrategia puede ser muy eficaz cuando existen nuevos canales de distribución disponible, confiables, baratas y de buena calidad, cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza, cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados, entre otros.

- Desarrollo de productos: El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica, por lo general, grandes gastos en investigación y desarrollo. Conocer el desarrollo de producto podría ser una estrategia muy buena a seguir cuando:
 1. Una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
 2. Una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
 3. Los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
 4. Una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
 5. Una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.
- Estrategias defensivas: Estas estrategias tienen como propósito reducir el riesgo de sufrir ataques, debilitar el impacto de cualquier ataque que se presente e influir en

los contendientes para que se dirijan sus esfuerzos a otros rivales. Ésta se clasifica en: recorte de gasto, enajenación y liquidación.

- Recorte de gasto: El recorte de gasto es un tipo de estrategia diseñada para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa u organización, esto está asociado con la venta de terrenos y edificios, disminución del número de empleados, reducción de la línea de productos, entre otros. Este tipo de estrategias es muy fervoroso utilizarlas cuando una empresa u organización posee una capacidad distintiva definida, pero aún no ha podido lograr sus objetivos y metas de manera constante con el paso del tiempo o cuando el crecimiento de la misma ha sido tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.
- Enajenación: La enajenación se ha vuelto una estrategia muy popular, ya que, las empresas intentan concentrarse en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación. Ésta consiste en la venta de una parte de una empresa u organización para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. Este tipo de estrategia puede ser utilizada por la empresa u organización, por ejemplo, cuando éstas han seguido una estrategia de gasto y no han logrado los mejoramientos necesarios, cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlos de forma inmediata por otras fuentes, cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a la misma, entre otras.
- Liquidación: la liquidación, es un tipo de estrategia que consiste en la venta en parte de todos los activos de una empresa, la cual es eficaz seguir cuando una empresa u organización ha implementado una estrategia de recorte de gasto y de enajenación y ninguna ha sido exitosa; la única alternativa para la misma es la quiebra o los accionistas tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus

pérdidas por medio de la venta de los activos.

Thompson y Strickland (2004), señalan otros tipos de estrategias como son:

- Estrategia de fusión y adquisición: Son una opción estratégica muy socorrida, son especialmente apropiadas en situaciones en que las alianzas y sociedades no bastan para proporcionar acceso a la compañía, a los recursos y capacidades necesarias. Los lazos de propiedad son más permanente que los de asociación, lo que permite que las operaciones de los participantes en la fusión o adquisición se integren mejor, además de crear más control interno y autonomía.
- Estrategia corporativa: Es el plan de acción administrativo general para una compañía diversificada. Concierno a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, así como las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.
- Estrategia de negocio: Concierno a las acciones y enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específico. El aspecto fundamental de este tipo de estrategia es cómo desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo.
- Estrategia funcional: Se refiere al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc. Cabe señalar, que un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga.
- Estrategia de operación: Concierno a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio y a la forma de

desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas.

2.1.6 Mandamientos para crear Estrategias Exitosas

Las experiencias empresariales han demostrado, durante años, que se pueden evitar cursos de acción desastrosos si se siguen ciertos principios para la creación de las estrategias. La sabiduría de estas experiencias pasadas se puede plasmar en trece mandamientos que si se siguen fielmente, ayudarán a los estrategas a crear mejores planes de acción estratégicos (Thompson y Strickland, 2004).

- Considerar siempre que es de alta prioridad crear y ejecutar movimientos estratégicos que mejoren la posición competitiva de la compañía a largo plazo y que sirvan para convertirla en un líder de la industria.
- Entender que una estrategia competitiva clara y consistente, cuando está bien creada y ejecutada, proporciona reputación y una posición industrial reconocida; una estrategia que sólo se dedica a aprovechar las oportunidades momentáneas del mercado proporciona beneficios efímeros.
- Tratar de no quedar “atrapado en el grupo” sin ninguna estrategia coherente a largo plazo o una posición competitiva característica, una imagen “promedio” y pocas posibilidades de alcanzar las posiciones de los líderes de la industria.
- Invertir para crear una ventaja competitiva duradera. Es el factor que más contribuye a obtener una rentabilidad superior a la promedio.
- Realizar una ofensiva agresiva para crear la ventaja competitiva, y una defensa agresiva para protegerla.
- Evitar estrategias que sólo podrán tener éxito en la mejor de las circunstancias.
- Tener precaución al luchar por una estrategia inflexible o rígidamente ordenada;

las cambiantes condiciones en el mercado pueden convertirla con rapidez en obsoleta.

- No subestimar las reacciones y el compromiso de los rivales, en especial cuando se les arrincona y se amenaza su bienestar.
- Tener cuidado al atacar a rivales fuertes y con recursos sin contar con una ventaja competitiva sólida y una gran fuerza financiera.
- Tener en cuenta que por lo general es más rentables atacar la debilidad competitiva que la fuerza competitiva.
- Tener cuidado de no reducir precios sin una ventaja de costos establecida.
- Ser concientes de que los movimientos agresivos para arrebatar participación de los rivales en el mercado provoca con frecuencia una respuesta agresiva en forma de “carrera de armas” de mercadotecnia y guerras de precios, con desventajas para los beneficios de todos.
- Emplear movimientos estratégicos audaces para buscar estrategias de diferenciación que abran brechas significativas en las características de calidad, servicios y rendimiento.

2.2 Planes Estratégicos

El plan estratégico, es el diseño de un futuro deseado que aspira toda organización. Es el proceso sistemático de gestionar el cambio y crear el mejor futuro posible para las mismas. Lograr el futuro deseado conlleva a diseñar una estrategia que permita alcanzar el éxito y evitar los fracasos. Para ello es necesario tener en cuenta las potencialidades y capacidades de una organización y las oportunidades que se presentan, así como las vulnerabilidades y amenazas, que constituyen riesgos para el desarrollo sostenible. Es una metodología para generar el cambio, en el cual se involucran las instituciones en su rol y misión de desarrollo, a la creación de un

futuro posible y deseable, que permita ubicarlas como una organización competitiva y sostenible, y que consecuentemente posibilite el mejoramiento de la calidad de vida de ellas. Es un proceso creativo, orientado a la acción y al logro de los objetivos estratégicos, identificando los medios reales para alcanzarlos y las acciones estratégicas prioritarias a ejecutar. Para que un negocio tenga éxito, es necesario que haya una hoja de ruta para cuyo éxito. Un plan estratégico ayuda a proporcionar una orientación y enfoque para todos los empleados. Recuerda los resultados específicos que deben alcanzarse y establece un curso de acción para alcanzarlos. También ayuda a las unidades de trabajos diferentes, dentro de una organización, a alinearse con los objetivos comunes. Debe haber una buena comunicación de los planes estratégicos y una activa participación de los trabajadores, de acuerdo a los diversos niveles, empezando por definir los macros objetivos.

Cuando se pretende una comunicación estratégica eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomados en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo. La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En ese sentido, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, se está frente a una organización que desconoce su real utilidad. Entonces, un efectivo plan estratégico ayuda a balancear

estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos. Todas las empresas deben de contar con un plan estratégico, sean grandes o pequeñas, e incluso cada persona debe contar con ello, ya que, este plan define la dirección hacia dónde lleva su vida. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización.

De ahí la importancia de que las organizaciones planifique para tomar el control sobre sí mismas y que no sólo reaccionen frente a reglas, estímulos externos o procedimientos viciados ineficientes, sino que logren una ejecución efectiva y una evaluación que les permita obtener los frutos esperados. Son importantes los planes estratégicos en conjunto con las estrategias, ya que, desde un punto de vista macro, hoy en día se hacen negocios en un mercado global, además los cambios están ocurriendo a un ritmo sin precedentes y el tiempo y la distancia cada vez son menos, gracias en gran parte al explosivo aumento de la tecnología e Internet. Hubo un momento en que los planes estratégicos fueron hechos por las compañías más grandes, y los que enseñan cambios. Actualmente, es un requisito para sobrevivir. Los líderes de negocios deben mirar hacia el futuro, anticipándose a los cambios, y desarrollando sus capacidades.

2.2.1 Definición de Plan Estratégico

Según Serna (1999) el plan, constituye el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización procesan y analizan información, con el fin de evaluar situaciones presentes y decidir sobre el direccionamiento futuro de la organización. Los planes son los que determinan los objetivos o las metas de una organización, establecen estrategias para lograr esas metas, integran y coordinan las actividades, se refieren a los fines (lo que se hará) y los medios (cómo se hará).

Para Koontz y Weihrich (1998:118), “hacer planes incluye seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos, lo que requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diferentes cursos de acción futuros”.

Ahora, según Hitt y otros (2006:270), señalan que los planes son “como el medio a través de cual los administradores esperan llegar al objetivo deseado”.

Entonces, se puede decir, que los planes son el medio por el cual se logran objetivos a través de la determinación de estrategias, estudio de situaciones presentes, cursos de acción o toma de decisiones, ayudan a decidir sobre el futuro de la organización y coordinar actividades.

Aunque en muchos contextos, se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo, porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto, porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal ya que establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Robbins y Coulter (2005), presentan la siguiente clasificación de los planes, y señalan que la forma más popular de describir los planes organizacionales es por su amplitud, marco temporal, especificidad y frecuencia de uso:

- Plan estratégico: Planes, que tienen aplicación en toda la organización que establecen los objetivos generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno, tienden a incluir un periodo más largo, normalmente de cinco años o más. También, cubren un punto de vista más amplio de la organización y se refieren menos a áreas específicas. Comprenden la formulación de objetivos. Van filtrándose hacia abajo por toda la organización, entonces, sirven de fundamento para los planes operativos.
- Plan a corto plazo: Cubren menos de un año.
- Plan a largo plazo: Cubren marco temporal superior a cinco años.
- Plan específico: Tienen objetivos claramente definidos. En estos planes no hay ambigüedad, no hay problemas de malentendidos y requieren claridad y un sentido de previsibilidad que con frecuencia no existe.
- Plan direccional: Identifican guías generales. Hace énfasis pero no obliga a los gerentes a objetivos o cursos de acción específicos. La flexibilidad inherente en estos planes es evidente, cuando la incertidumbre es alta y la gerencia debe ser flexible para poder responder a cambios inesperados, entonces es preferible usar este tipo de plan. No obstante, esta ventaja debe sopesarse contra la pérdida de claridad misma que sí proporcionan los planes específicos.
- Plan de uso único: Se usan una sola vez. Es un plan para una sola ocasión, diseñado específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única que se ha creado como respuesta a decisiones no programadas tomadas por los gerentes.
- Plan permanente: Son constantes, proporcionan guías para actividades que se repiten dentro de la organización. Se crean como respuesta a decisiones programadas que los gerentes toman, e incluyen las políticas, reglas y procedimientos sobre la toma de decisiones gerenciales.

- Plan operacional: Plan que especifica los detalles de cómo serán logrados los objetivos generales. Tiende a cubrir periodos más cortos; por ejemplo, los planes mensuales, semanales y diarios de una organización, asume la existencia de objetivos y define formas de cómo lograr estos objetivos.

Ahora bien, para una organización los planes estratégicos son un elemento fundamental, porque ayudan a determinar y conseguir los objetivos de dicha organización.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo (<http://es.wikipedia.org>). Representan un proceso en el cual la dirección de una organización, se apoya para tomar de decisiones, manipular información para estimar su realidad y su nivel de competencia con la finalidad de prever el futuro.

2.2.2 Componentes de los Planes Estratégicos

Para Serna (1999), los planes estratégicos se constituyen de seis componentes fundamentales, como son:

- Los estrategas: Toda las personas o funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el diseño presente o futuro de la organización.
- El direccionamiento estratégico: Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy en claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico, el cual esta integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

- El diagnóstico estratégico: El direccionamiento servirá de mano de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

El diagnóstico estratégico incluye, por lo tanto, la auditoría interna, el análisis de competencia y la integración de la matriz DOFA; así como el análisis de la vulnerabilidad que es de gran importancia para la gestión estratégica de competencia y la integración. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducirse a la matriz DOFA; la cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

- Opciones estratégicas: Aquí deben explorarse las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Para ello, partiendo de la Matriz DOFA efectuando el diagnóstico, la organización, deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado; que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.
- Formulación estratégica: Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la organización y además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

- **Índices de gestión:** El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y pueden, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación amerite.

2.2.3 Contenido de los Planes Estratégicos

Un buen plan debe contener la siguiente información (<http://www.gestiopolis.com>):

- **Resumen ejecutivo:** Ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos claves y los resalta, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes.
- **Descripción de la estrategia y lo que se desea cubrir:** El plan estratégico debe comenzar identificando la necesidad que va a cubrir y la propuesta de solución, que no es más que lo que se piensa desarrollar.
- **Equipo directivo:** Los inversores creen más en personas con experiencia o que conozcan muy bien el negocio, además se interesan por el compromiso de cada miembro que trabaja en el desarrollo del proyecto.
- **Análisis del mercado:** Debe identificar el mercado, dimensionarlo, segmentarlo, ponerlo en dimensión geográfica, analizar la competencia y los posibles nuevos entrantes, no sólo competidores directos sino sustitutos y complementarios.
- **Cronograma:** Muestra una planeación realista del proyecto, define la ruta crítica y los hitos del mismo.

- Análisis DOFA: Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, cómo potenciar los aspectos positivos y cómo desarrollar estrategias para contrarrestar los negativos
- Financiamiento: Es un punto clave, debe ser un análisis detallado de la situación financiera del negocio, incluye las necesidades de financiamiento, los resultados esperados, las fuentes posibles de financiamiento y los estados y ratios financieros generalmente usados. Además, puede incluir una valoración inicial del negocio a través de flujos de caja descontados. Si lo que se busca es capital de riesgo se deben proponer alternativas de "salida" a los inversionistas.

2.2.4 Elementos de los Planes Estratégicos

Serna (1999), menciona los elementos esenciales que integran la planeación estratégica en los que se encuentran los siguientes:

- Misión o propósito empresarial: Son las aspiraciones y fines fundamentales de la empresa, con esto se sustenta la razón por la que existe la organización.

La misión, según Serna (1999:31), puede ser definida en términos generales como, “ la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al encubrimiento de sus operaciones; sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos”.

- Objetivos o metas: Son los fines cualitativos y cuantitativos hacia los cuales se encaminan los esfuerzos pudiendo ser éstos a corto, mediano o largo plazo o en su defecto podría decirse que proporcionan el sentido de dirección al personal que

labora en la organización. Por lo tanto, Gimbert (2001:29), manifiesta que:

Los objetivos son aquellos que normalmente establecen en la empresa u organización. La necesidad de tener objetivos es evidente, primeramente proporcionan un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización, son una guía para la acción, ayudan a priorizar, centrando la energía directiva y de toda, la empresa, y finalmente legitiman la asignación de recursos.

- Políticas o normas: Son lineamientos generales o específicos que guían y determinan los criterios a seguir, orientan las acciones, son expresiones cualitativas y condicionales. Las políticas en muchas oportunidades son lineamientos de actuación con base a los criterios de decisión por parte de la gerencia y el personal que labora en la empresa. Con base a esto, Gimbert (2001), menciona que en muchas oportunidades cercenan o limitan la capacidad decisoria de una empresa, por ende, las políticas pueden limitar la capacidad de una empresa para poder decidirse por alguna estrategia.

Cabe destacar, que las políticas empresariales son de índole inferior a la estrategia, pero surten un efecto contradictorio en la toma de decisiones, ya que las políticas perduran en el tiempo de vida de la organización y las estrategias cambian según la existencia competitiva y el entorno (Gimbert, 2001).

- Estrategias: El término que se maneja para alcanzar un fin determinado y hacer realizable los objetivos de la organización. Es preciso señalar, que dentro de la organización las estrategias juegan un papel preponderante, ya que, ponen de manifiesto la necesidad que cada unidad de trabajo esté identificada con las acciones a tomar para obtener el logro de los objetivos. Al respecto, Serna (1999:32), establece que la estrategia “es aquella que permite concretar y ejecutar

los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico”.

2.2.5 Características de los Planes Estratégicos

Barreto y Lárez (2010), señalan que en la preparación y ejecución de los planes estratégicos, es necesario tomar en cuenta que los mismos cumplan con lo que la organización requiere de ellos; por lo tanto, un plan estratégico organizacional debe poseer las siguientes características (<http://www.gestiopolis.com>):

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

2.2.6 El Proceso del Plan Estratégico

David (2008), afirma que el proceso del plan estratégico consiste en tres etapas: la formulación, ejecución y evaluación de estrategia.

- Formulación de estrategias: Puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el

objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Para el logro de la formulación de estrategias, se requieren tres actividades importantes: investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser llevada a cabo en dos frentes: interno y externo. La mayoría de las organizaciones se refieren a la actividad de recolección de datos, como de auditoría interna y externa. La investigación se necesita a nivel interno, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en áreas tales como la gerencia, el mercado, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo.

Los factores internos claves se pueden establecer de diferentes formas que incluyen razones aritméticas, que sirven para compararlos con los promedios industriales. Externamente se requiere investigación con el objeto de verificar o explorar la cantidad de información estratégica que pueda publicar semanalmente.

El proceso de recolectar y analizar información de investigación externa con frecuencia se denomina “exploración experimental”. Las fuentes publicadas de información estratégica incluyen publicaciones periódicas, diarios, índices, periódicos, publicaciones de comercio e informes gubernamentales.

Entonces, la segunda actividad en esta etapa se refiere al análisis, en la cual se utilizan técnicas analíticas tales como la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PPEA), la Matriz de Portafolio de Gran Estrategia y la Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB), para la creación y evaluación de estrategias alternativas. La tercera actividad es la toma de decisiones, ya que, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir. La matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE), es una

herramienta importante en el proceso de toma de decisiones efectivas de formulación de estrategias.

- Ejecución de estrategias o etapa de acción: Significa la movilización tanto de empleados y gerentes, para llevar a cabo las estrategias formuladas. Esta etapa consiste en tres actividades primordiales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Se considera el paso más difícil en el proceso de dirección estratégica, ya que, requiere de disciplina personal, sacrificio y consagración. Puede que gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados. No tiene sentido formular estrategias si ella no se pone en práctica. Es más de tipo operacional que intelectual.
- La última etapa es la evaluación de estrategia, donde también se realizan tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización: (1) analiza factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales, (2) una organización debe medir su desempeño; es decir, los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con relación al logro de las metas y objetivos previamente determinados, y (3) deberán tomar medidas correctivas necesarias para mejorar la posición estratégica de la empresa, tanto externa como internamente. Es una etapa crítica en el proceso de estrategias, ya que los factores internos y externos sufren cambios.

2.2.7 Principios de los Planes Estratégicos

Hernández y Rodríguez (2004), señalan que, así como las premisas ayudan en la elaboración de los planes estratégicos, la observancia de los principios es fundamental en la generación de planes exitosos. Los más importantes son:

- Principio de unidad y dirección: Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.
- Principio de delegación (centralización vs descentralización): Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan, según su jerarquía.
- Principio de flexibilidad: Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.
- Principio de congruencia con la misión de la empresa: Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.
- Principio de visión estratégica de largo plazo: Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.
- Principio de control: Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro d lo deseado.

2.2.8 Importancia de los Planes Estratégicos

En este punto se expondrán algunas de las razones más sobresalientes del porqué los planes estratégicos son importantes (Steiner,1998):

- El plan estratégico es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente.
- El plan estratégico exige al director que formule y conteste preguntas claves para la organización, y a las cuales deberían prestársele su atención.
- El plan estratégico puede simular el futuro en papel, experiencia que no sólo es

relativamente económica, sino que también permite que las empresas tomar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar en cuanto a oportunidades y peligros futuros, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas. Los planes estratégicos en sí aclaran las oportunidades y peligros futuros de una empresa.

- El plan estratégico es una manera efectiva de considerar a un negocio como un sistema, y así evitar la suboptimización de partes del sistema a costa de todo.
- La planeación estratégica estimula el desarrollo de metas apropiadas de la organización, las cuales, a su vez, son factores poderosos para la motivación de las personas.
- La planeación estratégica proporciona una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Asimismo, permite que los ejecutivos a nivel inferior tomen sus decisiones de acuerdo con los deseos de la alta dirección.
- La planeación estratégica es necesaria para el mejor desempeño de la mayoría de las demás funciones directivas.
- La planeación proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.
- La planeación estratégica señala a la alta dirección los asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar a los mismos.
- Los sistemas de planeación estratégica son canales perfectos de comunicación, mediante los cuales el personal en toda la empresa habla el mismo lenguaje al tratar con problemas sustanciales, tanto para ellos como para la misma empresa.
- La planeación estratégica ayuda a capacitar a los directivos como directores. Además, contribuye a desarrollar habilidades directivas y del personal que facilitarán la reacción apropiada frente a eventos desconocidos.
- Los sistemas de planeación estratégica proporcionan una oportunidad para la gente que integra una organización de contribuir con sus talentos en el proceso de toma

de decisiones, dándole al mismo tiempo un sentido de participación y satisfacción único.

- Investigaciones muestran que la planeación estratégica beneficia. Aquellas empresas que la aplican han superado a las que no utilizan.
- Es posible que una organización tenga éxito sin la planeación estratégica, pero la mayoría de los casos el éxito se obtiene más fácilmente con esta planeación.
- La planeación estratégica tiene algunas limitaciones; los pronósticos, en los cuales se basa, pueden estar equivocados; la resistencia interna puede reducir su eficacia; es cara y difícil; requiere de un cierto tipo de talento que puede no existir en una empresa; no puede sacar de una crisis a una empresa, existen muchos peligros latente que debe evitar.
- La planeación estratégica no es adecuada para cualquier persona. Existen algunas razones válidas, aunque no muchas, acerca del porqué una empresa puede preferir no adoptar un sistema de planeación.
- La planeación estratégica no garantiza el éxito, pero considerando todos los factores, los directivos en la mayoría de las empresas harán mejor en utilizarla. Para asegurar su resultado positivo será necesario adaptar el sistema de planeación a las características particulares de cada empresa.

2.2.9 Universalidad de los Planes Estratégicos

Para Hernández y Rodríguez (2004), la universalidad es la aplicación generalizada de un concepto en cualquier situación en que se encuentre el ser humano, independientemente del tiempo o el espacio. De ahí que, la planeación está y ha estado en todas las actividades humanas. Un ejemplo de ello son las pirámides, las cuales requirieron de una gran planeación para su creación. Incluso un grupo reunido por casualidad podría tener necesidad emergente de planeación.

2.2.10 Ventajas de los Planes Estratégicos

A continuación, Hernández y Rodríguez (2004), presentan las ventajas que ofrecen los planes estratégicos:

- Sólo se puede controlar y dirigir lo que se planea.
- Distribución más justa de recursos.
- Los procesos y procedimientos son y pueden ser objeto de mejora continua.
- La planeación permite traducir la previsión y las estrategias en acciones concretas.
- La planeación permite una mejor organización.
- Facilita la coordinación de los recursos humanos.
- Ayuda a la dirección de la empresa.
- Disminuye el riesgo de la empresa al preveer y planear acciones frente a contingencias posibles.

2.2.11 Desventajas de los Planes Estratégicos

Igualmente, Hernández y Rodríguez (2004), presentan las desventajas de los planes estratégicos:

- Consume tiempo y recursos (pero, cuesta más no planear).
- Ata a la organización a un paradigma de operación y en algunos casos puede limitar la creatividad de los operativos.

2.2.12 Causas del Fracaso de los Planes Estratégicos

Los planes fracasan por (Hernández y Rodríguez, 2004):

- No estar fundamentados en una investigación objetiva.
- No ser congruentes con la misión de la empresa.
- No tener claros sus objetivos.
- Estar mal determinados en el tiempo y alcance.
- Tener una mala estimación del costo del proyecto.
- No hacer un análisis de las contingencias y acciones a seguir.
- Tener políticas inflexibles ante cambios inesperados.
- Tener una inadecuada división del trabajo y responsabilidades de las partes para llevarlo a cabo.
- Tener deficiencias de comunicación en los equipos involucrados.
- Tener deficiencias en la delegación y facultación para la toma de decisiones.
- Falta de involucramiento y apoyo de los directivos.
- Tener complejidad de estructura organizacional.

2.2.13 Por qué Algunas Empresas no Realizan Planes Estratégicos

Para David (2008), algunas empresas no llevan a cabo ningún plan estratégico, mientras que otras que sí lo realizan, no reciben el apoyo de los gerentes y empleados. A continuación se muestran algunas razones por las que los planes estratégicos son deficientes o no existen:

- Las estructuras de recompensas son deficientes: Cuando una organización logra el éxito a menudo se olvida de recompensarlo, pero cuando hay fracasos, es común que la empresa sí se acuerde de castigarlos. Ante esta situación, lo mejor para cada individuo es no hacer nada (y así llamar la atención) en vez de arriesgarse a intentar algo, fracasar y recibir un castigo.
- Soluciones de emergencias: En ocasiones una organización está tan ocupada en la administración de las crisis y soluciones de emergencias que no le queda tiempo para planear.
- Es una pérdida de tiempo: Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo, porque no genera ningún producto comercializable. No obstante, el tiempo que se utiliza en los planes estratégicos es una inversión.
- Es muy cara: La cultura de algunas organizaciones se opone a gastar recursos.
- Holgazanerías: En ocasiones la gente se rehúsa a hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.
- Satisfacción con el éxito: Sobre todo cuando la empresa es exitosa, algunos individuos sienten que no se necesita un plan estratégico, porque las cosas marchan bien. Pero el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- Miedo al fracaso: Si no se realiza ninguna acción, el riesgo de falla disminuye, a menos que surja un problema urgente y apremiante. Siempre que se intenta algo que vale la pena, existe el riesgo de fracasar.
- Exceso de confianza: Conforme los individuos adquieren experiencia, tienden a depender menos de la planeación. Sin embargo, esto rara vez es acertado. Tener un exceso de confianza o sobrestimar la propia experiencia quizá signifique, la desaparición de la empresa. La cautela rara vez está de más y a menudo es señal de profesionalismo.
- Malas experiencias anteriores: Es probable que la gente haya tenido malas

experiencias con la planeación estratégica, es decir, que se haya enfrentado a casos en los que los planes fueron largos, engorrosos, poco práctico o inflexibles. Los planes estratégicos, como cualquier otra cosa, también pueden hacerse mal.

- Interés personal: Cuando una persona ha aumentado su estatus, sus privilegios o su autoestima por haber usado de manera eficaz un antiguo sistema, a menudo ve cualquier nuevo plan como una amenaza.
- Miedo a lo desconocido: Los individuos tal vez se sientan inseguros sobre sus capacidades para aprender nuevas habilidades, para afrontar nuevos sistemas o para asumir nuevos roles.
- Un sincero conflicto: En ocasiones los individuos creen con toda honestidad que el plan es incorrecto. Quizá vean la situación desde un punto de vista diferente o tal vez tengan aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieren de las del plan. Con frecuencia los sujetos que ocupan diferentes puestos de trabajo tienen distintas percepciones de una situación.
- Desconfianza: Tal vez los empleados no confíen en la administración.

2.2.14 Obstáculos en los Planes Estratégicos

David (2008), señala algunos escollos que deben considerarse y evitar en los planes estratégicos, como son:

- Utilizar los planes estratégicos para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar los planes estratégicos sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la

estrategia.

- No comunicar el plan estratégico a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
- Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica.
- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
- Delegar la planeación estratégica en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
- Impedir que los empleados claves participen en todas las fases de la planeación estratégica.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación estratégica es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación estratégica.
- Ser tan formal en la planeación estratégica que se repriman la flexibilidad y la creatividad

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

3.1 Universidades

Universidad procede del latín *universitas*, nombre abstracto formado sobre el adjetivo *universus-a-um* ("todo", "entero", "universal"), derivado a la vez de *unus-a-um* ("uno"). En el latín medieval, *universitas* se empleó originariamente para designar cualquier comunidad o corporación considerada en su aspecto colectivo. Cuando se usaba en su sentido moderno denotando un cuerpo dedicado a la enseñanza y a la educación, requería la adición de un complemento para redondear su significado "*universitas magistrorum et scholarium*" (<http://personal.us.es>).

Hacia finales del siglo XIV, la palabra empezó a usarse, con el significado que tiene en la actualidad. Sin embargo, el término más antiguo y que continuó usándose durante mucho tiempo fue el de *studium* o *studium generale*. El triunfo de la palabra *universitas* con su significado actual no llegó hasta el renacimiento. Es claro que, la palabra *universitas*, formada por los elementos *unus*, *una unum*, y *verto*, *vertere*, *versum*, expresa una visión globalizadora de toda la realidad (<http://personal.us.es>).

En el año 533, en el Digesto de Justiniano (<http://personal.us.es>) aparece ya *universitas* con el significado de agrupación, corporación, gremio, comunidad, colegio, sociedad; a este ámbito significativo corresponde el nombre de universidades que se daba en la Edad Media al conjunto de poblaciones que para defender en común sus intereses formaban una unidad jurídica. En Cataluña, a partir del siglo XII y, posteriormente, en los demás estados de la Corona de Aragón, los municipios eran conocidos con el nombre de universidades. Y fue de este concepto

de persona jurídica formada por una pluralidad y diversidad de personas físicas, del que surgió el nombre de universidades para las agrupaciones de estudiantes y profesores.

A partir del siglo XVI las universidades empezaron a diversificarse y a tomar conciencia de sus funciones y de su papel en la sociedad. Las universidades se consideraron a sí mismas como las instituciones encargadas de impartir educación superior, que formaban parte de un conjunto de instituciones semejantes en cuanto a sus fines y que habían sido legitimadas por las autoridades supremas de cada región mediante la facultad de otorgar grados. Sus principales funciones fueron, por tanto, la enseñanza y el otorgamiento de grados. En muchos casos esta segunda función era inclusive más importante que la primera. La investigación no era considerada como una función de la universidad.

La universidad es la etapa educacional optativa, porque hay que recordar que la enseñanza primaria y secundaria es obligatoria en cualquier parte del mundo, que le sucede precisamente a la secundaria y la que tiene la enorme responsabilidad de formar a quienes el día de mañana le estarán diagnosticando o recetando algún remedio para el tratamiento de una enfermedad, en el caso de los médicos, o impartiendo justicia en algún tribunal (<http://www.definicionabc.com>).

Tradicionalmente, las Universidades se dividen en varios campos y dentro de cada uno de estos aparece otra división, en facultades, que comparten bibliotecas, salas de estudios, entre otras cosas y cada facultad puede impartir la enseñanza de varias carreras universitarias. Se conoce como Universidad; “al establecimiento educacional dedicado a la enseñanza superior y a la investigación de un tema particular, el cual además está facultado para entregar grados académicos y títulos profesionales” (<http://www.definicionabc.com>).

Ahora bien, se conoce como Universidad: “al establecimiento educacional dedicado a la enseñanza superior y a la investigación de un tema particular, el cual además está facultado para entregar grados académicos y títulos profesionales” (<http://www.definicionabc.com>).

La universidad es conceptuada como un centro de cultura con tres grandes misiones: la creación y el rescate del conocimiento; la formación de hombres y mujeres plenos y útiles para la sociedad; y la preservación de los valores y manifestaciones esenciales de la humanidad. (<http://ponce.inter.educ.com>).

En relación a lo anterior, se puede decir que, la universidad es una institución educacional, cuya misión es la enseñanza superior para formar profesionales plenos y útiles a la sociedad, dedicada a la investigación y preservación de valores humanos.

En la universidad, hoy en día, sus dos misiones fundamentales siguen siendo hoy, la educación y el avance del saber. Éstas no varían, lo que cambia es la posición en que ellas se sitúan. Las funciones actuales de la universidad van mucho más allá de la docencia. El avance del conocimiento a través de la investigación, la extensión del conocimiento a través de la enseñanza a nivel de licenciatura y de postgrado, el entrenamiento que comprende tanto conocimientos como habilidades en las escuelas profesionales de la universidad; exigen una administración universitaria eficiente, lo que hace necesario que se diseñen e implementen planes estratégicos para poder alcanzar los objetivos que se fijan en la universidad, ya sean éstos a corto o largo plazo.

3.2 Administración

Todos los gerentes trabajan en organizaciones. Una organización está

compuesta por las siguientes características: su universalidad es una asociación, tiene finalidad definida, estructura deliberada y está formada por gente. Los gerentes fijan las metas, los programas, las medidas de los logros y las pautas de conductas. Estos lo hacen en las organizaciones más exitosas porque ponen el ejemplo, inspiran y dirigen concertadamente en una forma democrática.

Para Robbins y Coulter (2005:16), una organización “es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”. Hernández y Rodríguez (2004:5), señalan que una organización es “una entidad social con capacidad jurídica para realizar fines específicos, estable y estructurada formalmente, de tal manera que permita la eficiencia del trabajo grupal en la consecución de objetivos dentro de una misión social preestablecida”.

Stoner (1996:6), expone que una organización son “dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.

En fin, toda organización es aquella que está formada por un grupo de personas que trabajan juntas con el propósito de alcanzar metas comunes. Una organización puede ser una institución, una universidad, sociedad, corporación, equipo deportivo, empresa, grupo musical o teatral, sindicatos, partidos políticos, iglesias, gobierno o fuerzas armadas.

En la actualidad, la organización se encuentra en un constante cambio, ya que, hacer negocios hoy, es radicalmente diferente al modo en que se hacía décadas atrás. La creciente competencia global, el advenimiento de los negocios electrónicos por internet, las crisis económicas y otros sucesos más obligan a que las organizaciones replanteen su forma de hacer negocio y de administrarse; con el propósito de ser eficaces en el entorno siempre cambiante y en veloz movimiento,

para hacer las cosas mejores y más rápido, ofrecer mayor calidad y satisfacer las abundantes exigencias de los usuarios y clientes. Todos esos cambios sociales, económicos, políticos, mundiales y tecnológicos han creado ese ambiente en el que las organizaciones exitosas (las que alcanzan sus metas una y otra vez) deben adoptar nuevas maneras de hacer el trabajo y administrarse. Gracias a esto, las organizaciones se vuelven modernas, son más abiertas, flexibles y sensibles a los cambios. Por esta razón, la administración es necesaria en todo tipo de organización, de cualquier tamaño, en toda ella, en cualquier parte que se encuentre.

3.2.1 Definición de Administración

Para Robbins y Coulter (2005), la administración es lo que hacen los gerentes. Pero este es un enunciado muy elemental y no dice mucho. A continuación se dan unas definiciones más completas de la administración.

Hernández y Rodríguez (2004:4), señalan que: “la administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo en término de objetivos predeterminados”.

Para David y Robbins (2002:5), la administración “se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas”. También, señalan que varios términos de esta definición merecen más explicación, como son las palabras proceso, eficiencia y eficacia.

La palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. La eficiencia y la eficacia se refieren a lo que se hace y cómo se hace. La eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos. La administración también se encarga de concluir actividades. En términos

administrativos, esta capacidad se llama eficacia, lo cual quiere decir hacer la tarea correcta. En una organización, esto significa alcanzar las metas. En fin, eficiencia y eficacia son términos distintos, pero relacionados uno con el otro.

Robbins y Coulter (2005:7), señalan que la administración es la “coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”

Pues sí, la administración es organizar y dirigir las actividades de trabajo para que se realicen eficiente y eficazmente a través y junto con las persona, de esta manera alcanzar los objetivos ya predeterminados.

3.2.2 Procesos de la Administración o Funciones Administrativas

David y Robbins (2002), al igual que Robbins y Coulter (2005), coinciden que de acuerdo con el esquema de las funciones o procesos, los gerentes realizan ciertas actividades administrativas o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás. Robbins y Coulter (2005), señalan que en la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñarán cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. A mediados de la década de 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. En la actualidad, el proceso administrativo o funciones administrativas importantes se concentran en las cuatro actividades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar. Ahora, se definirá brevemente cada una ellas; sin embargo, hay que recordar que aún cuando se vea cada una de las actividades como tareas independientes, los gerentes deben ser capaces de desempeñar las cuatro al mismo tiempo y necesitan darse cuenta de que cada una repercute en las demás.

Dado que las organizaciones existen por un objetivo concreto, entonces, alguien debe definir ese objetivo y los medios para cumplirlo. Ese alguien es un gerente. Planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

Los gerentes también se encargan de diseñar la estructura de la organización. Esta actividad se llama organizar e incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones.

Se sabe que toda organización está formada por personas y que parte de la labor de un gerente consiste en dirigirlos y coordinarlos; por consiguiente, la actividad de dirigir es otro componente de la administración. Los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven conflictos entre los miembros.

La última actividad de los gerentes es controlar. Después que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un gerente que se asegure que las cosas marchan como es debido y que vigile el desempeño de la organización. Tendrá que comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad. Si se llegaran a presentar desviaciones sustantivas, el gerente será el responsable de volver a llevar a la organización por el buen camino. Cuando se habla del proceso de controlar, se refiere a este método de vigilar, comparar y corregir.

3.2.3 Universalidad de la Administración

La administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos sus niveles y áreas de trabajo y en todas ellas, cualquiera que sea el país que se encuentren. Esto es lo que se conoce como universalidad de la administración. Los gerentes de todos estos entornos planean, organizan, dirigen y controlan; pero, no quiere decir que la administración se practique de la misma manera. Puesto que la administración se necesita en todas las organizaciones, existe particular interés en mejorar la manera de administrar las organizaciones, ya que, se trata con organizaciones todos los días de la vida. Las organizaciones que están bien administradas tienen una cartera de clientes leales, crecen y prosperan. Con el estudio de la administración las personas son capaces de reconocer la buena administración y de apoyarla, bien sea en una organización con la que se trata, es decir, en la que se trabaja (Robbins y Coulter, 2005).

3.3 Administración Universitaria

El campo de estudio de la administración universitaria es muy avanzado, existen muchas experiencias, sobre todo europeas y norteamericanas, en torno a las tendencias gerenciales contemporáneas aplicadas en la alta gerencia universitaria, en su gestión para la toma de decisiones en las instituciones de educación superior, cuyo retos científicos y tecnológicos son cada día mayores en el contexto competitivo de las organizaciones. La generación de lineamientos para la gerencia deseable, de la alta gerencia universitaria, incluye: liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, capacitación profesional y gerenciar con técnicas contemporáneas; dada la existente diversidad de universidades para aplicar estas tendencias gerenciales contemporáneas ajustándose a la naturaleza y momento presente y futuro de la organización.

Los acelerados cambios en el contexto globalizado de la tecnología, los

sistemas de información, los mercados abiertos en constantes cambios, la economía y la política, han conllevado a la administración de las universidades a desarrollar procesos de transformación que las conduzcan a ser competitivas, responder con productos y servicios de calidad para satisfacer a sus usuarios y clientes. Éstas para mantenerse, abordan con seriedad e implementan estrategias de supervivencia para su gestión.

El campo de estudio de la administración universitaria en América Latina es muy reciente debido, en primer lugar, a las pocas experiencias americanas en contraste con las numerosas experiencias europeas y de América del Norte, y en segundo lugar, a la falta de centros de formación de recursos humanos en administración universitaria. No existen aún, políticas gubernamentales y/o institucionales que incentiven la preparación de los recursos humanos en administración universitaria.

En Venezuela, la universidad constituye el principal camino para el fortalecimiento de las estructuras nacionales de producción científica, ya que, en ellas se concentran, en gran medida, los resultados alcanzados sobre innovación y desarrollo de conocimientos científicos, así como la infraestructura necesaria y el personal calificado para el diseño y ejecución de lineamientos estratégicos de carácter nacional.

La universidad venezolana ha venido contribuyendo con el desarrollo económico del país, convirtiéndose en un agente de transformación social, científico y tecnológico. Al mismo tiempo, que se siembran las bases para el desarrollo, se amplía el programa del conocimiento y se proporcionan nuevas orientaciones e instrumentos que aumentan su capacidad y eficiencia (Soto, 1998). Aun cuando se conoce el rol de agente transformador, existen presiones externas e internas que en el caso de las Universidades Autónomas Nacionales se derivan principalmente de una

política presupuestaria deficiente y mal instrumentada, así como por la inviabilidad del modelo universitario para reaccionar con eficiencia antes las emergencias de cambio existentes a nivel mundial, nacional y regional (Ferrer, 2011).

En este marco referencial, las universidades venezolanas están sometidas a un proceso de transformación pasando por la revisión de su modelo académico, a fin de liderar el rol preponderante de apoyar al Estado en la solución de problemas socio-contextuales a través del aporte concreto en la formación de profesionales con ventajas competitivas para impulsar su desarrollo sostenible.

Asimismo, la gestión universitaria venezolana en sus múltiples dimensiones y en el contexto de operaciones y acciones que deben desarrollar y para estar a la par de las exigencias externas e internas, se va haciendo más complejas, y en algunas ocasiones va en detrimento de sus respuestas, las cuales dejan de ser oportunas y eficientes. Aunado a ella, la institución universitaria venezolana para generar conocimientos actualizados tecnológicos y científicamente, debe asumir estilos dinámicos de gerencia tomando en cuenta las nuevas tendencias, sistematización de proceso, así como las herramientas de gestión contemporáneas para ir a la par con las exigencias del mundo globalizado. Es por esto, que las universidades venezolanas, actualmente, ya están incorporando en su gestión, todas estas tendencias y herramientas exigidas por los cambios globalizados, sobre la base del proceso de transformación universitaria orientada a la búsqueda de la organización eficiente y eficaz con alto nivel de calidad en procesos administrativos y de productividad universitario, la alta gerencia universitaria venezolana debe ser dinámica y oportuna en sus respuestas.

Ahora bien, la ciencia de la administración universitaria es muy reciente, y su conocimiento resulta de las experiencias de los administradores y de estudios realizados principalmente por Taylor (1911), Fayol (1916) y Weber (1944)

(<http://www.rapes.unsl.edu.ar>). Los trabajos científicos en el área son escasos, y en general son estudios aislados producidos por especialistas de alguna universidad o por algún órgano de gobierno.

La administración universitaria, consiste en operar y desarrollar eficazmente la docencia, la investigación y la extensión, así como utilizar los recursos humanos y financieros vinculados a la misma con el fin de lograr resultados relevantes para la institución y la sociedad (<http://www.monografia.com>).

La administración universitaria se ha identificado como un requerimiento para el mejoramiento de la actividad laboral de su personal, la formación y profesionalización del mismo, ya que, constituirá el elemento fundamental para incrementar la motivación, facilitar su promoción, y alcanzar un reciclaje permanente de sus miembros. (<http://www.rapes.unsl.edu.ar>).

Actualmente, existe un amplio debate sobre la administración universitaria, ya que, se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad. También, este proceso va a servir como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la administración universitaria va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En tal sentido, la administración universitaria puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos.

El componente administrativo procura realizar sus funciones y operaciones del modo más efectivo y eficiente, a fin de contribuir con las metas de excelencia y calidad que la Universidad señala en sus pronunciamientos al país y a sus diversas clientelas. La administración universitaria tiene un papel estratégico para facilitar el logro de las metas institucionales. Por consiguiente, se desea incorporar a la gerencia universitaria, los principios filosóficos y los medios operativos de la calidad total con el propósito de mejorar continuamente los servicios a las clientelas (interna y externa) y de contribuir al logro de las metas en el plan de desarrollo estratégico.

3.3.1 El Alcance de lo Administrativo en la Universidad

Para Andrade y Carrau (2011), la administración, gerencia, función directiva, gestión, son términos que normalmente se utilizan para referirse a la disciplina cuyo objeto de estudio son las organizaciones. Como tal, es una especialidad sumamente nueva en el conjunto de las profesiones modernas; mas, como actividad es tan vieja como el género humano. Su surgimiento en el continente científico moderno aparece vinculado a los muchos e importantes cambios que originó la revolución industrial y es en la segunda mitad del siglo XIX, que el espectacular desarrollo de la actividad fabril, favorece su conformación como disciplina. Existen variados antecedentes en distintas épocas históricas que destacan la importancia paradigmática de algunas organizaciones en particular como la Iglesia Católica y la institución militar.

Más reciente aún, la administración se ha concebido como la profesionalización de la gestión de las instituciones sin fines de lucro, dado que una creencia muy fuertemente arraigada en la sociedad impone que la administración, se crea solamente para las grandes empresas y el Estado (Andrade y Carrau, 2011). El hacer en estas organizaciones, en algunos aspectos, cosas muy diferentes a la actividad de las empresas comerciales, reforzó la creencia que no se aplicaban en

ellas, los preceptos e instrumentos desarrollados para atender las realidades competitivas y económicas-financieras de las organizaciones empresariales. Hasta hace poco tiempo hablar de empresa, clientes y gerentes en ese ámbito (especialmente en la medicina y en la enseñanza) no generaba reacciones de simpatía, dado que eran términos con marcadas connotaciones mercantilistas y absolutamente impropios (en la opinión de algunos) para el sentido y fines de sus instituciones y además en términos generales no eran abordados en la formación profesional de quienes se dedicaban a esas actividades (Andrade y Carrau, 2011).

Hoy, se refieren a la empresa universitaria, como una empresa con una dimensión tal, que abarca mucho más allá de lo limitado a lo comercial y que se introduce en el ámbito superior de los emprendimientos humanos. Es en esa dimensión y tomando en cuenta sus fines, que están dirigidos a contribuir al desarrollo del saber y de la sociedad y, en consecuencia, a la felicidad de las personas, que se puede afirmar que la universidad es una de las instituciones imprescindibles y permanentes en toda sociedad.

3.3.2 Impacto de la Administración sobre la Conducción de las Universidades

Según, Andrade y Carrau (2011), la esencia de la administración tiene que ver con cinco elementos fundamentales que en la medida que las organizaciones los consideran en sus acciones y decisiones, aumentan significativamente sus posibilidades de éxito y el cumplimiento cabal con su finalidad o propósito, que en lo universitario es la formación de mujeres y hombres competentes en lo profesional e interesados en la búsqueda de la verdad y justicia y en aportar a un mundo mejor.

Al respecto Borrero (2002:3) señala:

Con todo y las diferencias específicas entre la empresa – universidad y las restantes gestiones humanas, la administración universitaria conoce con los mismos nombres y parecidas interpretaciones, las leídas en los libros clásicos de administración empresarial; las etapas conjugadas que ésta prescribe, a saber: la planeación, la programación, la coordinación y la evaluación final, para cerrar el círculo de retorno al paso inicial de trazar planes y metas. Con lo cual la administración universitaria se constituye en último interprete de sus normas de comportamiento.

3.3.2.1 Comprender el Ambiente

Es fundamental que la organización desarrolle una gran sensibilidad en relación al ambiente o entorno en el que desarrollan sus actividades. Esto se traducirá entonces, en que entienda e interprete la realidad externa que le es significativa, ya que, desde ella obtiene sus recursos y es a quien propone sus servicios. Estará habilitada para identificar quienes apoyan su propuesta, conocer la realidad y necesidades de sus clientes y de la sociedad, entender dónde están y cuáles son sus competidores, generar un relacionamiento adecuado y fluido con los organismos e instituciones relevantes para su actuación. Una de las funciones primordiales de su nivel directivo es la de interprete ambiental. Tratar de ver la interrelación entre las distintas variables ambientales y la organización, de tal manera de comprender cómo la misma influye y es influida. La consecuencia directa de esta lectura del ambiente es que quienes la realizan podrán brindarle dirección y sentido a la institución al poder planificar la respuesta adecuada a las demandas del medio. Es imposible generar una cultura organizacional innovadora, proactiva, anticipatoria, cuando los responsables de la institución están demasiado ocupados con la problemática interna

y no brindan la atención necesaria al ambiente externo de la organización.

Kaufman (1985), señala que “...las organizaciones se mueren porque se frenan, se frenan cuando empiezan con problemas de recursos, empiezan con problemas de recursos porque el ambiente es muy cambiante y ajustarse no es fácil...”. Sólo una actitud de alerta prudente en relación al entorno permitirá ser eficaces en la respuesta a sus demandas.

La revisión del entorno conduce a decidir la estrategia adecuada que posibilitará que la organización tenga una definición precisa de cuál es su razón de ser. Esa definición le ayudará a poder identificar las prioridades que permitirán marcar cuáles deben ser las actividades y tareas en las diferentes unidades académicas y de apoyo que mejor contribuyan a cumplir su misión.

3.3.2.2 Definir la Misión o Propósito de la Institución

Como se indicó anteriormente, la Universidad, existe para generar cambios en la sociedad y en las personas. Por lo tanto, la tarea primordial de sus dirigentes es definir su razón de ser y vincularla fuertemente con su ambiente. La definición de la misión (razón de ser) de una organización debe marcar el camino, y a partir de ella atender a lo operativo, de lo contrario solamente puede llegar a ser una buena pieza literaria para ubicar en las paredes de sus edificios.

Las organizaciones no son fines en sí mismas, sino que por el contrario son los instrumentos que se diseñan para lograrlos. Su enunciado tiene que ser simple y claro, y dar un buen marco para la acción cotidiana, y para la toma de decisiones en los distintos niveles, sin que se generen dudas en relación a la filosofía y valores de

la organización. Como señala Drucker (Andrade y Carrau, 2011), es necesario que tenga tres componentes para movilizar intensamente los recursos humanos que la conforman:

- Oportunidades (qué de valioso se puede ofrecer a la sociedad, que ella necesite y aprecie).
- Competencias (hacer algo pero hacerlo bien).
- Compromiso (participación e involucramiento de todos sus integrantes).

Al aludir a la misión, también se refiere, en lo previo, a los valores y visión que le dan sustento, y (luego de definida y enunciada), a las políticas, metas y objetivos, que de ella se desprenden para cada una de los niveles de la organización y sus distintas unidades y sectores.

3.3.2.3 Las Organizaciones con su Gente

Parker (1933), define la administración como, “lograr resultados a través de las personas”. El éxito o fracaso de una institución es consecuencia del compromiso y aporte de su gente. Pero, para hablar de compromiso la organización tiene que ser prodiga en espacios de participación, lugares donde la comunidad involucrada en el proyecto, pueda aportar su creatividad, su energía y su “buen hacer”. En una Universidad, las personas son el recurso estratégico. En el cuidar de ese recurso está la clave de cualquier compromiso con la organización.

La institución debe resolver en su seno una serie de dilemas que son importantes en relación con su gente. ¿Centralización o descentralización?, ¿procedimentación o creatividad?, ¿organización inteligente o burocracia mecánica?,

lejos de una concepción maniquea se cree que el balance entre los opuestos y la determinación de su equilibrio particular es crucial para proveer el marco necesario para optimizar el pensamiento y la acción.

También, Parker (1933), menciona que: "... lo importante no es dar órdenes sino que, superior y subordinado escuchen juntos las órdenes de la situación", por lo tanto, se puede afirmar sin temor a equivocarse, que los miembros de la comunidad universitaria, no sólo el nivel dirigente, deben tener una actitud abierta hacia el exterior ya que de allí vienen las "materias primas" para el desarrollo y el cambio y para el mejor cumplimiento de los fines de la universidad".

El ámbito interno de las organizaciones tiene la obligación ética de ser un espacio de desarrollo y crecimiento de las personas que la integran y que en su seno encuentren satisfacción a muchas de sus necesidades personales. El medio ambiente interno, se refleja en lo que los especialistas, definen como clima organizacional y está muy vinculado a un aspecto tan significativo como es la motivación de las personas que la componen. Se manifiesta por aspectos subjetivos, percibidos y sentidos por los individuos que interactúan en ese entorno, a los que ellos les asignan determinada valoración (positiva–motivación- o negativa–frustración-) y que influye notoriamente en su comportamiento y actuación.

3.3.2.4 Uso Eficiente de Recursos

En general, los recursos siempre son escasos. Es imprescindible manejarse con los recursos necesarios para poder transitar en la búsqueda del cumplimiento de la misión. En este caso, y volviendo sobre el punto anterior, el factor estratégico sinérgico es el capital humano que puede obrar como potenciador en la obtención y el uso eficiente de los recursos materiales de la institución. En una institución

universitaria, con fines sociales, donde el conocimiento es una de las bases e insumo privilegiado de su propuesta y que el talento humano es parte indisoluble de su esencia, se debe buscar constantemente el equilibrio entre la racionalidad y las relaciones humanas.

El logro de la misión, también reclama que los dirigentes organizacionales sean racionales y prudentes en la aplicación de los fondos institucionales invirtiendo los excedentes que puedan haber, con prioridad en la consecución de fines relevantes en lo académico, en lo humano y lo social; pero, también siendo conscientes que sólo cuidando el patrimonio institucional se logra la misma.

En ese delicado dilema, Crozier (2002,6), expresa:

El problema reside en la incompatibilidad entre el razonamiento ético y el razonamiento de la racionalidad económica tradicional de las ciencias organizacionales. De hecho los dos razonamientos son utilizados simultáneamente pero no sin contrastes bien marcados. Por un lado se trabajará arduamente para obtener un compromiso más fuerte por parte de los asalariados y gerentes, dándoles más responsabilidad y más poder de decisión. Por el otro se deberá encausar el equilibrio y la existencia misma de la empresa a través del juego racional, complejo de la competitividad. El contraste es doloroso y al mismo tiempo imposible de comprender, al menos en principio.¿ Cómo una empresa que da a sus empleados beneficios considerables, puede despedir a los trabajadores que ella misma incitó a comprometerse con la empresa.

3.3.2.5 Resultados Socialmente Relevantes

Una institución universitaria se debe a la sociedad en la que está inserta. Todas sus actividades académicas consiguen su sentido último en la medida que aporten a ella, y logren los objetivos de cara a los individuos que la componen. El desafío que recibe de ella y su responsabilidad hacia la sociedad, pasa por brindarle servicios de excelencia de educación universitaria, trabajos de investigación y actividades de extensión que tengan valor: es decir, que sean percibidos como valiosos y necesarios por la comunidad.

La eficacia estará medida por el cumplimiento de su misión, las metas, objetivos de ella emanados y el reconocimiento último que reciba de la sociedad en su conjunto.

Al respecto, se señalan los cinco elementos esenciales a ser considerados por la administración de instituciones universitarias son: comprender el ambiente, definir la misión o propósito de la institución, las organizaciones con su gente, uso eficiente de los recursos y resultados socialmente relevantes.

3.3.3 El Administrador y su Rol en la Gestión Educativa

El rol del administrador en el ámbito universitario, no se diferencia en lo esencial al rol de los administradores en el sector empresarial industrial y comercial. Lo que sí es diferente, es el tipo de organización en cuanto a los fines. El hecho de la alta calificación de sus recursos humanos pone también un marco diferencial que promueve una serie de tópicos particulares en la operativa gerencial de la organización universitaria y que son peculiares de ésta. Y es, en este sentido, que los administradores universitarios tienen un desafío realmente importante.

Al respecto, Kast y Rosenzweig (1988,11), opinan lo siguiente:

El presidente, los decanos, y los jefes de departamentos tienen un papel dual en el sistema de la universidad. El presidente es el jefe administrativo de esta, pero también es el miembro principal de la cátedra, primero entre los iguales, y es, por tanto el líder educativo. Esta dualidad de funciones se aplica tanto a los decanos como a los jefes de departamento. Sin embargo, es cada vez más difícil para los administradores académicos desempeñar estos dos papeles.

Este convivir con tal dualidad, trae aparejado no pocos problemas por la naturaleza disímil de los tipos de autoridad en que se sustentan lo administrativo y lo académico.

Dice Borrero (Herder, 1976:12): “el autor *Bochenski* distingue dos tipos de autoridad, conjugadas y ejercidas en la institución universitaria. Una es la autoridad de quien sabe: la autoridad o poder del saber objetivo que la fundamenta... Por su propia naturaleza entitativa la “autoridad epistemológica” no es delegable.”

Otra especie de autoridad es denominada también por Bochenski (Herder, 1976:12), autoridad deontológica –o deóntica según Kelsen, de *deomai*, el deber ser.

Esta no es la autoridad de quien más sabe acerca de algo, sino la pertinente a quien preside, por haber sido designado para tal efecto. El fundamento de la primera especie de autoridad es la ciencia habida. El de la segunda es externo: es la norma o ley general, es el poder de gobierno temporalmente depositado en la persona, razón por la cual la

autoridad deontológico es delegable...

Teniendo en cuenta esta realidad, cabe preguntarse si no se vuelve disfuncional la coexistencia en las unidades académicas de estos tipos de autoridad. Sin embargo, se puede afirmar que a medida que se desciende en la pirámide organizacional, prima la autoridad epistemológica por sobre la deontológica, ya que, la segunda pertenece a la “lógica del gobierno institucional” Bochenski (Herder, 1976), tanto a nivel de rectoría como de decanato y está más relacionada a los fines y los recursos de toda la organización o de la unidad académica y que la primera pertenece a la “lógica del buen hacer”, relacionada a la generación de conocimientos o de su transmisión, propia de los institutos, departamentos y de los docentes e investigadores que a ellos pertenecen.

Lo cierto es que cuanto más arriba de la pirámide organizacional (en el nivel de gobierno) se ubica, los administradores van cambiando el equilibrio entre ellas, ya que, las decisiones que se tomen son diferentes y tienen otras materias por objeto. Pero también, son otras las habilidades que se necesitan en los diferentes niveles organizacionales. A nivel de gobierno las habilidades deberán estar relacionadas con las actividades de fijación de fines y determinación de estrategias globales e inversiones y, por lo tanto, primarán las conceptuales y humanas por sobre las técnicas:

- Coordinar e integrar los recursos humanos, materiales y financieros.
- Relacionar la organización con el entorno.
- Cuidar y desarrollar un clima organizacional positivo.
- Determinar las metas, planificar, organizar, dirigir y controlar.

- Tomar decisiones vinculadas a inversiones y recursos.
- Atender el modelo organizacional.

A nivel operativo las habilidades necesarias serán técnicas y humanas más relacionadas al producto o servicio bien logrado (aplicación de recursos, conducción de proyectos, control de operaciones) y menos conceptuales, es decir, el énfasis está en la tarea.

3.3.4 Un Modelo de Administración Universitaria

Andrade y Carrau (2011), presentan un modelo de administración universitaria, el cual contiene los siguientes elementos: la visión de sistemas aplicada a la universidad y el enfoque de contingencia.

3.3.4.1 La Visión de Sistemas Aplicada a la Universidad

La teoría general de sistemas, permite una buena comprensión del fenómeno organizacional. De las diversas visiones o escuelas del *Management*, se cree que es la que brinda una nueva estructura de pensamiento, útil para organizar e interpretar en forma global el conocimiento (Caravantes, 1998). En tal sentido, se entiende a la organización como un sistema socio-técnico abierto, estructurado y con comportamiento finalista.

El Profesor Kléber Nascimento (Caravantes, 1998), refiriéndose a las implicancias críticas de los sistemas abiertos para la nueva concepción de la administración, destaca las siguientes:

- La naturaleza esencialmente dinámica del ambiente colisiona con la tendencia esencialmente estática de la organización. Ésta es en general constituida para auto perpetuarse o en la peor hipótesis, para auto perpetuar su estructura, criterios, métodos y metas en lugar de mudar esos elementos de acuerdo con las transformaciones del ambiente.
- Un sistema organizacional rígido no podrá sobrevivir en la medida que no consiga responder eficazmente a los cambios continuos y rápidos del ambiente.
- Un sistema abierto como un hospital o un gobierno, necesita garantizar la absorción de sus productos por parte del ambiente; así para garantizar su viabilidad la organización debe ofrecer al ambiente productos por él necesitados.
- El sistema necesita, por lo tanto, la continua y rápida información del ambiente, no solamente en cuanto a su naturaleza, sino también en relación a la eficacia y adecuación de los productos y respuestas de la organización al ambiente. En una palabra, al sistema le es indispensable el constante y rápido “*feedback*”. Esto es porque la continuidad en la oferta de productos indeseables o innecesarios resultará en el mediano plazo, en la reducción de los recursos que obtiene, reduciendo, por lo tanto, la capacidad de las organizaciones para auto sustentarse y poder alcanzar su propósito.

Contrariamente, a esas perspectivas de sistema abierto, la posibilidad de entender a la organización como sistema cerrado, ha conducido en el pasado, al estudio y la práctica de la administración a una concentración en reglas de funcionamiento interno y a la apología de la eficiencia como criterio primario de viabilidad organizacional y consecuentemente al énfasis en procedimientos y no en programas”.

Para Andrade y Carrau (2011), la idea de sistema abierto, supone la premisa que son muchas y muy diferentes, las variables que debe atender y que muchas de ellas no pueden ser controladas por el sistema. Desde el aporte del enfoque de sistemas, se tiene la posibilidad de “ver” a la institución universitaria, en su complejidad y tener un esquema de las interrelaciones de sus diferentes lógicas, sectores y funciones. Pero, no se puede quedar sólo en el diagnóstico o fotografía de su realidad, sino tratar de buscar aportes para entender su cotidianeidad, que lejos de ser una imagen fija, es una “película” que constantemente modifica su argumento. Entonces las posibilidades pasan por que el gobierno y la gerencia de la institución como ya se ha dicho, sean sensibles a su entorno e interpreten la situación del mercado y la tecnología (además de los otros factores externos) en términos de su inestabilidad y de la vertiginosa velocidad con que las condiciones ambientales están cambiando y sólo entonces abocarse a planificar su estrategia y el sistema gerencial apropiado a dichas condiciones. Cuando se dice, sus respuestas, se quiere decir el repertorio de planes y acciones apropiado para su misión, sus objetivos, sus estudiantes, su realidad interna, sus recursos, y su ambiente.

Luego de puesto en funcionamiento el sistema, y dado la dinámica de los factores ambientales, es necesario implementar el control de gestión, la evaluación constante, que puede suponer incluso, frecuentes modificaciones y redefiniciones para tratar de mantenerse actualizados. Esta exigencia real hace que las organizaciones universitarias, si quieren proyectarse y mantenerse en el tiempo, miren hacia el exterior de sus aulas, de sus oficinas, de sus bibliotecas, de sus saberes, de sus planes de estudio, de sus investigaciones, para ver qué necesitan de la universidad las personas y la sociedad en su conjunto y, entonces a partir de esas claves que orientarán su desempeño, aceptar el desafío de diseñar carreras, investigaciones, programas de extensión y estructuras, para servirla y ofrecer los resultados socialmente esperados.

Además, la propia institución debe buscar en su exterior, los signos positivos que le indiquen que su propuesta es bien recibida, necesita alumnos para sus carreras, docentes capacitados, funcionarios eficientes, investigadores que contribuyan al conocimiento.

Al respecto Philip Kotler (Andrade y Carrau, 2011:14), expresa:

Una universidad querrá atraer estudiantes y subsidios para investigación (ya sea del gobierno o de otras fuentes). El problema que deben resolver mediante la comercialización, es cómo conseguir la respuesta deseada. La comercialización, el *marketing*, contesta esta interrogante proponiendo: “*deben formular una oferta y presentarla al grupo cuya respuesta buscan.*”

Esta respuesta se obtiene mediante un proceso que Philip Kotler (Andrade y Carrau, 2011:14), ha llamado, “pensar en términos de intercambios”. ¿Qué se debe dar para lograr lo que se desea? ¿Cómo se puede aumentar el valor de la otra parte de manera tal que añada valor a lo que desea? Es decir, el pensamiento en términos de comercialización se funda en la reciprocidad y el intercambio.

3.3.4.2 El Enfoque de Contingencia

El administrador, tratando de mantener vigencia y dar respuestas a las necesidades de los agentes que integran su campo de acción, ha superado los enfoques mecanicistas de las organizaciones, y se aparta del “*best way*”, propuesto por el Taylorismo (Andrade y Carrau, 2011), en su búsqueda de racionalizaciones y estandarizaciones que brindaran eficiencia en otro marco ambiental distinto del actual. La turbulencia del entorno globalizado, cada vez más imprevisible y dinámico, así como la complejidad real del componente humano de las

organizaciones hacen necesario un esquema de abordaje del sistema universidad como un sistema gerencial orgánico y abierto.

Desde esa visión, de una organización como organismo vivo que necesita para sobrevivir, una relación exitosa con el ambiente, es que se acepta que las formas de administrar dependen de las situaciones que se pretende gestionar. No existen recetas para el éxito de los administradores (aunque constantemente aparezcan *best sellers* que las proponen). No se puede hablar tampoco, hoy de una forma ideal de *Management* ni de un conjunto de buenas prácticas de organización.

En general, el conocimiento complejo demanda una significativa dosis de enfoque situacional. La mayoría de las descripciones y valoraciones están condicionadas por factores que intervienen o pueden llegar a hacerlo en la situación. Las propuestas del enfoque de contingencias o situacional, están muy ligadas al de sistemas, complementando el aporte de la visión sistémica de la organización, tratando de minimizar el nivel de generalización que está presenta. Pero, aceptando que los diferentes tipos de organizaciones tienen distintas realidades que deben ser comprendidas en sus especificidades. Trata de entender mejor las interrelaciones entre las distintas variables y los subsistemas internos y las de la organización con el sistema mayor externo en el que se desempeña, en condiciones variables y en un lugar y momento determinado. Se puede decir, entonces que el enfoque de contingencias o situacional, es una consecuencia ineludible del enfoque sistémico. A partir de la comprensión de esas relaciones complejas propone estrategias, diseño de organización y acciones de gestión adecuadas a las contingencias específicas. La propuesta pasa por la aceptación de la idea, que el medio ambiente y las condiciones internas en que opera la universidad son de alguna forma específicos y sobre ellos es que la institución debe diseñar y gestionar esa realidad que le es propia por el hecho de ser una universidad.

Uno de los roles básicos de la administración en la aplicación de sus principios es buscar el ajuste entre la institución, su entorno y los subsistemas que la conforman. A su vez, propone un fuerte desafío a los administradores en todos los niveles, ya que, reclama un marcado profesionalismo en la práctica, donde el análisis y diagnóstico de la situación son de vital importancia. Los administradores deben entender las interrelaciones críticas y asignar grados de importancia a las distintas variables que juegan en la situación a resolver. Además, requieren manejar conceptos y herramientas de *Management*, con gran flexibilidad y conocimiento de todas y cada una de ellas, lo cual es más difícil que reiterar (basándose en su posible éxito pasado) la aplicación de propuestas, principios y reglas ya probados.

3.3.5 Estructura y Diseño de la Organización Universitaria

Andrade y Carrau (20011), señalan que se ha puesto de manifiesto la importancia determinante del entorno, para las actividades de la universidad en sus distintas dimensiones y funciones. La visión desde el enfoque de sistemas muestra a la Universidad como un sistema dependiente del sistema mayor en el que está inmersa y con el que interactúa.

La necesaria sensibilidad de la institución hacia su ambiente, marca y condiciona las definiciones estratégicas, las grandes líneas de acción, y la proyección hacia el futuro. Para dar la base necesaria para esa proyección, es necesario que la estructura organizacional universitaria esté preparada para asumir el desafío. Por lo cual queda de manifiesto la relación causal entre el supra sistema ambiental, la estrategia institucional y la estructura de las organizaciones.

A este respecto, Kast y Rosenzweig (Chandler,1962:16), indican que “la

estructura sigue a la estrategia”. Una nueva estrategia, requeriría una nueva o cuando menos reformada estructura, si se quería que la empresa operara eficientemente. Es necesario que se desarrollen nuevas estructuras para responder a las nuevas necesidades administrativas que resultan de una expansión de las actividades de la empresa hacia nuevas áreas, funciones o líneas de productos...”.

En una aproximación necesaria, se puede decir entonces que la estructura organizacional es el medio de unión y relacionamiento entre la estrategia, los objetivos o metas y los diferentes recursos de la institución, ya sean humanos o materiales. Su existencia queda de manifiesto en los distintos actos, hechos, operaciones e interrelaciones que se dan en su ámbito y en sus vínculos con y hacia el exterior.

La formalización del diseño estructural de las organizaciones, supone la división del trabajo en tareas posibles de realizar por las personas y los grupos. El paso siguiente es la departamentalización que es la combinación de dichas tareas, a partir de determinados criterios, de manera razonable y eficiente y se asignan responsables para cada una de las unidades definidas. A partir de la departamentalización, es necesario definir las relaciones de poder, *status* y jerarquía entre los departamentos o subsistemas de la institución, y además se debe buscar coordinar mediante algunos mecanismos sus actividades de manera que se integren las funciones que realizan en forma adecuada a los objetivos. Finalmente, se deben considerar las políticas, reglas, procedimientos y controles que enmarcan el desempeño de las personas y sus actividades en los diferentes cargos.

La Universidad presenta una marcada complejidad en cuanto a la gestión y coordinación de gran número de actividades diferentes y de muchas personas con roles, profesiones, actividades y expectativas distintas, que se relacionan alrededor

de la creación y trasmisión del conocimiento y que ocupan las diferentes posiciones formales representadas en el organigrama de la institución y que simultáneamente, se integran y desarrollan las redes múltiples de relaciones interpersonales informales. Ambas dimensiones –lo formal y lo informal- dan vida a la organización real (Andrade y Carrau, 2011).

La estructura organizacional, debe tener condiciones de flexibilidad y adaptabilidad. Se ha referido reiteradamente la necesidad de adaptación de la institución a su entorno. También, la estructura debe corresponderse con esa demanda. Un diseño eficaz, debe caracterizarse por su consistencia y previsibilidad así como por su sensibilidad y posibilidad de adaptación a los cambios.

El diseño organizativo, también, debe contribuir a que las personas en la institución, puedan rendir en relación a su potencial en las unidades y áreas donde presentan interés y capacitación. Además, puede favorecer su desarrollo fomentando la adquisición de nuevas competencias y mayores responsabilidades a medida que progresan en su proceso de aprendizaje y en su experiencia en la institución.

La posibilidad de visualizar una trayectoria dentro de la organización y poder recibir la formación adecuada, son aportes significativos e inversiones que hace la institución universitaria en su activo más importante que es su gente.

Mintzberg (2001:17), en su tipología de las organizaciones, ubica a las universidades en la categoría que él denomina “burocracias profesionales” e indica una serie de características a saber:

Las organizaciones pueden ser burocráticas sin ser centralizadas. Su trabajo operativo es estable y conduce a comportamiento predeterminado o predecible, en efecto estandarizado. Pero también es complejo y así debe ser controlado directamente por los operadores que lo efectúan. De esta forma las organizaciones recurren al mecanismo coordinador que permite estandarización de destrezas. Esto da origen a una configuración estructural, común en universidades, hospitales firmas de contadores públicos o consultores, y agencias de trabajo social.

Es necesario describir brevemente los términos del esquema estructural de análisis organizacional de Mintzberg (2001), para facilitar su comprensión:

- Núcleo Operativo: Abarca a aquellos miembros –los docentes (operarios)- que realizan el trabajo básico relacionado con la propuesta de productos y servicios de la organización. Además, son los responsables de la transformación de los insumos en productos. En este caso son: los profesores, quienes a partir de información y conocimientos, ofrecen educación universitaria.

En este nivel de la organización es necesario un elevado grado de estandarización para proteger las operaciones de los trastornos externos. Es el órgano vital de toda organización. Pero, en todos los casos necesita del componente administrativo para sobrevivir, el cual está formado por la cumbre estratégica, la línea media y la tecno-estructura.

- Nivel estratégico: Se ubica en el nivel superior de la organización.
- Línea media: Es la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal que une el nivel estratégico con el núcleo operativo.

- Tecno-estructura: Son aquellos analistas que aplican sus técnicas para hacer el trabajo de los operadores más efectivo. Se puede distinguir analistas de estudio de trabajo (que estandarizan los procesos), analistas de planificación y control (controles financieros, control de calidad, programadores de producción, etc.) y analistas de personal (reclutamiento, entrenamiento, registro de personal). Cuánto mayor estandarización utilice la organización más desarrollada y necesaria será la tecno-estructura.
- Staff de apoyo: Son las unidades especializadas que están dispuestas para suministrar apoyo a la organización, fuera de su corriente de trabajo operacional. En el caso de una universidad: el departamento financiero, registros, sistema informático, librería, seguridad, limpieza, departamento deportivo, cafetería, club de estudiantes, etc. Existen casos, donde estos servicios son tercerizados en firmas especializadas.

Sintetizando el enfoque de análisis de Mintzberg (2001), éste manifiesta que se aprecia que el trabajo en este tipo de organizaciones profesionales es altamente especializado en la dimensión horizontal (se relaciona con la diferenciación de las posiciones a un mismo nivel) pero ampliado en la vertical (refiere a la división del trabajo y a la posibilidad de que cada persona realice un repertorio ampliado de tareas), con considerable control sobre su actividad.

El control sobre su propio trabajo; significa, en la labor universitaria, que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas; pero estrechamente vinculado con los estudiantes (sus clientes). Tanto la supervisión directa como el ajuste mutuo, (característicos en la burocracia mecánica) impiden estrechas relaciones del profesional con sus clientes. Esa relación, en este caso, como se dijo, característico en universidades, se afirma sobre un alto grado de autonomía profesional –libertad de no tener que responder no sólo a órdenes administrativas

sino de consultar extensivamente con sus pares.

La mayor parte de la coordinación necesaria entre los profesionales operativos, es entonces manejada por la estandarización de destrezas y conocimiento; es decir, por lo que han aprendido a esperar de sus colegas.

A diferencia de la burocracia mecánica, que confía en la autoridad de naturaleza jerárquica –el poder del cargo- la institución de profesionales enfatiza la autoridad del conocimiento (de naturaleza profesional) –el poder del experto- Los procesos de trabajo son demasiado complejos para ser estandarizados directamente por analistas.

Similarmente, abunda Mintzberg (2001), los productos del trabajo profesional no pueden ser medidos fácilmente, y así tampoco, se prestan a la estandarización. Imaginando a un planificador que trata de definir la cantidad de aprendizaje que tiene lugar en el aula. No se puede entonces confiar extensivamente en la formalización del trabajo profesional o en sistemas para planearlo y controlarlo.

Para entender cómo funciona esta tipología organizacional, -denominada por Mintzberg (2001), burocracia profesional- en su núcleo operativo, es útil imaginarla como un repertorio de programas estándar – el grupo de destrezas que el profesional dispone y está dispuesto a usar- que son aplicadas a circunstancias determinadas, llamadas contingencias, también estandarizadas.

Las instituciones de enseñanza en general y las universidades en particular, construyen determinadas categorías, que les permiten desarrollar sus actividades típicas. En ese proceso, se da lo que denomina Mintzberg (2001:17), como “encasillamiento”. En esa situación el profesional operativo tiene dos tareas básicas: 1) clasificar la necesidad del cliente en términos de una contingencia, lo que indica

qué programa estándar usar, (una tarea asimilable al diagnóstico) y 2) aplicar, ejecutar ese programa.

En este proceso de encasillado hay diferencias profundas con la burocracia mecánica, ésta es una estructura de un solo propósito: presentándose un estímulo, ejecuta su única secuencia estándar de programas. No hay diagnóstico involucrado. En organizaciones como las universidades el diagnóstico es una tarea fundamental, pero está acotado por las diversas categorías. La organización busca equiparar una contingencia predeterminada con un programa estándar.

Todo lo anterior indica, que el esquema en el que se incluyen las universidades, es una estructura descentralizada tanto en la dimensión vertical como en la horizontal. El concepto de descentralización (o su opuesto centralización) está referido a la autoridad de tomar decisiones. Cuanto mayor sea la centralización, las decisiones se concentran en los niveles superiores de la organización. En esa hipótesis, los demás niveles se transforman en simples transmisores de las decisiones tomadas en el vértice.

Por el contrario, cuando se habla de instituciones descentralizadas, se está en presencia de realidades donde dicha autoridad se delega y se dispersa en los niveles inferiores de la estructura tratando de favorecer una ejecución de tareas más adecuada (y mayor compromiso de los ejecutantes) y en muchos casos favoreciendo la atención sobre las necesidades y satisfacción de aquellos a quienes la institución trata de servir.

Pero, esa situación que, desde el punto de vista teórico, parece razonablemente deseable en todas las organizaciones de servicios, requiere algunas condiciones para concretar cabalmente esos supuestos.

Es así que Chiavenato (2001:21), propone tres condiciones necesarias:

1. Que todas las personas involucradas tengan conocimiento claro y uniforme de la misión de la organización, y de las estrategias globales para realizarla.
2. Capacitación profesional de las personas para que aprendan a diagnosticar las situaciones y tomar correctamente las decisiones que se requieren y adaptarlas a los objetivos de la organización..
3. Motivación personal para involucrarse conscientemente en los objetivos organizacionales y esforzarse con determinación para alcanzarlos de la mejor manera posible.

La ventaja de la descentralización cuando va acompañada de esas tres condiciones fundamentales, consiste en que la organización utiliza todos los cerebros involucrados y no sólo uno o alguno de ellos: el del máximo dirigente y el de los más próximos a este.

3.3.6 Gestión del Cambio y del Conocimiento en la Universidad

No solamente, en el campo académico y de los profesionales de la gestión, se habla desde hace bastante tiempo del cambio. Los medios masivos y las personas en general, han incorporado ese concepto a los temas y a las preocupaciones cotidianas. Se refieren en lo organizacional, a los cambios en el entorno, en las instituciones, en los productos y servicios, a cambios en los hábitos de consumo, en las modalidades de compra y de pago, en lo tecnológico, en los procesos operacionales, etc.

A todos esos cambios, ya de por sí muy significativos, se debe agregar lo vinculado al ritmo con el que ellos suceden. Esta realidad objetiva les exige a las organizaciones, tener capacidad de innovar. Muchos autores manejan propuestas en relación a que las que sobrevivan y sean exitosas serán las que tengan capacidad

para asumir el desafío del cambio.

En la práctica, se puede ver que cuando se pretende realmente implementar cambios en una organización, aparecen múltiples escollos. Algunos directivos o gerentes, tienen dificultades para promover las transformaciones necesarias. Lidar con el cambio es bastante arduo y complejo, y muchas veces genera reacciones diversas en las personas involucradas, muchas de ellas condicionadas por paradigmas que tratan de frenar las modificaciones.

En general, se está de acuerdo que la cultura organizacional puede funcionar como un “filtro” para reducir el impacto de los esfuerzos de cambio y los programas que se tratan de implementar en ese sentido, no cuentan con el apoyo de sus miembros. La cultura organizacional, se comporta como un freno frente a modificaciones que no están alineadas con los paradigmas dominantes y aceptados en forma generalizada. Los especialistas del Desarrollo Organizacional (DO) afirman que el cambio organizacional, en el sentido amplio del concepto, sólo acontece realmente cuando cambia la cultura (Chiavenato, 2001).

Probablemente, esa situación tenga relación con los modelos tradicionales de gestión y organización en los cuales el esquema exitoso (racional y eficiente), se basaba en orden, jerarquía y centralización del poder, así como el establecimiento de marcos estructurales y normativos rígidos e incuestionables.

La gestión eficiente de esas organizaciones, se basaba en el uso de los recursos básicos del sistema industrial que eran el capital y el trabajo. Hoy se comienza a aceptar por un gran número de especialistas, que el conocimiento ha pasado a ser un nuevo recurso básico, y factor esencial de competitividad. Por lo

tanto, toman significativa importancia aspectos tales como la eficiencia en el uso de la información, la generación de conocimiento y la capacidad de innovación. Para Drucker (1993:22), se refiere a este cambio de la siguiente manera: “el cambio de significado del saber, ha transformado a la sociedad y la economía”.

El saber se considera el recurso personal clave y el recurso económico clave. El saber es hoy el único recurso significativo. Los tradicionales factores de producción: recursos naturales, mano de obra y capital, no han desaparecido pero se han convertido en secundarios, pueden obtenerse siempre que haya saber; y el saber en su nuevo significado, es saber en tanto que servicio, saber como medio de obtener resultados sociales y económicos. Estos cambios sean o no deseables son respuestas a un cambio irreversible: el saber está siendo aplicado ahora al saber; y este es el tercer y tal vez definitivo paso en su transformación. Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados, es de hecho lo que significa gestión.

El administrador, en ese marco de pensamiento, está tratando de aportar para la superación del doble reto: el desafío del cambio acelerado y la gestión de conocimiento. Por lo tanto, la idea de la organización que aprende se corresponde con la visión de una organización capaz, por una parte, de promover su cambio continuo y, por otra, hábil en la creación, adquisición y manejo de conocimiento. Las que son capaces de promover su aprendizaje continuo o “aprender a aprender”, poseen en consecuencia capacidad de cambiar continuamente. La capacidad de “aprender a aprender” constituye por ello la clave de la capacidad innovadora de la organización.

3.4 Aspectos Legales sobre la Administración Universitaria

Este punto, se refiere a todos aquellos basamentos legales en el que se apoya

este trabajo de investigación y que guarda relación con su desarrollo. Entre las leyes y normas asociadas a la administración universitaria se encuentran: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación, la Ley de Universidades y la Ley Orgánica de planificación.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

El artículo 7 de la carta magna, señala que la Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico y por tanto, todas las personas y los órganos que ejercen el poder público están sujetos a esta Constitución.

Artículo 102:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Artículo 103:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo...

Por su parte, el artículo 109, refiere que:

El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la

inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley.

Artículo 141:

La administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamentan en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

El artículo 142, señala que los institutos autónomos sólo podrán crearse por ley. Tales instituciones, así como los intereses públicos en corporaciones o entidades de cualquier naturaleza, estarán sujetos al control del estado, en la forma que la ley establezca.

Estos artículos señalan que el Estado venezolano es el encargado de promulgar la equidad, la responsabilidad social y los derechos de los ciudadanos de fomentar y participar en todos los ámbitos de la vida social y en especial a la educación como escenario para el progreso de la vida.

- Ley Orgánica de Educación (2009).

El artículo 1 de la presente Ley establece las directrices y bases de la educación como proceso integral; determina la orientación, planificación y organización del sistema educativo y norma el funcionamiento de los servicios que tengan relación con éste.

El artículo 2 expresa que, la educación es función primordial e indeclinable del Estado, así como derecho permanente e irrenunciable de la persona.

Artículo 3:

La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social; consustanciado con los valores de la identidad nacional y con la comprensión, la tolerancia, la convivencia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad latinoamericana. La educación fomentará el desarrollo de una conciencia ciudadana para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, calidad de vida y el uso racional de los recursos naturales; y contribuirá a la formación y capacitación de los equipos humanos necesarios para el desarrollo del país y la promoción de los esfuerzos creadores del pueblo venezolano hacia el logro de su desarrollo integral, autónomo e independiente.

Artículo 4:

La educación, como medio de mejoramiento de la comunidad y factor primordial del desarrollo nacional, es un servicio público prestado por el Estado, o impartido por los particulares dentro de los principios y normas establecidos en la ley, bajo la suprema inspección

y vigilancia de aquel y con su estímulo y protección moral y material.

EL artículo 25 señala que, la educación superior se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana y estar abierta a todas las corrientes del pensamiento universal en la búsqueda de la verdad, las cuales se expondrán, investigarán y divulgarán con rigurosa objetividad científica.

Artículo 26:

La educación superior tendrá como base los niveles precedentes y comprender la formación profesional y de postgrado. La ley especial establecerá la coordinación e integración de las instituciones del nivel de educación superior, sus relaciones con los demás niveles y modalidades, el régimen, organización y demás características de las distintas clases de institutos de educación superior, de los estudios que en ellos se cursan y de los títulos y grados que otorguen y las obligaciones de orden ético y social de los titulados.

Artículo 27.

La educación superior tendrá los siguientes objetivos:

1. Continuar el proceso de formación integral del hombre, formar profesionales y especialistas y promover su actualización y mejoramiento conforme a las necesidades del desarrollo nacional y del progreso científico.
2. Fomentar la investigación de nuevos conocimientos e impulsar el

progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, las artes y demás manifestaciones creadoras del espíritu en beneficio del bienestar del ser humano, de la sociedad y del desarrollo independiente de la nación.

3. Difundir los conocimientos para elevar el nivel cultural y ponerlos al servicio de la sociedad y del desarrollo integral del hombre.

Artículo 28:

Son institutos de educación superior, las universidades, los institutos universitarios pedagógicos, politécnicos- tecnológicos y colegios universitarios y los institutos de formación de oficiales de las Fuerzas Armadas; los institutos especiales de formación docente, de bellas artes y de investigación; los institutos superiores de formación de ministros del culto; y, en general, aquellos que tengan los propósitos señalados en el artículo anterior y se ajusten a los requerimientos que establezca la ley especial.

Artículo 30:

Los institutos de educación superior tendrán la autonomía que, de acuerdo con su naturaleza y funciones, les confiera la ley especial. El Consejo Nacional de Universidades o el organismo que al efecto se creare, podrá dictar las normas administrativas y financieras que juzgue necesarias, en su condición de organismo coordinador de la política universitaria. Estas normas serán de estricto cumplimiento por parte de todos los institutos de educación superior.

Estos artículos hacen mención, de las directrices y bases de la educación en el país, que es función primordial del estado, que es un derecho permanente e irrenunciable para los individuos. Indican que la finalidad de la educación es el pleno desarrollo de la persona. También se refieren a la educación superior, sus niveles, objetivos, las universidades y su autonomía. Todo esto, sirve de base para esta investigación.

- Ley de Universidades (1970).

Los artículos 1 y 2 de la Ley de Universidades, definen a la Universidad, indicando que éstas son fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad.

El artículo 3 expresa la función de las universidades al señalar que éstas: Deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

El artículo 4 señala que la enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.

El artículo 5 expresa que como parte integral del sistema educativo, especialmente del área de estudios superiores, las Universidades se organizarán y

funcionarán dentro de una estrecha coordinación con dicho sistema.

En el artículo 6 se expresa la finalidad de la Universidad haciendo énfasis que, dentro de este concepto se atenderá a las necesidades del medio donde cada Universidad funcione y se respetará la libertad de iniciativa de cada Institución.

El artículo 9 indica que las Universidades son autónomas dentro de las previsiones de la presente Ley y de su Reglamento, y disponen de:

1. Autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas.

2. Autonomía académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes y de extensión que fueren necesario para el cumplimiento de sus fines;

3. Autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo;

4. Autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio.

El artículo 12 establece que las Universidades Nacionales tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, distinto e independiente del Fisco Nacional. Este patrimonio estará integrado por los bienes que les pertenezcan o que puedan adquirir por cualquier título legal.

El artículo 14 indica que los bienes y rentas de las Universidades Nacionales no estarán sometidos al régimen de los bienes nacionales que establece la Ley Orgánica de la Hacienda Pública Nacional. Sus ingresos y egresos no se considerarán como rentas o gastos públicos, ni estarán sometidos al régimen del Presupuesto

Nacional, y su fiscalización se hará por los funcionarios que designe el Consejo Nacional de Universidades, y por la Contraloría General de la República, conforme a lo establecido en la Constitución y las leyes.

Estos artículos hacen referencia de la importancia de las universidades en el país, su aporte en la formación integral del hombre, las funciones que deben ejercer y sus intereses; es por ello que, la información reflejada en estos artículos se toma en cuenta para la ejecución de esta investigación.

- Ley Orgánica de Planificación (2001).

Artículo 1:

El presente Decreto Ley tiene por objeto establecer las bases y lineamientos para la construcción, la viabilidad, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales de gobierno, así como el fortalecimiento de los mecanismos de consulta y participación democrática en la misma.

Artículo 2 expresa que, se entiende por planificación, la tecnología permanente, ininterrumpida y reiterada del Estado y la sociedad, destinada a lograr su cambio estructural de conformidad con la Constitución de la República.

Artículo 3 sustenta que, las disposiciones del presente Decreto Ley son aplicables a los órganos y entes de la Administración Pública, así como a las empresas, fundaciones, asociaciones y sociedades civiles del Estado.

Artículo 40 por su parte, expresa que, los órganos y entes de la

Administración Pública, con excepción de las empresas del Estado, deben establecer en sus respectivos planes y proyectos de presupuesto, las responsabilidades, los servicios que prestan, las metas y las cuotas presupuestarias contempladas en el Plan Anual Nacional. Mientras que el artículo 41, indica que las propuestas de los órganos y entes de la Administración Pública a ser incluidas en el Plan Operativo Anual Nacional, deben ser aprobadas por el Ministerio del Planificación y Desarrollo.

Artículo 48 señala que el Plan Nacional de Desarrollo Institucional define los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos para el desarrollo y modernización de la Administración Pública.

Artículo 50. Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su respectivo Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año fiscal correspondiente, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

Artículo 51, indica que es el Ministerio de Planificación y Desarrollo quien debe dictar las resoluciones e instructivos necesarios para la elaboración de los Planes Operativos, que serán de obligatorio cumplimiento para los órganos y entes de la Administración Pública.

Artículo 59:

Sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución y en la ley respectiva, los órganos y entes de la Administración Pública promoverán la participación ciudadana en la planificación. A tales fines, las personas podrán, directamente o a través de las comunidades organizadas o las organizaciones públicas no estatales legalmente constituidas, presentar propuestas y formular opiniones sobre la planificación de los órganos y entes de la Administración Pública.

Artículo 60. Los órganos y entes de la Administración Pública están obligados a suministrar a los sectores sociales, información amplia y oportuna sobre sus planes de desarrollo y demás programas y proyectos

Los artículos antes señalados, indican el objeto de la misma, de la Ley Orgánica de Planificación. Asimismo, define la planificación, y señala que esta ley es aplicable a órganos y entes de la Administración Pública. Igualmente en esta ley queda claramente expresado que los órganos de la Administración Pública deben establecer sus planes para ser incluidos en el Plan Anual nacional y que estos planes deben contener los objetivos, estrategias, políticas, entre otros, de dichos organismos; elementos que son parte del tema de esta investigación.

CAPÍTULO IV

EI PLAN ESTRATÉGICO EN LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

4.1 Experiencias de planes estratégicos en la Administración Universitaria.

En este capítulo se expondrán las experiencias de las diferentes Universidades que han desarrollado o diseñado planes estratégicos en su gestión. Asimismo se señalarán todos aquellos aspectos que están involucrados en el desarrollo y diseño de los referidos planes estratégico.

4.1.1 Universidad de Atacama

Institución estatal autónoma, regional, de educación superior. La universidad de Atacama es propiedad del Estado, es una de las dieciséis universidades del Consorcio Rectoral de Universidades Chilenas, establecida en la tercera región. Su casa central se encuentra en Copiapó, región de Atacama, Chile. Además posee sedes en Santiago, Vallenar y caldera (<http://www.wikipedia.org>). Busca generar, transferir, aplicar y difundir con excelencia el conocimiento, a través de la docencia, investigación, extensión, asistencia técnica y capacitación. A esta Universidad – en tanto constituye una organización social y crítica – le corresponde la búsqueda del conocimiento en su más amplia connotación (Filosofía, Artes, Ciencias y Tecnologías), su sistematización, su difusión y democratización. Esto último, en el sentido del deber ético de propender a la equidad social. Debe, además, procurar el resguardo y el enriquecimiento del patrimonio cultural regional y nacional, acogiendo toda la diversidad existente (<http://www.udac.cl>). Así como, contribuir al desarrollo sustentable de la tercera región y el país, orientando su quehacer a los intereses y necesidades de la comunidad.

Inherente a la misión cognoscitiva, le es propio a la Universidad de Atacama contribuir – en la medida de sus posibilidades académicas – al desarrollo de la Sociedad de la que forma parte y de la Humanidad en su más amplio contexto. Por lo mismo, tiene además una misión valórica, orientadora de los fines del quehacer y una misión práctica, proveedora de experticias para las funciones sociales. Le es indispensable, así, intentar la formación humana y profesional de la más alta calidad para el servicio de la región y el país. Le corresponde a la Universidad de Atacama una misión crítica y orientadora y una función cooperadora en aquellos aspectos del desarrollo regional y nacional en que tenga el conocimiento o las experticias de calidad que son necesarias e indispensables.

Para el cumplimiento de esos altos fines, utiliza la investigación, la docencia y la extensión universitaria. Y dada su responsabilidad social procura efectuarlas al nivel de más alta calidad.

La Universidad de Atacama para el año 2006, formuló el “Plan de desarrollo estratégico, para el periodo 2006-2010” (<http://www.uda.cl>), cuyos objetivos estratégicos con fines esenciales para lograr alcanzar la misión, fueron: fortalecer el desarrollo institucional, asegurar la calidad de la formación, desarrollar la investigación científico-tecnológica, realizar extensión universitaria efectiva, consolidar la asistencia técnica y consultoría, lograr la eficiencia en la administración. El énfasis del Plan de Desarrollo Estratégico debió estar en la mejor utilización y en el aumento de la potencialidad existente. Ello comprendió corregir la dispersión de recursos y la duplicación de funciones; favorecer la concentración geográfica y la fusión de unidades académicas afines; fomentar la investigación de grandes temáticas multidisciplinarias; implementar adecuadamente la formación integral del estudiante en el pregrado, mejorar la metodología de la enseñanza y aprovechar al máximo la capacidad única de la Universidad para la formación de postgrado; desarrollar un sistema de remuneraciones competitivo e introducir un principio de

equidad entre las jerarquías académicas; aumentar el número y calidad de las becas para los estudiantes de pre y postgrado; hacer de la Universidad un espacio crítico pluralista nacional permanente; establecer alianzas estratégicas con las universidades regionales estatales; y desarrollar acciones conducentes a una redefinición del rol del Estado en el financiamiento y en la política universitarios.

Los aspectos más importantes considerados en este plan fueron:

- Impulsar el desarrollo integral de la institución como un todo, generando una imagen sólida y distintiva.
- Formar profesionales con competencias para el mundo del trabajo y la sociedad del conocimiento. Estructurando la docencia de pregrado flexibles con base a tres componentes: formación general, básica y especializada, que contribuyan a la formación integral del estudiante y le permitan encontrar su camino vocacional y alcanzar una adecuada preparación académica o profesional, con sentido de responsabilidad social y de acuerdo preferente a las necesidades del país. Incorporando la enseñanza tutorial y fortaleciendo los hábitos de autoaprendizaje. Procediendo a la acreditación de todas las carreras. Obtener el máximo aprovechamiento de la capacidad única de la Universidad de Chile en la enseñanza de postgrado, la óptima coordinación y administración de los recursos mediante comités por áreas y la creación de nuevos programas de acuerdo a áreas prioritarias de interés nacional o disciplinario. Acreditando los programas a nivel nacional e internacional.
- Aumentar las actividades de investigación de calidad en las diferentes áreas del conocimiento para contribuir al desarrollo científico y tecnológico de la región de Atacama, y el país. Manteniendo y refortaleciendo las áreas de mayor capacidad y desarrollo actuales. Promoviendo nuevas áreas de investigación por ser del mayor interés nacional o disciplinario. Fomentando la integración de grupos afines de

investigación y el desarrollo de áreas multidisciplinarias de investigación. Vinculando la investigación esencialmente a los programas de doctorado. Incentivando el desarrollo de las artes, humanidades y ciencias sociales. Favoreciendo la vinculación internacional en todas las áreas de investigación y creativas.

- Posicionar la imagen corporativa agregándole valor al quehacer de la docencia, la investigación, los servicios de asistencia técnica y consultoría, y la creación artística y cultural a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Consolidar los servicios de asistencia técnica, asesoría, consultoría, capacitación y prestación de servicios orientándose a la autofinanciación.
- Lograr una gestión de administración y financiera eficiente del quehacer institucional. Corrigiendo el crecimiento inorgánico que ha tenido la Universidad para evitar la duplicación de funciones y la dispersión de recursos. Promoviendo la concentración geográfica de las unidades académicas y la integración administrativa de áreas temáticas o disciplinarias afines. Definiendo una política de remuneraciones equitativa y competitiva para el personal académico. Racionalizando las plantas administrativa y profesional. Propender a una mayor internacionalización de la Universidad. Perfeccionando el uso de las tecnologías de información y comunicaciones.
- Convertir la Extensión en una de las manifestaciones del rol nacional de la Universidad de Chile. Considerando como Extensión toda proyección de las labores universitarias fuera de la Universidad, no sólo en el plano cultural y artístico, sino también en la educación, salud, áreas sociales, políticas, administrativas, empresariales y productivas. Intensificando la participación de las unidades académicas en cualquiera de estas áreas sobre temas de interés nacional. Mejorar la comunicación interna y externa de la Universidad de Chile.

4.1.1.1 Su Visión

“Ser reconocida socialmente:

- Como referente por la calidad de sus procesos y servicios en las áreas de docencia, investigación, extensión, gestión, asistencia técnica y capacitación: Ser reconocida socialmente como referente por la calidad de sus procesos y servicios en las áreas de docencia, investigación, extensión, gestión, asistencia técnica y capacitación, significa una Universidad especializada en algunas áreas del saber, acreditada institucionalmente y con todas sus carreras de pre y postgrado igualmente acreditadas, nacional e internacionalmente.
- Por el compromiso con el desarrollo regional: Ser reconocida socialmente por el compromiso con el desarrollo regional, significando una Universidad que atienden las necesidades diversas del desarrollo regional y nacional, a través de la investigación científica y tecnológica, la prestación de servicios especializados, la educación continua por capacitación y el perfeccionamiento y por programas de postítulos y postgrados. Se considera que la Universidad de Atacama debe liderar el desarrollo de un sistema complejo de formación tecnológica, aspecto crucial en el ámbito de los nuevos escenarios de convenios internacionales y que actualmente se aprecia con débil desarrollo en la Región y el país. Se ve a la Universidad de Atacama reconocida nacional e internacionalmente por su alta responsabilización social y el continuo ejercicio de informar abiertamente de su situación institucional y de sus acciones fundamentales.
- Como un espacio de reflexión y diálogo permanente: Como un espacio de reflexión y diálogo permanente. Significa que su estructura y funcionamiento académico constituya un ejemplo de aplicación de los principios democráticos al cultivo de la inteligencia, la razón, la tolerancia y la verdad y al desarrollo de las Artes, las Ciencias y las Tecnologías. Se considera que - en el cumplimiento de sus

objetivos - la comunidad universitaria sea capaz de resguardar los derechos humanos y la conservación del ambiente natural y social”.

Se desea desarrollar una Universidad no compleja, relativamente pequeña o mediana, centrada, aunque no exclusiva, en la docencia en las áreas del saber que le han sido propias desde sus antecesores y desde su fundación y las nuevas creaciones ya consolidadas.

4.1.1.2 Su Misión

“La Universidad de Atacama es una institución estatal autónoma, regional, de educación superior; que busca generar, transferir, aplicar y difundir con excelencia el conocimiento, a través de la docencia, investigación, extensión, asistencia técnica y capacitación, para contribuir al desarrollo sustentable de la tercera región y el país, orientando su quehacer a los intereses y necesidades de la comunidad” (Extracto de talleres participativos realizados en septiembre del 2004- Dirección de Planificación e Inversiones).

4.1.1.3 Sus Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos con fines esenciales, que la Universidad de Atacama planteó alcanzar, en función de lograr la misión.

La misión indicó:

- Generar conocimiento a través de la investigación.
- Transferir conocimiento a través de la docencia y los servicios de capacitación.
- Aplicar conocimiento a través de los servicios de asistencia técnica y

consultoría.

- Difundir conocimiento a través de la extensión del quehacer universitario y la cultura.

A través de ella, se establecen los siguientes objetivos estratégicos que por definición son a largo plazo y contribuirán al logro de la visión.

- Fortalecer el Desarrollo Institucional: Impulsar el desarrollo integral de la institución como un todo, generando una imagen sólida y distintiva.
- Asegurar la calidad de la Formación: Formar profesionales con competencias para el mundo del trabajo y la sociedad del conocimiento.
- Desarrollar la Investigación Científico-Tecnológica: Aumentar las actividades de investigación de calidad en las diferentes áreas del conocimiento para contribuir al desarrollo científico y tecnológico de la región de Atacama, y el país.
- Realizar Extensión Universitaria efectiva: Posicionar la imagen corporativa agregándole valor al quehacer de la docencia, la investigación, los servicios de asistencia técnica y consultoría, y la creación artística y cultural a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Consolidar la Asistencia Técnica y Consultoría: Consolidar los servicios de asistencia técnica, asesoría, consultoría, capacitación y prestación de servicios orientándose a la autofinanciación.
- Lograr la Eficiencia en la Administración: Lograr una gestión de administración eficiente del quehacer institucional.

Para el cumplimiento de sus altos fines, utiliza la investigación, la docencia y la extensión universitarias. Y dada su responsabilidad social procura efectuarlas al nivel de más alta calidad. Por lo tanto, entre estos elementos que justificaron el desarrollo del plan estratégico en la universidad de Atacama, se encuentran:

- Prioridades Institucionales: En el cumplimiento de su misión, la prioridad corporativa de la Universidad de Atacama es:

“Ser una institución de educación superior de calidad autofinanciable”

En este contexto, la Universidad de Atacama focalizará sus propios recursos, apoyada a través de fondos concursables, en las siguientes cuatro funciones fundamentales priorizadas.

1. La función de Desarrollo Institucional, priorizando la formulación, ejecución e implementación del Plan de Desarrollo.
2. La Formación de Pregrado (Pregrado: Incluye todos los programas conducentes a título profesional y técnico de nivel superior, o al grado de licenciado), focalizada en los alumnos egresados de enseñanza media, que genera gran parte de los ingresos totales de la Institución. Para ello velará por la calidad de los servicios docentes ofrecidos.
3. La Gestión de administración del quehacer institucional, por su importancia estratégica en el servicio prestado a las áreas generadoras de recursos y al nivel directivo. Se fomentará la eficiencia de las áreas funcionales (Área funcional: Finanzas, Recursos humanos, Adquisiciones, tecnológica, Producción, Investigación y Desarrollo, Marketing, servicios).
4. Como un complemento indispensable, se impulsará el desarrollo de nuevas técnicas de marketing para las áreas prioritarias y/o generadoras de recursos, centralizado en la función de Extensión.

La Formación de Postgrado y Postítulo, focalizada en trabajadores profesionales, desarrollará sus actividades financiada a través de la prestación de

servicios autofinanciables. La Universidad de Atacama velará por la calidad de los servicios docentes ofrecidos.

La función de Investigación y Desarrollo Experimental desarrollará sus actividades financiada a través de fondos concursables públicos y privados.

La función de Extensión Cultural y Consultorías (Asistencia Técnica y Capacitación) desarrollará sus actividades financiada a través de fondos concursables públicos y privados; y la prestación de servicios autofinanciables.

- Política Corporativa: Las políticas generales o corporativas son transversales al quehacer de todas las áreas de la institución (Basada en las políticas nacionales del sector educación superior). Sus lineamientos son los siguientes:
 - Quehacer Institucional con calidad, eficiencia y eficacia.
 - Acceso y permanencia con Equidad.
 - Desarrollo de la Identidad y Cultura.
 - Vinculación con el medio aportando al desarrollo regional.
 - Inserción en la sociedad del conocimiento.
 - Gestión de financiamiento para el Desarrollo.
 - Quehacer Institucional con Calidad, eficiencia y eficacia:

La calidad, en el ámbito universitario, se asocia a la idea de destacar por la solvencia y la excelencia con la que la Universidad ha de llevar a cabo las funciones que le son propias: docencia, investigación y extensión.

La eficacia y eficiencia en la gestión de administración, análisis y desarrollo institucional, supone otro de los importantes retos que contribuirán al desarrollo de la

Universidad de Atacama. De ahí la necesidad de implantar un Modelo de Gestión orientado a lo estratégico y la evaluación de resultados adaptado a la Universidad y basado en la participación e implicación de las personas.

Un modelo que permita la obtención de un ambiente de trabajo estimulante para toda la comunidad universitaria, con estudiantes capaces, profesorado y profesionales de la administración motivados y que, en definitiva, contribuya a que la Universidad de Atacama alcance mejor su misión de institución decisiva en el desarrollo y transformación de la sociedad atacameña del siglo XXI.

Como responsable de impulsar la educación superior en la región, y de ofrecer alternativas de educación formativa superior permanente a sus audiencias, la Universidad propende a una formación profesional a través de un modelo de educación de integración vertical (articulación), esto es, apoyar la formación desde la enseñanza media, hasta llegar al más alto grado de perfeccionamiento académico, pasando por la vinculación de las tecnologías hacia las ingenierías de ejecución, licenciaturas, ingenierías civiles, y post-gradados.¹⁸

Este modelo, sustentado en los sistemas y principios de autoevaluación y acreditación que debe desarrollar la universidad, implica y proporciona consistencia y armonía en el desarrollo profesional e integral de nuestros alumnos, ya sea en aquéllos que están recién formándose, como en aquéllos que teniendo un título desean continuar su perfeccionamiento, logrando así, la formación de personas que sean un real aporte a los procesos productivos y las relaciones interpersonales en las empresas que deben enfrentar los desafíos del futuro.

Algunas orientaciones básicas son:

1. Promover la calidad y el mejoramiento continuo de los servicios internos y

externos ofrecidos, reflejados en las prácticas de gestión.

2. Incorporar las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) al quehacer institucional.
 3. Propender hacia la articulación de los cuatro niveles de formación: ETP-CFT-IPUDA.
 4. Fomentar la evaluación del desempeño para la gestión académica, administrativa y financiera.
 5. Incorporar personal con postgrados a actividades académicas y administrativas.
 6. Impulsar la gestión basada en la eficiencia y eficacia como elementos a considerar para alcanzar los objetivos propuestos y en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros.
 7. Promover la transparencia del sistema a través de una cuenta pública semestral de los Directivos.
 8. Motivar la participación y el compromiso del personal, de manera que se sientan parte activa e importante en las funciones de la institución.
 9. Fomentar la coordinación entre las unidades académicas y/o administrativas obteniendo beneficios mutuos a un menor costo, evitando así la duplicidad de esfuerzos.
 10. Impulsar prácticas de servicio orientado al usuario.
 11. Fomentar un sistema institucional de flexibilidad y adaptabilidad para adecuarse a los requerimientos de la sociedad, previendo las repercusiones en los procesos y procedimientos.
- Acceso y permanencia con equidad. El talento está igualmente distribuido entre todas las personas por lo que es imprescindible ampliar las oportunidades para todos. Si no se realiza este esfuerzo se estará perdiendo talento para la región, su progreso y su desarrollo.

- Estudiantes. En Atacama, las personas que se incorporan a la educación superior provienen crecientemente de familias de ingresos medios y bajos. Las desigualdades que caracterizan a la sociedad, deben ser enfrentadas con instrumentos de apoyo diversos, pero que a la vez constituyan un sistema coherente y equitativo de ayudas estudiantiles que lleguen efectivamente a los que más las necesitan. Algunas orientaciones son:
 - Focalizar las ayudas estudiantiles priorizando a estudiantes que cumplan conjuntamente los criterios de restricción económica y mérito académico.
 - Buscar el máximo grado de ajuste entre los requisitos de admisión establecidos para los estudiantes y las exigencias de los planes y programas de estudio; realizando acciones que nivelen a los estudiantes menos aventajados.
 - Impulsar un mejoramiento progresivo de las altas tasas de deserción y repitencia.
 - Proveer de una adecuada, permanente y oportuna información pública destinada a los estudiantes y a quienes contribuyen a su financiamiento.

- Funcionarios. La universidad velará por la igualdad de oportunidades en el acceso al trabajo y al perfeccionamiento, contribuyendo de esta manera a la disminución de los índices de desocupación y a desarrollar las habilidades y aptitudes agregándole valor al recurso humano institucional.

Si no existe un capital humano capaz de innovar y aprender, la institución fracasará. Algunas orientaciones son:

- Fomentar el acceso equitativo al perfeccionamiento y capacitación, que cumpla

conjuntamente con la pertinencia funcional y el quehacer institucional; y con los criterios de mérito en el desempeño.

- Promover el acceso a las oportunidades de trabajo bajo un proceso transparente y objetivo de selección y contratación
 - Acceso en igualdad al desarrollo integral del recurso humano.
 - Proveer de una adecuada, permanente y oportuna información pública destinada a los funcionarios.
- Identidad y Cultura Organizacional. El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización.

La comunidad universitaria debe contar con funcionarios y alumnos integrados, motivados, comprometidos, actuando coordinadamente y que apliquen todo su potencial al logro de los objetivos corporativos y al desarrollo personal. Es un hecho que si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

Los trabajadores deben ser elegidos con criterios de capacidad, competencias y valores personales enfocados a lograr el cumplimiento de la misión en donde la innovación y productividad generan una creciente autoestima del grupo humano, esta acción irradiará a los estudiantes el espíritu de la universidad, dando como resultado que nuestros profesionales impriman un sello transmitiendo estos valores a la sociedad.

La amplia trayectoria histórica de la Universidad, constata su compromiso con el futuro de la Región y con la defensa del legado cultural, histórico y artístico que posee.

Algunas orientaciones son:

- En el gobierno, gestión y control del funcionamiento de la Universidad.
 - Impulsar la formación de profesionales integrales, que comprendan Fomentar la Identidad como institución transparente, moderna, regional y pública.
 - Motivar la participación de los funcionarios favoreciendo la articulación intra-institucional para actuar como una institución integrada.
 - Impulsar la convicción de la existencia de responsabilidad compartida por los distintos sectores de la comunidad universitaria la complejidad y diversidad de la sociedad en que se desenvuelven y en la que desarrollarán sus funciones profesionales en el futuro.
 - Fomentar la identidad de la comunidad universitaria con la institución y la región, rescatando sus raíces históricas y tradiciones.
 - Fomentar la organización de ex – alumnos.
- Vinculación con el medio aportando al desarrollo regional. El constante cambio del medio, los procesos de globalización y la necesidad de integrarse al entorno, hacen imprescindible que la Universidad de Atacama se articule con el sector público, privado y otras instituciones de educación superior generando beneficios mutuos para el desarrollo de la Región.

Durante los próximos años, será preciso seguir trabajando en el desarrollo de actividades que se adapten a las necesidades de la sociedad y en particular del mercado, además de diseñar una política de promoción que facilite el conocimiento de las posibilidades que la Universidad ofrece en este ámbito.

Será necesario promover un cluster del conocimiento que integre a un conjunto de entidades claves en la creación, desarrollo y transmisión del

conocimiento como son la propia Universidad, los centros de investigación, las empresas y la sociedad.

Algunas de las orientaciones son:

- Contribuir con responsabilidad social y ejerciendo un rol protagónico en el desarrollo local, regional y nacional
 - Fortalecer el diálogo del mundo universitario con el sector público y privado en los niveles local, regional y nacional para mejorar la oferta de servicios y adecuar el quehacer universitario a la realidad en la que se inserta.
 - Fomentar la vinculación con instituciones de educación superior nacionales e internacionales para constituir un aporte al conocimiento, aprovechando las instancias de movilidad estudiantil y académica.
 - Consolidar los centros y departamentos universitarios donde se radica la capacidad investigadora prestadora de servicios.
 - Desempeñar un rol protagónico a través del aporte en la creación artística, en el desarrollo de las letras y las humanidades, en actividades de difusión cultural y, esencialmente, en la permanencia de un espacio de reflexión crítica y de análisis de nuestra realidad institucional, regional y nacional.
 - Impulsar el rescate y protección del patrimonio ambiental.
- Inserción en la sociedad del conocimiento. Los nuevos tratados en que se inserta el país, exige la necesidad de incorporar el inglés como segundo idioma y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones a nuestro quehacer para entregar a los funcionarios y estudiantes las herramientas necesarias para desenvolverse en un mundo globalizado.

Lo anterior, exige medios técnicos adecuados e implica una profunda

remodelación de los criterios didácticos y pedagógicos. Es necesario mantener un minucioso seguimiento de la tecnología y planificar en consecuencia, la renovación de los equipos y la actualización de las personas.

La Universidad tiene que adaptarse plenamente a las tecnologías de la comunicación, tendiendo a que la oferta de cursos, seminarios y postgrados se pueda realizar utilizándola. Algunas de las orientaciones son:

- Entregar las competencias generales y transversales esenciales para los profesionales del siglo XXI: el dominio del idioma inglés y familiaridad con las tecnologías de la información y las comunicaciones.
 - Identificar, aprovechar y desarrollar nuevas tecnologías de la comunicación e información que abren posibilidades de trabajar interactivamente y que impacten crecientemente en los métodos y formas del quehacer universitario.
 - Multiplicar las relaciones externas de nuestra universidad, manifestándose en: intercambio de académicos; incorporación de alumnos extranjeros a nuestras aulas, así como la incorporación de estudiantes chilenos en universidades extranjeras.
- Obtención de financiamiento para el desarrollo. Teniendo en consideración que el actual sistema de financiamiento de las universidades, es insuficiente para su mantención y desarrollo, estos últimos descansarán principalmente en la capacidad de la Universidad de autofinanciarse.

Algunas orientaciones básicas son:

- Fomentar el desarrollo de actividades que propendan el autofinanciamiento (Ingresos que cubran los gastos directos e indirectos, y los excedentes se

destinan a inversión para el desarrollo de la Universidad de Atacama) institucional y por unidades.

- Impulsar la participación en fondos concursables que apoyen la investigación y el desarrollo institucional, en conjunto con el sector público y/o privado.
- Facilitar el accionar a unidades que captan recursos a través de asistencia técnica, capacitación y servicios de consultoría.
- Impulsar la recuperación del crédito universitario y demás beneficios estudiantiles reembolsables.
- Aumentar la cobertura fomentando la creación de nuevos títulos, grados o diplomas que respondan a los requerimientos del mercado regional.

Otros elementos son:

- **Financiamiento y Uso de Recursos.** Para cumplir la misión y lograr la visión, se debe determinar cuánto cuesta llevar a cabo el plan, definiendo las fuentes de financiamiento y el uso de los recursos.

Esta es una estimación global. La cifra ajustada se definirá una vez terminado completamente el plan con sus respectivas actividades.

- **Sistema de Monitoreo y Evaluación.** El sistema de monitoreo y evaluación tiene como objetivo ser un instrumento de apoyo a la Rectoría que servirá para conducir la organización, a través de la obtención y uso de la información (Monitoreo) y de comparar los logros obtenidos (Evaluación) con los logros previstos (planificados)

El fin de este sistema es facilitar y mejorar las decisiones correctivas, con el propósito de que la Universidad de Atacama esté en capacidad de: mejorar su trabajo, aprender, adaptarse dinámicamente a las condiciones del entorno, cuestionar la validez de experiencias anteriores y estructuras de pensamiento e intentar caminos nuevos.

Este sistema asumirá un enfoque moderno con la mira puesta en el futuro, orientado al cumplimiento de objetivos y tareas, donde un criterio importante será la auto evaluación, la responsabilidad de las jefaturas orientada a resolver la situación actual, con orientación al usuario, y orientando el cumplimiento de los objetivos y tareas con la formación de equipos multidisciplinarios flexibles.

El sistema se constituirá por niveles de monitoreo y evaluación con relación a los niveles de Planificación y la estructura organizativa. Entre ellos, se encuentran el Nivel Estratégico (Junta Directiva, Rector, Direcciones Superiores), Nivel Táctico (Facultades/Instituto/ Departamentos administrativos), Nivel Operativo y ejecutor (Departamentos académicos / Secciones operativas).

Los responsables institucionales de coordinar y ejecutar el proceso de monitoreo y control será el Director de Planificación e Inversiones con apoyo directo del Contralor.

- Diagnóstico. Tendencias del Entorno: Las principales tendencias mundiales propuestas en el área de la educación (Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. UNESCO: París, Francia, 1998) son:
 - Considerar a la educación como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo.
 - Reconocer la necesidad imprescindible de la vinculación de todo sistema educativo con las necesidades regionales, nacionales e internacionales.
 - Apreciar como relevante el desarrollo continuo y progresivo de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y su creciente utilización en la optimización de las funciones académicas.
 - Atender al cambio permanente y profundo en las experticias y competencias

laborales que exige la vida moderna.

- Responder a las crecientes exigencias, públicas y privadas, de “responsabilidad social” (Accountability).

Estas tendencias a nivel mundial trazan nuevos escenarios (Sistema de formación curricular en el pregrado de las Universidades del Consejo de Rectores. Diagnóstico. Valpo, Octubre 2003) en la Educación superior en Chile, tales como:

- Exigencias crecientes de certificación y acreditación de la calidad de de instituciones, carreras y otras acciones académicas (Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior).
- Desafío para las instituciones de educación superior de “formar personas para un mundo globalizado” concretizado por la incorporación de Chile a importantes acuerdos comerciales, el TLC con Europa, EE UU, China, y otros.
- Los nuevos índices de escolaridad (obligatoria de 12 años) y aumento de las demandas sobre la Educación Superior. (Expectativa de 800.000 jóvenes matriculados de 18-24 años en Educación Terciaria al 2012).
- La necesidad de revisión profunda de los currículos de formación de pre y postgrados para su adecuación a las exigencias pedagógicas modernas y a las expectativas de educación continua. Diseños por estándares de competencias que incluyan aquellas de alta transferencia utilizables en la vida profesional y necesarias para la educación continua.
- Aumento exponencial y acelerado de la Educación Superior, pública y especialmente la privada que presenta especiales características de versatilidad, expansión y “marketing”.
- La internacionalización de la Educación Superior con la expansión sin fronteras de grandes Universidades extranjeras
- La Articulación del sistema Educativo y la Educación para toda la vida.

Educación terciaria articulada desde la formación técnica al doctorado.

- Movilidad estudiantil y profesional a nivel nacional e internacional. Sistema de Créditos transferibles (SCT) validación académica y certificación de títulos y grados.
- El creciente desarrollo de programas docentes asincrónicos, vía Internet.
- Sistema de información pública sobre la oferta de Educación Terciaria que oriente la demanda educacional y su vinculación con el medio y el desarrollo del país. Observatorios de la Educación Superior y del Empleo.
- Continuos desafíos desde el sector de las empresas y servicios públicos requiriendo nuevos perfiles y competencias.
- Modificación de la gestión académica tradicional hacia procesos gerenciales y sistemas de planificación, monitoreo y evaluación eficientes. Gestión global con énfasis en lo estratégico y la rendición pública de cuentas. (Accountability).
- Modificación del sistema tradicional de financiamiento de la Educación Superior Estatal, por disminución paulatina de los aportes directos y su reemplazo por ingresos de matrícula, servicios a terceros, convenios nacionales e internacionales y fondos concursables asociados a la calidad de la oferta.
- El Capital Humano en Chile, reflejado en el déficit de técnicos, profesionales, investigadores. Déficit de capital humano avanzado en universidades y empresas para aumentar capacidad Investigación/Desarrollo/Innovación (I&D&I).

Estos nuevos escenarios de la Educación Superior, junto a las prioridades del Gobierno Regional de Atacama (Plan de Inversiones Gobierno Regional de Atacama. Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama 2001-2006), expresado en los seis ejes estratégicos de su plan de inversiones, son tendencias que representan un reto para la Universidad de Atacama, y plantean un camino a seguir para la formulación de su Plan de Desarrollo 2006-2010, base para las acciones futuras.

Las prioridades de inversión del Gobierno Regional de Atacama son:

- Diversificación Productiva, con prioridades en el sector acuícola, turismo y agricultura.
- Modernización Minera. Desarrollada en modernización de procesos, fortalecimiento de capacidades de las Mipymes y mayor valor agregado.
- Fortalecimiento de la Mipyme. (Capacitación empresarial, expansión de los mercados, acceso al crédito).
- Desarrollo Científico y Tecnológico (vinculado a las oportunidades productivas y debilidades regionales, acceso a convenios de cooperación internacional, Atacama -Plataforma).
- Igualdad de Oportunidades y Promoción Social en salud (Infraestructura), educación (Calidad) y pobreza (Chile Solidario).
- Integración y Conectividad Costera (Pasos Fronterizos, otros. Programación de la Conectividad Costera).

También es importante, considerar que bajo el subsistema I “Aspectos Sociales del Desarrollo”, letra C “Servicios Sociales”, Punto 2 “Derecho a la Educación” de la ERDA (Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama 2001-2006), se establece que las orientaciones de políticas y programas para la Educación Superior en Atacama son:

- Fortalecimiento de la educación superior, realizada principalmente a través de una diversificación de la oferta y ampliación de la cobertura de carreras por parte de la Universidad Regional y otras, con especial atención al área relacionada con los recursos naturales renovables que posee la región, y su coherente ocupación espacial para una explotación sustentable, con carreras del

área de las ciencias sociales y culturales, con el área de la ingeniería, con la creación de carreras de pedagogía básica y media de tipo científico, como así también desarrollar una oferta en el campo de las artes.

- Generación de cursos de postítulo y postgrado, en especial del área de la educación, como también en ámbitos multidisciplinarios tales como las ciencias sociales y naturales, cultura y comunicación, ingeniería y ciencias, etc.
 - Potenciar la creación de un Instituto Profesional (IP), como también la creación de Centros de Formación Técnica (CFT), que preparen profesionales y técnicos de mandos medios de alto nivel, en relación con el Desarrollo Socioeconómico de la Región de Atacama.
 - Potenciar la idea de la Educación Permanente como un lineamiento para el perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas por las personas a través de sus años de estudio, que permitan mayor acreditación y mejoramiento en su calidad de vida.
 - Formación del Consejo Regional de Educación, cuya función será definir las políticas regionales en materia de educación, facilitando y potenciando a todo nivel o sector los convenios con distintos organismos nacionales e internacionales, para el perfeccionamiento y la capacitación en la región.
- Análisis Interno Institucional. Universidad de Atacama
 - Históricamente la Universidad de Atacama está ligada a sus dos instituciones matrices: La Escuela de Minas y la Escuela Normal de Copiapó, fundadas en 1857 y en 1905, respectivamente.
 - En el año 1981, y por un breve período, la Sede de Copiapó de la Universidad Técnica del Estado se transforma en el Instituto Profesional de Copiapó, hasta el 26 de octubre del año 1981, fecha en que se crea la Universidad de Atacama mediante el D.F.L. N° 37, siendo su principal misión formar profesionales en

las áreas de Ingeniería, Educación y Tecnología, incorporando posteriormente, a su quehacer académico, las de Ciencias Naturales y Ciencias Jurídicas.

- Su Casa Central se encuentra en la ciudad de Copiapó y la integran sedes en Copiapó, Vallenar, Caldera y Santiago.
- Su organización Académica considera cuatro Facultades: Ingeniería, Humanidades y Educación, Ciencias Jurídicas, Ciencias Naturales y el Instituto Tecnológico. En el ámbito de la investigación y desarrollo, además de las unidades nombradas, cuenta con el Instituto de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (IDICTEC), el Instituto de Asistencia a la Minería (INSAMIN) y el Instituto de Derecho de Minas y Aguas (IDMA).
- La Universidad de Atacama cuenta con dos instituciones relacionadas: La Fundación para la Extensión Académica y Cultural de la Universidad de Atacama (FUNDAC-UDA), a quién se le encarga la administración de la Escuela Técnico Profesional de la Universidad (ETP), en calidad de sostenedor, la radio emisora de la Universidad y el museo mineralógico de la región y el Centro de Formación Técnica UDA (CFT-UDA), creado para desarrollar ofertas educativas de la Educación Técnica de Nivel Superior. La primera sede de este CFT, ubicada en Copiapó, es el Centro Internacional Minero Benjamín Teplizky, creado con la cooperación del Gobierno de Canadá, el Gobierno de Chile y las mayores empresas mineras de la Región.
- El recurso humano de la Universidad de Atacama se conforma por: 130 Jornadas completas, de los cuales 32 son Magíster, 19 doctores, 9 académicos en estudios de magíster y 18 en estudios de doctorado. En la administración y servicios, apoyando las funciones principales, cuenta con 229 funcionarios, de los cuales 33 son profesionales.
- La universidad dicta actualmente 9 carreras universitarias de pregrado, 3 carreras con licenciatura y 6 carreras tecnológicas que prestan servicio a aproximadamente 3.000 alumnos, en modalidad diurna y vespertina. Las

carreras se dividen en: área tecnológica, once carreras con duración entre 6 y 12 semestres; área humanidades y educación, cinco carreras con duración entre 8 a 10 semestres; área de derecho y ciencias sociales, dos carreras con duración de 10 semestres. El Instituto de Derecho de Minas y Aguas, dependiente de la Facultad de Ciencias Jurídicas, dicta el Magíster en Derecho de Minería, y la Facultad de Ingeniería el Magíster en Metalurgia.

- Respecto de la investigación, en general es incipiente en cuanto a investigación científica, publicaciones e innovaciones tecnológicas.
 - Amplio campus central de 26 hectáreas, en la salida norte de la ciudad de Copiapó, que integra físicamente en un mismo lugar toda la actividad universitaria. Dispone, además, de un terreno agrícola de 46 ha, dentro del límite urbano, ubicado a la salida norte de la ciudad, y dos edificios en el centro de Copiapó. Cuenta además, con dos internados (femenino y masculino) y una casa señorial antigua declarada Monumento Nacional (Casa Maldini). En mayo de 2006, finalizaron los trámites de una donación de la Ilustre Municipalidad de Vallenar correspondiente a un terreno de 0,65 ha para construir la futura sede universitaria en esa ciudad.
 - Posee modernas tecnologías de información y comunicación, entre ellas, red Ethernet Giga Bites de 3 Mega bites, enlace internacional, salón de videoconferencia, conectado a REUNA y varias áreas con WiFi. Todos los laboratorios de computación para estudiantes están conectados a Internet. Así como también, todos los académicos, profesionales y administrativos.
 - Posee medios de comunicación de la actividad universitaria: radio, revista electrónica, página web.
- Centro de Formación Técnica UDA
 - El CFT - UDA dicta actualmente cinco carreras técnicas de nivel superior, que

prestan servicio a 360 alumnos, en modalidad diurna y vespertina. Las carreras tienen una duración de cuatro semestres y 600 horas de práctica profesional.

- El recurso humano del CFT-UDA, está compuesto por 4 Jornadas completas y 30 Jornadas parciales. En la administración, apoyando las funciones principales, cuenta con 6 profesionales y 10 administrativos.
 - Físicamente se encuentra ubicado en la zona central del campus universitario. Cuenta con el edificio “Benjamín Teplizky”.
 - La unidad de capacitación del CFT-UDA, en enero del 2005, implantó y certificó un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2000 y Norma Chilena 2728, Of 2003 para Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC).
- Fundación para la Extensión
 - La FUNDAC, como sostenedor de la Escuela Técnico Profesional (ETP) atiende a 996 alumnos. También tiene a cargo la administración de la Radio Universitaria y del único Museo Mineralógico de la Región.
 - El recurso humano de la FUNDAC-UDA, está compuesto por 23 académicos Jornada completa y 37 jornada parcial. Apoyando las funciones principales, cuenta con 41 funcionarios de los cuales 18 son profesionales.
 - La Escuela Técnico Profesional se ubica físicamente cercana a la Universidad. La Gerencia de la FUNDAC y el museo mineralógico se encuentran ubicados en el centro de la ciudad, en las calles próximas a la plaza central, ocupando dos edificios de propiedad de la Universidad.
 - Proceso de Acreditación Universidad
 - La Universidad de Atacama se acreditó institucionalmente hasta enero del

2008. Para renovar el proceso debe resolver las observaciones realizadas por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado.

- Las observaciones emitidas por la CNAP, en el área de gestión institucional son:

1. Debe definir propósitos institucionales, metas y objetivos. Identificar áreas prioritarias, establecer prioridades y verificar su cumplimiento.
2. Definir mecanismos efectivos para analizar la evolución de su entorno y responder de mejor forma a los requerimientos del medio.
3. Estructura no funcional a sus propósitos institucionales. No se utilizan mecanismos para controlar su funcionamiento.
4. Consejo académico no dedicado a la reflexión institucional acerca de las orientaciones de las carreras y requerimientos del área académica.
5. Heterogeneidad muy alta entre facultades y departamentos en los aspectos asociados a gestión docente.
6. Baja vinculación entre las unidades académicas, no se aprovechan sinergias y potencialidades entre ellas.
7. Necesidad de contar con información sólida y confiable sobre los distintos procesos institucionales.
8. No existen mecanismos de perfeccionamiento y evaluación del personal directivo y académico que consideren resultados esperados o cumplimiento de metas.

- Las observaciones emitidas por la CNAP, en el área de docencia de pre-grado:

1. La universidad no ha definido claramente sus propósitos institucionales,

- metas y objetivos para la docencia de pre-grado
2. No hay a nivel institucional propósitos claros que orienten la acción respecto de carreras que ofrecen, población objetivo o las características generales de la docencia.
 3. No hay políticas y mecanismos institucionales para asegurar la calidad de las carreras de pre-grado que ofrecen.
 4. No se aplica en forma institucional la adopción de la metodología de currículo basado en competencias y la aplicación de modelos de mejoramiento de la docencia
 5. No se han incorporado las competencias transversales en los perfiles de egreso de las carreras
 6. No se cuenta con un plan institucional en el área docente que incluya capacitación y el apoyo metodológico que requieren los profesores para la aplicación de nuevos modelos y métodos de enseñanza.
 7. Mecanismos de evaluación de personal académico que considere los resultados esperados y fortalezca los mecanismos de gestión de calidad.
 8. Incipiente mejora de las deficiencias de las conductas de entrada de los alumnos, lo que da cuenta de políticas de admisión concordantes con su misión y objetivos.
 9. Deserción elevada, permanencia prolongada en las carreras, tasa de titulación muy baja.
 10. Infraestructura adecuada a los programas asociados a las actividades industriales de la Región.
- De las 18 carreras, al mes de agosto del 2006, sólo se han acreditado 5 carreras.
1. Ingeniería Civil en Metalurgia por 2 años.
 2. Pedagogía en Educación General Básica por 5 años.
 3. Pedagogía en Educación Parvularia por 2 años.

4. Pedagogía en Educación Física por 5 años.
5. Derecho por 2 años.

- Análisis FODA

- Análisis de Oportunidades

1. El creciente reconocimiento de la sociedad chilena de la importancia fundamental para el país de su adecuada inmersión en la “sociedad del conocimiento” que redundará en continuas demandas de formación técnica y profesional, servicios e investigación científica y tecnológica.
2. Los sostenidos procesos de descentralización y desconcentración efectuados por los Gobiernos Democráticos que están propiciando un mantenido aumento de las exigencias de nivel y calidad de la educación a nivel regional, específicamente un aumento constante de demanda por la Educación Superior.
3. La creciente incorporación del país en Tratados de Libre Comercio que involucran, además de los aspectos comerciales, procesos de intercambios culturales, educativos y de técnicos y profesionales de alta calidad, supone la necesidad de considerar la incorporación a los estudios universitarios como una vía eficiente de participación.
4. Constituir la única “Universidad Pública” de la Región de Atacama.
5. La existencia en la Región de las cinco Compañías Mineras más grandes del mundo y un creciente auge de las empresas agrícolas especializadas en la agricultura de zonas desérticas.
6. El establecimiento del Royalty Minero y las posibilidades que significa su utilización para el financiamiento del desarrollo Regional. Mayor requerimiento de proyectos de I & D & I.

7. Creciente aumento de la expectativa de vida de la población, lo que está produciendo demandas por nuevas actividades académicas de educación permanente y reciclaje profesional.

- Análisis de Amenazas

1. Creciente y sostenida disminución de los aportes fiscales directos para el presupuesto universitario, que disminuyen a su vez las posibilidades de extensión universitaria y mejoramiento de la calidad de las funciones académicas.
2. Escaso margen presupuestario para procesos sostenidos de perfeccionamiento académico, mejoramiento de la calidad de la docencia y de las instalaciones.
3. Sostenida incorporación, en la Región, de sedes de universidades privadas con amplio ofrecimiento de carreras profesionales, postítulos, diplomados y postgrados, que intentan consolidarse mediante técnicas de marketing sin que los procesos de acreditación produzcan efectos apreciables en la demanda.
4. Proliferación de programas no presenciales de universidades públicas y privadas con valores bajos de matrícula.
5. Inicio de la migración de los profesores bien calificados a las universidades privadas que se incorporan a la Región y a las empresas mineras que ofrecen remuneraciones muy superiores.
6. Desconfianza en la calidad de gestión económica de la Universidad debido al recuerdo de la crisis ocurrida en el año 2002 ya superada.
7. Situación de los bajos rendimientos regionales en las pruebas del SIMCE y PSU que redundan – en este último caso – en menores puntajes de postulación a la Universidad.

8. Sistema Escolar centrado en aprendizajes estáticos en desmedro del desarrollo de habilidades intelectuales de alta transferencia.
9. Mantención de la Educación como producto de mercado y débil acción subsidiaria del Estado para mejorar la equidad del acceso a instituciones de calidad.
10. Presiones locales y regionales para la proliferación de nuevas carreras profesionales ya existentes en otras universidades sin que la Universidad de Atacama cuente con recursos humanos y materiales suficientes para asegurar su calidad.

- Análisis de Fortalezas

1. Única Universidad Estatal instalada en la Región de Atacama
2. Universidad Acreditada hasta enero del 2008 y por lo mismo elegible para concursar a recursos públicos
3. Con todas las carreras profesionales presentadas a consideración del Consejo de la CNAP acreditadas.
4. Indiscutible tradición al haberse Incorporado a la enseñanza minera desde cerca de 150 años, (1857) una de las más antiguas Escuelas de Minería del mundo.
5. Dedicada a la formación de docentes durante más de 100 años (1905) una de las más prestigiosas Escuelas Normales del país.
6. Suficientes recursos materiales – según evaluación de CNAP – para la ejecución de sus actividades académicas actuales.
7. Existencia de un modelo curricular de alta innovación, con reconocimiento nacional e internacional, en la Facultad de Humanidades y Educación transferibles a otras Facultades.
8. Existencia de un alto porcentaje de estudiantes pertenecientes a los tres más

bajos quintiles de clasificación económica, lo que asegura la obtención – de parte del Estado – de más del 80% del valor de los aranceles de matrícula, al mismo tiempo que valoriza su acción de beneficio social para los más necesitados.

9. Variadas e importantes relaciones científicas y tecnológicas con las empresas mineras de la región a través de consultorías e investigaciones.
10. Sistemática vinculación de la Facultad de Ciencias Jurídicas con el sistema judicial regional a través de programas de perfeccionamiento y postgrado.
11. Sólidas relaciones con el Sistema Escolar de la Región a través del desarrollo de programas de perfeccionamiento, prácticas profesionales, ENLACES, Chile Califica y Postítulos.
12. Existencia de un Plano Regulador de las instalaciones del campus de Copiapó.
13. Existencia de convenios nacionales e internacionales a través de proyectos MECESUP, ALFA, PIMA , CICAD y otros.
14. Convenios de cooperación mutua con numerosas universidades nacionales e internacionales.
15. Existencia de instrumentos legales y reglamentarios que permiten regular el funcionamiento y le otorgan suficiente seguridad al funcionamiento institucional.
16. Existencia de un Reglamento de Jerarquización Académica con exigencias semejantes al promedio nacional.
17. Existencia de un sistema multi-niveles de formación tecnológica: Enseñanza Técnico Profesional, Centros de Formación Técnica, Instituto Tecnológico y Formación de Profesores de Enseñanza Técnico Profesional.

- Análisis de Debilidades:
 - Deficiente sistema informático para la gestión administrativa y académica que impide obtener la información oportuna y pertinente en los procesos de toma de decisiones.
 - Presupuesto organizado y distribuido de acuerdo al funcionamiento histórico y no en función de actividades y metas debidamente planificadas.
 - Escaso margen presupuestario para la optimización operacional, inversiones y desarrollo.
 - Baja productividad en investigación científica, publicaciones e innovaciones tecnológicas.
 - Atraso en la actualización del Plan de Desarrollo Institucional.
 - La mayoría de las carreras profesionales funcionan con currículos tradicionales, organizados sin definir adecuadamente los perfiles, estándares y competencias indispensables. Con altos porcentajes de repitencia, eliminación y deserción. Tiempos de titulación superiores a las normas nacionales e internacionales.
 - Los currículos se centran en la enseñanza en el aula, con escasa preocupación por el aprendizaje de los estudiantes y la formación de las habilidades intelectuales superiores.
 - Inexistencia de mecanismos institucionales para el aseguramiento de la calidad de la gestión administrativa y docente.
 - Sistema de creación de nuevas carreras profesionales, postítulos y postgrados que no asegura su viabilidad académica y económica.
 - Deficiente estructura organizacional que no propicia el trabajo eficiente en equipos.
 - Estatuto Universitario proveniente del año 1981, que propicia un sistema vertical de gobierno universitario, autoritario y de baja flexibilidad que impide la adecuada participación de la comunidad universitaria y la realización

eficiente de los nuevos desafíos que debe enfrentar la institución.

- Estructura organizacional y de gestión inadecuada para enfrentar con oportunidad y eficiencia los desafíos actuales y del futuro.
 - Inexistencia de un sistema de evaluación periódica de la actividad académica, que propicie el mejoramiento continuo de la calidad y la debida selección de personal.
 - Inexistencia de una unidad encargada de la coordinación de la Investigación Científica, Tecnológica y de Postgrado.
 - Inexistencia de un organismo universitario destinado a la coordinación de los programas de extensión, capacitación y servicios y de las acciones de relaciones públicas e interuniversitarias.
 - Existencia de una Vice-Rectoría Académica sin dotación profesional para el apoyo pedagógico a los procesos de docencia.
 - Insuficiente número de académicos con estudios de postgrados y varios académicos con dificultades económicas para finalizar sus estudios de doctorado en el extranjero.
- Matriz Institucional de Integración de Factores

Una vez lograda la identificación de las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas priorizadas, el análisis combinado de ambas, expresado en una matriz de integración de factores, puede proporcionar los ejes fundamentales que representan las políticas, prioridades y objetivos en que la institución enfatizará sus acciones.

- Potencialidades.

De acuerdo a la matriz, está claro que: La institución debe aprovechar

sus potencialidades (Potencialidades: Surgen de correlacionar las fortalezas con las oportunidades, para buscar cuales de las primeras son relevantes a fin de aprovechar las ventajas que ofrecen las segundas), como:

1. Estar acreditada para tener el derecho de acceder a fondos públicos
 2. Ser propiedad del Estado, tener acceso a fondos públicos para cumplir un rol social
 3. Articular los cuatro niveles de formación, bajo la tutela de la institución, con un enfoque integral basado en competencias.
 4. Acceder a recursos públicos para potenciar el desarrollo de los institutos de investigación y las capacidades investigativas de los 17 doctores.
 5. Vincularse estratégicamente con empresas regionales y con el Gobierno Regional para generar prácticas profesionales, trabajos de titulación e investigación, generación de nuevas carreras captando recursos para el desarrollo.
 6. Aprovechar el recurso humano capacitado de la institución para iniciar un proceso de cambio y modernización de la gestión universitaria.
- Desafíos. Los principales desafíos (Desafíos: Son los factores, que a pesar de ser débiles, son claves para aprovechar algunas de las ventajas del medio, constituyendo por esto un desafío para el desarrollo) para la Universidad de Atacama son:

En materias de docencia:

1. Acreditar todas las carreras de pre-grado.
2. Iniciar un proceso institucional de renovación curricular modular por competencias.

3. Diversificar la oferta de carreras acreditadas.
4. Aprovechar los fondos concursables para desarrollar la vinculación y articulación entre niveles de formación.

En materias de gestión de administración:

1. Formular un nuevo plan estratégico (Fase de planificación)
 2. Formular los requerimientos de recursos económicos y las fuentes de financiamiento que implica el plan (Fase de presupuestación)
 3. Adaptar la estructura funcional de acuerdo a los objetivos institucionales, establecer los sistemas necesarios para la coordinación de las áreas en función de los objetivos institucionales, para así, obtener la base para el desarrollo de un sistema de Información computacional adecuado a los requerimientos Institucionales. (Fase de organización)
 4. Gestionar al personal para motivarlos en el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales. (Fase de Dirección)
 5. Monitorear y evaluar los resultados para redefinir prioridades y cursos de acción. (Fase de monitoreo y control)
 6. Contar con un plan de marketing para los servicios ofrecidos.
 7. Generar ingresos propios y mejorar políticas de cobranza.
- Riesgos. Al mismo tiempo, en que la institución aprovecha sus potencialidades y enfrenta los desafíos, debe iniciar acciones para evitar riesgos (Riesgos: Factores internos, que pese a ser fuertes, están amenazados por otros externos y representan, por tanto, un riesgo potencial) como:
1. No renovar la acreditación en enero del 2008
 2. Disminución del número de matriculados

3. Tecnología obsoleta
 4. Perder la inversión realizada en el perfeccionamiento y capacitación del recurso humano.
- Limitantes. Por último, la Universidad de Atacama debe iniciar acciones para disminuir las barreras para el desarrollo, las limitantes (Limitantes: Son las barreras para el desarrollo, es decir, de qué manera los factores más débiles se potencian negativamente con las amenazas del medio:
1. Carreras no acreditadas
 2. Carencia de objetivos claros para el futuro
 3. No contar con un buen sistema de información para adaptarse oportunamente a los cambios del medio

Sobre la base de estos resultados se puede identificar claramente las prioridades, políticas y objetivos que focalizan el interés de todos los ámbitos de la comunidad universitaria.

4.1.2 Universidad Nacional de Ancash "Santiago Antúnez de Mayolo" (UNASAM)

La Universidad Nacional de "Santiago Antúnez de Mayolo" (UNASAM), es el primer claustro del saber del Nor-centro del Perú. Esta casa superior de estudios está situada en la ciudad de Chiquián, provincia de Bolognesi y su desempeño ha contribuido en el desarrollo científico, tecnológico y cultural de la humanidad (www.unasam.edu.pe).

Se realizó una investigación cualitativa, cuyo objetivo consistió en elaborar una propuesta de un modelo de diagnóstico estratégico para la Universidad Nacional

de Ancash "Santiago Antúnez de Mayolo", de acuerdo a un enfoque de planeación estratégica universitaria. Para la recopilación de datos utilizaron los métodos de estudio de caso y Delphi; el primero se aplicó a veinticinco informantes claves y el segundo a once expertos internos y externos, adicionalmente se recopiló información documental y audiovisual. Los datos obtenidos se ordenaron e integraron en una base electrónica de datos integrada. Con base a las categorías que surgieron de los resultados y de acuerdo al marco teórico – contextual revisado, se construyó el modelo teórico, contra el cual se comparó la situación encontrada en el trabajo de campo. Se presentan las conclusiones, recomendaciones y algunas acciones para la instrumentación óptima de la propuesta, que ha de incidir en el mejoramiento del Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM 2001 – 2010 (www.monografia.org).

El propósito, fue elaborar una propuesta de un modelo de diagnóstico estratégico para la Universidad Nacional de Ancash "Santiago Antúnez de Mayolo" (UNASAM), de acuerdo a un enfoque de planeación estratégica para la educación superior, basado principalmente en los lineamientos teóricos y percepciones de expertos en planeación estratégica universitaria y educación superior; marco contextual y normativo vigentes; marco referencial sobre modelos de diagnóstico estratégico utilizados en universidades públicas nacionales e internacionales, y de acuerdo a la opinión de informantes claves como: directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, egresados y empleadores de la UNASAM; para contribuir con el mejoramiento del Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM, 2001 - 2010 (PED).

Los problemas formulados en este estudio fueron a)¿Cuáles son los elementos del sistema de diagnóstico estratégico de desarrollo de la UNASAM 2001 - 2010? b)¿Cuál es la estructura de un modelo de diagnóstico estratégico de acuerdo a un enfoque de planeación estratégica en educación superior?

Los objetivos generales propuestos son: a) Estudiar el sistema de diagnóstico del Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM 2001 - 2010, para comprender sus aspectos positivos y negativos, y derivar lecciones para la planeación universitaria. b) Proponer un modelo de diagnóstico estratégico de acuerdo a un enfoque de planeación de la educación superior, para el mejoramiento del Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM 2001 - 2010, y de las universidades públicas peruanas en general

La Universidad Nacional de Ancash “Santiago Antúnez de Mayolo” (UNASAM), tiene como elementos considerados en la elaboración de su plan estratégico:

- Marco Teórico y Contextual: En los lineamientos teóricos de este estudio se describió, tanto el marco teórico, como el contextual y normativo vigentes para el Perú. Como fundamentos teóricos se han descrito estudios previos realizados a nivel local, regional, nacional e internacional. Asimismo se aborda el tema de la planeación y diagnóstico estratégico de las universidades, que incluye aspectos de gobierno, políticas, administración, planeación y diagnóstico estratégico para la educación superior.

En el marco contextual se aborda las características generales de la universidad; la diada universidad – sociedad: contextos, escenarios y tendencias; la situación y perspectivas de la universidad peruana, enfatizando tanto el contexto económico, político, sociocultural y nacional y su impacto en la universidad, como las tendencias, situación actual y FODA de algunas universidades públicas peruanas.

- Material y Métodos: De acuerdo a la naturaleza intrínseca de este estudio cualitativo, se asumió la perspectiva constructivista, el método de estudio de

caso y método Delphi. Las fases y sub-fases de trabajo se han establecido según los lineamientos sugeridos por Yin (1994) y Ruiz (1999) que han sido los siguientes: 1) Diseño de investigación (preguntas de investigación, selección de casos, selección de expertos). 2) Recopilación de los datos (desarrollo del protocolo para la recopilación de datos, constructos de estudio, técnica de instrumentos, trabajo de campo). 3) Análisis de datos cualitativos (análisis de los datos, saturación teórica, análisis transversal, validez y confiabilidad, control de calidad). 4) Generación de la teoría (contrastación de la literatura existente, desarrollo de propuestas, escritura del informe).

- Resultados y Discusión: El análisis del diagnóstico estratégico de la UNASAM 2001 – 2010, se ha realizado utilizando la técnica de triangulación y reelaborando los relatos recogidos de los entrevistados, expertos internos y externos, en función a categorías temáticas: entradas, procesos y productos. La mayoría de informantes han sostenido que el análisis interno y externo de la UNASAM ha sido realizado de forma no objetiva general, superficial, insuficiente e incompleto, porque el proceso no fue concluido durante el evento y que se sustentó prioritariamente en datos cualitativos, asignando mayor importancia a la opinión de los docentes y al área académica; asimismo se habría sesgado el análisis de las debilidades que no fueron mencionadas para evitar que se conocieran los problemas reales de la UNASAM. Con respecto a la valoración del Diagnóstico Estratégico y del PED 2001 – 2010 de la UNASAM (este último como instrumento de gestión para su desarrollo institucional, modernización y acreditación universitaria), las opiniones consensuales de los expertos internos y externos se han orientado al análisis de los aspectos positivos, negativos y las respectivas sugerencias para su mejoramiento.

De otra parte, para el mejoramiento técnico del Diagnóstico Estratégico de la UNASAM – 2001 los expertos recomiendan tener en cuenta las tendencias relacionadas con el desarrollo de las universidades públicas peruanas así como el FODA presuntivo de estas últimas, que han sido identificados por los expertos referidos y se presentan en la Tabla N°01 y Tabla N°02 respectivamente.

- Tendencias Positivas
 - Institucionalización de procesos de evaluación, acreditación, certificación, mejoramiento de programas académicos y modernización universitaria.
 - Crecimiento de las universidades privadas con oferta de servicios educativos de calidad.
 - Rediseño y actualización de currículos, sílabos y apertura de nuevas carreras universitarias.
 - Cambios y mejoramiento en los estilos de gestión universitaria.
 - Incremento del financiamiento diversificado con rendición de cuentas.
 - Articulación de las actividades universitarias con las demandas de la Sociedad, Estado y Empresa.
 - Mejoramiento gradual de la calidad educativa.
 - Competencia entre universidades nacionales (de la capital y regiones) y con universidades extranjeras.
 - Creación del Consejo Nacional de Educación Superior.
 - Demanda creciente de aprendizaje continuo, educación a distancia implementada mediante las NTIC.
 - Incremento de las universidades virtuales.
 - Cierre, fusión o liquidación de universidades pequeñas y filiales de baja calidad.

- Democratización del gobierno, mediante la elección universal, directa y ponderada de las autoridades universitarias.

- Tendencias Negativas

- Reducción, racionalización de financiamiento fiscal. Debilitamiento de la autonomía universitaria.
- Incremento de universidades pequeñas y filiales que no cumplen con los estándares de calidad educativa.
- Mantenimiento de la oferta no competitiva de especialidades no acordes a las necesidades de la realidad nacional.
- Devaluación de los títulos y grados académicos expedidos por algunas universidades.
- Persistencia de procesos inadecuados de selección de ingreso, formación académica, graduación y titulación con la consecuente desacreditación mayormente de egresados de universidades de provincias.
- Masificación constante por la demanda de acceso de parte de los estudiantes a las universidades públicas.
- Continuidad de la corrupción administrativa y académica.
- Persistencia de las bajas remuneraciones para el personal docente y administrativo.

- Fortalezas

- Infraestructura, laboratorios, equipos, centros de producción, estructura informática (sólo para algunas universidades) propias.
- Tradición de algunas universidades con antigüedad y prestigio.

- Proceso de selectividad de los ingresantes, cuya exigencia es mayor en comparación al de algunas universidades privadas.
- Existe vocación de servicio y niveles de desempeño académico competitivo para la enseñanza universitaria en algunos docentes.
- Mayoría del personal administrativo presenta desempeño laboral competente.
- Mayoría de estudiantes tienen vocación, interés de superación personal y buen nivel aptitudinal para el aprendizaje académico.
- Para el caso de universidades de provincias, estas son entidades representativas para el desarrollo regional.
- Presupuesto permanente asignado por el Estado.
- Captación de recursos directamente recaudados, mediante la formulación y ejecución de proyectos diversos, implementación y operativización de Centros de producción, pagos de matrículas y otros servicios.
- Algunos docentes con grados académicos de maestría y doctorado.
- Funcionamiento de escuelas de posgrado que ofertan diversas especialidades.
- Fortalecimiento de la autonomía responsable.
- Al interior de la mayoría de las universidades, existen capacidades y habilidades para desarrollar vínculos académicos y empresariales.
- Mayormente las universidades están modificando su organización, currículos, sílabos de acuerdo al avance científico, tecnológico y demandas del mercado laboral.
- Existe motivación para la capacitación permanente, de parte de los docentes y personal administrativo.
- Captación de estudiantes de diversos estratos sociales, cuyas experiencias son más diversificadas.
- Elaboración e implantación gradual de planes estratégicos, como instrumento de gestión y de toma de decisiones.

- Oportunidades
 - Demanda de consultorías externas e internas, de servicios profesionales de parte de empresas públicas, privadas y organismos de desarrollo.
 - Demanda de nuevas especialidades en el sector industrial, comercial, turismo, minería, etc.
 - Demanda de la sociedad para la participación activa de la universidad en el logro de su desarrollo social, económico, cultural, científico y tecnológico.
 - Demanda insatisfecha regional y nacional para modernizar tecnologías empresariales, de procesamiento de información simplificando la gestión y la toma de decisiones.
 - Demanda de educación continua y de educación a distancia.
 - Implantación de procesos de regulación, autoevaluación y acreditación, mejoramiento de la calidad y desarrollo institucional.
 - Autonomía universitaria facultada por la Ley Universitaria N° 23733.
 - Becas para capacitación e investigación a nivel nacional e internacional.
 - Para determinadas carreras el entorno laboral y empresarial ofrecen espacios para la formación práctica e investigación.
 - Existencia y aplicación de las NTIC al proceso E-A.
 - Egresados de educación secundaria, motivados para formarse en las universidades, constituyen un mercado cautivo nacional.
 - Alianzas estratégicas y redes entre universidades del país y del mundo en el marco de la globalización educativa.
 - Convenios con organismos multilaterales, que sólo pueden ser suscritos con universidades públicas.
 - Captación de mayor cantidad de alumnos a nivel de pregrado, posgrado,

diplomados, cursos de extensión universitaria, debido a los bajos costos.

- Existencia de entidades que cuentan con base de datos e información estadística para realizar investigaciones nacionales e internacionales.

- Debilidades
 - Excesiva burocracia de procesos internos y administrativos.
 - Deficiente capacidad de gestión para operativizar convenios de cooperación interinstitucional técnica y financiera.
 - Escasa capacidad resolutive e instalada, para enfrentar procesos de cambio generados por la globalización y la emergencia de las NTIC.
 - Escasa identificación, compromiso y mística de parte del personal docente y administrativo para contribuir con el desarrollo institucional.
 - Mayoría de docentes no tienen grados académicos de maestría y doctorado.
 - Débil articulación curricular entre la educación primaria y secundaria con la educación universitaria, que predispone bajo nivel académico, deserción y reprobación de parte de los estudiantes.
 - Bajas remuneraciones de los docentes y personal administrativo, propicia la renuncia o cese de los mismos.
 - Predomina una gestión (modelo feudal, visión cortoplacista) y cultura organizacional tradicional deficiente, de confrontación interna, conservadora de valores, actitudes y conductas inadecuadas (clientelaje, corporativismo, amiguismo, tolerancia a la negligencia, no acatamiento de recomendaciones producto de auditorías etc.), que no permiten la implementación de una política institucional integral a largo plazo.
 - Deficiente gestión en algunos Centros de Producción que genera pérdidas de recursos económicos.
 - Mayoría de docentes no manejan métodos didácticos y sistemas de evaluación

adecuados para la enseñanza universitaria.

- Mayormente las universidades y sus respectivas facultades no se adecuan a las normas ISO de calidad educativa.
- Oferta de carreras profesionales que no responden a las reales necesidades de los mercados laborales.
- Currículos desfasados, academicistas que no promueven la internalización de valores éticos e institucionales.
- Mayor dedicación a la formación académica, que a la investigación científica, tecnológica de parte de los docentes.
- Mayoría de universidades carecen de infraestructura suficiente; equipos, laboratorios, bibliotecas y estructura informática actualizada.
- Escaso apoyo económico para la capacitación permanente de los docentes y personal administrativo. de los escasos recursos de la universidad.
- Algunos docentes laboran paralelamente.
- Politización e influencias de algunos grupos de interés en la administración universitaria, que sacan provecho en otras entidades, presentan baja calidad en la enseñanza académica.
- Políticas de educación superior nacionales e internacionales, son obviadas como directrices de las políticas institucionales de algunas universidades.
- Mayoría de universidades de provincias, no cuentan con un sistema de información actualizado y automatizado.
- Escasos recursos humanos especializados en planificación y presupuesto.
- Excesiva rotación del personal técnico capacitado en ciertas áreas lo cual no permite la continuidad de ciertas líneas de trabajo.

- Amenazas
 - Inestabilidad política y económica del país.
 - Niveles constantes de desempleo, subempleo, autoempleo y bajas remuneraciones en la mayoría de familias peruanas.
 - Escasa asignación de recursos fiscales de parte del Estado.
 - Reestructuración del financiamiento, que tiende a ser diversificada, con reducción de gastos corrientes e incremento de estrategias para captar recursos propios.
 - Políticas educativas nacionales priorizan la educación básica, no la educación superior.
 - Rol pasivo de la Asamblea Nacional de Rectores que gradualmente pierde liderazgo como entidad coordinadora y orientadora de las universidades.
 - Competencia de universidades extranjeras presenciales y virtuales, que imparten estudios de pregrado, posgrado y diplomados de calidad.
 - Crecimiento de universidades privadas de prestigio, que emplean las NTIC, brindan buen servicio y compiten agresivamente en la captación de estudiantes.
 - Formación de consorcios y sociedades anónimas privadas, que como estrategias permiten mejor viabilidad y uso racional de recursos.
 - Oferta de mejores remuneraciones para los docentes competitivos, de parte de empresas y universidades privadas.
 - Creación de universidades públicas y de carreras profesionales de acuerdo a intereses políticos, no sustentados en estudios de demanda social.
 - Reducción de la demanda de acceso de parte de estudiantes de clase socioeconómica media y alta, por la presencia de universidades acreditadas y despolitizadas.
 - Descrédito de las universidades en su entorno social, por el desempeño

inadecuado de egresados y baja calidad de tesis.

- Deterioro de la imagen institucional en el entorno social, por la inadecuada gestión y corrupción administrativa- académica.
- Producción acelerada de conocimientos científicos y tecnológicos, no permite la adaptación oportuna y el avance paralelo de las universidades.

- Conclusiones

Los resultados de este estudio permiten inferir lecciones aprendidas tanto para la planeación, el diagnóstico estratégico, así como para los planificadores, las cuales se han descrito a través de las respuestas a las preguntas de investigación y mediante la construcción de un modelo teórico de diagnóstico estratégico para la UNASAM, con un enfoque de planeación estratégica para la educación superior, que se sintetiza en el cuadro N°01.

Cuadro N° 01: Enfoque Sistémico de la Propuesta del Modelo de Diagnóstico Estratégico para la UNASAM

Diagnóstico Estratégico		
Entorno y Microentorno Interno		
<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco lógico conceptual. • Marco teórico contextual • Comisión multidisciplinaria y mixta. • Planeación • Aprestamiento organizacional 	<p>Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de datos cuantitativos y cualitativos. • Utilización de: <ul style="list-style-type: none"> .Método participativo, consensual, colaborativo y corresponsable. .Método FODA .Método de Autodiagnóstico .Técnicas cuantitativas y cualitativas .Instrumentos: político de soporte técnico, ejecutivo y de investigación institucional. 	<p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de análisis del entorno general y específico organizacional. • Matriz de evaluación de impactos externos. • Matriz de análisis del entorno interno organizacional. • Matriz de evaluación de los impactos internos. • Matriz descriptiva de análisis FODA. • Matriz FODA para la definición de objetivos estratégicos.

Fuente: (www.unasan.edu.pe).

4.1.3 Universidad de Burgos (UBU)

La Universidad de Burgos situada en el corazón del primitivo reino de Castilla, ubicada en la ciudad de Burgos, España. Tiene como razón de ser, satisfacer las necesidades del entorno en el que se ubica para mejorar su calidad de vida, liderando el progreso científico, tecnológico y cultural de la sociedad en la que está inmersa.

Para alcanzar este objetivo se ha elaborado el Plan Estratégico de la

Universidad de Burgos 2004-2008. Un Plan, que comenzó a elaborarse en el año 2003 y que recoge sus líneas maestras de pensamiento y actuación y en el que han participado cerca de doscientas personas de dentro y fuera de esta Universidad, organizadas en ocho grupos de trabajo, uno general y siete sectoriales. Su resultado ha sido la elaboración de este documento extenso y valioso, destacando que ha sido realizado con la participación de toda la Comunidad Universitaria y que servirá de referente en la tarea de gobierno. Cuyos propósitos son:

- Ser el motor de cambio que nuestra Universidad ya ha comenzado, concretado mediante las diferentes políticas de calidad y mejora, y que ha reportado importantes beneficios, tanto a la propia organización como al conjunto de la sociedad.
- De este modo, este Plan debe permitir que se adelanten, e igualmente guiarse y adentrarse en los ineludibles cambios científicos, tecnológicos y sociales que se producen cada vez con una mayor rapidez. Sin embargo, ello no sería posible sin la implicación y motivación de toda la Comunidad Universitaria, por ser la que en definitiva puede lograr una Universidad moderna, abierta, accesible, innovadora, eficiente y volcada en la sociedad, revisando constantemente sus actividades con el fin de mejorarlas y así convertirse en referente de excelencia para todos en los distintos ámbitos de su actuación.

El proceso de elaboración de este Plan Estratégico ha sido una tarea larga e intensa, pero bien dirigida y en la que ha habido una notable participación de la Comunidad Universitaria, gracias a lo cual se han logrado los objetivos que se pretendían; fundamentalmente, recoger en un documento el futuro deseado para cualquier Universidad, en términos de tiempo y calidad exigidos, así como las acciones y recursos que permitan su puesta en práctica y determinen el grado de cumplimiento alcanzado.

Para poder ofrecer un Plan Estratégico que sirva de herramienta de trabajo útil, válida y comprensible para todas y cada una de las personas de la Universidad, dicho Plan se ha gestionado teniendo en cuenta las distintas sensibilidades presentes en la Comunidad Universitaria, que sirvieron para aumentar las iniciativas, propuestas e ideas, así como para aunar voluntades e implicar a las personas, tanto en el diseño como en la ejecución posterior del citado Plan.

4.1.3.1 Misión de la Universidad de Burgos (UBU)

El Plan Estratégico de la Universidad de Burgos (UBU), establece la siguiente Misión:

- La Universidad de Burgos (UBU), es una institución pública de educación superior que, partiendo de su patrimonio histórico, de su dinamismo, del compromiso y de dedicación de sus personas ofrece una formación integral de calidad, personalizada, competitiva y desarrolla una investigación multidisciplinaria de proyección internacional.
- Está basada en sus modernas instalaciones, su dimensión adecuada y las alianzas con otras instituciones, la UBU se identifica con la excelencia como compromiso con el progreso y el bienestar social de su entorno, mediante la creación y transmisión crítica del conocimiento.

4.1.3.2 Visión de la Universidad de Burgos

Por su parte, la imagen de Universidad que progresivamente se desea alcanzar hasta el 2008, se resume en la Visión propuesta que se expone a continuación:

La Universidad de Burgos es una institución moderna, eficiente, flexible y de

calidad, con una comunidad universitaria, identificada con el servicio a la sociedad, dotada de un notable dinamismo crítico y al mismo tiempo cohesionada alrededor de unos principios generales asumidos y compartidos por todos. La Universidad cuenta con una política integral de personal y se preocupa especialmente de la formación continua, de fomentar la participación y el trabajo en equipo y el reconocimiento del esfuerzo de las personas.

Uno de los elementos distintivos de la Universidad de Burgos es la importante vinculación con su entorno. Las relaciones entre la Universidad y la Sociedad se han reforzado notablemente, de tal manera que se ha convertido en un referente social y un motor de desarrollo regional y se le reconoce un claro liderazgo cultural, al que la universidad responde con una comprometida rendición de cuentas. Al mismo tiempo su proyección internacional se ha consolidado mediante el contacto con otros centros extranjeros y la movilidad de profesores, investigadores, estudiantes y gestores.

La Docencia se distingue por especializaciones excelentes y un buen número de titulaciones acreditadas/evaluadas, en una clara aproximación al Espacio Europeo de Educación Superior. Sus procesos de enseñanza-aprendizaje han sido revisados y mejorados, los cursos de postgrado y la formación permanente se han reforzado y consolidado y los estudiantes destacan el trato personalizado, la incorporación de las nuevas tecnologías y algunas ventajas competitivas como becas, movilidad, prácticas en empresas, titulaciones compartidas y la incorporación al mercado laboral.

Se ha potenciado la creación de grupos de investigación competitivos internacionalmente, tanto en áreas de investigación básica como aplicada, fomentándose la adquisición de infraestructura científica y tecnológica de última generación y aumentando la participación en proyectos e iniciativas europeas. Ha crecido notablemente la transferencia de tecnología y la colaboración en investigación y desarrollo (I+D), con los sectores productivos del entorno y se ha

intensificado la vinculación de nuestros grupos de investigación con la realidad social y cultural en campos como el patrimonio, los Yacimientos de Atapuerca y la cultura de nuestro tiempo.

La gestión se ha reforzado con directivos que asumen su liderazgo, se comprometen en la captación de recursos y cumplen los objetivos acordados. El Personal de Administración y Servicios se ha profesionalizado y ha agilizado los procesos, contando con una base tecnológica que les permite prácticamente “trabajar sin papeles”. Se facilita a toda la comunidad universitaria la información necesaria para la toma de decisiones y se ha conseguido una comunicación interna y externa fluida y eficaz.

4.1.3.3 Sus Ejes Estratégicos

El Plan Estratégico, definió siete grandes Ejes Estratégicos para el desarrollo futuro de la Universidad, los cuales agrupan dentro de ellos a veintiocho Objetivos Estratégicos. Así, los Ejes Estratégicos se alinean de forma directa con la Misión de la Universidad de Burgos, poniendo de relieve tanto el propósito explicitado en la misma, como los medios internos de gestión y desarrollo humano necesarios. Seguidamente se detallan los Ejes Estratégicos:

1. Docencia: Aprovechar al máximo la integración en el Espacio Europeo de Educación Superior para promover las titulaciones más adecuadas, de acuerdo a las necesidades y con la calidad que el entorno espera.

2. Investigación: Aumentar el volumen de I+D+I, cuidando especialmente de la calidad de sus resultados.

3. Personal: Fomentar por todos los medios la motivación de las personas que trabajan en la UBU, para conseguir su implicación, su compromiso y su identificación con el proyecto universitario.

4. Alumnos/Estudiantes: Cuidar especialmente la atención personalizada, organizando las actividades y los servicios que más puedan ayudar a crear un buen clima de estudio y de participación.

5. Recursos: Planificar los recursos económicos con la debida antelación, a nivel de la universidad y de sus unidades, potenciar su diversificación y optimizar su utilización mediante Contratos-Programa internos.

6. Gestión: Revisar los procesos clave de la universidad para conseguir su mejora.

7. Proyección institucional: Realizar aquellas alianzas con el entorno que más contribuyan al progreso de la UBU y proyectarse a escala internacional.

4.1.3.4 Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos se corresponden con la Visión expuesta anteriormente y cuya consecución servirá para lograr la imagen presentada en el Plan Estratégico, que se refleja en los Ejes Estratégicos.

Entre los elementos considerados por la Universidad de Burgos (UBU), para el desarrollo de su plan estratégico, se encuentran:

- Docencia
 - Incorporación al EEES. Facilitar la incorporación al EEES, reforzando el papel del PDI, mediante formación continua sobre métodos pedagógicos que ayude a potenciar la implicación y el fomento del trabajo en equipo.
 - Orientación al cliente. Asegurar una clara orientación al cliente en los procesos educativos, para que la enseñanza se centre en el estudiante y se valoren los

resultados, mediante el diseño de un nuevo mapa de titulaciones y la incorporación de nuevas metodologías.

- Acreditación/Evaluación de las titulaciones. Conseguir la acreditación / evaluación de todas las titulaciones, incluidos los títulos propios mediante el establecimiento de las condiciones necesarias.
 - Recursos. Conseguir una mayor eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, estableciendo Contratos-Programa con las unidades para vincular recursos con objetivos de la docencia.
- Investigación
 - Planificación. Definir la estrategia institucional y concretar objetivos e indicadores en el Plan Estratégico de extensión y mejora de la investigación, a fin de que cada departamento y grupo de investigación disponga de un marco donde encuadrar su Plan Estratégico propio.
 - Grupos de investigación. Disponer de grupos de investigación multidisciplinares e inter-universitarios, que puedan ser competitivos nacional e internacionalmente, mediante el apoyo a iniciativas innovadoras.
 - Desarrollo e innovación. Colaborar al desarrollo del entorno impulsando la transferencia de resultados, posibilitando al mismo tiempo la captación de recursos externos.
 - Recursos. Conseguir la optimización en el uso de los recursos, estableciendo Contratos-Programa con las unidades, vinculando recursos con objetivos de la investigación.

- Personal

- Planificación. Elaborar un Plan Estratégico de Personal, que contemple una estrategia institucional, indicadores, política de formación y comunicación y gestión por objetivos ligada al reconocimiento para mejorar la prestación del servicio.
- Profesorado. Mejorar la cualificación. Redefinición de la actividad propia y la dedicación.
- PAS. Redefinición de la actividad propia para asegurar su alineación con los objetivos institucionales y la adaptación a las nuevas necesidades.
- Formación. Facilitar la formación continua de PDI, tanto para la función docente, como para la investigación y la gestión, junto con la movilidad; y la del PAS, para las tareas que les son propias.

- Alumnos/Estudiantes

- Atención personalizada. Conseguir que cada estudiante se sienta integrado porque se le da una atención personalizada mediante un seguimiento y un asesoramiento personal y continuado, contando con unos buenos servicios que le facilitan el acceso a la información y a la inserción.
- Formación integral del alumno. Completar la formación académica, con el desarrollo máximo de habilidades y competencias personales, mediante una mayor participación del estudiante en su propio proceso formativo y un cambio sustancial del proceso enseñanza-aprendizaje.

- Implicación institucional del alumno. Aumentar el grado de identificación de los estudiantes con el proyecto institucional, impulsando una mayor participación responsable.
 - Fidelización del alumno egresado. Colaborar al desarrollo de la carrera profesional de los titulados, ofreciéndoles un buen servicio de formación permanente a lo largo de la vida, consiguiendo información para reorientar los procesos formativos.
- Recursos
 - Optimización de recursos. Planificación de los recursos para poder rentabilizarlos al máximo, poniendo en valor el tiempo de las personas, ofreciendo servicios a la sociedad, asignando recursos para finalidades concretas, potenciándose la cofinanciación, revisando y racionalizando las plantillas y elaborando el presupuesto con visión plurianual.
 - Transparencia. Introducir la cultura de la rendición de cuentas, no limitándose a la práctica obligatoria, sino aprovechando la oportunidad para acercar la universidad a la ciudadanía. Para ello es necesario analizar la eficiencia en el gasto.
 - Captación de recursos. Aumentar el grado de autonomía de la UBU, mediante un incremento de los recursos disponibles, a partir de nuevas fórmulas de financiación pública y un incremento de la financiación externa.
 - Nuevas inversiones. Completar la edificación pendiente, mejorando la eficiencia en el gasto, y rentabilizar al máximo todos los equipamientos y las nuevas tecnologías.

- Gestión

- Rediseño de procesos. Adaptar los servicios que tiene que dar la UBU, enfocados al usuario, racionalizando procedimientos, eliminando burocracia, reduciendo tiempos, diseñando sistemas de información que sean de apoyo a la toma de decisiones y actuando sobre las personas para mejorar y evaluar su eficacia y eficiencia en relación con los objetivos institucionales.
- Preparación de directivos gestores. Formar a los directivos para que dirijan a las personas ayudándoles a conseguir sus objetivos, a solucionar problemas, a aprovechar oportunidades, a hacer más consistentes la toma de decisiones, sensibilidad para adaptarse a las nuevas necesidades, e implicación en la toma de decisiones.
- Interacción con las personas. Mejorar la comunicación interna, entre órganos de gobierno y unidades, y entre el colectivo de administración y servicios y los académicos, potenciando la cooperación y el trabajo en equipo.
- Estructura de gestión. Diseñar y desarrollar una organización clara, moderna, fluida, coordinada, innovadora y alineada con los órganos de gobierno.

- Proyección Institucional

- Alianzas con el entorno nacional e internacional. Colaboración eficaz con las instituciones públicas y privadas para la realización de actividades científicas, técnicas y culturales. Mejorar el conocimiento de la Universidad y de la región en otros países y al mismo tiempo estar en contacto con instituciones de

educación superior excelentes, para tomarlas como referentes, mediante la promoción de la movilidad de profesores, PAS y estudiantes.

- Proyección Institucional hacia dentro. Mejora de la información institucional hacia la Comunidad Universitaria.
 - Relaciones con la sociedad. Potenciar la figura de la UBU como referente cultural y social de la ciudad y como referente del sistema universitario, mediante un mayor compromiso con el desarrollo del entorno.
 - Potenciar la comunicación externa. Conseguir una mayor valoración de la imagen de la UBU, mediante técnicas que permitan una mejor difusión de sus compromisos con la sociedad y de sus actividades académicas, investigadoras y culturales.
- Cuadro de Mando Institucional

El Plan Estratégico 2004-2008 de la Universidad de Burgos se completa con el diseño del Cuadro de Mando Institucional, ideado como un instrumento facilitador de la control a través de la valoración de diferentes indicadores.

En el Cuadro de Mando se considera muy importante la definición de responsabilidades y el calendario de ejecución para cada acción prevista. En este sentido, la atribución de responsabilidades permite garantizar el seguimiento de las acciones hasta su finalización, y, para ello, se ha considerado que el responsable general del Plan sea el Vicerrectorado de Planificación e Innovación y que para cada eje exista un único responsable, que será en, cada caso, un Vicerrectorado, la Secretaría General o la Gerencia.

El segundo de los elementos mencionados, referido al calendario de ejecución, se convierte en el primer indicador de desviaciones sobre el Plan, entendiéndose que cualquier diferencia, si las hubiere, deberá encontrarse su justificación y ser corregida.

Además de los dos aspectos mencionados anteriormente, para cada acción se fijan uno o varios indicadores que deben servir para valorar el grado de ejecución de las diferentes acciones. En algunos casos, será la respuesta a la pregunta de si se ha llevado a cabo la acción, mientras que en otros, puede ser necesario realizar una evaluación cuantitativa que haga posible llevar periódicamente el control de cada una de las acciones.

Por tanto, para el adecuado seguimiento de cada una de las líneas de acción fijadas en este Plan Estratégico, se ha elaborado el Cuadro de Mando Institucional, donde además de las acciones, se han fijado los responsables de ejecución, los plazos o fechas en que se realizarán y los indicadores de seguimiento, que serán las señales o instrumentos de medida que permitan conocer en cada momento el grado de implantación del Plan.

4.1.4 Universidad de Cádiz

La Universidad de Cádiz, ubicada la [ciudad](#) de Cádiz, [municipio español](#) situado en la [provincia de Cádiz](#), en la [comunidad autónoma](#) de [Andalucía](#), en el extremo suroccidental de la [Europa continental](#) (España). En el año 2003 consideró la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están produciendo. Cambios relacionados con la incorporación de las nuevas tecnologías de información para el desarrollo de sus actividades, la creciente competencia por los recursos económicos, la rendición de cuentas a la sociedad, las nuevas demandas sociales y económicas, la implicación universitaria en el desarrollo

regional y la configuración del Espacio Europeo de Enseñanza Superior, que da lugar a que todas las universidades españolas tengan que afrontar una serie de retos con perspectiva de futuro (<http://www.uca.es>). Además, los cambios demográficos, las nuevas titulaciones y Universidades, las nuevas demandas sociales sobre formación continua y sobre investigación, las mayores exigencias de mayor transparencia en el proceso de Acreditación y en la financiación por resultados y la existencia de un nuevo marco legal, son las presiones más importantes a las que se ve sometida la Universidad y a las que deberá dar respuesta. La Universidad de Cádiz no debe permanecer al margen en este contexto de evolución y renovación de los sistemas universitarios. Esta transformación es muy difícil de llevar a cabo si no se dispone de una visión de futuro de hacia dónde se quiere que vaya la Universidad. La respuesta está en elaborar un Plan Estratégico con participación de la Comunidad Universitaria y de los agentes externos relacionados con la misma, e implantar un sistema de calidad que mejore internamente y prepare para afrontar dichos cambios.

Un Plan estratégico no es más que un reflexión colectiva en la que se cuestiona las bases más profundas en las que se asienta la Universidad (su misión, visión como institución) y se establecen unas nuevas y actualizadas, pensando en su futuro a medio y largo plazo. Es vital para esta tarea que la Comunidad, colectiva e individualmente, perciba la necesidad del cambio para dar una respuesta a las necesidades de la Sociedad, y sobre todo la intención de que la Universidad sea una institución viva, en continua adaptación, y que se adelante a los problemas de la sociedad, que ofrezca alternativas para su solución.

Para enfrentar los cambios antes mencionados, la Universidad de Cádiz formuló el Plan Estratégico que se enmarca en un estilo de dirección denominado Dirección Estratégica, para el periodo 2004-2010 (<http://www.uca.es>), que consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados

esperados y conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura. Los motivos para la creación del plan estratégico de esta institución son:

- Es la necesidad de cambiar la cultura organizativa, ya que alinea a todo su personal en unos objetivos globales, coherentes y compartidos.
- Analiza, no sólo la situación del entorno, sino también los posibles cambios y su evolución para que se tomen decisiones.
- Es respecto a sus capacidades a fin de afrontarlos con éxito.
- Se fijan objetivos globales de la institución en función de la visión que se quiere tener en el futuro, analizando conjunta y participativamente los problemas detectados previamente.
- Se planifican a medio y largo plazo las estrategias y la toma de decisiones por todos los agentes participantes, siendo éstas más eficaces tras la asignación óptima de recursos.
- Cambia la cultura organizativa, ya que, alinea a todo el personal de la universidad en unos objetivos globales, coherentes y compartidos.
- Dinamiza los criterios de gestión y capacitará para afrontar más eficazmente los retos futuros.
- También, con el plan estratégico se fomenta un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua (<http://www.uca.es>)

Lo importante de esta técnica, es que se enmarca en un estilo de dirección, esto es entre otras cosas, el convencimiento pleno de que el futuro comportará retos y transformaciones importantes, de tal forma que un plan estratégico carece de sentido si su staff directivo no tiene asimilado esta forma de dirección. Es cierto que la planificación estratégica no es la panacea de la Universidad, pero es un buen instrumento para dar respuesta a situaciones de cambio, a unas exigencias sociales,

cada vez mayores, y una cierta incertidumbre que viene impuesta del entorno económico, competitivo y social en el que se encuentra inmersa. La planificación estratégica es, por tanto, una apuesta de futuro.

Algunos de los beneficios o ventajas de la planificación estratégica en la Universidad serían:

- Analizar, no sólo la situación del entorno, sino también los posibles cambios y su evolución para que se tomen decisiones respecto a sus capacidades a fin de afrontarlos con éxito.
- Fijar objetivos globales de la institución en función de la visión que se quiere tener en el futuro, analizando conjunta y participativamente los problemas detectados previamente.
- Planificar a medio y largo plazo las estrategias y la toma de decisiones por todos los agentes participantes, siendo éstas más eficaces tras la asignación óptima de recursos.
- Cambiar la cultura organizativa, ya que alinea a todo el personal de las universidades en unos objetivos globales, coherentes y compartidos.
- Dinamizar los criterios de gestión.
- Capacitar a la Universidad para afrontar más eficazmente los retos futuros.
- Fomentar un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua.

Sin embargo, se presentan una serie condicionantes para el éxito del Plan Estratégico

- Voluntad política clara y explícita para liderar el proceso estratégico.
- Que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto.

- Capacidad y voluntad para redefinir los parámetros que configuran el diseño organizacional y las políticas de la Universidad.
- Modificación de comportamientos de la alta dirección para adecuarlos a una nueva cultura directiva.
- Adaptación de los instrumentos de gestión y asignación de recursos al nuevo modelo, llevando a cabo modificaciones del modelo presupuestario.
- Tener una estructura técnica adecuada para la puesta en práctica, control y seguimiento del proceso.
- Un exhaustivo plan de comunicación.
- Prestar atención especial a la formación de los Recursos Humanos.
- Implantar la planificación en un sistema completo de mejora de la calidad.

Si no se tienen en cuenta estas condicionantes, la planificación estratégica caerá en la más profunda frustración institucional y colectiva. No obstante presentaría problemas o peligros que puedan mermar o reducir la efectividad del plan estratégico

- La planificación estratégica no es una “varita mágica”. La incertidumbre seguirá existiendo.
- Usar el Plan Estratégico como pura publicidad interna y externa.
- No interrelacionar el proceso de planificación con la evaluación de la institución y la introducción de mejoras.
- Una excesiva complicación burocrática del proceso de planificación.
- Que el instrumento no acabe dominando a las personas por excesiva rigidez, ya que la planificación no es un fin.
- Una centralización creciente de los procesos de gestión.
- La posible falta de participación e implicación de la comunidad universitaria.
- Una ausencia de sistemas de control y evaluación.
- Una pérdida de capacidad de respuesta por exceso de análisis.

El proceso metodológico seguido en el desarrollo del plan estratégico para la UCA, es el siguiente:

- El diagnóstico del entorno tiene como objetivo identificar y prever los cambios del entorno que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de los efectos que puedan producir sobre la Universidad, pudiendo ser favorables (oportunidades) o adversos (amenazas). Hay que prepararse para aprovechar las oportunidades y para debilitar las amenazas.
- El análisis interno se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como titulaciones, recursos humanos, tecnología, recursos, gestión, etc.
- Desarrollo de la misión: Una vez capturada, analizada y evaluada la información externa e interna, el paso siguiente en un proceso de planificación estratégica es determinar la misión de la institución, o sea, su razón de ser. Más allá de los cometidos tradicionales y genéricos: docencia e investigación, la misión comprende un objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la institución y justifica su razón de ser. La misión de una Universidad tendrá necesariamente estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su ámbito geográfico de influencia (local, regional, nacional e internacional), el uso de las tecnologías para la docencia y la investigación, su compromiso con la comunidad, una filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida y explícita.
- Desarrollo de la visión: Apreciación idealizada de lo que sus miembros desean de la UCA en el futuro. Recoge lo valioso del pasado y la prepara para el futuro. Se comunica a través de una declaración que presenta: Los valores, los principios de

la institución y sus compromisos. Debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. La visión debe ser coherente con la misión, debe expresar lo que la Universidad quiere en el futuro.

- Los Ejes Estratégicos se definen como resultados a largo plazo y los proyectos como resultado a corto plazo. Los objetivos se establecen en términos generales y amplios mientras que los proyectos poseen un mayor nivel de especificidad.
- Implantación de objetivos y estrategias: Las fases anteriores nos exigirán capacidad intelectual, reflexión y análisis; ahora se trata de implantar los cambios, asignar recursos, construir planes y programas. Las estrategias deben hacerse operativas y de allí deriva la necesidad de formular objetivos específicos y proyectos.
- Control: Debe diseñarse un cuadro de mando que reúna información en forma de indicadores para el seguimiento del Plan Estratégico.

La verificación de los niveles de cumplimiento o grado de avance de los objetivos y de las estrategias definidas a nivel institucional y de cada unidad organizativa, deben ser internamente comprobadas, con el fin de adoptar acciones correctoras en caso de ser necesario. A este respecto, la contabilidad analítica debe ser un instrumento de gran ayuda. Es necesario establecer un conjunto de indicadores con un enfoque que permita conocer dónde y cómo la Universidad puede añadir valor a los procesos que realiza. La Universidad recibe un valor añadido cuando los sectores que la conforman la apoyan; los estudiantes, cuando el profesorado satisface sus necesidades de formación; cuando se les reconoce mediante incentivos, formación y oportunidades de desarrollo profesional. Será conveniente, por tanto, que en el proceso de planificación estratégica se tenga en cuenta la necesidad de disponer de un conjunto de indicadores que nos permita reconocer en dónde y cómo se está generando valor añadido para todos los colectivos que conforman la comunidad

académica.

Su misión, expresó la razón de ser de la Universidad y se comunicó a través de una oración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo así la diferencia en relación a otras Universidades y su visión, fue la apreciación idealizada de lo que los miembros de la Universidad quieren en el futuro. Recoge lo valioso del pasado para prepararlo para el futuro. Se comunicó, a través de una declaración que presenta: Los valores, los principios de la institución y sus compromisos. Debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. La visión debe ser coherente con la misión, debe expresar lo que la Universidad quiere en el futuro.

Los antecedentes, o elementos que justificaron el desarrollo de planes estratégicos, fueron los marcos normativos y políticos de los últimos años que afectan directamente a la Universidad de Cádiz, como Universidad que está inmersa en el sistema universitario español y en el sistema universitario andaluz, con el objetivo de resaltar los elementos que justifican la incorporación de las técnicas de planificación estratégica.

Entre estos antecedentes y elementos destacaron:

- El informe Universidad 2000, encargado por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). En este informe se establece que mediante el Plan Estratégico propio de cada Universidad, los procesos de gobierno deberían proponerse: entender el entorno universitario, desarrollar la visión y la estrategia de la institución, gestionar las relaciones con el exterior mediante la comunicación con el resto de los agentes sociales y económicos, y gestionar la mejora y el

cambio mediante la medida del rendimiento de los resultados de la Universidad. Asimismo, se establece que cada Universidad debería introducir en su Plan Estratégico los mecanismos adecuados para garantizar el nivel satisfactorio de calidad en los procesos docentes y de investigación, y en la gestión, reflejándose los puntos fuertes y débiles de la docencia, la investigación y la administración.

- La Ley Orgánica de Universidades de 21 de diciembre de 2001 (LOU). En la LOU se recoge, entre otras cuestiones, que: "La promoción y la garantía de la calidad de las universidades españolas, en el ámbito nacional e internacional, es un fin esencial de la política universitaria"..."establecer los objetivos que deberán cumplirse en materia de evaluación, certificación y acreditación de las enseñanzas conducentes a la obtención de los títulos oficiales, diplomas y títulos propios; las actividades docentes, investigadores y de gestión del profesorado, o las actividades, programas y gestión de los centros e instituciones de educación superior. Asimismo, se establece que: "Las Universidades elaborarán programas de financiación plurianual que puedan conducir a la aprobación por parte de sus respectivas comunidades autónomas de los contratos programas que incluirán sus objetivos, financiación y la evaluación del cumplimiento de los mismos".
- En el Dictamen relativo a la situación del Sistema Universitario Andaluz, aprobado por el Parlamento de Andalucía en junio de 2001, se pueden encontrar los referentes más claros a la obligación por parte de las universidades andaluzas de realizar procesos de planificación estratégica.
- Acuerdo sobre el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas Andaluzas, firmado el 27 de noviembre de 2001 entre la Consejería de Educación y Ciencia y las Universidades Andaluzas. Entre los objetivos suscritos de común acuerdo entre la Consejería de Educación y Ciencia y los Rectores de cada

Universidad andaluza está el siguiente: "Igualmente, se asume el compromiso de elaborar planes estratégicos y su puesta en marcha".

- Contrato-Programa firmado entre la Universidad de Cádiz y la Consejería de Educación y Ciencia, el cual vincula la financiación condicionada para el período 2002-2006, en donde se establecen los compromisos asumidos por la Universidad de Cádiz, vinculados a la financiación prevista en el presente Contrato-Programa en la línea de calidad: "La Universidad de Cádiz se compromete a: Desarrollar las bases para implementar un sistema de planificación estratégica".
- Borrador de la Ley Andaluza de Universidades (LAU): La LAU hace claras alusiones a la necesidad de elaborar planes estratégicos por parte de las universidades andaluzas.

Su referencia aparece en un gran número de Títulos y Capítulos de la misma, relativos a la Institución Universitaria, el Consejo Social, la Actividad Universitaria, la Calidad Universitaria y su Evaluación o el Régimen Económico-Financiero y Patrimonial.

- Estatutos de la UCA: En el Capítulo III, relativo al presupuesto, se establece en los primeros apartados de artículo 222: "A iniciativa del Rector, el Consejo de Gobierno confeccionará y propondrá al Consejo Social para su aprobación, los presupuestos plurianuales, para lo cual será necesaria la aprobación previa de planes estratégicos para la Universidad de Cádiz. En dichos planes estratégicos la Universidad de Cádiz fijará sus objetivos específicos sociales, académicos e investigadores, la planificación económica de su actividad y los programas destinados a lograr dichos objetivos".

- Programa electoral del Candidato a Rector, en aquel momento (abril, 2003), Diego Sales Márquez: Con un marcado acento estratégico en todo su planteamiento y configuración, se establecía como compromiso en el apartado relativo a Planificación y Políticas de Recursos: "desarrollar el Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz, con definición de objetivos, responsabilidades y acciones a medio y largo plazo con la participación de toda la Comunidad Universitaria".

Otros elementos son:

- Análisis del Entorno de la Universidad: Tuvo como objetivo, identificar y prever los cambios que se produjeron en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios se identificaron, en virtud de que ellos pudieron producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza). Hay que prepararse para aprovechar las oportunidades o para debilitar las amenazas.
- Análisis Interno de la Universidad: Tuvo como objetivo, identificar aquellos aspectos internos de la Universidad que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como titulaciones, recursos humanos, tecnología, recursos, gestión, etc.
- Misión: Su Misión, expresó la razón de ser de la Universidad y se comunicó a través de una oración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo así la diferencia en relación a otras Universidades.
- Visión: Su Visión, fue la apreciación idealizada de lo que los miembros de la Universidad quieren en el futuro. Recoge lo valioso del pasado para prepararlo para el futuro. Se comunicó, a través de una declaración que presenta: Los valores,

los principios de la institución y sus compromisos. Debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. La visión debe ser coherente con la misión, debe expresar lo que la Universidad quiere en el futuro.

- Desarrollo de Ejes Estratégicos: Se definieron como los resultados más generales, y a largo plazo, que la Universidad quiso conseguir en un futuro.
- Desarrollo de Objetivos y Estrategias: Objetivos más específicos relacionados con cada eje estratégico u objetivos generales de la Universidad. Para la consecución de esos objetivos más específicos se diseñaron los planes de acción, los cuáles implantaron los cambios previstos en el Plan Estratégico. Las estrategias debieron hacerse operativas y de ahí deriva la necesidad de formular objetivos más específicos.
- Control: La etapa del Control consistió en la verificación de los niveles de cumplimiento, o grado de avance, de los objetivos específicos y estrategias establecidos en el Plan Estratégico, tanto a nivel institucional como a nivel de cada unidad organizativa. En esta fase se utilizaron indicadores para comprobar dichos niveles de cumplimiento, con el fin de adoptar acciones correctoras en caso de ser necesario.
- Extensión Universitaria: La UCA, a través de las actividades de extensión universitaria, debería consolidar cada vez más como un primordial motor activador de la cultura en toda la provincia de Cádiz. Existe en este sentido una respuesta cada vez más participativa de la comunidad universitaria a las ofertas culturales de la UCA.

Las actividades llevada a cabo por el Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la UCA en estos últimos años se han centrado en la realización de programas estacionales de El Puerto de Santa María, Cádiz, San Roque, Jerez, Algeciras, Chiclana, Sanlúcar, Villamartín y Puerto Real; los ciclos de música, el aula de cine con el homenaje de la UCA a una de las figuras del ciclo de películas programado, teatro e imagen, las distintas colaboraciones plasmadas en convocatorias de ayudas a congresos, seminarios, jornadas y cursos, foros de debate, las actividades del Centro Superior de Lenguas Modernas, escuelas y formación cultural y otras producciones propias de la UCA como la Coral, el Aula de Teatro de la UCA, el programa de apoyo a Tunas y la revista cultural "Periférica". En total, el número de actividades culturales en el año 2002 fue de 493, con un total de 66.745 participantes, inferiores a las del año anterior con un total de actividades y participantes de 564 y de 73.615 respectivamente, y de 501 actividades y 65.338 participantes en el año 2000. Como datos más recientes, en el 2003 las actividades totales de extensión han ascendido a 543, con un total de 56.143 participantes.

- Relaciones Internacionales: Las relaciones internacionales de la UCA se han centrado en la internacionalización de las actividades universitarias, tratando de aumentar la movilidad docente y estudiantil, desarrollando programas y proyectos de colaboración de carácter internacional de nuestros docentes y aumentando nuestra presencia en otros lugares fuera de nuestro entorno más próximo. A nivel europeo la UCA es miembro del Comité Ejecutivo del Grupo Compostela de Universidades, que agrupa bajo presidencia sueca a 89 universidades europeas; además, es miembro del Grupo de Trabajo Nacional junto con los asesores de la Comisión Europea para España para la implantación en España de los puntos de la declaración de Bolonia y la implantación del Suplemento al Diploma en las Titulaciones de Licenciatura en Químicas y Licenciatura en Lingüísticas. Por otro lado, en 2001 se firmó un nuevo

Contrato Institucional con la Unión Europea para el establecimiento de los Programas de Educación Superior europeos.

En el marco de Erasmus-Sócrates 2001-02 se han realizado intercambios con toda la UE y con países del Este, afectando a un total de 134 universidades y a 123 en el curso 2000-01, participando un total de 330 alumnos de la UCA de pre y postgrado en el curso 2001-02 y 314 en el curso 2000-01. El grado de cumplimiento de las propuestas de movilidad de la UCA ha sido del 90%, situándose por encima de la media española, que fue del 76%, siendo la primera en Andalucía en términos relativos de población estudiantil. La situación ha mejorado en el curso 2002-03, siendo 380 el número de alumnos que participan en dichos programas de movilidad. Además de estos programas, existen otro tipo de intercambios que pretende completar la formación de los alumnos en materias concretas.

Con respecto a la movilidad del profesorado de la UCA, se han realizado un total de 54 misiones docentes de la UCA en el marco de Sócrates y se han recibido 51 profesores europeos para llevar a cabo misiones docentes. El aprendizaje de idiomas también ha sido una de las preferencias, impartándose clases de español para extranjeros, así como programas intensivos de inglés, francés y alemán para los estudiantes con movilidad de la UCA. La movilidad de estudiantes y profesores con América Latina también ha cobrado en estos dos últimos cursos una importancia creciente. En concreto, se han recibido 30 estudiantes en el curso 2001-02, desplazándose 18 estudiantes de la UCA a América. Asimismo, el Programa General de Doctorado en la UCA para estudiantes de América Latina recibió 11 estudiantes de distintas áreas de conocimiento.

La movilidad del profesorado a América latina se ha plasmado en la realización de actividades docentes, recibándose en el curso 2001-02 un total de 32 profesores procedentes de varias universidades de América Latina. Además de lo

anterior, de las 40 Redes Temáticas existentes en España, se han aprobado 3 Redes Temáticas (en Economía, en Medicina y en Derecho) en la UCA durante el curso 2002-03. Asimismo, formamos parte de dos Redes Temáticas (en Ciencias Náuticas y en Ciencias de la Educación) aprobadas durante el curso 2001-02.

Por último, también se han desarrollado actividades del Aula Universitaria del Estrecho en colaboración con Marruecos, en concreto impartiendo clases de español para marroquíes en Tánger y Tetuán, clases de Árabe para españoles en Algeciras, o la realización de encuentros entre estudiantes hispano-marroquíes, seminarios, proyectos de Cooperación Científica al Desarrollo, así como proyectos de Cooperación al Desarrollo junto a la Agencia Española de Cooperación Internacional. Por tanto, las actividades internacionales de movilidad de estudiantes y profesorado deben potenciarse aún más en el futuro, ya que constituye hoy en día uno de los puntos fuertes de nuestra Universidad. No obstante, aún quedan por realizar verdaderos esfuerzos por fomentar el aprendizaje de idiomas entre nuestros alumnos y profesores, así como la movilidad internacional de los profesores de la UCA.

- Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la UCA. El análisis de las fuerzas internas y externas que impactan sobre la institución universitaria indica que la UCA, está sometida a una serie de amenazas y cuenta en la actualidad con debilidades. Para realizar el diagnóstico de la UCA, se ha empleado el análisis DAFO. El DAFO es una herramienta relativamente simple y generalizada en la toma de decisiones estratégicas. Su objetivo es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

La aplicación de análisis DAFO a la Universidad requiere de la determinación de los puntos fuertes y débiles de la institución, identificando las oportunidades y amenazas del entorno. Aspectos agrupados en una doble clasificación:

- Factores externos, que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se trataría de identificar aquellos factores exógenos, o factores que configuran el entorno de la institución, que pueden afectar al logro de sus objetivos. Una vez identificados, se debe establecer un listado por orden de importancia. En este análisis se incluirían las amenazas que el entorno depara, y estarían relacionadas con los acontecimientos o circunstancias externas, previsibles, y que si se llegarán a dar dificultaría el logro de los objetivos de la Universidad. Con respecto a las oportunidades que el entorno ofrece constituyen posibilidades existentes en el ámbito externo a la institución, y que, de aprovecharlas, ocasionaría ventajas importantes.

- Factores internos que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se deben identificar las situaciones o factores endógenos de la institución que repercutirían en el logro de los objetivos. Es importante establecer un orden de importancia de dichos factores. En este análisis se incluirían las debilidades internas, relacionadas con las barreras que, de no eliminarse, coartarían el desarrollo de algunos puntos fuertes de la Universidad. Por otro lado, las fortalezas internas hacen referencia a elementos de la Universidad basados en recursos y capacidades que le pueden suministrar el liderazgo en determinadas actuaciones.
 - Fortalezas. Comenzando por las Fortalezas, se pueden concretar las que actualmente cuenta la UCA, en las siguientes, las cuales habría que potenciar:
 1. Equipo humano joven y con colectivos motivados hacia la mejora.

2. Equipo rectoral cohesionado y apoyado por la comunidad universitaria.
 3. Fuerte motivación hacia el intercambio internacional en el colectivo de profesores y alumnos.
 4. Aula Universitaria del Estrecho, como instrumento para incrementar las relaciones con el Magreb.
 5. Universidad que, por su edad y tamaño, posibilita la organización académica y gestión innovadoras.
 6. Universidad que, por su edad y tamaño, posibilita la organización académica y gestión innovadoras.
 7. Alto nivel de informatización de servicios y procesos.
 8. La UCA agrupa al colectivo de profesionales de mayor cualificación profesional y el mayor conjunto de recursos para la I+D+I en la provincia.
 9. Uso creciente de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC's), soportado por una red informática de alto nivel.
 10. Mejora creciente del programa de prácticas con empresas.
 11. Infraestructuras recientes.
 12. Elevada ratio profesor/alumno.
 13. Baja conflictividad laboral.
 14. Incremento en los programas de innovación educativa.
- Debilidades: Con respecto a las Debilidades de la UCA, y que deberán ser objeto de un razonamiento estratégico para convertirlas en fortalezas, serían:
1. Mapa de titulaciones generalista, solapado, con algunas titulaciones ineficientes y carentes de objetivos definidos para cada una de ellas.
 2. Falta de cultura estratégica y de investigación.
 3. Recursos humanos estructurados en torno a estamentos más que a equipos de trabajo, con escasa motivación y falta de sentimiento de equipos de trabajo y

compromiso con la institución.

4. Servicios prestados no orientados al entorno, con insuficiencia de planes formales de captación de alumnos y de marketing.
 5. Canales internos y externos de comunicación inadecuados.
 6. Carencia de sistemas de información fiables para conocer la calidad de la docencia, de la gestión y de la investigación; así como ausencia de una contabilidad analítica que permita conocer el coste de las actividades.
 7. Insuficiencia de planes formales de formación e incentivación.
 8. Escasa presencia e la UCA en ámbitos nacionales e internacionales.
 9. Déficit presupuestario acumulado con escasa diversificación de las fuentes de financiación.
 10. Falta de criterios objetivos en la asignación de recursos.
- Oportunidades: El desarrollo de un Plan Estratégico para la UCA ayudará a reorientar las acciones de toda la comunidad universitaria en aras de un mejor aprovechamiento de las Oportunidades como:
1. Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo (enseñanza virtual, afirmación de la economía del conocimiento, etc.).
 2. Situación, diversidad y climatología de la provincia.
 3. Aumento en la sociedad de la cultura emprendedora.
 4. Mejora en la visión de las empresas sobre la Universidad.
 5. Mayor necesidad de formación continuada de los egresados.
 6. Cercanía geográfica y/o cultural con el Magreb y Latinoamérica.
 7. Liderazgo cultural en la provincia.
 8. Existencia del Espacio Europeo de Educación Superior.
 9. Acreditación y certificación de Titulaciones, Servicios y Recursos Humanos.
 10. Aprovechamiento del mar, el turismo, la industria química,

vitivinícola y del transporte como elementos diferenciadores.

11.Financiación basada en objetivos.

12.Existencia de recursos internacionales para la investigación.

- Amenazas: En cuanto a las Amenazas a las que debe dar respuesta la UCA, se puede concretar algunas de las más importantes:

1. Incertidumbre en torno a las repercusiones de la aplicación del modelo del Espacio Europeo de Educación Superior.

2. Homologación de las titulaciones.

3. Disminución de la población en edad académica y considerable emigración de estudiantes de la provincia a otras Universidades.

4. Creciente competencia con otras Universidades, organizaciones y ciclos formativos de educación superior.

5. Imposición de criterios políticos en la planificación y autonomía de la UCA.

6. Incertidumbre en la reglamentación sobre contratación, estabilización y promoción del profesorado.

7. Debilidad del tejido industrial y estructura de mercado que dificulta la inserción laboral

8. Inadecuada estructura de transportes y comunicaciones.

9. Modelo de financiación inadecuado.

10.Escaso reconocimiento del universitario por la sociedad.

- Análisis DAFO: El análisis DAFO, permite llevar a cabo una serie de estrategias de acuerdo con la importancia de cada uno de los factores internos y externos, así como ordenarlas de acuerdo con la relación que exista entre cada uno de ellos. Será objeto de desarrollo en un futuro un análisis presentando las relaciones que se darían hipotéticamente entre las amenazas y las oportunidades

que presentaría el entorno de la UCA, así como con las debilidades y fortalezas con las que cuenta la Institución.

Figura N° 1. Matriz DAFO.

Matriz DAFO	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
DEBILIDADES (D)	Estrategias de supervivencia (DA)	Estrategias de reorientación (DO)
FORTALEZAS (F)	Estrategias defensivas (FA)	Estrategias ofensivas (FO)

(<http://www2.uca.es>).

1. Las estrategias de supervivencia (DA): Destinadas a eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos.
2. Las estrategias defensivas (FA): Pretenden dar respuestas a situaciones del entorno no favorables apoyándose para ello en puntos fuertes de la Universidad.
3. Las estrategias de reorientación (DO): Tratan de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias o debilidades internas de la institución.
4. Las estrategias ofensivas (FO): Tratan de obtener el máximo provecho de una situación favorable del entorno.

Esta fase del análisis deberá realizarse a través de un proceso de consultas a los diferentes expertos que participarán en el desarrollo definitivo del Plan Estratégico. En cualquier caso, con la detección de los puntos fuertes y débiles de la UCA, y las propuestas de mejora elaboradas desde el Plan Nacional de Evaluación de

la Calidad, se ha elaborado una primera relación de ejes y objetivos estratégicos a conseguir por la UCA; aquéllos que, alineados con la Misión y Visión de esta Universidad, puedan ser llevados a cabo por toda la comunidad universitaria.

- Ejes y Objetivos Estratégicos: Los ejes estratégicos se definen como los resultados más generales, y a largo plazo, que la Universidad quiere conseguir en un futuro. Una vez realizado el Diagnóstico Externo e Interno de la UCA, y declarada su misión y su visión, la siguiente fase ha sido establecer los objetivos más generales para la UCA. Estos objetivos generales, o ejes estratégicos, son seis, relacionados con:

A continuación, se detallan cada uno de los objetivos generales del Plan Estratégico para la UCA:

- Docencia: Crear una Universidad centrada en la calidad de la enseñanza, que posibilite la formación integral de los estudiantes, adecuando las ofertas formativas a las necesidades del entorno en cuanto a las enseñanzas regladas, necesidades de formación continua de los egresados, formación específica a empresas y colectivos sociales. Las metas a alcanzar están relacionadas con:
 1. Desarrollar un perfil del estudiante basado en la formación integral, creativa, participativa, innovadora, internacional, flexible, continua y adecuada a la demanda.
 2. Mejorar la calidad de la enseñanza.
 3. Revisar y mejorar la oferta de titulaciones.
 4. Mejorar y ampliar las infraestructuras para la enseñanza-aprendizaje.
- Investigación: Desarrollar una política de investigación, centrada en la calidad,

en la innovación y en la transferencia de conocimientos. Las metas a alcanzar están relacionadas con:

1. Incentivar, mejorar e incrementar nuestra investigación y capacidad de innovación.
 2. Potenciar la política de transferencia tecnológica entre la Universidad y la Empresa.
 3. Mejorar la gestión de la investigación.
 4. Mejorar, incrementar y optimizar los recursos e infraestructuras de investigación.
- Servicios: Mejorar la calidad de los servicios de la Universidad de Cádiz, orientados tanto al apoyo de la actividad docente e investigadora como a la calidad de la vida universitaria. Las metas a alcanzar estarían relacionadas con:
1. Mejorar la calidad y ampliar los servicios a la comunidad universitaria, buscando fórmulas que permitan extender algunos de estos servicios a la sociedad.
 2. Satisfacción de expectativas.
 3. Potenciar e incrementar las actividades sociales, culturales y deportivas.
- Recursos: Conseguir la eficiencia en la asignación de los recursos, mejorando los sistemas de información interna para la toma de decisiones y para aumentar la calidad y la transparencia de sus comunicaciones. Las metas a alcanzar están relacionadas con:
1. Redefinir y modernizar la Política y Gestión de los Recursos Humanos (PAS y PDI).

2. Modernizar y mejorar los sistemas de información.
 3. Agilizar los procedimientos administrativos y fomentar la descentralización.
 4. Mejorar la situación económica.
 5. Adecuar nuestra estructura de Centros y Departamentos a nuestros recursos.
- Orientación al Entorno: Aumentar las relaciones de la UCA con las instituciones públicas, tejido industrial y con la sociedad, consiguiendo ser motor de desarrollo social, cultural y económico de la provincia de Cádiz. Las metas a alcanzar están relacionadas con:
1. Desarrollar acciones que permitan adelantarnos a las necesidades del entorno en materia de docencia, investigación y servicios.
 2. Desarrollar políticas internas y externas de marketing.
 3. Implicar a la UCA en los problemas sociales y culturales de la provincia.
- Modelo de Campus: Dotar a los Campus de infraestructuras, recursos y órganos de dirección y gestión que, profundizando en la descentralización, permitan el desarrollo de la UCA como una única organización con fines y estrategias comunes. Las metas a alcanzar están relacionadas con:
1. Redefinir el concepto de Campus.
 2. Promover medidas para hacer llegar las actividades universitarias a todos los Campus.
 3. Definir Planes Plurianuales de Inversiones, de acuerdo con el concepto de Campus.

4.1.5 Universidad Técnico Federico Santa María (USM)

La Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM o USM), es una universidad privada [chilena](#), perteneciente al [Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas](#) y a la [Red Universitaria Cruz del Sur](#). Esta universidad es generalmente reconocida como una de las [más prestigiosas de ese país](#), y logra particular reconocimiento en las áreas de la ciencia y tecnología. Figura como la cuarta universidad chilena (<http://es.wikipedia.org>).

La Universidad Técnica Federico Santa María (USM), para el año 2007 formula el “Plan de desarrollo estratégico 2007-2012” (<http://www.utfsm.cl>) y (<http://www.dgd.usm.cl>), este plan contempla para ese periodo 11 proyectos estratégicos, de los cuales se considera uno de ellos, titulado: “Modelo de gestión del talento académico y docente”, que tiene como objetivo general contar con un sistema de gestión de talento, que permita atraer, retener y desarrollar a los académicos y docentes; para lo cual se trazaron los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar un diagnóstico de la realidad académica y docente en toda la USM (Caracterización del cuerpo académico, y los sistemas que facilitan su desempeño).
- Desarrollan un modelo de carga de los profesores.
- Diseñar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, desarrollo, recompensa, retención y retiro de profesores, conforme a los focos estratégicos de la Universidad y la realidad cultural de la comunidad universitaria.
- Diseñar de los sistemas de reconocimientos e incentivos para promover el desarrollo de los talentos Académicos y Docentes.

- Misión USM:

Constituye su misión de esta Universidad, el contribuir mediante la Docencia, la Investigación y la Extensión, a la creación de nuevos conocimientos, a su difusión y entrega universal, a la formación humana, científica y profesional de sus alumnos en un marco de excelencia y de respeto para que éstos, utilizando el conocimiento de las distintas áreas y los altos valores cultivados, sean capaces de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la humanidad.

La institución tiene una extensión nacional e internacional y de acuerdo con la voluntad testamentaria de su fundador, Don Federico Santa María Carrera, busca la excelencia académica y pone especial énfasis en facilitar la admisión y la permanencia de aquellos que, reuniendo las aptitudes y actitudes exigidas por el trabajo académico, no poseen suficientes medios materiales.

- Visión USM:

Ser una universidad líder en Ingeniería, Ciencia y Tecnología para Chile y reconocida internacionalmente.

- Valores USM:

La Universidad Técnica Federico Santa María (USM), responde a los principios emanados del legado de su benefactor Don Federico Santa María Carrera, constituyendo un testimonio fiel de su altruista, visionaria y patriótica obra. Con esos preceptos, es una institución comprometida fuertemente con el desarrollo del país, y con el apoyo al estudiante meritorio de escasos recursos.

Se busca una Universidad siempre mirando al futuro y apelando a la excelencia en cada una de las actividades referidas a su quehacer, estableciendo un compromiso de desarrollar docencia, investigación y extensión con altos niveles de calidad. Contribuyendo con la sociedad a través de un trabajo de excelencia en la formación de profesionales y creación de nuevo conocimiento; abordando los problemas del desarrollo sustentable, y asumiendo protagonismo en el terreno social, cultural y económico.

La Universidad es una institución autónoma, en cuanto dispone de plena libertad para organizarse, determinar sus formas de gobierno, administrar su patrimonio, fijar sus planes y programas de trabajo y determinar sus reglamentos internos. El ejercicio de esta autonomía estará limitado únicamente por la Constitución y las leyes del país y por el respeto a los demás principios que rigen la vida institucional.

La Universidad, en todas sus decisiones y regulaciones, tendrá en consideración la universalidad de las personas, sin desmerecer a ninguna de ellas.

La Universidad reconoce el razonamiento y el dialogo de alto nivel como las únicas herramientas legítimas para el tratamiento de las materias institucionales.

La Universidad declara su adhesión irrestricta a los valores universales del hombre y, en consecuencia, asegura a todos y cada uno de sus miembros el derecho al desarrollo personal y a la libre expresión de sus ideas dentro del mutuo respeto, la rigurosidad y el apego a la verdad exigidos por la naturaleza universitaria de la Institución.

La Universidad fomentará en todos sus alumnos la responsabilidad social con el objeto de formar profesionales solidarios.

- Ejes Estratégicos:

- Liderazgo en Ingeniería, Ciencia & Tecnología. Seremos una Universidad que forma profesionales de excelencia en ingeniería, ciencia y tecnología, con los más altos estándares internacionales de calidad docente, investigación y de aplicación pionera del conocimiento emergente en la creación de valor para los mercados mundiales. Sus profesionales serán parte de las nuevas generaciones que liderarán empresas de desarrollo de alta tecnología para el Chile que viene. Este énfasis no excluye el desarrollo de otras áreas con el mismo nivel de excelencia.
- Universidad para toda la vida. Se quiere una Universidad que articula sus diferentes programas de estudio, con el fin de ofrecer a sus alumnos, titulados y a la sociedad en general, oportunidades de formación continua, diversa e integral, para alcanzar los más altos grados del saber humano.
- Generar valor a las empresas. Ser una Universidad con estrechos y poderosos vínculos con las empresas, agregando valor y contribuyendo a la innovación, al emprendimiento y al progreso científico, tecnológico, productivo y exportador de su país.
- Relación de largo plazo con los ex – alumnos. Ser una Universidad que desarrolla permanentemente relaciones de largo plazo con los ex-alumnos, las que permitirán a la USM conocerlos y comprometerlos, generando oportunidades para la co – creación valor.
- Compromiso Solidario. Contar con políticas e instrumentos de bienestar estables, modernos y sustentables que le permitan al desvalido meritorio alcanzar el más alto grado del saber. La universidad y su comunidad de ex-alumnos contará con mecanismos de becas y créditos para dar acceso a educación superior a los estudiantes que teniendo un rendimiento de excelencia académica no cuenten con los recursos económicos para estudiar. La

Universidad inculcará en sus alumnos y ex-alumnos el espíritu solidario que requiere Chile para su desarrollo integral, a través de su formación y testimonio. Los ex-alumnos que fueron beneficiados mientras fueron estudiantes son solidarios con la Universidad y con los actuales estudiantes desvalidos meritorios.

- Gestión Competitiva. Ser una universidad con modelos de gestión académico - económica competitivos, innovadores y transparentes (accountability) para la creación de valor expresado en excedentes corporativos. Atraeremos y mantendremos a los mejores talentos académicos y desarrollaremos los más altos estándares internacionales de gestión universitaria logrando un aumento progresivo de rentabilidad, reinvertiendo los excedentes para el continuo mejoramiento de nuestro proyecto universitario.

- Plan de Acción. Proyectos Estratégicos:

Para alcanzar la visión y el perfil futuro propuesto, el Consejo Superior aprobó un portafolio de 11 proyectos, los que corresponden a acciones concretas en cada uno de los ejes estratégicos.

- Modelo de Gestión del Talento Académico y Docente.
- Política e instrumentos de fomento de la cantidad, calidad y productividad de la investigación y el postgrado en la USM.
- Innovación en el Modelo Educativo (Modelos de educación y eficiencia docente).
- Modelo de incentivos para el crecimiento sostenido de excedentes corporativos y márgenes de las unidades.
- Diseño de la propuesta valor de la USM para el desvalido meritorio.
- Expansión del Campus Santiago.

- Reconversión del modelo de oferta de las carreras técnicas de toda la USM.
- Plan de Desarrollo de la USM en Concepción.
- Posicionamiento de la marca USM.
- Modelo de articulación de relaciones empresariales de la USM.
- Diseño de la propuesta valor de la USM para los ex – alumnos.

A continuación se presenta una pequeña descripción por cada proyecto.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
<p>Modelo de Gestión del Talento Académico y Docente</p> <p>Factor Clave de Éxito: Manejo del proceso de cambio</p>	<p>Contar con un sistema de gestión de talento, que permita atraer, retener y desarrollar a los académicos y docentes.</p>	<p>Modelo de gestión de talento académico y docente, aprobado por las instancias institucionales correspondientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un diagnóstico de la realidad académica y docente en toda la USM. (Caracterización del cuerpo académico, y los sistemas que facilitan su desempeño) 2. Desarrollo de un modelo de carga de los profesores 3. Diseñar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, desarrollo, recompensa, retención y retiro de profesores, conforme a los focos estratégicos de la Universidad y la realidad cultural de la comunidad universitaria 4. Diseñar de los sistemas de reconocimientos e incentivos para promover el desarrollo de los talentos Académicos y Docentes

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
<p>Política e instrumentos de fomento de la cantidad, calidad y productividad de la investigación y el postgrado en la USM</p> <p>Factor Clave de Éxito: Debe considerarse la participación académica multigeneracional</p>	<p>Potenciar el posicionamiento y capacidad de la USM como universidad líder en ciencia y desarrollos de tecnología, vanguardia en la generación de conocimiento y formación de profesionales de excelencia en su área de especialidad.</p>	<p>Plan de fomento a la actividad de Investigación. Plan de fortalecimiento de programas de postgrado</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de un benchmarking internacional de modelos de desarrollo de investigación (foco en facilitadores) 2. Definición de la política de fomento de la cantidad, calidad y productividad de la investigación y el postgrado en la USM 3. Diseño de un Plan de Fomento a la Investigación (Instrumentos, Personas y procesos) 4. Evaluación de mecanismos para el fortalecimiento de programas de postgrado.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
<p>Innovación en el Modelo Educativo (Modelos de educación y eficiencia docente)</p> <p>Factor Clave de Éxito:</p> <p>Es imprescindible en este proyecto la participación activa y el compromiso por parte de las distintas unidades académicas y docentes</p>	<p>Innovar en la docencia, a través de un modelo educativo propio con el fin de lograr un alto grado de satisfacción de los alumnos.</p> <p>Mejorar las tasas de retención.</p> <p>Disminuir la duración efectiva de las carreras.</p>	<p>Modelo conceptual de educación de pregrado propio y distintivo, centrado en prácticas docentes que destacan el saber hacer, la formación integral, la innovación y el emprendimiento, aprobado por el Consejo Académico.</p> <p>Plan de fortalecimiento de los programas de nivelación.</p> <p>Plan de desarrollo de una unidad de aseguramiento de la calidad de la docencia.</p>	<p>1. Análisis de la situación curricular actual, en el marco de un benchmarking internacional</p> <p>2. Definición de la políticas centrales que sustentarán las innovaciones en el modelo educativo, considerando dimensiones tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación del nuevo modelo a casos piloto (bachiller, etc.). - Flexibilización de mallas y actualización de perfiles profesionales en un marco competitivo. - Nuevas competencias para los mercados globales. - Fortalecer los programas de nivelación. - Evaluar alternativas de titulación. <p>3. Evaluar el desarrollo de entidades de fomento para catalizar estos procesos como la unidad de innovación para la calidad de la formación educativa y/o de aseguramiento de la calidad</p>

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
<p>Modelo de incentivos para el crecimiento sostenido de excedentes corporativos y márgenes de las unidades</p> <p>Factor Clave de Éxito: Manejo del proceso de cambio</p>	<p>Contar con un modelo de incentivos que fomente el crecimiento de los excedentes de las unidades y de la Institución.</p> <p>Contar con un sistema de soporte a las operaciones de la USM, que les permita clarificar los resultados de sus negocios, hacer gestión y fortalecer el proceso de toma de decisiones con información confiable y oportuna.</p>	<p>Bases del modelo de incentivos que fomente el crecimiento de los excedentes de las unidades y de la Institución aprobado por el Consejo Superior.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar e integrar toda la información relacionada a ingresos y excedentes corporativos y por unidades académicas. 2. Identificar la información cualitativa relevante para el desarrollo de un proceso de rediseño del modelo de incentivos. 3. Definir las bases de diseño para desarrollar el Modelo de incentivos para el crecimiento sostenido de excedentes corporativos y márgenes de las unidades. 4. Desarrollar un cronograma de actividades implementar el proceso de desarrollo.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
<p>Diseño de la propuesta valor de la USM para el desvalido meritório</p> <p>Factor Clave de Éxito:</p> <p>Es imprescindible considerar la participación activa de los alumnos.</p>	<p>Contar con una propuesta de valor institucional que promueva la formación de los desvalidos meritorios.</p> <p>Generar una cultura de universidad solidaria, que forme profesionales con ese sello.</p>	<p>Política de apoyo al desvalido meritório aprobada por el Consejo Superior.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un programa de actividades que fomente la cultura solidaria en toda la comunidad universitaria, entendiéndolo por ello que los sus miembros se sientan comprometidos con la formación de desvalidos meritorios (Ej. Mecanismos para que los ex – alumnos que fueron beneficiarios retribuyan solidariamente). 2. Evaluar las políticas de apoyo interno para alumnos con situación socioeconómica deficitaria y con méritos académicos para asegurar sus estudios en la Institución, promoviendo la excelencia. 3. Diseñar un programa de atracción de talentos pertenecientes a los quintiles más bajos.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
<p>Expansión de la USM en Santiago</p> <p>Factor Clave de Éxito: El proyecto debe considerar la participación de los principales actores de Campus Santiago.</p>	<p>Ampliar y fortalecer la oferta educacional en la Región Metropolitana con el objeto de posicionar a la Universidad en dicha zona.</p>	<p>Plan de expansión del Campus Santiago aprobado por el Consejo Superior.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar y dimensionar las características de oferta y un entendimiento de evolución y aumento. 2. Realizar el estudio de mercado de clientes y/o consumidores, tanto actuales como potenciales en nuevas áreas. 3. Evaluar la ampliación de la oferta de carreras dentro del área de las ingenierías de la USM. 4. Estudiar el desarrollo de nuevas carreras, complementando diferentes disciplinas, diseñadas con el sello USM. 5. Evaluación técnico – económica de la pertinencia de la infraestructura 6. Diseño del plan de implementación.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
<p>Reconversión del modelo de oferta de las carreras técnicas de toda la USM</p> <p>Factores Claves de Éxito:</p> <p>El desarrollo de este proyecto debe considerar la participación activa de representantes de ambas sedes de la USM.</p> <p>Manejo del proceso de cambio</p>	<p>Ofrecer un modelo articulado que facilite la continuación de estudios a ingeniería, mediante mallas suficientemente flexibles y orientadas a la formación de competencias.</p>	<p>Bases de diseño del Modelo de oferta de carreras técnicas articulado para toda la USM y orientado a la formación de competencias aprobado por el Consejo Normativo de Sedes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de la propuesta de valor asociada a los Técnico Universitario orientado a la formación por logros de aprendizaje (competencias) y considerando una duración máxima de 5 semestres. 2. Estudio del mercado – estudiantes y empresas – que requieren de formación técnica. 3. Análisis de las capacidades corporativas y de las sedes para el desarrollo de una nueva propuesta de valor. 4. Planteamiento de un nuevo modelo de Gestión. 5. Estudios orientados a la posibilidad de ampliar la oferta en carreras cortas. 6. Análisis de modelo educativos que permita articular el Técnico Universitario con la formación en Ingeniería. 7. Cronograma del plan de implementación.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
<p>Plan de Desarrollo de la USM en Concepción</p> <p>Factores Claves de Éxito:</p> <p>Adecuada estrategia de recambio generacional</p> <p>Manejo del proceso de cambio</p>	<p>Generar una propuesta de valor de la USM en Concepción, asociada a una Universidad de primer nivel</p>	<p>Plan de desarrollo de la USM en Concepción aprobado por el Consejo Superior.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de una evaluación sistémica situación actual de la USM en Concepción. 2. Evaluación del mercado y plan de negocios, para la instalación de un oferta de carreras de Ingeniería de la USM en Concepción 3. Priorización de acciones de corto plazo para revertir el resultado económico de la sede Concepción 4. Definir un plan de desarrollo integral (Académicos, ubicación física, infraestructura y equipamiento) de la USM en Concepción a mediano y largo plazo. 5. Definición del cronograma de actividades para implementar plan de desarrollo en Concepción.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
<p>Posicionamiento de la marca USM</p> <p>Factor Clave de Éxito:</p> <p>Debe existir una normalización del uso de la marca USM a nivel nacional (Casa Central, Campus y Sedes) y desde ella generar las propuestas para cada modelo de negocio.</p>	<p>Posicionar a la USM como la universidad líder en Ciencia y Tecnología, en los segmentos objetivo, según la visión definida.</p>	<p>Estrategia de posicionamiento de la marca USM aprobada por el Consejo Superior.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar en el posicionamiento actual de la universidad en las diferentes audiencias objetivo 2. Diseñar la propuesta integral y para cada uno de los modelos de negocio, del posicionamiento esperado 3. Desarrollo del brief para generar la estrategia de posicionamiento 4. Elaboración del plan de implementación de la estrategia de posicionamiento.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
<p>Modelo de articulación de relaciones empresariales de la USM</p> <p>Factor Clave de Éxito: El equipo debe contar con la participación de los académicos más destacados en la vinculación Universidad empresa de diferentes Unidades Académicas</p>	<p>Desarrollar y gestionar una relación de colaboración con la industria, como una sociedad comprometida con el Chile que viene.</p> <p>Fortalecer la propuesta de valor de la USM.</p>	<p>Modelo único de relación USM – Empresa.</p> <p>Plan de fortalecimiento de programas de educación ejecutiva.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un levantamiento del mapa actual de las relaciones Universidad - Empresa en cada Unidad Académica, identificando desafíos futuros y buenas prácticas existentes 2. Generar las bases de diseño del modelo corporativo y de unidades académicas para la articulación de relaciones de la USM con las empresas 3. Desarrollo de un Plan de Negocio para la creación de un Centro de Educación Ejecutiva (CEE) 4. Desarrollo de un Plan de Negocio para el 3iE que estimule el emprendimiento de alumnos y académicos en proyectos conjuntos con el mundo empresarial, asegurando la generación de excedentes. 5. Desarrollo de un modelo de negocios para los futuros centros de innovación tecnológica de especialidades

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES
<p>Diseño de la propuesta valor de la USM para los ex – alumnos</p> <p>Factor Clave de Éxito: Incorporar desde el inicio del proyecto a ex – alumnos destacados para el levantamiento de información y construcción de la propuesta</p>	<p>Desarrollar y Gestionar una relación con los ex-alumnos que le permita a la USM conocerlos e identificar y oportunidades para la co – creación valor</p>	<p>Política e instrumentos de vinculación de la USM con sus ex – alumnos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el estado actual de la relación actual con los ex – alumnos (bases de datos y tipos de relaciones) 2. Definir los objetivos de la relación Universidad y Ex alumnos (objetivos bidireccionales) 3. Diseñar una propuesta de valor que permitan convocar, retener y desarrollar relaciones de largo plazo con los ex - alumnos 4. Recopilar contactos atomizados por Sedes, Campus y Departamentos, para consolidación de información interna

- Marco Referencial

Determinar el contexto en el cual se da este quehacer docente, de carreras profesionales de pregrado y grados afines, observando con capacidad crítica y anticipatoria el contexto internacional y nacional (educativo, tecnológico, socio-cultural, político-legal-regulatorio, y económico), así como su integración con el Plan Estratégico de la USM. En esta etapa se desarrolla:

En esta etapa deben responderse preguntas tales como:

- ¿Por qué se debe examinar la visión del contexto nacional e internacional actual y futuro en el plano de la educación superior?
- ¿Qué está ocurriendo que puede afectar o impactar a esta Universidad, y merece

ser analizado?

- ¿Qué lugar ocupa esta Universidad en “benchmarking” nacionales e internacionales?
- ¿Cuáles son las nuevas tendencias y cómo detectarlas?
- ¿Cómo afectarán la globalización, la competitividad y los marcos regulatorios a la USM?
- ¿Qué oportunidades y amenazas generan el contexto y entorno?
- ¿Qué objetivos educativos principales de la USM se desprenden de su Misión y Visión institucional, y del Plan Estratégico 2007-2012?
- ¿Cuál podría ser la Universidad que se quiere desde el punto de vista formativo, inserta en un sistema universitario nacional e internacional, y consecuente con el pensamiento de don Federico Santa María?

Estas preguntas son algunas de las que se pudo abordar, y como en toda esta proposición, es factible replantearlas, complementarlas, o enriquecerlas. El método se basa en la participación, recoger diversas sensibilidades, considerar estudios y tendencias, para formular propuestas en base a los análisis que se elaboraron (como se describe en etapa VI). Para precisar este marco referencial se requiere al menos considerar:

- La globalización e internacionalización del ámbito universitario: impacto del acuerdo de Bolonia, la movilidad estudiantil, y el Sistema de Créditos Transferibles (SCT), que ya es una realidad para aplicar en Chile según el acuerdo del Consejo de Rectores de la Universidades Chilenas (CRUCH). Lo anterior en el marco de una fuerte competitividad, de cooperación inter-universidades (vía alianzas, dobles titulaciones, etc.), y exigencias de acreditaciones de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), y eventualmente Europa, EEUU vía ABET, y el Mercosur.

- Las exigencias formuladas por el nuevo Plan Estratégico de la USM, y donde éste Plan viabiliza uno de los 11 proyectos definidos. El nuevo plan estratégico que desde su visión y sus proyectos estratégicos define lineamientos, precisando aspectos como “articulara sus diferentes programas de estudio, con el fin de ofrecer a sus alumnos, titulados y sociedad en general, oportunidades de formación continua, diversa e integral para alcanzar los más altos grados del saber humano; ser una universidad con estrechos y poderosos vínculos con las empresas; y desarrollará propuestas de valor innovadoras e integrales que respondan a la demanda estudiantil y empresarial” (extraídos de (A)).

El resultado esperado de esta etapa fue elaborar un documento base que resuma y defina el Marco Referencial, sus oportunidades y amenazas, en un contexto internacional y nacional, de una Universidad que valora su sello histórico, que se propone seguir y acrecentar su rol con reconocimiento internacional en la formación de sus egresados, aquellos que ejercerán con plenitud en la Sociedad del Conocimiento.

4.1.6 Universidad Peruana los Andes (UPLA)

La Universidad Peruana Los Andes, también conocida como UPLA, es una [universidad](#) ubicada en la ciudad de [Huancayo](#), capital del departamento de Junín, [Perú](#). Reconocida como una de las universidades más prósperas de la región de Junín, nace como la primera [universidad privada](#) del centro del Perú (<http://es.www.wikipedia.org>).

En la Universidad Peruana los Andes (UPLA) para el año 2006, se formuló el plan estratégico ”Directiva para la formulación del plan estratégico institucional UPLA 2006-2011” (<http://www.planificación.upla.edu.pe/portal>), en el cual se

establecieron los siguientes objetivos: ser una guía metodológica para la elaboración de los planes estratégicos institucionales (PEI) de las unidades académicas y administrativas de la UPLA; armonizar el direccionamiento estratégico institucional, identificado en el planeamiento estratégico institucional; garantizar una correcta identificación en los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) del direccionamiento estratégico, permitiendo su adecuado cumplimiento a través de la priorización de sus acciones permanentes y temporales y los recursos que éstas requieren para su implementación, con la finalidad de establecer las pautas metodológicas, los lineamientos de carácter operativo y las responsabilidades funcionales que demanda la elaboración de los PEI 2006-2011 que cada Unidad académica y administrativa deba efectuar.

La Universidad Peruana de Los Andes (UPLA), es una institución educativa de carácter privado, ubicada en los andes centrales, cuyo destino está unido a las aspiraciones de desarrollo de un pueblo, de la región y del país, sustentándose en fundamentos científicos, como generadora de conocimientos y técnicas, que constituyen los instrumentos para el logro del bienestar individual y colectivo del hombre, actividad que se marca en los valores de la verdad, laboriosidad, honestidad y justicia.

Es una institución pluralista, solidaria y democrática, porque respeta comparte y participa en la creación cultural de los pueblos del Perú y del mundo; reconoce en la variación y crecimiento el fundamento del desarrollo y por eso se constituye en una institución cultivadora y difusora de la cultura universal potenciando el patrimonio cultural que le viene de la tradición histórica de los pueblos del ande. Está obligada a desechar todo tipo de dogmatismo violencia intolerancia y discriminación como hechos extraños a su propia naturaleza.

Además, la UPLA, es unitaria porque sus componentes forman la comunidad

universitaria que persigue lograr sus fines sin desviaciones y rupturas por intereses extraños o particulares, sin concesiones de convertir a cualquiera de sus partes en unidades aisladas; y es dinámica por la interacción permanente y progresiva entre la universidad y la sociedad impulsada por la investigación científica, la educación y la proyección social. Igualmente es una institución empresarial por ser una empresa de servicios educativos, sin fines de lucro y obligada a generar riqueza con una administración honesta y laboriosa que constituye los cimientos sobre los cuales se constituirá una existencia académica seria fecunda humana y sabia, comprometida con el desarrollo de la sociedad en que se desenvuelve.

El propio desarrollo de sus funciones institucionales, los cambios en la economía peruana y en el contexto internacional, el surgimiento de competidores en líneas de formación e investigación en el país, hace que sea necesario proponer la estrategia de la UPLA para el trienio 2006-2009 y profundizar en los enfoques y lineamientos generales para los próximos años.

La presente Propuesta de Estrategia para la UPLA se ha elaborado a partir del ejercicio realizado como estudio de caso del “Diplomado Internacional de Planeamiento Estratégico Participativo en Educación Superior Universitaria”, donde se pone de manifiesto que es necesario seguir perfeccionando los métodos y formas de hacer para mantenerse y desarrollarse como organización que aspira a ampliar sus mercados y posicionarse como un ente altamente eficiente y competitivo en el Perú.

El procedimiento metodológico seguido en el ejercicio de propuesta de la estrategia, consistió en las siguientes acciones:

- Diagnóstico de la organización (principales problemas).
- Definición de productos – clientes – tecnología.
- Planteamiento de la misión y visión.

- Definición de áreas claves.
- Definición de valores compartidos.
- Diagnóstico del entorno interno y externo.
- Aplicación de la matriz DAFO.
- Definición de los objetivos estratégicos 2006/2011.
- Definición de los indicadores.
- Determinación de los objetivos tácticos.
- Definición de los indicadores.
- Plan de acciones.

La propuesta se desarrolló en los términos siguientes:

El grupo de expertos convocados para la actualización de la estrategia organizacional, contó con la participación de un conjunto de directivos, docentes, investigadores y estudiantes de primer nivel seleccionados en la UPLA (ver Anexo N° 1) que trabajaron durante diez días a tiempo completo. La conducción del ejercicio estuvo a cargo de un equipo de tres consultores como resultado de una alianza entre GECYT, Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, de La Habana, Cuba y de SICAPSO SAC, Centro Internacional de Capacitación y Soporte, de Lima, Perú, cuyos servicios fueron contratados por la UPLA.

En el Ejercicio estratégico, como primera acción se procedió a realizar un Diagnóstico de la UPLA, en trabajo práctico con el grupo de expertos mediante técnicas de moderación grupal por tarjetas y en trabajo por equipos, partiendo desde cuatro áreas clave para realizar los análisis: la docencia, la investigación, la extensión y la administración. Los participantes en el diplomado fueron agrupados en cuatro equipos y entrenados en la técnica de trabajo con tarjetas y se les dio la orientación de enfocar los puntos de vistas de cada una de estas áreas, centrando los debates y sus

resultados en el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Tecnológico.

Del trabajo de los equipos se identificaron los principales problemas que afectan actualmente el desarrollo y avance de la UPLA, los cuales constituyen el diagnóstico que precede a la estrategia. Estos están agrupados inicialmente en cincuenta y cinco (51) problemas quedando resumidos estos en un total de cuarenta (40) problemas, de los cuales veintidós (22) están relacionados con el capital humano, se vinculan trece (13) con el Capital estructural y cinco (5) con el capital tecnológico, como aparecen a continuación:

- Problemas:

Relacionados con el Capital Humano:

- Resulta deficiente la preparación académica profesional.
- Es inadecuada la selección del personal para funciones docentes.
- Se perciben incompatibilidades en el tiempo para la docencia.
- Falta de políticas de estímulos y sanciones.
- Están faltando estrategias de enseñanza –aprendizaje.
- No es suficiente el sentido de pertenencia del docente hacia su labor.
- Persisten desconocimiento e incumplimientos de normas en la docencia.
- La formación básica es deficiente en el alumnado.
- No es adecuada totalmente la selección de alumnos, ni la orientación vocacional.
- Resultan insuficientes los hábitos y las metodologías de estudios.
- Hay una inadecuada distribución de alumnos por aulas y por asignaturas.
- Desconocimiento e incumplimiento de las normas.

- Es insuficiente la participación en los planes de desarrollo y asistencia a la comunidad.
 - Están desactualizados los diseños curriculares y se carece de cartas descriptivas.
 - Insuficiencia en las tutorías y servicios pedagógicos.
 - No hay hábitos de aplicar instrumentos para la evaluación.
 - Falta de pertinencia en los contenidos programáticos y hay temas fuera de perfiles.
 - Ausencia de carreras de mando medio.
 - Deficiente enfoque social en las carreras ofertadas.
 - Falta de seguimiento a los egresados.
 - Falta capacitación gerencial actualizada.
 - Insuficientes recursos formativos en perfiles gerenciales.
- Relacionados con el Capital Estructural:
 - Carencia de infraestructura adecuada.
 - Insuficiente desarrollo de la biblioteca, hemeroteca y biblioteca virtual.
 - Carencia de una oficina de logística por facultad.
 - Falta de políticas de promoción en docentes y estudiantes.
 - Insuficientes líneas y hábitos de investigación.
 - Carencia de coordinación entre los centros de investigación y los centros de proyección social.
 - Formatos rígidos no acorde a la diversidad de especialidades.
 - Leyes que desalientan la investigación.
 - Carencia de interrelación universidad/entorno.
 - No se dispone aún de registros y controles apropiados sobre las publicaciones de los trabajos de investigación.

- Normativas insuficientes.
- La UPLA se ha guiado por el modelo de gestión de la universidad pública con sus vicios y defectos.
- Falta de servicios complementarios al estudiante.
- Relacionados con el Capital Tecnológico:
 - Falta de recursos para financiar y equipar la investigación.
 - Resultan insuficientes los mecanismos y tecnologías para la planificación, el control y la fiscalización.
 - Inadecuada implementación de una red informática para la atención del usuario.
 - Deficiente implementación de los laboratorios de acuerdo al número de estudiantes.
 - Se dificulta adquirir softwares legales.

Con vista a reelaborar la Misión, se tuvo en cuenta los clientes, los productos, así como las tecnologías con que se cuenta para hacer llegar los servicios en correspondencia con las expectativas que deben satisfacer en la UPLA. Los resultados del trabajo de los diferentes equipos fueron los siguientes:

- Principales clientes
 - Clientes internos:
 1. Estudiantes de pregrado y postgrado.
 2. Centro educativo.
 3. Centro de idiomas.
 4. Centro preuniversitario.
 5. Bachilleres UPLA y otras universidades.

6. Docentes y personal administrativo.

- Clientes externos:
 1. Colegios profesionales.
 2. Instituciones estatales y privadas.
 3. La comunidad.

- Clientes potenciales:
 1. Micro empresarios.
 2. Docentes que no han obtenido grado.
 3. Egresados de otras universidades.
 4. Empresarios.
 5. Otros estratos socio económicos de la región.
 6. Fuerzas policiales y otras fuerzas del estado y gobierno regional.
 7. Especializaciones (cursos).
 8. Otras carreras acordes a las necesidades sociales.

Los expertos, al analizar los principales productos, en trabajo de equipo, los desglosaron de la siguiente forma:

- Productos:
 - Para alumnos:
 1. Desarrollar nuevas formas de enseñanza.
 2. Crear nuevas becas.
 3. Biblioteca actualizada.
 4. Idiomas.
 5. Nuevos productos de cómputo.

6. Asesoría de tesis.
7. Sedes de prácticas pre-profesionales.
8. Congresos.
9. Talleres.
10. Foros.
11. Entrenamientos.

- Para Docentes:

1. Capacitaciones
2. Prestamos administrativos
3. Seguro de vida
4. Becas para los hijos

- Para Administrativos:

1. Beca de estudios para los hijos.
2. Atención medica.
3. Capacitaciones.

- Para la Comunidad:

1. Clínica odontológica.
2. Clínica veterinaria.
3. Plensa.
4. Cursos de titulación en otras universidades.

• Productos Potenciales:

- Para alumnos:

1. Servicios de comedor.

2. Servicios médicos.
3. Bolsa de trabajo.
4. Promocionar a los graduados.
5. Intercambio estudiantil.

- Para Docentes:

1. Pasantías.
2. Apoyo para estudios postgrado.
3. Publicaciones.
4. Congresos.
5. Talleres.
6. Foros.

- Para la Comunidad:

1. Cursos de extensión universitaria.
2. Consultorías y asesorías.
3. Cursos de actualización.
4. Publicaciones.
5. Conferencias.
6. Materiales educativos audiovisuales.
7. Conversatorios y talleres culturales.
8. Conversatorios y talleres de salud comunitaria.
9. Conversatorios y talleres naturalistas y de medio ambiente.
10. Proyectos socioculturales para los gobiernos locales.

• Tecnologías:

El equipo de expertos a cargo de las Tecnologías evaluó que en la actualidad disponen de una insuficiente Biblioteca virtual, se dificulta además adquirir softwares legales para la institución, los equipos de análisis de laboratorio son de baja performance y no es factible una sistematización informática por lo que esta resulta parcial y aislada de los procesos de la universidad. Por otro lado se carece de apoyo logístico para el procesamiento de material de clases y es Insuficiente la implementación de equipos audiovisuales. Hay dificultades en general con el capital tecnológico de administración.

- Tecnologías a incorporar:
 1. Soporte virtual para el proceso de enseñanza y aprendizaje.
 2. Implementación de una intranet.
 3. Diseño e implementación de un sistema de información integral para la gestión de todos los procesos de la universidad.
 4. Adquisición de softwares especializados legales.
 5. Implementación de laboratorios especializados con tecnología de punta.
 6. Incorporación de la UPLA a organismos nacionales e internacionales especializados de cada profesión.
 7. Implementación de una intranet institucional.
 8. Equipamiento de todas las aulas con equipos audiovisuales.
 9. Suscripción a revistas especializadas.
 10. Contar con infraestructura y medios de transporte modernos y de calidad.

- Disposiciones Generales

La directiva de la Universidad Peruana de Los Andes (UPLA), establece las orientaciones generales de trabajo para que cada una de las unidades académicas y administrativas de la UPLA, desarrolle su Plan Estratégico Institucional (PEI) para el

periodo 2006-2011, en coordinación con sus respectivas dependencias integrantes, tomando como base el planeamiento estratégico formulado en el Diplomado Internacional sobre Planeamiento estratégico participativo en Educación Superior desarrollado del 2 al 10 de Agosto del año en curso por nuestra Universidad.

- **Objetivos:**

Los objetivos de la presente directiva son los siguientes:

- Ser una guía metodológica para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las unidades académicas y administrativas de la UPLA, asegurando su apropiada articulación entre sí y con el Planeamiento Estratégico Institucional UPLA 2006-2011 a través del documento denominado Estrategia para el Trienio 2006-2011.
- Armonizar el direccionamiento estratégico Institucional identificado en el Planeamiento Estratégico Institucional.
- Garantizar una correcta identificación en los PEI del direccionamiento estratégico, permitiendo su adecuado cumplimiento a través de la priorización de sus acciones permanentes y temporales y los recursos que éstas requieren para su implementación.

- **Finalidad:**

La finalidad de la presente directiva es establecer las pautas metodológicas, los lineamientos de carácter operativo y las responsabilidades funcionales que demanda la elaboración de los PEI 2006-2011 que cada Unidad académica y

administrativa deba efectuar.

- Base Legal:

El presente instructivo tiene como referencia las siguientes normas:

- Ley 23733 Ley Universitaria.
- Estatuto de la Universidad Peruana Los Andes.

- Alcance:

La presente Directiva contempla disposiciones de obligatorio cumplimiento para todas las dependencias académicas y administrativas de la UPLA, tales como Facultades, Oficinas, Centro Pre Universitario y otras Dependencias de la universidad.

- Disposiciones Específicas

La Planificación Estratégica es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones primordiales de la Universidad.

El Plan Estratégico Institucional (PEI), es una manera de enfrentar y resolver los problemas de la Universidad y de cada una de sus unidades conformantes, y se refleja en una adecuada formulación y ejecución.

Los PEI, se formulan en términos de objetivos, medibles, verificables, cuantificados en términos de costos y resultados esperados, y que se integran en el Plan Estratégico Institucional UPLA 2006-2011, acorde con la disponibilidad de recursos que dispone la UPLA.

Cada Unidad de la UPLA, dentro de su ámbito de competencia, implementa su PEI a través de sus planes operativos y sus correspondientes presupuestos institucionales anuales.

Los Planes Estratégicos Institucionales – PEI, contemplan:

La elaboración del PEI Universidad Peruana Los Andes 2006-2011, es responsabilidad del Jefe de la Oficina de Planificación de la UPLA e involucra, por su carácter participativo a los responsables de las diferentes Unidades académicas y administrativas que conforman la Universidad Peruana Los Andes.

El Plan Estratégico UPLA 2006-2011 fue aprobado por el Consejo de Facultad para el caso de las Facultades y posteriormente previa la opinión favorable de la Oficina de Planificación ser ratificados por el Consejo Universitario y su posterior aprobación por la Asamblea Universitaria de la UPLA.

La fase de formulación del PEI se efectuará en coordinación con la Oficina de Planificación, utilizándose los formatos establecidos en los anexos de la presente directiva a fin de facilitar el proceso de registro de los PEI. Cada Representante de las Unidades, es responsable por la formulación del PEI en los plazos previstos en la presente directiva.

- Misión: La misión concebida como la meta -objetivos u objetivo supremo a alcanzar en un período determinado, es la razón de ser de la Organización y debe responder a la pregunta: ¿Por qué y para qué existe la Organización?

La Universidad Peruana de Los Andes (UPLA) es una institución educativa con el objeto de formar profesionales, técnicos, científicos, humanísticos y comprometidos con el servicio a la sociedad.

La misión equivale a enunciar explícitamente la razón de la existencia de la Unidad, debe reflejar lo que es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión.

- La Visión: Es la declaración que describe el tipo de organización en el que la universidad desea convertirse, el estado deseado enmarcado en un tiempo determinado, es decir, como se desea que se vean sus clientes internos y externos en un futuro próximo.

Ser una universidad líder, competitiva, con profesionales de calidad y responsabilidad social, solidaria y posicionada a nivel regional y nacional.

La visión es una representación de lo que se debe ser en el futuro en el marco de la temática que le compete a la Unidad. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr.

Para su definición se recomienda responder a las siguientes interrogantes:

- Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios beneficiarios,
 - Qué queremos ser en el futuro y
 - Cómo se puede lograr ese futuro.
-
- Áreas clave:
 - Investigación.
 - Docencia.
 - Proyección.
 - Extensión.
 - Producción.
 - Gestión.
 - Bienestar Universitario.

- Factores críticos de éxito:

Como parte de la dinámica de grupo se procedió a explicar catorce factores de éxito con la finalidad que cada grupo los evaluara y realizara los cambios o consideraciones convenientes. Con este ejercicio se logró que los equipos hicieran ajustes en los objetivos estratégicos y tácticos para que estén alineados a la visión de la UPLA.

- Políticas, procedimientos y metodologías en la gestión y en los procesos.
 - Mantener siempre en claro la visión, misión, objetivos y la razón de ser de la organización.
 - Gestión en función a la cultura organizacional.
 - Apoyo, participación y compromiso ejecutivo efectivo.
 - Determinación clara de los límites, especificaciones y alcances reales del proyecto.
 - Asignación y manejo adecuado de los recursos.
 - Administración de tiempos.
 - Gestión de la calidad en los procesos críticos.
 - Definición de puntos de control y métricas para el seguimiento.
 - Soporte de un Sistema de Información.
 - Comunicación y una adecuada distribución de información.
 - Marketing del proyecto a todo nivel.
 - Gestión del cambio en la implantación.
 - Gestión adecuada de competencias.
- Valores: En la cultura de la organización los valores se crean y fortalecen como soportes espirituales que hacen a los miembros sentirlos como algo suyo de lo cual se enorgullecen. El conocimiento de estos valores a los clientes y competidores les

aporta confianza y respeto. Entre los más significativos y que deben continuar cultivándose en la UPLA están:

- Valores Conceptualización Compartida.

Cuadro N° 02: Valores Conceptualización compartida

PUNTUALIDAD	Precisión en tiempo de inicio y término de las actividades programadas
HONESTIDAD	Repudiar la corrupción. Reconocimiento de debilidades fortalezas Practicar la dignidad y la sinceridad
SOLIDARIDAD	Apoyo mutuo entre los integrantes de la organización
AMOR AL TRABAJO	Desarrollo del sentido de satisfacción por las acciones laborales realizadas
CREATIVIDAD	Capacidad para plantear alternativas de solución
TOLERANCIA	Respeto a las ideas ajenas
PROACTIVO	Previsión de los resultados futuros
HONRADEZ	Respeto a lo ajeno
OBJETIVIDAD	Actuar con equilibrio y veracidad
PROTAGONISMO	Involucrarse en la toma y ejecución de las acciones

Fuente: (<http://www.planificación.upla.edu.pe/portal>).

- Diagnóstico:

- Caracterización general

Es el análisis de la situación respecto al entorno en el que se sitúa y al análisis de sus características internas. El diagnóstico debe comprender una mirada a la

situación actual y a la evolución que ha tenido en los últimos cinco años, sobre la base de una Matriz de Diagnóstico que refleje:

1. Situación encontrada
2. Acciones emprendidas,
3. Resultados esperados y
4. Resultados obtenidos.

Para la elaboración de la Matriz de Diagnóstico debe considerarse el análisis del entorno general y específico.

El entorno general incluirá el análisis de los factores que le correspondan en: lo económico, geográfico, demográfico, político, legal, social, cultural, tecnológico.

El entorno específico incluirá la definición de:

1. Quiénes son sus usuarios/beneficiarios,
2. Cuáles son los principales colaboradores,
3. Otras entidades que prestan servicios similares.

Una forma práctica de identificar la problemática así como de evaluar las condiciones favorables y adversas por las que se está pasando, es el análisis FODA, el cual permite identificar y evaluar los factores favorables o adversos del entorno y del ambiente interno. El análisis FODA permite analizar los cambios del medio externo en términos de Amenazas y Oportunidades así como del medio interno en términos de Fortalezas y Debilidades.

La determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Unidad requiere de la aplicación de matrices de análisis estratégico: PCI (Perfil de Capacidades Internas), POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del *Marketing* Medio de Impactos

Una vez lograda la identificación de las debilidades y fortalezas, junto con las oportunidades y amenazas, el análisis combinado de ambas, expresado en la Matriz FODA, puede proporcionar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

Esa matriz debe contener:

1. Identificación de la situación de la Unidad. Análisis de hechos y tendencias.
 - A. Al interior de la Unidad.
 - B. Del ambiente externo en el cual se desenvuelve la Unidad.
 2. Prioridades de la Unidad.
 3. Análisis Interno.
 - A. Perfil de Capacidad Interna (Matriz PCI) &ndash.
 4. Análisis Externo.
 - A. Análisis.
 - B. Análisis de las Fuerzas Competitivas.
 - C. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - Matriz POAM.
- Análisis del entorno interno y externo:
 - Entorno interno: El análisis organizacional o análisis interno, se concentra en el medio interior de la Entidad para esclarecer sus capacidades de accionar sobre el entorno. Concreta analíticamente fortalezas y debilidades.
 1. Fortalezas:
 - A. Infraestructura propia adecuada a los estándares internacionales.
 - B. Facultad de medicina y escuela de post -grado acreditados.

- C. Docentes con estudios de post -grado concluido al 80%.
- D. Posicionamiento social reconocido con población estudiantil significativa.

2. Debilidades:

- A. Falta de planeamiento y políticas académicas, administrativas, de investigación y extensión.
- B. Normas inadecuadas para selección y promoción de docentes y administrativos.
- C. Ausencia de convenios que promocionen la investigación y proyectos sociales en temas de su entorno.
- D. Deficiente calidad de servicio al cliente.

- Entorno externo: El análisis del entorno externo o análisis externo, se concentra fundamentalmente en el estudio del entorno competitivo, operacional o específico —donde operan las fuerzas de la competencia—, y en segundo lugar, en el entorno general o macroentorno —ambiente, a su vez, del entorno competitivo. Concreta analíticamente oportunidades y amenazas.

1. Oportunidades:

- A. Demanda de carreras tecnológicas.
- B. Alianzas estratégicas.
- C. Ubicación geográfica.
- D. Ley del sineace.

2. Amenazas:

- A. Presencia de nuevas universidades y sedes con el accionar mercantilista.
- B. Economía globalizada y neoliberal.
- C. Inadecuada política de regionalización por parte del estado.

D. Bajo nivel de ingresos económicos de las familias de la región.

- Análisis FODA
 1. Factores Claves del Éxito
 2. Matriz de Impactos
 3. Matriz FODA

Identificación del Problema Central, sus causas, sus objetivos y planteamiento de alternativas.

- Perspectivas a Mediano y Largo Plazo
 - 1 Lineamientos de Política Institucional.
 2. Objetivos Estratégicos Generales
 3. Objetivos Estratégicos Específicos
 4. Acciones Permanentes o Temporales
 5. Programas de Inversión UPLA 2006-2011

La matriz FODA es el instrumento más conocido para el análisis situacional. Es una matriz de entrada doble que refleja las debilidades y fortalezas de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas del entorno. Su análisis consiste en el estudio de la información en cada uno de sus cuatro cuadrantes, de este análisis se deriva el tipo de estrategia a definir y seguir por la organización de forma mediata o inmediata.

- Valoración de Resultados en los Cuadrantes de la Matriz Foda
 1. Primer cuadrante: Se identifica como *zona de poder* y se conoce como maxi

-maxi, maximizar Fortalezas para maximizar el aprovechamiento de las Oportunidades. Expresa cómo las Fortalezas de la Organización pueden aprovechar o maximizar las Oportunidades del entorno.

2. Segundo cuadrante: Llamada *zona de protección o escudo*, se conoce como maxi -mini, maximizar las Fortalezas para minimizar las Amenazas. Permite evaluar cómo las Fortalezas podrían responder y proteger las Amenazas del entorno y, por tanto, minimizar su efecto.

3. Tercer cuadrante: Se conoce como *zona de incertidumbre*, identificada con la abreviatura mini -maxi, minimizar las Debilidades para maximizar las Oportunidades. Muestra cuán débil es la Entidad para aprovechar las Oportunidades

4. Cuarto cuadrante: Nombrada como *zona de peligro*, se expresa como mini-mini, minimizar las Debilidades para minimizar el efecto de las Amenazas. Expresa cuán frágil está la Organización por las Debilidades que presenta para enfrentar y protegerse del golpe de las Amenazas.

- Formulación del Plan Estratégico Institucional

El PEI es liderado por el Rector, el Vicerrector Académico y el Vicerrector Administrativo, siendo responsables solidarios del diseño, ejecución e implementación del PEI-UPLA 2006-201, e incluye:

- El análisis estratégico: Comprende la formulación de la formulación de la Visión, la Misión, el Diagnóstico, los lineamientos de política y la determinación de los Objetivos Estratégicos.
- La implementación estratégica: Toma como punto de partida los Objetivos

Estratégicos y avanza hasta comprender políticas, diseño organizacional y sistema de seguimiento y evaluación. Son las líneas directrices que permiten orientar el desarrollo de las acciones temporales o permanentes a ser desarrollados en el corto, mediano y largo plazo. Son las medidas concretas que se proponen ejecutar para el cumplimiento de los objetivos, siguiendo los lineamientos de política general establecidos.

- Prioridades: Son los objetivos a atenderse en primer lugar, los cuáles deben ser consistentes con los criterios y prioridades institucionales.
- El Diagnóstico. La Caracterización general.
 - Oportunidades y Amenazas: Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones o que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos.
 - Fortalezas y Debilidades: Son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno (capacidad directiva, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad competitiva) o son las limitaciones y carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece e impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno y que no le permiten defenderse de las amenazas.
 - Objetivos Estratégicos Generales: Los objetivos son los propósitos o fines esenciales que una Unidad pretende alcanzar para lograr la misión que se ha propuesto en el marco de su estrategia. Un Objetivo Estratégico General

constituye un propósito en términos generales que se asocia principalmente su visión.

Los objetivos estratégicos generales son, por definición objetivos de largo plazo que contribuirán al logro de la Visión. Por lo tanto estos objetivos deben responder a qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos, y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de indicadores objetivamente verificables.

- Objetivos estratégicos acorde con las áreas claves: Los objetivos, tomados como fines argumentados, elaborados con objetividad, retadores, orientadores, activadores, necesarios y factibles, constituyen la categoría rectora en todo el proceso de dirección. Lo que se necesita para llegar donde se quiere llegar.
1. Invertir para lograr que el 100 % de docentes eleven su nivel científico y académico con investigaciones que contribuyan al desarrollo de la UPLA y a su posicionamiento regional y nacional.
 2. Generar empresas universitarias de carácter autogestionarias que potencien la sustentabilidad de la institución y la mejora de su capital humano.
 3. Consolidar los niveles científicos, académicos, culturales y tecnológicos de los estudiantes mediante un trabajo comprometido con los objetivos institucionales.
 4. Reestructurar diseños curriculares y procesos de gestión académica de acuerdo a las exigencias de una formación profesional eficiente, competitiva y pertinente.
 5. Desarrollar una cultura de calidad institucional extendiendo progresivamente la acreditación a todas las carreras.
 6. Establecer alianzas estratégicas
 7. Proponer, aprobar e implementar nuevas carreras profesionales y tecnológicas
 8. Aplicar políticas de abastecimiento de tecnologías hardware y software, acordes

con las necesidades y economía de la universidad para reestructurar la educación presencial y a distancia.

9. Ofrecer nuevas modalidades de ingreso a la UPLA en educación presencial

10. Modificar, Actualizar e Implementar las normas de gestión administrativa y académica.

- **Objetivos estratégicos específicos:** Son propósitos en términos específicos en que se divide un objetivo general.

Los objetivos estratégicos específicos son, por definición objetivos de mediano plazo que contribuirán al logro del Objetivo Estratégico General y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de indicadores objetivamente verificables.

- **Acciones permanentes o temporales:** Son categorías básicas sobre las que se centra la implementación estratégica del plan, constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr Objetivos Estratégicos Específicos.
- **Indicadores para la Medición del Desempeño:** Son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito, y proveen la base para el seguimiento de su desempeño.

Por lo general para medir una cadena estratégica representada por Lineamientos de Política-Objetivos Generales-Objetivos Específicos-Acciones Permanentes y

Temporales, se utilizan indicadores de Impacto, Resultado y Producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de la Unidad.

- Recursos necesarios para su implementación: Es el presupuesto estimado que expresa monetariamente el plan. Es un costeo con un nivel de detalle razonable que da necesario ejecutar para lograr los objetivos programados dentro del plan establecido. Estos recursos deben ser programados anualmente al interior de cada uno de los cinco (5) años del plan.

- Disposiciones complementarias: Responsabilidades en la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales 2006-2011: Las Unidades Académicas y Administrativas de la UPLA a través de sus responsables al interior de la institución, son las encargadas de la formulación del PEI de su Unidad, debiendo efectuar todas las coordinaciones necesarias dentro de su Unidad, de introducir la información pertinente en los formatos que para tal fin se adjuntan y presentar el PEI en el plazo señalado a la OPLAN, la cual será la encargada de la coordinación de las fases de formulación, ejecución, seguimiento, evaluación del PEI a nivel Institucional.

- Plazos para la elaboración de los PEI: El plazo para la presentación preliminar del PEI de cada Unidad venció el 30 de Octubre del 2006. El plazo para la presentación a la OPLAN de la versión definitiva del PEI que recojió los comentarios y observaciones de esta Oficina, venció el 6 de noviembre del 2006. El plazo para la presentación al Consejo Universitario de cada PEI por la OPLAN venció el 17 de noviembre del 2006.

Copia de estos PEI en su versión preliminar y definitiva debió ser enviado a la OPLAN dentro de los cinco días posteriores a su elaboración.

La OPLAN presentó y sustentó ante el Consejo Universitario (previa la aprobación del Rector) el Plan Estratégico Institucional (PEI) UPLA 2006-2011 a más tardar el 27 de noviembre del 2006.

- Disposiciones Finales: Primera. Sobre la base del Plan Estratégico Institucional UPLA 2006-2011 que integra los PEI de cada Unidad Académica y administrativa, y de acuerdo a la directiva que para tal efecto emita la OPLAN, las Unidades Académicas y administrativas formularán sus Presupuestos Institucionales de Apertura (PIA) para el Año 2007.

Segunda. Para mayor información respecto al proceso de Planeamiento Estratégico Institucional, dirigirse a las siguientes direcciones electrónicas: gutierrezfgm@hotmail.com, agrb16@hotmail.com.

4.1.7 Universidad de Zaragoza (UZ)

La Universidad de Zaragoza (UZ), es un centro de educación superior público, repartida geográficamente entre los campus de [Zaragoza](#), [Huesca](#), [Jaca](#), [Teruel](#) y [La Almunia de Doña Godina](#), todos ellos en la [Comunidad Autónoma de Aragón \(España\)](#). Se creó con la misión de formar personal especializado pero con el tiempo se dedicó también a la investigación. La Universidad de Zaragoza es la única universidad pública de Aragón y el principal centro de innovación tecnológica del Valle del Ebro, con un elevado prestigio, en el conjunto de las universidades de su entorno; tanto españolas como europeas. Se trata de una universidad generalista que combina la tradición con una apuesta decidida por la modernidad, y en la que se enseñan conocimientos científicos, humanísticos y técnicos (www.universidad.es).

La Universidad de Zaragoza (UZ), presentó el plan estratégico sobre el cual

debieron trabajar a lo largo de cuatro años comprendidos entre el 2001 y 2005 (<http://www.unizar.es>). Este plan se denominó “reto estratégico: relación universidad-empresa/institución 2001-2005”, en el cual se elaboraron los siguientes objetivos estratégicos: adecuar las acciones formativas y de inserción laboral de los egresados a las necesidades de la empresa/instituciones, promover una dinámica efectiva de funcionamiento de las personas y los órganos de la Universidad de Zaragoza, que impulse las relaciones universidad-empresa/instituciones y fomentar un marco de cooperación adecuado universidad-empresa/instituciones que favorezca la interrelación. Con este plan se buscó obtener la creación de vínculos de colaboración de profesionales de la empresa/institución en el mundo universitario y de profesionales universitarios en el mundo de la empresa/institución.

En la Primera Fase del Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza (UZ), su Equipo de Gobierno identificó las áreas críticas sobre las que debió trabajar a lo largo de los cuatro años. Estas áreas críticas; como ya se mencionó anteriormente, han sido denominadas “Retos Estratégicos” y uno de ellos es el denominado Relación Universidad-Empresa/Institución. Por mandato de dicho Equipo de Gobierno, se constituyó un Grupo de Trabajo formado por veinte (20) personas.

- Formulación de Retos Estratégicos:
 - Reto: Universidad-Empresa/Institución: La sociedad, en el proceso de globalización y adaptación a las nuevas necesidades del entorno, introduce la innovación y la utilización de tecnologías avanzadas como principal componente competitivo de las actividades productivas. En este contexto de cambio y transformación, la Universidad de Zaragoza, donde la investigación, desarrollo y consiguiente innovación están presentes como aspectos inherentes a su espíritu, debe ofrecer una estrecha colaboración a la sociedad, a través de

su participación en proyectos conjuntos y de su oferta de servicios de investigación. De la misma manera y con la misma finalidad, parece razonable que en la implantación de nuevas titulaciones o en el desarrollo de las ya existentes, la Universidad de Zaragoza atienda las demandas socio-laborales.

Por ello, resulta conveniente seguir impulsando el acercamiento recíproco entre la Universidad de Zaragoza y la empresa/institución y la creación de vínculos de colaboración de profesionales de la empresa/institución en el mundo universitario y de profesionales universitarios en el mundo de la empresa/institución.

Durante esos años se precisó seguir trabajando en el desarrollo de actividades que se adapten a las necesidades de la sociedad y en particular del mercado, además de promover acciones que faciliten el conocimiento de las posibilidades que la Universidad de Zaragoza ofrece en este ámbito.

- Reto: Impacto Social y Cultural: La Universidad debe dar respuesta, con rapidez y eficacia a aquellas demandas sociales vinculadas a los valores y cultura que le son propios.

Para ello, se hizo necesaria una mayor conexión entre la Universidad de Zaragoza y la sociedad, con el fin de que ambas tracen un ámbito de intervención conjunta y coordinada que responda a la incidencia mutua que las actuaciones en uno y otro ámbito pueden tener.

La importante dimensión social que posee la Universidad es razón suficiente por la cual desde diferentes foros se le esté reclamando el desarrollo de la faceta cultural y humanística de la formación, así como su intervención como autoridad intelectual. En este sentido, la Universidad debe apoyar una decidida

política de extensión cultural capaz de incidir tanto en los miembros de la comunidad universitaria como en el resto de la ciudadanía.

Con el fin de hacer realidad estos compromisos, la Universidad tiene que establecer, mantener e impulsar las relaciones institucionales y sociales que le permitan colaborar en actividades y proyectos culturales o de desarrollo acordes con sus principios.

- Diagnóstico DAFO:

Las páginas siguientes recogen, de forma resumida la relación de puntos fuertes y débiles que, en el interior de la Universidad, pueden facilitar o dificultar la consecución de los objetivos que se marque con respecto a los retos de la relación Universidad-Empresa/Institución y del impacto social y cultural.

Paralelamente, se identifican las amenazas y oportunidades que el entorno en el que la Universidad se viene desarrollando parece ofrecer, en cuanto puedan afectar al planteamiento de la Universidad de Zaragoza con relación a su relación con la Empresa/Institución y a su impacto social y cultural.

En todos los casos, se hace referencia a la importancia (valoración de 5 – Muy importante a 0.- Prácticamente irrelevante) que los diferentes factores identificados parecen presentar.

RETO ESTRATÉGICO: RELACIÓN UNIVERSIDAD/EMPRESA/INSTITUCIÓN

Cuadro N° 03: Relación Universidad/Empresa/Institución Fortaleza

INSTITUCIÓN FORTALEZAS DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA (puntos de apoyo)	IMPORTANCIA
<ul style="list-style-type: none"> • ALTA CUALIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Los profesionales (profesores, investigadores y PAS) tienen un elevado potencial y nivel de cualificación. 	5
<ul style="list-style-type: none"> • ALTO NIVEL CIENTÍFICO-TÉCNICO. Existe un importante nivel científico-técnico y un potencial investigador reconocido a nivel internacional. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • DIVERSIDAD SERVICIOS. La Universidad de Zaragoza ofrece gran diversidad de servicios y disciplinas, lo que permite dar respuesta a numerosas demandas empresariales. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • BUEN RATIO RESULTADOS/COSTES. Colaboración con bajos costos. 	2
<ul style="list-style-type: none"> • VOLUNTAD DE PROYECCIÓN HACIA EL EXTERIOR. La Universidad de Zaragoza ha comenzado un proceso de internacionalización que se materializa en el elevado número de estudiantes que participan en programas europeos de intercambios (Erasmus, Sócrates...) y en los proyectos de investigación conjuntos con otras instituciones europeas. 	1

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 04: Relación Universidad/Empresa/Institución Debilidades

DEBILIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA (áreas de mejora interna)	IMPORTANCIA
<ul style="list-style-type: none"> • ESTRUCTURA INSUFICIENTE. La Universidad de Zaragoza cuenta con una estructura organizativa y de personal insuficiente para dar respuesta a las demandas que surgen lo que se traduce, en parte, en una falta de apoyo real para articular las relaciones con la empresas/instituciones. 	5
<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE CONOCIMIENTO DE NOSOTROS MISMOS. Escaso nivel de conocimiento interno y externo de la situación real de la Universidad y deficiente comunicación de la realidad universitaria. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE CANALES DE COORDINACIÓN QUE FÁCILITEN LA COMUNICACIÓN. La excesiva burocratización impide la tramitación de las gestiones de manera rápida y ágil. Además, carecemos de una estructura de información y tramitación y, en definitiva, de un canal coordinado conocido de fácil comunicación con las empresas/instituciones. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE VALORACIÓN DE ASPECTOS EXTERNOS. La falta de valoración de aspectos diferentes a los estrictamente académicos (actividades I+D+I relacionadas con empresas....) no favorecen la oferta de una formación adecuada a las necesidades del mundo empresarial. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • DEFICIENTE PROYECCIÓN HACIA EL EXTERIOR. Existe un desconocimiento de la realidad universitaria y por tanto una falta de relación Universidad-Empresa/Institución derivada, en gran medida, de la escasa proyección de la Universidad de Zaragoza hacia el exterior. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • RECURSOS DESAPROVECHADOS. La utilización de recursos materiales y humanos no es óptima. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • EXCESIVA CARGA BUROCRÁTICA Y DOCENTE DEL PROFESORADO que repercute en el desarrollo de las actividades de Y+D+I. 	2

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 05: Relación Universidad/Empresa/Institución Amenazas

AMENAZAS (problemas) DEL ENTORNO	IMPORTANCIA
<ul style="list-style-type: none"> • COMPETENCIA DE UNIVERSIDADES Y OTRAS ENTIDADES. Creciente oferta de servicios más adecuados a las empresas por parte de otras universidades y centros de investigación. 	5
<ul style="list-style-type: none"> • ESCASA ADAPTACIÓN AL CAMBIO: lentitud en la toma de decisiones. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • DIFICULTADES PARA LA RENOVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: La Universidad de Zaragoza no puede igualar las ofertas laborales de las iniciativas privadas. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • FALTA APOYO INSTITUCIONAL Y RECONOCIMIENTO SOCIAL, que limita sus posibilidades de desarrollo futuro. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • ESTRUCTURA INDUSTRIAL ATOMIZADA: predominio de pequeñas y medianas empresas lo que dificulta el acercamiento empresas-universidad. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • COMPLICADAS CONVOCATORIAS: las convocatorias de captación de recursos públicos para fomentar la investigación conjunta son cada vez más complicadas y la adquisición de equipamientos técnicos óptimos resulta cada vez más difícil. 	2

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 06: Relación Universidad/Empresa/Institución Oportunidades

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	IMPORTANCIA
<ul style="list-style-type: none"> POTENCIACIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES. Posibilidad de potenciación de canales o contactos internacionales, fundamentalmente en el ámbito de la investigación. 	5
<ul style="list-style-type: none"> UBICACIÓN ESTRATÉGICA + MEJORA DE INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIONES. La mejora de las infraestructuras de las comunicaciones en la Comunidad Autónoma de Aragón, constituye una inmejorable oportunidad de aprovechamiento de redes tecnológicas que permiten aumentar los mecanismos de interrelación y comunicación con el exterior. 	4
<ul style="list-style-type: none"> PERCEPCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO E INNOVACIÓN. La necesidad de crecimiento de industrias de desarrollo e innovación provoca una tendencia favorable hacia la potenciación de la relación universidad-empresa/institución. 	3
<ul style="list-style-type: none"> ESTRUCTURA TEJIDO INDUSTRIAL. A nivel nacional nos encontramos en un momento económico que posibilita la consolidación del tejido empresarial y su modernización. 	3
<ul style="list-style-type: none"> POSIBILIDAD DE COORDINAR CON LAS ACCIONES DE POLÍTICA TECNOLÓGICA. La Universidad tiene buena disposición para seguir las pautas marcadas por las políticas de desarrollo tecnológico. 	3
<ul style="list-style-type: none"> COOPERACIÓN DE LOS ALUMNOS. Los egresados son un canal importante para impulsar las relaciones universidad-empresa/institución. 	1

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

RETO ESTRATÉGICO: IMPACTO SOCIAL Y CULTURAL

Cuadro N° 07: Impacto Social Y Cultural Fortalezas

FORTALEZAS DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA (puntos de apoyo)	IMPORTANCIA
<ul style="list-style-type: none"> • CAPACIDAD PARA GENERAR OPINIÓN Y DEBATE. La pluralidad de ideas y el nivel intelectual del profesorado de la Universidad de Zaragoza, su prestigio, incluso la presencia de algunos de sus representantes en instancias políticas ciudadanas, dotan a la UZ de capacidad para generar opinión y debate. 	5
<ul style="list-style-type: none"> • BUENA CALIDAD DEL CAPITAL HUMANO Y OTROS RECURSOS. Uno de los puntos fuertes de la Universidad de Zaragoza reside en el capital humano de sus profesionales (profesorado, investigadores y personal de administración y servicios), caracterizado por un elevado nivel de formación, potencial y vocación. 	5
<ul style="list-style-type: none"> • BUENA ACTIVIDAD INVESTIGADORA. La Universidad de Zaragoza desarrolla una importante actividad investigadora. Destaca la solidez de los proyectos realizados y el potencial investigador de sus expertos (elevado nivel científico), lo cual la coloca en una situación de prestigio dentro del panorama europeo. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • VOLUNTAD DE CAMBIAR. El profesorado de la Universidad de Zaragoza tiene una actitud o disposición favorable hacia el cambio y el perfeccionamiento. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • ADAPTACIÓN TECNOLÓGICA. El elevado nivel de formación (y motivación) personal universitario en las Nuevas Tecnologías de la Información favorece una progresiva adaptación tecnológica. 	2
<ul style="list-style-type: none"> • CERCANÍA Y CALIDAD DE SERVICIOS. La 	2

calidad y la cercanía (atención al personal, facilidad de gestiones, desplazamientos) son las principales características de los servicios ofrecidos por la Universidad de Zaragoza.	
<ul style="list-style-type: none"> • AMPLITUD DE LA OFERTA CULTURAL. La Universidad de Zaragoza goza de una amplia y variada oferta cultural que permite tanto a profesores, alumnos como al resto de la ciudadanía disfrutar de interesantes iniciativas y proyectos culturales. 	1

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

RETO ESTRATÉGICO: FORMACIÓN PARA LA SOCIEDAD

Cuadro N° 08: Formación para la Sociedad Debilidades

DEBILIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA (áreas de mejora interna)	IMPORTANCIA
<ul style="list-style-type: none"> • POLÍTICA DE COMUNICACIÓN DEFICIENTE. La Universidad de Zaragoza no desarrolla una política adecuada de comunicación o divulgación de las actividades de los grupos de trabajo y de investigación. Esto impide un conocimiento real de las actividades y labores desarrolladas por los distintos grupos de trabajo, departamentos o centros de la UZ, tanto a nivel interno como externo. 	5
<ul style="list-style-type: none"> • MALA IMAGEN. La Universidad de Zaragoza cuenta con una imagen en cierta medida anticuada y que requiere renovación. Falta además una política de integración de la UZ en la realidad social aragonesa. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • CARENCIAS EN LA CALIDAD DE LA DOCENCIA Y FORMACIÓN INTEGRAL. El modelo de docencia universitaria actual es más informativo que formativo y cada vez resulta más necesario ofrecer una formación integral. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • INCAPACIDAD DE LA UNIVERSIDAD PARA RESPONDER A LA DEMANDA SOCIAL. En la actualidad existe cierta desconexión entre la sociedad y la Universidad de Zaragoza. Por otra parte, la existencia de excesivos problemas burocráticos impide poner en marcha nuevas iniciativas culturales y sociales. 	4

<ul style="list-style-type: none"> • FALTA MOTIVACIÓN. La falta de apoyos suficientes para la innovación, formación, presencia en foros importantes o desarrollo de actividades docentes, investigadoras y de gestión redundan en una falta de motivación de los profesionales (profesorado, investigadores y personal de administración y servicios) de la Universidad de Zaragoza con vistas al desarrollo de su trabajo. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • DESCONEXIÓN CON NIVELES ANTERIORES. La Universidad de Zaragoza no desarrolla la formación de manera integrada y coherente con los niveles anteriores (Enseñanza Secundaria, Formación Profesional, etc.) 	3
<ul style="list-style-type: none"> • NECESIDAD DE UN CONCEPTO DE CULTURA ABIERTA E INTEGRADA QUE PERMITA EL EJERCICIO DE LA AUTOCRÍTICA. En la actualidad existe una excesiva separación entre la cultura científico-técnica y la cultura humanista. Por otra parte, en la UZ falta un ejercicio más frecuente de la autocrítica que permita observar y detectar anomalías e introducir, por tanto, mejoras o soluciones a sus problemas. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL E INTERINSTITUCIONAL. POCO HÁBITO DE TRABAJO EN GRUPO. Existe una falta de colaboración entre departamentos de la UZ y de ésta con otras instituciones. Se tiende a trabajar de manera independiente y los trabajos interdisciplinarios o las colaboraciones en equipos tienen escaso calado. 	1
<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE SENTIMIENTO POSITIVO DE “PERTENENCIA” A LA UNIVERSIDAD, por parte de profesionales y estudiantes. 	1

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 09: Formación para la Sociedad Amenazas (problemas) del Entorno

AMENAZAS (problemas) DEL ENTORNO	IMPORTANCIA
<ul style="list-style-type: none"> • ESCASEZ DE RECURSOS PARA LA UNIVERSIDAD PÚBLICA. La Universidad de Zaragoza demanda una mayor atención presupuestaria por parte de las instituciones. La escasa receptividad política y social ante el compromiso y sentido de la UZ dificulta la captación de los recursos necesarios, fundamentalmente de los económicos. 	5
<ul style="list-style-type: none"> • COMPETENCIA. Resulta previsible la aparición de nuevas entidades o universidades que compitan con la UZ y que presenten una oferta “formal” (no de fondo) más atractiva. Con frecuencia, la UZ adolece además de la falta de visión a medio o largo plazo en la evaluación de los resultados (estudios, formación, capacidad profesional...) de otras entidades. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • PREDOMINIO DE VALORES “ECONÓMICOS” Y AUSENCIA DE VALORES HUMANISTAS EN LAS FAMILIAS Y EN LA SOCIEDAD EN GENERAL. En general, existe en la sociedad un predominio de valores económicos que se plasma en una búsqueda constante de la rentabilidad, una excesiva valoración de los títulos académicos y falta de una correcta orientación social. Se aprecia asimismo una ausencia de valores humanistas en la sociedad y una falta de espíritu crítico generalizado que restan valor a la universidad. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • DESCENSO DEMOGRÁFICO. El descenso demográfico, la falta de alumnado debido al nivel exigido en algunas titulaciones o al escaso atractivo de otras, auguran un complicado futuro para muchas carreras universitarias. 	3
<ul style="list-style-type: none"> • EL MUNDO DE LA EMPRESA SE MUESTRA LEJANO A LA UNIVERSIDAD. El mundo empresarial no siempre satisface las demandas laborales de los titulados universitarios. Existen escasas relaciones entre Universidad y el mundo empresarial y un desconocimiento y falta de interés profundo por parte de la empresa con relación a la realidad universitaria. 	2

DESCONOCIMIENTO REAL DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA. Se percibe en la sociedad cierto desconocimiento real de las actuaciones, proyectos de investigación, actividades... desarrolladas por la Universidad de Zaragoza.	1
DESCONFIANZA DE LA SOCIEDAD RESPECTO DE UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA INMOVILISTA. La Universidad, al igual que otras entidades e instituciones, debe adaptarse a los diferentes tiempos e introducir el concepto de evolución. Una falta de adaptación y cambio por parte de la Universidad puede provocar en la sociedad un sentimiento de desconfianza en la Institución.	1

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro Nº 10: Formación para la Sociedad Oportunidades del Entorno

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	IMPORTANCIA
<ul style="list-style-type: none"> • AUMENTO DE LA CONCIENCIACIÓN SOCIAL EN DIVERSOS TEMAS. SE ESCUCHA A LA UNIVERSIDAD. La tendencia hacia un incremento de la concienciación y preocupación de la sociedad por aspectos políticos, económicos, medioambientales o sociales en el entorno generalizado favorecen los pronunciamientos y actuaciones de la Universidad de Zaragoza en tanto entidad o institución cualificada 	5
<ul style="list-style-type: none"> • DIVERSIDAD CULTURAL QUE PERMITE UNA MAYOR DINAMIZACIÓN. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • CONFLUENCIA DE INTERESES EN DIVERSOS ÁMBITOS GEOGRÁFICOS. El aprovechamiento de sinergias a través del desarrollo de proyectos conjuntos (Valle del Ebro, Francia...) constituyen importantes oportunidades para el desarrollo de la Universidad de Zaragoza. 	4
<ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLO TECNOLÓGICO. Los avances tecnológicos obligan a realizar progresos en docencia y en investigación, formación continua (avance rápido de tecnología) y adaptación a nuevas tecnologías (acceso y financiación). 	3
<ul style="list-style-type: none"> • MOVILIDAD. La creciente movilidad de alumnado y 	1

profesorado permite ampliar el ámbito de influencia de la UZ.	
<ul style="list-style-type: none"> • PRESTIGIO DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA. La sociedad valora de manera positiva el capital humano existente y procedente de la Universidad de Zaragoza. Existe una relativa expectación social ante un también relativo prestigio de las acciones universitarias. 	1
<ul style="list-style-type: none"> • MULTIDISCIPLINARIEDAD. Ampliación del marco de actuación de la Universidad de Zaragoza a través del desarrollo de relaciones interdisciplinarias. 	1
<ul style="list-style-type: none"> • COMPETENCIA. El surgimiento de competidores en el ámbito formativo puede plantear a la UZ la necesidad de dedicar esfuerzos dirigidas a la consecución de mejoras en la imagen y servicios prestados de manera que pueda conseguir importantes ventajas competitivas. 	1

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

- Objetivos, Estrategias y Acciones.

Los Análisis Previos Han Llevado Al Grupo de Trabajo a Configurar los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Objetivo 2.1: Adecuar las Acciones Formativas y De Inserción Laboral de los Egresados a las Necesidades de la Empresa/Instituciones.

Para La Consecución De Este Objetivo, Se Identificaron Las Sigüientes Líneas Estratégicas:

1. Estrategia 2.1.1: Promover el Conocimiento de las Necesidades del Tejido Empresarial en la Universidad de Zaragoza.

2. Estrategia 2.1.2: Fomentar el Concepto de Emprendedor desde la Universidad de Zaragoza.

- Objetivo 2.2: Promover una Dinámica Efectiva de funcionamiento de las personas y los Órganos de la Universidad de Zaragoza, que impulse las relaciones Universidad-Empresa/Instituciones.

Para La Consecución De Este Objetivo, Se Identificaron Las Siguietes Líneas Estratégicas:

1. Estrategia 2.2.1: Fomentar una Actitud de Apertura hacia el Exterior.
2. Estrategia 2.2.2: Mejorar Mecanismos de Comunicación Interna, Cooperación y Trabajo en Equipo.
3. Estrategia 2.2.3: Mejorar Mecanismos de Comunicación Externa.
4. Estrategia 2.2.4: Optimizar la utilización de Recursos Materiales y Humanos en la doble Dirección: Universidad-empresa/Institución y Viceversa.

- Objetivo 2.3: Fomentar un Marco de Cooperación adecuado Universidad-empresa/Instituciones, que favorezca la Interrelación.

Para la consecución de este objetivo, se identificaron las siguientes líneas estratégicas:

1. Estrategia 2.3.1: Liderar la creación de un Cluster de conocimiento.
2. Estrategia 2.3.2: Fomentar la Relación Egresado/Alumno-Universidad-

empresa/Instituciones.

3. Estrategia 2.3.3: Crear Sistemas de Incentivación para propiciar el acercamiento de los Miembros de la UZ a la empresa y viceversa.

4. Estrategia 2.3.4.- Colaborar en Proyectos Conjuntos.

Los análisis previos han llevado al Grupo de Trabajo a configurar los siguientes objetivos estratégicos:

- Objetivo 7.1.- Fortalecer la Imagen de la UZ en la Sociedad.

Para la consecución de este Objetivo, se identificaron las siguientes Líneas Estratégicas:

1. Estrategia 7.1.1.- Mejora de Comunicación Interna
2. Estrategia 7.1.2.- Mejora de Comunicación Externa
3. Estrategia 7.1.3.- Desarrollo de Proyecto de Imagen Institucional.

- Objetivo 7.2.-Promover el Cambio Social.

Para la Consecución de este Objetivo, se identificaron las siguientes Líneas Estratégicas:

1. Estrategia 7.2.1.- Adquisición de conocimiento mediante la apertura a la Sociedad.
2. Estrategia 7.2.2.- Establecimiento de Foros de Debate y encuentro Universidad/Sociedad

3. Estrategia 7.2.3.- Colaboración con iniciativas ciudadanas emergentes.

- Objetivo 7.3.- Contribuir a una Política de Extensión Cultural.

Para la Consecución de este Objetivo, se identificaron las siguientes Líneas Estratégicas:

1. Estrategia 7.3.1.- Fomento y Motivación de la participación.

2. Estrategia 7.3.2.- Planificación de Líneas de Acción Cultural de la Universidad de Zaragoza objetivo

- Objetivo 7.4.- facilitar un tipo de formación integral.

Para la consecución de este objetivo, se identificaron las siguientes líneas estratégicas: estrategia.

1. Dotar a los estudiantes de conocimiento sobre cuestiones sociales y culturales.

Cada una de las líneas estratégicas precedentes da lugar a un conjunto de acciones que el Grupo de Trabajo ha definido.

Los cuadros siguientes desarrollan esas líneas de actuación para las que se propusieron además responsables, plazos, medios e indicadores cuyo control permitió medir el grado de avance en la consecución de los objetivos finales.

Cuadro N° 11: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- Relación Universidad-Empresa/Instituciones						
Objetivo 2.1.- Adecuar las Acciones Formativas y de Inserción Laboral de los Egresados a las necesidades de la Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.1.1.-Promover el Conocimiento de las Necesidades del Tejido Empresarial	2.1.1.1.Reuniones Equipo de Gobierno con Organizaciones Empresariales e Instituciones con la finalidad de conocer las demandas en materia de formación y de Y+D+I	Vicerrector correspondiente	Septiembre 2001	Diciembre 2001	Tiempo	Asistencia
	2.1.1.2.Reuniones Direcciones de Centros con las Organizaciones Empresariales e Instituciones más Relacionadas	Director o Decano	Enero 2002	Marzo 2002	Tiempo	Reuniones Mantenedas

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 12: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

Reto Estratégico 2.- Relación Universidad –Empresa/Instituciones						
Objetivo 2.1.- Adecuar las Acciones Formativas y de Inserción Laboral de los Egresados a las Necesidades de la Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas De Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.1.1.3. Impartir Seminarios y Conferencias de profesionales de empresas e instituciones	Adjunto al Rector o Director o Decano	Anual	Anua	Tiempo y algunos medios económicos	Número y Asistencia
	2.1.1.4. Realización de Doctorados y estancias de investigación en las Empresas e Instituciones.	Vicerrector de Investigación	Continuo	Continuo	Medios económicos (se pueden aprovechar convocatorias)	Número y grado de éxito
	2.1.1.5. Establecer mecanismos para favorecer estancias de profesores en empresas o instituciones.	Vicerrector de Profesorado	Continuo	Continuo	Medios económicos (convenios)	Informe Número de Estancias

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 13: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.-RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.1.- Adecuar las acciones Formativas y de Inserción Laboral de los Egresados a las necesidades de la Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.1.1.6.Establecer mecanismos para favorecer la incorporación de profesionales de empresas, entidades e instituciones, de reconocido prestigio como profesores.	Vicerrector de Profesorado	Continuo	Continuo	Medios económicos	Informe Número Incorporaciones

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 14: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.1.- Adecuar Las Acciones Formativas Y De Inserción Laboral De Los Egresados A Las Necesidades De La Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.1.2Fomentar el concepto de emprendedor desde la Universidad de Zaragoza (también impacto sobre Obj. 2 Y 3)	2.1.2.1.Desarrollo de la cultura empresarial en el seno de la Universidad mediante la creación de una cátedra que promueva cursos, seminarios, actividades, Ect, relacionados con el tema.	Vicerrectorado correspondiente universa	Continuo	Continuo	Los propios de la organización de cursos	Nº anual de acciones.

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 15: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.1.- Adecuar las acciones formativas y de inserción laboral de los egresados a las necesidades de la Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.1.2.2.Desarrollo de encuentros con el mundo empresarial sobre las posibilidades que la universidad ofrece: encuentros de grupos reducidos, presentación de proyectos, intrapreneurship, spinoff industriales, etc.	Vicerrectorado investigación otri	Curso 2001/ 2002	Continuo	Planificación	Nº de acciones
	2.1.2.3.Negociar con las Instituciones públicas y entidades privadas, condiciones y cauces de financiación de proyectos empresariales ligados a programas universitarios	Vicerrectorado correspondiente s Consejo Social	Continuo	Continuo	Negociaciones	Nº soluciones Presentadas

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro Nº 16: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
objetivo 2.1.- Adecuar las acciones formativas y de inserción laboral de los egresados a las necesidades de la Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.1.2.4.Obtención de retornos en la Universidad de Zaragoza por la vía de la participación en los proyectos empresariales.	Vicerrectorado Investigación OTRI	Curso 2001/2002	Continuo	Según proyectos	Retornos anuales obtenidos. Nº proyectos en que se participa (en el año).
	2.1.2.5.- Generación de bolsas de posibles inversores para el desarrollo de ideas de aplicación generadas en el seno de la Universidad.	Vicerrectorado Gestión Económica OTRI	Curso 2001/2002	Mantenimiento permanente	Negociación	Nº inversores. Ideas apoyadas por esta bolsa. Montante total de las Inversiones

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro Nº 17: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.2.- Promover una dinámica efectiva de funcionamiento de las personas y los órganos de la Universidad de Zaragoza que impulse las relaciones Universidad-Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.2.1.- Fomentar una actitud de apertura hacia el exterior (también impacto sobre obj.3)	2.2.1.1.Organizar Cursos, seminarios, conferencias específicas sobre habilidades y demás demandas de formación de las actuales empresas	Universa	Comienzo Curso académico	Continua	Profesionales de empresa	Número de cursos. Asistencia.
	2.2.1.2.Promover Cursos de postgrado que respondan a demandas institucionales o empresariales	Direcciones de Departamento Vicerrectorado Ordenación Académica Universa	Comienzo Curso académico	Continua	Profesionales y Profesores	Número de cursos. Nivel de respuesta

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 18: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

reto estratégico 2.- relación universidad-empresa/instituciones						
objetivo 2.2.- Promover una dinámica efectiva de funcionamiento de las personas y los órganos de la Universidad de Zaragoza que impulse las relaciones Universidad-Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.2.1.3. Incentivar la realización de Proyectos Fin de Carrera o Trabajos prácticos fin de cursos en empresas e instituciones	Direcciones de Departamento Vicerrectorado Ordenación Académica Universa	Curso 2001/2002	2005	Apoyo de empresas	Realización Proyectos Fin Carrera.
	2.2.1.4. Crear una estructura que agrupe todos los servicios y actividades que funcionen de cara al exterior Ej. OTRI, UNIVERSA...	Equipo de Gobierno Gerencia	Curso 2001/2002	2005	Dotación de recursos materiales y humanos.	Constitución de la estructura (Sí/No) % avance anual.
	2.2.1.5. Estudiar posibilidades de conceder créditos de libre elección por actividades de formación realizadas	Direcciones de Departamento Vicerrectorado Ordenación Académica	Enero 2002	Enero 2003	Universidad/ Instituciones/ Empresas	Plan

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 19: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.2.- Promover una dinámica efectiva de funcionamiento de las personas y los órganos de la Universidad de Zaragoza que impulse las relaciones Universidad-Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.2.1.6. Organizar programas que favorezcan la inserción laboral de los estudiantes de último curso y licenciados en empresas o instituciones nacionales y extranjera	Universa	Comienzo curso académico	Repetición anual	Fondos/ Planes	Plan N° estudiantes en programas

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 20: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.2.- Promover una dinámica efectiva de funcionamiento de las personas y los órganos de la Universidad de Zaragoza que impulse las relaciones Universidad-Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.2.2.- Mejorar mecanismos de comunicación interna, cooperación y trabajo en equipo	2.2.2.1. Establecer o fijar criterios de desarrollo de acciones conjuntas- acciones interdisciplinarias.	Equipo de Gobierno	Sep. 2001	Mar. 2002	No requiere medios adicionales	Documento
	2.2.2.2. Realizar asignaciones económicas específicas para los Departamentos que desarrollen acciones conjuntas.	Vicerrector de Gestión Económica	Enero 2002	Diciembre 2002	Económicos para dotación de personal e infraestructura científica	Nº de acciones. Cursos Doctorado, Asignaturas libre elección, Jornadas, Seminarios, Congresos, Proyectos de Investigación
	2.2.2.3. Gabinete de Prensa Interno para difusión de actividades y servicios de la UZ.	Equipo de Gobierno	Enero 2002	Funcionamiento continuo	Dotación personal (2 técnicos) y una mínima asignación económica	Boletín Informativo, página web, listas correo-e

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro Nº 21: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.2.- Promover una dinámica efectiva de funcionamiento de las personas y los órganos de la Universidad de Zaragoza que impulse las relaciones Universidad-Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.2.2.4.Incentivos Profesionales por trabajos interdisciplinarios en equipo (incremento del 10% del baremo)	Vicerrector del Profesorado	Sep. 2001	Permanente	Modificación Baremos	Nº Beneficiarios
	2.2.2.5.Crear organización o estructura interdisciplinar de Investigación y Educación	Vicerrectora de Investigación	Enero 2002	Funcionamiento permanente	Instalaciones, dotación económica	Nº de Instituciones y organizaciones y acciones desarrolladas.
	2.2.2.6.Organizar Feria Bianaual Universitaria (2 o 3 días)	Vicerrectora Proyección Social	Mayo 2002	Repetición bianaual en mayo	Equipamientos, personas (posibilidades publicitarias)	Organización (Si/No) Afluencia de Público

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro Nº 22: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.2.- Promover una dinámica efectiva de funcionamiento de las personas y los órganos de la Universidad de Zaragoza que impulse las relaciones Universidad-Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.2.2.7.Organizar “Año del Centro”. Cada centro realizar actividades divulgativas para el resto de la comunidad universitaria y sociedad	Vicerrectora de Proyección Social Decanos y Directores de Centro	Enero 2002	Anualmente	Asignación Económica	Nº centros organizadores de su “Año” Conocimiento de los centros

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro Nº 23: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.2.- Promover una dinámica efectiva de funcionamiento de las personas y los órganos de la Universidad de Zaragoza que impulse las relaciones Universidad-Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Medios Requeridos
2.2.3.-Mejorar Mecanismos de Comunicación Externa (También Impacto Sobre Obj.3)	2.2.3.1.Crear Centro de Información y Atención a empresas e instituciones.	Vicerrectorado de Coordinación y Relaciones Institucionales	Sep. 2001	Sep. 2002	Recursos materiales y humanos	Puesta en Marcha
	2.2.3.2.Constitución de un equipo interdisciplinar de transferencia de investigación al exterior.	OTRI	Sep. 2001	Sep. 2002	Equipo	Puesta en Marcha
	2.2.3.3.Diseñar un Plan de Publicidad o Promoción de la Universidad de Zaragoza (investigación y formación).	Gabinete de Prensa Consjeo Social	Sep.2001	Feb. 2002	Apoyo Centros y Departamentos	Plan

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro Nº 24: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.2.- Promover una dinámica efectiva de funcionamiento de las personas y los órganos de la Universidad de Zaragoza que impulse las relaciones Universidad-Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.2.3.4.Coordinar programas de divulgación en medios de difusión	Gabinete de Prensa	Continuo	Continuo	Negociación con Medios	Número de programas.
	2.2.3.5.Organizar reuniones con ex alumnos.	Responsables por centros y departamentos	Anual	Anual	Planificación	Número de reuniones. Número de ex alumnos participantes.
	2.2.3.6.Diseñar página web en varios idiomas.	Equipo de Gobierno	2001	2001	Apoyo TICs	Página web

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro Nº 25: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.2.- Promover una dinámica efectiva de funcionamiento de las personas y los órganos de la Universidad de Zaragoza que impulse las relaciones Universidad-Empresa/Instituciones						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.2.4.- Optimizar la utilización de recursos materiales y humanos	2.2.4.1. Catálogo o buscador on line con recursos materiales y humanos.	Vicerrectorado de Investigación	Sep. 2001	Feb. 2002	Apoyo TICs Apoyo Centros y Departamentos	Existencia del Catálogo
	2.2.4.2. Creación de áreas o institutos de investigación con recursos compartidos (por grandes áreas temáticas).	Vicerrectorado de Investigación	Enero 2002	Enero 2003	Asignación Recursos	Creación de institutos.
	2.2.4.3. Analizar acciones destinadas a una óptima utilización de Institutos (por ej. Idiomas).	Vicerrectorado de Investigación Responsables de Institutos	Sep. 2001	Dic. 2001	No requiere medios adicionales	Informes
	2.2.4.4. Articular acciones destinadas a flexibilizar y agilizar la gestión.	Gerencia Unidad Racionalización	Curso 2001/ 2002	Curso 2002/ 2003	Planificación	Puesta en marcha de nuevos procedimientos

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro Nº 26: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.3.- Fomentar un marco de cooperación adecuado Universidad-Empresa/Instituciones que favorezca la interrelación						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3.1 Liderar la creación de uno o varios cluster de conocimiento.	2.3.1.1. Definir integrantes o participantes interesados en formar parte en el Cluster.	Adjunto al Rector de Coordinación y Relaciones Institucionales	Sep. 2001	Sep. 2002	Negociaciones con posibles participantes	Informe. Número de respuestas positivas a integración en Cluster
	2.3.1.2. Definir líneas de trabajo.	Adjunto al Rector de Coordinación y Relaciones Institucionales	Sep. 2002	Mar. 2003	Reuniones trabajo	Documento
	2.3.1.3. Diseñar la Estructura de organización y gestión.	Adjunto al Rector de Coordinación y Relaciones Institucionales	Mar. 2003	Sep. 2003	Reuniones trabajo	Definición de estructura. Difusión.

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro Nº 27: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.3.- Fomentar un marco de cooperación adecuado Universidad-Empresa/Instituciones que favorezca la interrelación						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3.2 Fomentar la relación Egresado/ Alumno-universidadempresa/ Instituciones	2.3.2.1. Establecer un marco estable de relación entre los centros y sus titulados.	Equipo de Gobierno	Sep. 2001	Sep. 2002	Apoyo Administrativo	Puesta en Funcionamiento
	2.3.2.2. Realizar un seguimiento de los antiguos alumnos y su trayectoria profesional	Decanos y Directores de Centro	Anual	Anual	Apoyo administrativo	Informe
	2.3.2.3. Diseñar vínculos con los Colegios Profesionales y las organizaciones empresariales	Equipo gobierno	Curso 2001/ 2002	Continuo	Negociaciones	Acuerdos
	2.3.2.4. Establecer Foros donde compartir Experiencias entre profesores y titulados con un carácter temático. (p.ej. Universidad de Verano)	Equipo de Gobierno ICE Vicerrectorado Proyección Social	Sep. 2001	Mar. 2002 Ejecución y control anual	Recursos materiales	Número de foros. Participación en Foros

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 28: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.3.- Fomentar un marco de cooperación adecuado Universidad-Empresa/Instituciones que favorezca la interrelación						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.3.2.5. Dirigir información sobre oferta de plazas de Profesor Asociado hacia los titulados.	Decanos y Directores de Centro	Continua	Continua	No requiere medios adicionales	Difusión de la información. Nivel de respuesta por titulados.
	2.3.2.6. Dirigir la oferta de profesores colaboradores externos a los titulados.	Decanos y Directores de Centro	Continua	Continua	No requiere medios adicionales	Nivel de respuesta.
	2.3.2.7. Crear una bolsa de potenciales conferenciantes y/o profesores entre los titulados.	Decanos y Directores de Centro	Sep. 2001	Ene. 2002	No requiere medios adicionales	Creación de Bolsa. (Sí/No) Número de visitas/ conferencias por titulados integrados en esta Bolsa.

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 29: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.3.- Fomentar un marco de cooperación adecuado Universidad-Empresa/Instituciones que favorezca la interrelación						
Estrategia	Líneas De Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
2.3.3.- Crear Sistemas de Incentivación para propiciar el acercamiento de los miembros de la Uz a la Empresa y viceversa	2.3.3.1.Creación página web que incluya ofertas y demandas entre ambos grupos.	Equipo de Gobierno	2001	2001	Apoyo TICs	Creación página web. Nivel de respuesta y número de contactos establecidos a través de esta vía.
	2.3.3.2 Editar periódicamente revista de las investigaciones de prestigio realizadas en la UZ y envío a las empresas	Gabinete Prensa OTRI	Semestral	Semestral	Los propios del Gabinete y proveedores externos habituales	Edición. Difusión. Nivel de aceptación entre empresas.

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 30: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.3.- Fomentar un marco de cooperación adecuado Universidad-Impresa/instituciones que favorezca la interrelación						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.3.3.3 Asegurar la promoción de las empresas que colaboran en contratos y proyectos de investigación a través del impacto que tiene la UZ en los medios de Comunicación	Gabinete Prensa	Continua	Continua	Los propios del Gabinete	Número de acciones de promoción de las empresas a través de medios relacionados con la UZ.
	2.3.3.4 Estudio y diseño de un sistema de incentivación de la mejora en formación continua, adaptándose a necesidades de las empresas e instituciones	Equipo gobierno	Sep. 2001	Sep. 2002	No requiere medios adicionales	Puesta en marcha. Respuesta al sistema por parte de empresas e instituciones

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

Cuadro N° 31: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.3.- Fomentar un marco de cooperación adecuado Universidad-Empresa/Instituciones que favorezca la interrelación						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.3.3.5.Ofrecer vías de acceso para captación de recursos humanos, a las empresas e instituciones colaboradoras, poniendo a su disposición instrumentos de selección y orientación sobre perfiles específicos.	UNIVERSA	Sep.2001	Actualización periódica.	Los de UNIVERSA	Número de empresas con acceso a las listas. Nivel de respuesta.
	2.3.3.6.Crear accesos preferentes a servicios de formación como incentivo para empresas y profesores.	UNIVERSA	Programación anual	Programación anual	Los de UNIVERSA	Estancias de profesores en empresas/instituciones. Número de acciones en que profesionales de la empresa acceden a las aulas.

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

CuadroNº32: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Instituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.3.- Fomentar un marco de cooperación adecuado Universidad-Empresa/Instituciones que favorezca la interrelación						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.3.3.7. Conceder facilidades en la utilización de los servicios de la Universidad de Zaragoza a las empresas que colaboren con ella y participen en programas de interés para la misma	Equipo de Gobierno	A partir Enero 2002	Continuo	Administrativo	Definición del sistema. Nivel de concesión de créditos.
	2.3.3.8. Proporcionar Incentivos económicos para la captación de proyectos competitivos	Equipo de Gobierno	Enero 2002	Continuo	Medios económicos (cantidad a precisar)	Definición del sistema. Número de Proyectos

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

CuadroNº33: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Inst5ituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.3.- Fomentar un marco de cooperación adecuado Universidad-Empresa/Instituciones que favorezca la interrelación						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.3.4.4. Establecer contratos-programa con la DGA en materia de subvención de los Proyectos de Innovación (estudios de viabilidad de proyectos)	OTRI	Julio 2001	Diciembre 2002 Renovable. Efectos hasta 2005	Negociación	Documento Acuerdo
	2.3.4.5. Difusión pública de buenas prácticas y proyectos de éxito	Responsable de Comunicación	Enero 2002 Anual	Marzo 2002 Anual	Sufragado por OTRI a Gobierno Aragón	Número proyectos mostrados. Objetivo: 6). Impacto Estimado
	2.3.4.6. Valoración, mediante encuestas cumplimentadas por las empresa y presentadas por los alumnos, de las colaboraciones en temas de formación y realización de prácticas	Universa	Enero 2002 Anual	Marzo 2002 Anual	Colaboración alumnos	Nº empresas (Objetivo: 200). Número encuestas contestadas (Objetivo: 100) Nº proyectos obtenidos (Objetivo: 15).

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

CuadroNº34: Reto Estratégico. Relación Universidad/Empresa/Inst5ituciones

RETO ESTRATÉGICO 2.- RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA/INSTITUCIONES						
Objetivo 2.3.- Fomentar un marco de cooperación adecuado Universidad-Empresa/Instituciones que favorezca la interrelación						
Estrategia	Líneas de Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Medios Requeridos	Indicadores
	2.3.4.4.Establecer contratos-programa con la DGA en materia de subvención de los Proyectos de Innovación (estudios de viabilidad de proyectos)	OTRI	Julio 2001	Diciembre 2002 Renovable. Efectos hasta 2005	Negociación	Documento Acuerdo
	2.3.4.5.Difusión pública de buenas prácticas y proyectos de éxito	Responsable de Comunicación	Enero 2002 Anual	Marzo 2002 Anual	Sufragado por OTRI a Gobierno Aragón	Número proyectos mostrados. Objetivo: 6). Impacto Estimado
	2.3.4.6.Valoración, mediante encuestas cumplimentadas por las empresa y presentadas por los alumnos, de las colaboraciones en temas de formación y realización de prácticas	Universa	Enero 2002 Anual	Marzo 2002 Anual	Colaboración Alumnos	Nº empresas (Objetivo: 200). Número encuestas contestadas (Objetivo: 100) Nº proyectos obtenidos (Objetivo: 15).

Fuente: (<http://www.unizar.es>).

4.1.8 Universidad Nacional Abierta de Venezuela (UNA)

Fundada el 27 de septiembre de 1977, la Universidad Nacional Abierta (UNA) de Venezuela, es una institución pública con cobertura nacional y líder indiscutible en educación superior bajo la modalidad a distancia. Desde su creación y hasta la fecha, ha proporcionado la oportunidad de cursar estudios universitarios de alta calidad a la población aspirante a ingresar a la institución, sin importar la región del país en que residan o las obligaciones que tengan, sean laborales, familiares, o de cualquier otra clase. La Universidad Nacional Abierta es una excelente alternativa para la formación

de profesionales altamente calificados, los cuales tienen comprobado éxito en su inserción en el exigente y competitivo mercado laboral venezolano e internacional.

Es una institución de Educación Superior destinada a la formación de profesionales en áreas prioritarias del desarrollo social, mediante un sistema de educación abierta y a distancia, basado en medios modernos de comunicación. Su sede central está ubicada en Caracas, pero su radio de acción abarca todo el territorio venezolano a través de Centros Locales y Oficinas de Apoyo, como son: Amazonas, Anzoátegui, Apure, Aragua, Barinas, Bolívar, Carabobo, Cojedes, Delta Amacuro, Falcón, Guárico, Lara, Mérida, Monagas, Nueva Esparta, Portuguesa, Sucre, Táchira, Yaracuy y Zulia. Según lo establecen sus Estatutos, la UNA es una Institución de derecho público, dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio, que actúa en régimen experimental de acuerdo a la Constitución Nacional y las Leyes, correspondiéndole la prestación del servicio público de la educación superior. Su actividad educativa tiene como principio fundamental la libertad académica, materializada a través del ejercicio de la docencia, la investigación y la extensión universitaria, pues a través de estas actividades la Universidad garantiza la libre expresión en la difusión del pensamiento y en la producción y creación artística, humanística, científica y técnica (<http://www.una.edu.ve>).

- Su Misión:

La Universidad Nacional Abierta es una institución venezolana, oficial y experimental, organizada como un sistema de educación abierta y a distancia de alcance nacional y proyección internacional, dirigida a democratizar y masificar el acceso a una educación permanente de calidad y comprometida con el desarrollo del país ha:

- Diversas poblaciones que por limitaciones de variado origen no han podido

ingresar o continuar en el subsistema de educación superior y;

- Distintos sectores de la sociedad que requieren del servicio educativo.

Para el logro de sus propósitos, la Universidad emplea diferentes estrategias propias de la modalidad de educación a distancia, la investigación como una práctica institucionalizada así como variadas formas de articulación interinstitucional.

- **Visión**

La Universidad Nacional Abierta será una institución de referencia nacional e internacional, en educación permanente, abierta y a distancia, reconocida por los siguientes rasgos:

- Clara vocación democratizadora de la educación.
- Abierta en espacio y tiempo para los demandantes del servicio educativo.
- Formadora de ciudadanos actualizados, emprendedores, críticos y con conciencia de participación ciudadana.
- Rectora de la Educación a Distancia en el país.
- Flexible y desburocratizada en su organización y funcionamiento.
- Calidad integral del servicio educativo que presta.
- Gran formadora de las poblaciones tradicionalmente excluidas de la educación.
- Gran capacitadora de los empleados al servicio del Estado venezolano en instituciones de alcance nacional.
- Institución que trasciende fronteras geográficas en su accionar.
- Utiliza de manera inteligente variados medios tecnológicos, incluyendo las tecnologías de la información y de la comunicación.
- Modelo de sintonía con las necesidades de su entorno y de articulación con las instituciones que tienen finalidades similares.

Universidad Nacional Abierta (UNA) de Venezuela para el año 2009, diseñó el “Plan estratégico de la Universidad Nacional Abierta: presente y futuro desde un punto de vista colectivo y formulación del plan táctico institucional (2009-2013) (<http://www.una.edu.ve>), tiene como finalidad dar a conocer a la Comunidad Unista el proceso seguido por la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional (OPEI) de la UNA, para la Actualización del Plan Estratégico de la Universidad Nacional Abierta: Presente y Futuro Desde un Punto de Vista Colectivo aprobado por el Consejo Superior de la Universidad Nacional Abierta mediante Resolución N° C.S. 160-A/2005 de fecha 27-07-2005; y, a partir de los resultados de este proceso de validación, la Formulación del Plan Táctico Institucional (2009-2013). El Documento describe en primer término el Plan Estratégico y las consideraciones que llevaron al Consejo Superior a la aprobación de las prioridades estratégicas; en segundo término, la justificación de la actualización del Plan Estratégico, como consecuencia de la baja vinculación observada entre éste y los sucesivos Planes Operativos Anuales Institucionales (POAI) durante los años 2006 y 2007; continúa con la fuente utilizada para su actualización; la metodología seguida y los resultados obtenidos de la validación durante las Jornadas de Reflexión de la Universidad Que Queremos (mayo 2007 a julio de 2008). El Documento culmina con la propuesta del Plan Táctico Institucional con un horizonte de cuatro (4) años desde el 2009 hasta el 2013.

La divulgación de este documento se corresponde con la fase de ejecución del Plan Estratégico, iniciada con la distribución, durante el 2007, de la *Edición Abreviada* del referido Plan. Asimismo, se insiste tal como se hizo en aquella oportunidad, que le corresponde a todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, individual o colectivamente, promover y establecer mecanismos de control dirigidos a velar por el desarrollo del Plan Estratégico que, junto con el Plan Táctico Institucional (2009-2013) y las Políticas Institucionales (2008-2013): Desde la participación de todos, en todos los espacios de la UNA, y hacia la construcción de

la *Universidad que Queremos...* constituyen los instrumentos que apoyan la sostenibilidad de esta Universidad.

- Justificación de la Actualización del Plan Estratégico de la UNA

El Consejo Superior en Resolución 0141/2006 de fecha 24/05/06 designa una Comisión Técnica para determinar la vinculación entre el Plan Operativo Anual Institucional (POAI) 2006 y el Plan Estratégico. El resultado del análisis de las subacciones del POAI que se alinean con las iniciativas estratégicas del Plan, fue la siguiente:

- 5%: 183 subacciones del POAI vinculadas con iniciativas estratégicas
- 95%: 3.378 subacciones del POAI no vinculadas con iniciativas estratégicas.

Asimismo, la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional (OPEI) dando respuesta a lo dispuesto en la Resolución del Consejo Superior N° 0296-a/2006 de fecha 25-10-2006, presentó al Cuerpo en reunión ordinaria N° 0-010 de fecha 22-11-2007 un informe acerca de la articulación de las iniciativas aprobadas como prioritarias con el Presupuesto y el Plan Operativo Anual Institucional (POAI) correspondiente al año 2007.

El resultado del análisis de las subacciones que se alinean con las iniciativas estratégicas, fueron las siguientes:

- 6%: 218 subacciones del POAI vinculadas con iniciativas estratégicas.
- 94%: 3.521 subacciones del POAI no vinculadas con iniciativa estratégicas

Del análisis anterior, se observa que solamente hubo un incremento del 1% de

vinculación entre las subacciones del POAI y las iniciativas estratégicas para los dos años considerados.

En la misma reunión ordinaria del 22-11- 07, la Dirección de Programación, a solicitud del Consejo Superior, presentó una propuesta para la estructuración del Plan Operativo Anual Institucional (POAI) 2008 que contemplaba lo siguiente:

- Proyectos Presupuestarios conformados por diez proyectos, formulados y definidos en el presupuesto de Ingresos y Gastos, año Fiscal 2008.
- Proyectos de Gestión Institucional, constituidos por aquellas acciones que permitían viabilizar los objetivos e iniciativas contemplados en el Plan Estratégico de la Universidad Nacional Abierta.

Asimismo y en el marco de la referida reunión, la Dirección de Programación, presentó un Plan de Acción para la elaboración del POAI 2009. Las propuestas referidas no se tradujeron en lineamientos de acción institucional para ser acatados por las instancias universitarias responsables de la elaboración del POAI. La referencias anteriores dan cuenta que, desde la aprobación del Plan Estratégico de la UNA en el año 2005 y de las Iniciativas Prioritarias en el año 2006, hasta la fecha no se ha dado una verdadera vinculación entre éstos documentos y los sucesivos Planes Operativos y tampoco con el Presupuesto de la Universidad. En este sentido, se hizo necesario el diseño de una estrategia que asegure la debida vinculación entre ellos, lo cual pasa por la discusión y validación del Plan Estratégico, a tres años de su aprobación, así como la formulación y divulgación de un nuevo Plan Táctico Institucional, producto de esta validación y de la revisión de los sucesivos POAI, el cual constituye una de las herramientas fundamentales que coadyuvan en la consecución de los objetivos Institucionales.

- Los Objetivos planteados en este plan fueron:
 - Incorporar al plan estratégico de la UNA: presente y futuro desde un punto de vista colectivo, aprobado en Resolución N° CS 160-a 2005, las iniciativas emergentes producto de la discusión de las jornadas de reflexión de la universidad que se quiere.
 - Aprobar el plan táctico institucional (2009-2013).
 - Considerar el diseño de una estrategia de difusión, coordinación, control y retroalimentación que asegure, de manera permanente y obligatoria, la vinculación entre los Planes Operativos Anuales Institucionales (POAI) y el plan táctico institucional para contribuir con el cumplimiento a cabalidad de la misión y visión institucional.
 - Aprobar para la formulación de los sucesivos planes operativos institucionales, que se tome en cuenta la programación de las iniciativas prioritarias (2009-2013).

- El Plan Estratégico y sus Prioridades:

El Plan Estratégico Institucional de la UNA que lleva como título: “Plan Estratégico de la Universidad Nacional Abierta: Presente y Futuro Desde un Punto de Vista Colectivo” fue publicado en Gaceta Universitaria Número 048 Extraordinario del 12 de diciembre de 2005 y en él se describe el Perfil Estratégico de esta universidad.

De acuerdo a la figura anterior, los elementos constitutivos del perfil estratégico de la UNA serían: la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las iniciativas asociadas a los objetivos y las estrategias. Es importante acotar que el Plan contempla nueve (9) objetivos estratégicos y cuarenta y cuatro (44) iniciativas que

apuntan a la identificación de los logros y que son necesarios para el desarrollo institucional. El mismo Plan contempla, como acciones prospectivas, priorizar las iniciativas estratégicas y formular el Plan Táctico que tenía como propósito programar las iniciativas estratégicas en un plazo de cinco años.

Estas acciones se cumplieron y en Resolución del Consejo Superior N° 0296-a/2006 de fecha 25-10-2006, son aprobadas las Prioridades del Plan Estratégico de la UNA (Plan Táctico Institucional); la misma Resolución detallaba claramente cuáles de estas prioridades debían ser incorporadas al Plan Operativo Institucional del año 2007 y cuáles en el Plan correspondiente al año 2008. Asimismo, instruía a la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional (OPEI) para que presentara un informe a ese Cuerpo sobre la articulación de las Prioridades aprobadas con el Presupuesto y el Plan Operativo correspondiente al año 2007. La aprobación de las referidas prioridades se llevó a cabo en concordancia con los documentos denominados “Propuesta para la Puesta en Marcha del Plan Estratégico de la UNA: Presente y Futuro desde un Punto de Vista Colectivo” y “Prioridades del Plan Estratégico de la UNA: Presente y Futuro desde un Punto de Vista Colectivo, Dónde Estamos y Hacia Dónde Vamos”. En junio de 2007 se publicó y distribuyó entre toda la comunidad Unista la versión abreviada del Plan Estratégico, en la cual se resaltaban las iniciativas consideradas como prioritarias de alcanzar en el corto y mediano plazo.

- Fuentes de Actualización del Plan Estratégico:

La fuente de actualización del Plan Estratégico lo constituyeron los productos obtenidos en las Jornadas de Reflexión a Nivel Nacional: “*La Universidad que Queremos*”, conformados por los siguientes documentos:

- Veinte y tres (23) documentos locales correspondientes a cada uno de los

centros locales y la sede central que conforman la UNA, producto de la reflexión durante aproximadamente cinco (5) semanas, en cada una de estas instancias, de cuatro mesas de trabajo correspondientes a cada una de las funciones universitarias: Docencia, Investigación, Extensión y Gestión.

- El Documento Integrador de las Jornadas Regionales, el cual integra el trabajo de discusión llevado a cabo en las cinco (5) regiones: metropolitana, central, oriental, andina y occidental, en la que se organizaron los veinte y tres (23) centros locales y la sede central, para discutir durante dos días el resultado obtenido en las mesas de trabajo instaladas en cada una de esas instancias.
 - Las conclusiones obtenidas de la discusión en línea, a través del foro: *La Universidad que Queremos: Jornadas de Reflexión Nacional La Universidad que Queremos*, que estuvo activo durante diez (10) semanas y donde la comunidad Unista tuvo la oportunidad participar con relación a planteamientos concretos referidos a las funciones medulares de la Universidad.
 - Las actas de las reuniones ordinarias del Consejo Superior a partir de la N° 0-010 del 22-11-2007 hasta la N° 0-06 de fecha 1-07-2008; en dichas reuniones se incluyó de manera consecutiva la discusión acerca *de la Universidad que Queremos*.
 - Las conclusiones obtenidas durante los conversatorios realizados entre los funcionarios de la Oficina de Planificación y Evaluación (OPEI) y los miembros de la Comunidad Unista de la Sede Central y del Centro Local Metropolitano, entre los meses de abril y mayo de 2008.
 - Las Políticas Institucionales 2008-2013: Desde la participación de todos, en todos los espacios de la UNA, y hacia la construcción *de la Universidad Que Queremos...* aprobada en Resolución C.S.-019 de fecha 01-07-2008.
- Metodología para la Actualización del Plan Estratégico:

El proceso de análisis de los documentos que constituyó la fuente de actualización del Plan Estratégico demandó la definición de categorías de análisis, la elaboración de matrices de comparación, de cuadros y gráficos de distribución de frecuencias.

El insumo de la discusión en las mesas de trabajo, reunidas en los centros locales y la sede central, así como las correspondientes a las regiones fue registrado en el Cuadro: Resumen Propuestas por Funciones, donde se plasmaron por función universitaria (Docencia, Investigación, extensión y Gestión), las propuestas dadas en las mesas de trabajo y su vinculación con las iniciativas estratégicas planteadas originalmente en el Plan. Durante esta revisión se encontraron propuestas que no estaban directamente vinculadas con las iniciativas referidas, lo que dio origen a otro grupo de ellas que se convino en denominar *Iniciativas Emergentes*.

- **Iniciativas Estratégicas/Emergentes:** Iniciativas originales contempladas en el Plan Estratégico. Estas iniciativas estratégicas emergentes son las siguientes:

Iniciativa Estratégica/Emergente 1

- Evaluará proyectos de creación de nuevos programas de pre y posgrado, bajo el criterio de apalancamiento sobre lo existente.
- Analizará la viabilidad de creación de diplomados, nuevas menciones y carreras cortas, bajo el criterio de apalancamiento sobre lo existente.
- Ofrecerá a otras instituciones universitarias componentes curriculares bajo la modalidad a distancia.
- Ofrecerá a estudiantes y sectores interesados en el reciclaje profesional segmentos curriculares acreditables de acuerdo con criterios de pertinencia social, laboral y regional.
- Ofrecerá programas de formación en educación superior, en alianza con

instituciones que posean finalidades similares.

Iniciativa Estratégica/Emergente 2

- Realizará proyectos conjuntos de investigación y desarrollo con instituciones nacionales e internacionales que utilizan la modalidad a distancia, con miras a mejorar sus procesos medulares.
- Generará líneas de investigación para el desarrollo de la enseñanza en las áreas y carreras ofrecidas por la institución.
- Generará líneas de investigación para el estudio de diferentes problemáticas en el ámbito comunitario.
- Fortalecerá la investigación aplicada que se genera en el seno de la Institución.

Iniciativa Estratégica/Emergente 3

- Incorporará la acción social en el currículo de las carreras para fortalecer el rol de agentes de transformación social tanto de la universidad como de sus estudiantes.
- Impulsará el desarrollo socio-educativo en los espacios geográficos donde ella se inscribe, cooperando activamente con los entes regionales y locales.
- Aumentará la cobertura del servicio de Extensión, utilizando medios impresos, audiovisuales y electrónicos, así como espacios físicos alternativos, tanto en el plano nacional como en el internacional.
- Definirá su política cultural con la participación de la comunidad intra y extrauniversitaria, orientada por los principios de diversidad, de rescate y difusión de los saberes populares.
- Atenderá necesidades socioeducativas de poblaciones especiales, tradicionalmente excluidas del sistema educativo (indígenas, penitenciarias, discapacitados, hospitalizados, rurales y de fronteras).

Iniciativa Estratégica/Emergente 4

- Instrumentará mecanismos colaborativos para actualizar los programas de estudio, producir y actualizar el material instruccional y documentar los procesos de asesoría académica.
- Desarrollará programas conjuntos con otras instituciones de educación superior, nacionales e internacionales, dirigidos a la formación y actualización del personal docente.
- Racionalizará la carga de trabajo de los profesores.
- Desarrollará un programa de formación de la generación de relevo.
- Desarrollará programas de formación en el área de calidad en educación a distancia, dirigidos al personal que mantiene relación directa con los estudiantes y comunidades, con miras a la prestación de un servicio educativo de calidad.
- Desarrollará programas de intercambio de estudiantes de la UNA con sus pares en otras instituciones de educación superior, nacionales e internacionales.
- Implementará un sistema de evaluación seguro, confiable y sostenible, basado en la documentación y evaluación de las iniciativas existentes y en la diversidad de condiciones de administración de la instrucción.
- Desarrollará su planta física de manera que garantice la calidad de servicio al estudiante y a la comunidad, así como la seguridad en las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Iniciativa Estratégica/Emergente 5

- Estudiará la percepción que se tiene de su imagen pública a nivel nacional e internacional.
- Desarrollará un plan integral de imagen corporativa basado en sus logros y proyectos en curso.
- Desarrollará estrategias para evaluar el impacto que tienen sus egresados en los ámbitos profesional y social.

- Desarrollará la política internacional de la institución basada en los principios de integración, cooperación y solidaridad entre los pueblos.

Iniciativa Estratégica/Emergente 6

- Utilizará de manera intensiva los medios impresos, audiovisuales (prensa, radio, TV) y electrónicos para aumentar la cobertura del servicio educativo.
- Mantendrá actualizado el perfil de sus estudiantes en términos de sus capacidades y posibilidades de acceso a los diversos medios tecnológicos.
- Definirá la mezcla de medios tecnológicos más apropiada, de acuerdo con las posibilidades del estudiante y el análisis instruccional de las asignaturas que conforman la oferta académica.

Iniciativa Estratégica/Emergente 7

- Consolidará su infraestructura tecnológica a nivel nacional (laboratorios tecnológicos de comunicación y desarrollo y redes).
- Concretará alianzas estratégicas con entes públicos y privados que permitan universalizar el acceso y uso de las tecnologías de la información y la comunicación a los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria.
- Desarrollará sistemas informáticos para optimizar sus procesos académicos y administrativos.
- Desarrollará programas masivos de capacitación en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, vinculados con los requerimientos de desempeño de cada sector (estudiantes, profesores, administrativos, obreros y comunidades).

Iniciativa Estratégica/Emergente 8

- Integrará al personal jubilado y a los egresados en la gestión universitaria.

- Evaluará su estructura organizacional con miras a su actualización.
- Desarrollará un sistema de comunicación e información organizacional que favorezca la cohesión de los procesos institucionales y la toma de decisiones confiables y oportunas.
- Institucionalizará la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones.
- Fomentará el desarrollo de una cultura organizacional que favorezca la identificación con sus principios y valores.
- Simplificará y racionalizará sus procesos administrativos.
- Desarrollará sistemas de control de gestión que le permitan realizar un seguimiento sistemático, continuo y oportuno del desempeño institucional.
- Instrumentará medios idóneos para gestionar su patrimonio intelectual, con miras a fortalecer su capacidad de gestión y ponerlo al servicio de públicos externos.

Iniciativa Estratégica/Emergente 9

- Creará competencias para asegurar los recursos ordinarios y extraordinarios necesarios para su gestión.
 - Desarrollará competencias en la formulación y evaluación de proyectos para obtener financiamiento distinto al presupuesto ordinario.
 - Identificará áreas de oportunidad en las que actuará para generar ingresos complementarios a su presupuesto ordinario.
- Iniciativas Emergentes: Nueva Iniciativa Estratégica que surge de las discusiones en las mesas de trabajo por regiones de las Jornadas de Reflexión “La Universidad Que Queremos”:
 - Expedirá certificados de competencias en el pregrado

- Ampliará el concepto de Educación Continua como educación permanente, para toda la vida, para todos y en situ
 - Establecerá mecanismos eficientes de publicación y divulgación de las investigaciones realizadas en el seno de la Universidad
 - Conformará Grupos de Investigación
 - Vinculará a la Universidad con su entorno a través de la Extensión
 - Impulsará los servicios de apoyo al estudiante
 - Vinculará el plan Operativo Anual Institucional (POAI) con el Plan Estratégico y con el Presupuesto Equilibrado
 - Apoyará a las tecnologías de la instrucción
- Resultados de la Validación del Plan Estratégico:

Las *Jornadas de Reflexión de la Universidad que Queremos* fue el marco para nuevamente divulgar y discutir el Plan Estratégico, lo que llevó a una validación del mismo obteniéndose lo siguiente:

- Ratificación de la misión y visión Institucional, así como de los nueve (9) objetivos estratégicos.
- Ratificación del 100 % de las iniciativas estratégicas originales.
- Surgimiento de ocho (8) nuevas iniciativas estratégicas calificadas como emergentes, quedando un total de cincuenta y dos (52) iniciativas.
- Reconsideración de las iniciativas aprobadas como prioritarias, señaladas en el *Plan Táctico* aprobado por el Consejo Superior (Res N° 0296-a/2006 de fecha 25-10-2006).

De acuerdo con los resultados anteriores la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional (OPEI) recomendó al Consejo Superior de la UNA ajustar el

Plan Estratégico incorporando las ocho (8) nuevas iniciativas emergentes producto de la discusión y por ende formular un nuevo Plan Táctico Institucional con la incorporación de las iniciativas emergentes y la consideración de las nuevas prioridades y las Políticas Institucionales aprobadas, con una vigencia de cuatro años a partir del 2009 y hasta el 2013, tal como se presenta en el siguiente aparte.

- Plan Táctico Institucional (2009-2013):

Para la formulación del Plan táctico Institucional (2009-2013), se tomó en cuenta para la selección de las iniciativas prioritarias, los siguientes criterios:

- Las contempladas en el Plan Estratégico que tienen vinculación directa con las propuestas aportadas por la Comunidad Unista en las *Jornadas de Reflexión*.
- Se destacan en el *Plan Táctico con un asterisco (*)*
- Las contempladas en el Plan Estratégico que tienen vinculación directa con las Políticas Institucionales aprobadas por el Consejo Superior de acuerdo a la Resolución N° CS 019 de fecha 01 de Julio de 2008. Se destacan en el *Plan Táctico con dos asterisco (**)*
- Las denominadas emergentes vinculadas con nuevas propuestas surgidas en las *Jornadas de Reflexión* y que no fueron consideradas inicialmente en el Plan Estratégico. Se destacan en el *Plan Táctico con tres asteriscos (***)*

A continuación aparece el Cuadro 35: Plan Táctico Institucional (2009-2013).

Cuadro N° 35. PlanTáctico Institucional (2009-2013).

PLAN TACTICO INSTITUCIONAL (2009-2013)
OBJETIVO ESTRATÉGICO VISIBLE
1. Atender la demanda de estudios superiores en las áreas prioritarias de desarrollo del país, ampliando la oferta académica de pregrado y postgrado, a partir de la experiencia acumulada en la aplicación de la metodología de educación a distancia.
INICIATIVAS
<p><i>La UNA:</i></p> <p>1.1 Evaluará proyectos de creación de nuevos programas de pre y postgrado, bajo el criterio de apalancamiento sobre lo existente. *</p> <p>1.2 Analizará la viabilidad de creación de diplomados, nueva menciones y carreras cortas, bajo el criterio de apalancamiento sobre lo existente. **</p> <p>1.3 Ofrecerá a otras instituciones universitarias componentes curriculares bajo la modalidad a distancia</p> <p>1.4 Ofrecerá a estudiantes y sectores interesados en el reciclaje profesional segmentos curriculares acreditables de acuerdo con criterios de pertinencia social, laboral y regional.</p> <p>1.5 Ofrecerá programas de formación en Educación Superior, en alianza con instituciones que posean finalidades similares.</p> <p>1.6 Expedirá certificados de competencias en el pregrado (E1)***</p> <p>1.7 Ampliará el concepto de Educación Continua como educación permanente, para toda la vida, para todos y <i>en situ</i> (E2)***</p>

Fuente: (<http://www.launiversidadquequeremos.una.edu.ve>).

Asimismo, contiene los aspectos siguientes:

- Objetivo Estratégico Visible 1: Asignar especial relevancia al desarrollo de la investigación, como práctica institucional dirigida hacia el mejoramiento de la educación a distancia, el desarrollo de la enseñanza propia de las áreas y carreras que ofrece la UNA y la solución de problemas comunitarios en el área de acción de la Institución.

1.1 Realizará proyectos conjuntos de investigación y desarrollo con

- instituciones nacionales e internacionales que utilizan la modalidad a distancia, con miras a mejorar sus procesos medulares.
- 1.2 Generará líneas de investigación para el desarrollo de la enseñanza en las áreas y carreras ofrecidas por la institución.
 - 1.3 Generará líneas de investigación para el estudio de diferentes problemáticas en el ámbito comunitario.
 - 1.4 Fortalecerá la investigación aplicada que se genera en el seno de la institución.
 - 1.5 Establecerá mecanismos eficientes de publicación y divulgación de las investigaciones realizadas en el seno de la Universidad. (E3).
 - 1.6 Conformará Grupos de Investigación (E4).
- Objetivo Estratégico Visible 2: Explotar las capacidades formativas de la UNA en el ámbito socioeducativo, con miras a contribuir con los planes de desarrollo del país y de la región, fortaleciendo estrategias masivas de Extensión Universitaria en sus cuatro expresiones: acción social, educación continua, asistencia técnica y cultura.
- 2.1 Incorporará la acción social en el currículo de las carreras para fortalecer el rol de agentes de transformación social tanto de la universidad como de sus estudiantes.
 - 2.2 Impulsará el desarrollo socioeducativo en los espacios geográficos donde ella se inscribe, cooperando activamente con los entes regionales y locales.
 - 2.3 Aumentará la cobertura del servicio de Extensión, utilizando medios impresos audiovisuales y electrónicos, así como espacios físicos alternativos, tanto en el plano nacional como en el internacional.
 - 2.4 Definirá su política cultural con la participación de la comunidad intra y extrauniversitaria, orientada por los principios de diversidad, de rescate y

- difusión de los saberes populares.
- 2.5 Atenderá necesidades socioeducativas de poblaciones especiales, tradicionalmente excluidas del sistema educativo (indígenas, penitenciarias, discapacitados, hospitalizados, rurales y de fronteras).
- 2.6 Vinculará a la Universidad con su entorno a través de la Extensión (E5).
- Objetivo Estratégico Visible 3: Prestar un servicio educativo de alta calidad que se traduzca en: la pertinencia de los programas de estudio, la disponibilidad e idoneidad del material instruccional, la atención esmerada al estudiante, tanto en el ámbito académico como en el administrativo, la confiabilidad del sistema de evaluación y la funcionalidad de la infraestructura física.
- 3.1 Instrumentará mecanismos colaborativos para actualizar los programas de estudio producir y actualizar el material instruccional y documentar los procesos de asesoría académica.
- 3.2 Desarrollará programas conjuntos con otras instituciones de educación superior, nacionales e internacionales, dirigidos a la formación y actualización del personal docente.
- 3.3 Racionalizará la carga de trabajo de los profesores.
- 3.4 Desarrollará un programa de formación de la generación de relevo.
- 3.5 Desarrollará programas de formación en el área de calidad en educación a distancia, dirigidos al personal que mantiene relación directa con los estudiantes y comunidades, con miras a la prestación de un servicio educativo de calidad.
- 3.6 Desarrollará programas de intercambio de estudiantes de la UNA con sus pares en otras instituciones de educación superior, nacionales e internacionales.
- 3.7 Implementará un sistema de evaluación seguro, confiable y sostenible,

basado en la documentación y evaluación de las iniciativas existentes y en la diversidad de condiciones de administración de la instrucción.

3.8 Desarrollará su planta física de manera que garantice la calidad de servicio al estudiante y a la comunidad, así como la seguridad en las condiciones y medio ambiente de trabajo.

3.9 Impulsará los Servicios de Apoyo al Estudiante (E6).

- Objetivo Estratégico Visible 4: Proyectar a la UNA como institución nacional e internacional de referencia en educación permanente, abierta y a distancia, especializada en la atención a poblaciones masivas y dispersas geográficamente.

4.1 Estudiará la percepción que se tiene de su imagen pública a nivel nacional e internacional.

4.2 Desarrollará un plan integral de imagen corporativa basado en sus logros y proyectos en curso.

4.3 Desarrollará estrategias para evaluar el impacto que tiene sus egresados en los ámbitos profesional y social.

4.4 Desarrollará la política internacional de la Institución basada en los principios de integración, cooperación y solidaridad entre los pueblos.

- Objetivo Estratégico Visible 5: Diversificar la producción y uso de medios tecnológicos con la finalidad de ampliar la cobertura del servicio prestado por la UNA y de enriquecer los procesos formativos del estudiante.

5.1 Utilizará de manera intensiva los medios impresos, audiovisuales (prensa, radio, TV) y electrónicos para aumentar la cobertura del servicio educativo.

5.2 Mantendrá actualizado el perfil de sus estudiantes en términos de sus

capacidades y posibilidades de acceso a los diversos medios tecnológicos.

5.3 Definirá la mezcla de medios tecnológicos más apropiada, de acuerdo con las posibilidades del estudiante y el análisis Instruccional de las asignaturas que conforman la oferta académica.

- Objetivo Estratégico Visible 6: Impulsar entre los miembros de la comunidad universitaria el acceso y uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, con la finalidad de mejorar la calidad y penetración del servicio educativo e incrementar la productividad de su gestión.

6.1 Consolidará su infraestructura tecnológica a nivel nacional (laboratorios tecnológicos de comunicación y desarrollo y redes).

6.2 Concretará alianzas estratégicas con entes públicos y privados que permitan universalizar el acceso y uso de las tecnologías de la información y la comunicación a los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria.

6.3 Desarrollará sistemas informáticos para optimizar sus procesos académicos y administrativos.

6.4 Desarrollará programas masivos de capacitación en el uso de las tecnologías información y de la comunicación, vinculados con los requerimientos de desempeño de cada sector (estudiantes, profesores, administrativos, obreros y comunidades).

6.5 Apoyará a las tecnologías de la instrucción (E8).

- Objetivo Estratégico Visible 7: Desarrollar un modelo de organización que le permita a la UNA realizar de manera adecuada las funciones de mantenimiento, así como crear las condiciones para proyectar el desarrollo institucional.

- 7.1 Integrará al personal jubilado y a los egresados en la gestión universitaria.
 - 7.2 Evaluará su estructura organizacional con miras a su actualización.
 - 7.3 Desarrollará un sistema de comunicación e información organizacional que favorezca la cohesión de los procesos institucionales y la toma de decisiones confiables y oportunas.
 - 7.4 Institucionalizará la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones.
 - 7.5 Fomentará el desarrollo de una cultura organizacional que favorezca la identificación con sus principios y valores.
 - 7.6 Simplificará y racionalizará sus procesos administrativos.
 - 7.7 Desarrollará sistemas de control de gestión que le permitan realizar seguimiento sistemático, continuo y oportuno del desempeño institucional.
 - 7.8 Instrumentará medios idóneos para gestionar su patrimonio Intelectual, con miras a fortalecer su capacidad de gestión y ponerlo al servicio de públicos externos.
 - 7.9 Vinculará el plan Operativo Anual Institucional (POAI) con el Plan Estratégico y con el Presupuesto Equilibrado (E7).
- Objetivo Estratégico Visible 8: Reforzar las capacidades necesarias para obtener presupuesto acorde con las expectativas de desarrollo que tiene planteadas la Institución para los próximos cinco años.
- 8.1 Creará competencias para asegurar los recursos ordinarios y extraordinarios necesarios para su gestión.
 - 8.2 Desarrollará competencias en la formulación y evaluación de proyectos para obtener financiamiento distinto al presupuesto ordinario.
 - 8.3 Identificará áreas de oportunidad en las que actuará para generar ingresos

complementarios a su presupuesto ordinario.

- Programación de las Iniciativa Prioritarias (2006-2013)

En un Cuadro denominado Programación de las Iniciativas Prioritarias (2006-2013), se incluyen las aprobadas por el Consejo Superior (Resol N° 0296-a/2006) para los años 2007 y 2008, algunas de las cuales fueron iniciadas en el año 2006, así como aquellas que están previstas en el Plan Táctico Institucional 2009-2013. El referido cuadro tiene un doble propósito, por una parte, orientar a las instancias responsables de elaborar el Plan Operativo Anual Institucional (POAI), en el sentido de incorporar en los sucesivos *Planes* aquellas acciones vinculadas con las iniciativas estratégicas definidas como prioritarias para el periodo 2009-2013. Por la otra, mostrar cuál ha sido el comportamiento, en términos de su prioridad y permanencia, de las iniciativas definidas en el Plan Estratégico Institucional.

- Conclusiones y Recomendaciones:

En vista que la vinculación del Plan Estratégico Institucional con los Planes Operativos Anuales Institucionales (POAI), para el año 2006 fue de un 5% y para el año 2007 fue de un 6% y en función de los resultados obtenidos en las “Jornadas de Reflexión de la Universidad Que Queremos”, en el sentido que el referido *Plan* publicado en gaceta universitaria el 12 de diciembre del 2005, está en plena vigencia, se le recomienda al Consejo Superior:

- Incorporar al Plan Estratégico de la UNA: Presente y Futuro desde un
- Punto de Vista Colectivo, aprobado en Resol N° CS 160-a 2005, las iniciativas emergentes producto de la discusión de las Jornadas de Reflexión de la *Universidad que Queremos*.

- Aprobar el Plan Táctico Institucional (2009-2013)
- Considerar el diseño de una estrategia de difusión, coordinación, control y retroalimentación que asegure, de manera permanente y obligatoria, la vinculación entre los POAI y el Plan Táctico Institucional para contribuir con el cumplimiento a cabalidad de la Misión y Visión Institucional.
- Aprobar que para la formulación de los sucesivos Planes Operativos
- Institucionales, se tome en cuenta la programación de las iniciativas prioritarias tal como lo muestra el Cuadro: Programación de las Iniciativas Prioritarias (2009-2013)

4.1.9 Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNERS)

La Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), Núcleo Regional de Postgrado Caracas Venezuela (<http://www.postgrado.unesr.edu.ve>), presentó un plan estratégico en torno de tres líneas estratégicas: la investigación como eje de los programas y actividades de postgrado, creación y fortalecimiento de las redes, líneas de investigación, líneas de trabajo, los proyectos de investigación y bases de datos de los docentes investigadores y difusión de los resultados de las investigaciones e intercambio con otros núcleos, centros u otros entes a nivel nacional e internacional. En este plan se demostró que:

- El Postgrado de la UNESR ha sido pionero en la creación de las líneas de investigación y en la definición de la investigación como eje integrador de las actividades de la docencia y de la extensión.
- Crear una cultura organizacional que favoreció la persistencia de prácticas investigativas que han brindado aportes teóricos y metodológicos a la comunidad académica regional y nacional, y también la construcción compartida de

conocimientos en contextos educativos convencionales y no convencionales.

- La Subdirección de Investigación tomó como plataforma de lanzamiento esta experiencia y se nutrió de los avances y aprendizajes que durante aproximadamente veinte años se han ido construyendo para replantear y reconceptualizar algunos principios fundamentales que sirven de apoyo al proceso investigativo.

El Postgrado de la UNESR ha sido pionero en la creación de las líneas de Investigación y en la definición de la investigación como eje integrador de las actividades de la docencia y de la extensión. Esta situación ha contribuido a crear una cultura organizacional que favoreció la persistencia de prácticas investigativas que han brindado aportes teóricos y metodológicos a la comunidad académica regional y nacional, y también la construcción compartida de conocimientos en contextos educativos convencionales y no convencionales.

La Subdirección de Investigación toma como plataforma de lanzamiento esta experiencia y se nutre de los avances y aprendizajes que durante aproximadamente veinte años se han ido construyendo para replantear y reconceptualizar algunos principios fundamentales que sirven de apoyo al proceso investigativo. Uno de estos principios anuncia que “se aprende a investigar, investigando con otros”, por ello se promueve el trabajo en equipo y la importancia de compartir los avances y resultados de las investigaciones que se desarrollan individual o grupalmente. Otro principio es la “pertinencia social”, el cual consigue actualmente un ambiente de mayor amplitud y diversidad que busca no sólo satisfacer las necesidades del entorno sino compartir saberes con las comunidades.

En la búsqueda de la integración, la creación, el fortalecimiento y la difusión de la investigación en el Núcleo Regional de Postgrado Caracas se presenta el

siguiente plan estratégico en torno de tres líneas estratégicas:

- La investigación como eje de los programas y actividades de Postgrado.
- Creación y fortalecimiento de las redes, líneas de investigación, líneas de trabajo, los proyectos de investigación y bases de datos de los investigadores.
- Difusión de los resultados de las investigaciones e intercambio con otros Núcleos, Centros u otros entes a nivel nacional e internacional.

A continuación se presenta una serie de cuadros en donde se señalan los proyectos estratégicos de la UNERS:

- Proyecto estratégico 1: Líneas de investigación y Líneas de trabajo

Cuadro N° 36. Proyecto Estratégico 1: Línea de investigación y Línea de trabajo.

Objetivos	Metas	Acciones a Ejecutar	Recursos	Lapsos de Ejecución	Indicador de Medida
1. Diagnosticar las diversas líneas de investigación y de trabajo existentes en los programas del NRPC	Obtener el diagnóstico de cada una de las líneas a través de un informe	1. 1. Convocar a los responsables de cada programa para presentar proyecto. 1.2. Reunión de responsables de líneas con facilitadores, participantes. 1.3 Construcción de diagnóstico.	= Secretaria = Computador = Espacio = Material de oficina = Insumos propios de la línea documentos elaborados = Servicio Telefónico	Marzo = Abril	Presentación del informe diagnóstico
2. Desarrollar la fundamentación teórica de cada una de las líneas de investigación y de trabajo	= Identificar las teorías de base que sustenten la línea = definir áreas temáticas de investigación	2.1 Revisión bibliográfica y electrónica de teorías relacionadas con la línea 2.2 Reuniones con expertos y o investigadores 2.3 Elaborar documentos de trabajo.	= Secretaria = Computador = Espacio = Material de oficina = Insumos propios de la línea documentos elaborados- Servicio telefónico	Mayo = Junio	Identificar las teorías que sustentan la línea y las áreas temáticas de trabajo
3. Definir la forma de operacionalización de cada una de las líneas de investigación o trabajo	Sistematizar los procesos que se dan dentro de las líneas	3.1 Diseñar los procedimientos 3.2 Establecer las normas de direccionamiento de la línea	- Secretaria - Computador - Espacio - Material de oficina - Insumos propios de la línea documentos elaborados - Servicio telefónico	Julio=Octubre	Informe final
4. Evaluar Sistemáticamente los resultados	Evaluación de la ejecución del proyecto y presentarlo oportunamente	4.1 Elaborar instrumentos 4.2 Hacer seguimiento 4.3. hacer retroalimentación de las observaciones	- Secretaria - Computador - Espacio - Material de oficina - Insumos propios de la línea documentos elaborados - Servicio Telefónico	Marzo=Octubre	Informe Final

Fuente: (<http://www.postgrado.unesr.edu.ve>).

- Proyecto Estratégico 2: Jornadas de investigación

Cuadro N° 37. Proyecto Estratégico 2. Jornada de investigación.

Objetivos	Metas	Acciones A Ejecutar	Recursos	Lapso de Ejecución	Indicador de Medida
Organizar dos eventos que promuevan la participación, el intercambio y la divulgación de la experiencia investigativa	Planificar, ejecutar y evaluar las Jornadas de investigación del NRPC Planificar, ejecutar y evaluar un Seminario Internacional	Reuniones para planificar y coordinar los eventos de investigación a ser realizados en el NRPC. Designar las comisiones y subcomisiones que trabajaran en la organización y desarrollo de los eventos de investigación del NRPC. Estructuración del programa de actividades a desarrollarse en los eventos de Investigación del NRPC. Establecer temáticas centrales de cada evento y contactar invitados internacionales. Estimación del presupuesto y solicitud de financiamiento ante el CDCHT. Promoción de los eventos de investigación y difusión de sus resultados	Personal que labora en el NRPC. Coordinadores de las líneas. Conferencistas Foristas Docentes investigadores Participantes Diseñador Programador. Administrador y comisiones del CDCHT. Presupuestos Administrador Comisión CDCHT. Trípticos Pagina WEB Recursos económicos financiados por el CDCHT CITE	Marzo-Junio 2008	1 Jornada de Investigación 1 Seminario Internacional

Fuente: (<http://www.postgrado.unesr.edu.ve>).

- Proyecto Estratégico 3: Base de datos docentes investigadores

Cuadro N°38. Proyecto Estratégico 3. Base de datos docentes investigadores.

Objetivos	Metas	Acciones a Ejecutar	Recursos	Lapso de Ejecución	Indicador de Medida
Crear una base de datos Institucional del NRPC	Diseño de la plataforma para la construcción de la base de datos.	1. Sensibilizar a la comunidad universitaria acerca de la importancia de la creación de la base de datos. 2. Determinar la disponibilidad de recursos tecnológicos con que cuenta el RNCP para la creación de la base de datos. 3. Solicitar antes las autoridades los recursos necesarios para la creación de la base de datos. 4. Diseñar y Aplicar formatos Pertinentes para la obtención de información. Transcribir la información recabada	Humanos y material de oficina. Informáticos y humanos. Humanos. Material de Oficina. Recursos Humanos.	Abril/ diciembre 2008. Abril/mayo. Abril/julio Abril/junio Septiembre / diciembre	Número de estrategia desarrollada de manera efectivas. Número de equipos disponibles Respuestas obtenidas de las autoridades Número de formatos recibidos con la información solicitada Número de formatos transcritos
	Informar a la comunidad del NRCP los distintos proyectos de investigación, ejecutados y/o en desarrollo	Enviar vía correo electrónicos a toda la comunidad del RNCP la información generarla por la s Áreas Académica, Investigación y Extensión	Humano	Diciembre	Número de respuestas obtenidas de la información recibida

Fuente: (<http://www.postgrado.unesr.edu.ve>).

- Proyecto Estratégico 4: Divulgación y difusión

Cuadro N° 39. Proyecto Estratégico 4. Divulgación y difusión.

Objetivos	Metas	Acciones a Ejecutar	Recursos	Lapso de Ejecución	Indicador de Medida
Mantener informado al Núcleo Caracas sobre los eventos y resultados de las investigaciones.	Publicar 3 boletines al año. Realizar una cartelera cada 15 días	Integrar a los participantes en los procesos de divulgación y difusión. Diseñar un boletín que recoja en síntesis la producción de las investigaciones realizadas por los docentes y participantes Informar Periódicamente eventos del núcleo, nacionales e internacionales en los que participe el personal académico.	Programador Diseñador-editor Coordinadores de línea y de programas Participantes Tinta color y B/N Papel Impresora Fotocopiadora Responsable de la distribución del boletín UDIT	1. Abril 2008 2. Julio 2008 3. Noviembre 2008	La publicación de 3 boletines El cambio periódico de la información en la cartelera
Fortalecer espacios para divulgar y compartir experiencias y resultados de investigación	Desarrollar 2 Encuentros	Compartir experiencias sobre los diferentes enfoques y estilos para abordar la investigación. Propiciar encuentros interlineas para compartir resultados de investigación y emprender proyectos en común. Desarrollar talleres para	Investigadores docentes y participantes Espacio físico Refrigerio Material de apoyo	L Jornadas de Investigación Del Núcleo (Junio 2008). Encuentro interlineas (Octubre 2008)	Realización de ambos eventos

		el manejo de base de datos			
Difundir resultados obtenidos de las investigaciones en la comunidad.	Organizar 2 eventos de común acuerdo con la Subdirección de Educación Permanente, continua Y Servicios a la comunidad	Realizar contactos con instituciones y organizaciones de la comunidad. Planificar actividades de manera conjunta Ejecutar y evaluar las actividades realizadas	Miembros de las instituciones u organizaciones de la comunidad Espacio Físico Materiales de apoyo Personal del Núcleo	Octubre 2008 Noviembre 2008	Realizar un taller y un foro.
Diseñar una revista especializada para difundir los documentos producidos en las líneas y los resultados de los proyectos.	Publicar 1 revista semestra	Conformar un equipo editor para la revista semestral Establecer base de datos de árbitros Crear la revista arbitrada especializada en las áreas de investigación del núcleo.	Equipo editor Centro de documentación. Diseñado Coordinadores de línea y de programas Participantes Árbitros Otros articulistas Financiamiento para corrección de estilo e impresión. Financiamiento para la distribución. Responsable de la distribución de la revista, UDIT	1 revista 2008 y en adelante semestral	Haber publicado y distribuido el primer número de la revista en noviembre de 2008.

Fuente: (<http://www.postgrado.unesr.edu.ve>).

4.1.10 Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago de Venezuela

La Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago de Venezuela, ubicada en Cabimas, ciudad venezolana ubicada en el estado [Zulia](#), en la costa este del [Lago de Maracaibo](#) capital del [municipio](#) del mismo nombre. Se posiciona como la segunda ciudad más grande del estado y se encuentra entre las veinte primeras de Venezuela. Esta universidad preparó para el Departamento de Química el siguiente trabajo: “El aprendizaje organizacional en el desarrollo de un plan estratégico” (<http://www.revistas.luz.edu.ve>), cuyo objetivo general es analizar la teoría de acción de los gerentes educacionales al desarrollar un plan estratégico en la sección Departamental de Química del Núcleo LUZ-COL, a través de este se concluyó:

- Al implementar la planificación estratégica como manera de orientar las acciones para el logro de metas en la Sección Departamento de Química, se ha logrado un cambio en las estrategias de acción, pero se requiere profundizar lo relativo a los valores de la organización.
- Entre los logros de esta sección departamental se encuentran los siguientes: libertad para emprender proyectos, mejoramiento de la infraestructura, creación de un laboratorio de investigaciones ambientales del Núcleo LUZ Costa Oriental del Lago (LIANCOL), dotaciones a través de proyectos enviados a la OPSU, obtención de premios Programa de Promoción al Investigador (PPI) y CONABA Comisión Nacional del Beneficio Académico (CONABA).

Esta investigación estuvo orientada a analizar la teoría de acción de los gerentes educacionales en el desarrollo de un plan estratégico, con la finalidad de establecer en qué medida se genera aprendizaje organizacional. El estudio fue de carácter cualitativo y respondió al enfoque etnográfico, nivel de descripción endógena, pues se interpretó con base al marco teórico. El grupo en estudio realizó

cambios en sus estrategias de acción, las cuales resultaron consistentes con un Modelo I de Teoría en Uso, generándose un aprendizaje organizacional de recorrido simple. La organización obtuvo logros importantes con relación al desempeño de la función de la investigación y pretende alcanzar la congruencia entre las dimensiones explícitas y en uso.

En este estudio se considero una Sección Departamental del Núcleo LUZ-COL. Esta selección obedeció a que en ésta se está adelantando un proceso de cambio a través del diseño y ejecución de un plan estratégico orientado a generar cambios, y lo que se pretendió fue establecer la congruencia entre las teorías explícitas y en uso de los actores cuando ponen en marcha sus planes o proyectos, para establecer factores de éxito asociados a las funciones gerenciales que deben cumplir los docentes y que se puedan constituir en ejes de un modelo para generar aprendizaje organizacional.

- Objetivo General: Analizar la teoría de acción de los gerentes educacionales al desarrollar un plan estratégico en la Sección Departamental de Química del Núcleo LUZ-COL.

- Objetivo Específicos:
 - Describir la teoría explícita de los gerentes educacionales en cuanto a las funciones gerenciales.
 - Develar la teoría en uso de los gerentes educacionales con respecto a las funciones gerenciales.
 - Contrastar la teoría explícita y la teoría en uso de los gerentes educacionales.

- Bases Ontológicas y Epistemológicas

En esta investigación se usó una ontología de sistemas, pues se analizó la teoría de acción cuando los actores desarrollaron un plan estratégico, pues se consideraron las funciones gerenciales, inseparables unas de otras, que deben ser cumplidas por todos los que están inmersos en el proceso de cambio, por lo tanto, no puede limitarse a lo que ocurre sólo con algunos actores; es menester alcanzar una visión de totalidad, considerando diversos escenarios y diferentes puntos de vista de los actores involucrados en una amplia red de relaciones. Epistemológicamente, se asumió una postura fenomenológica, la cual concibe la conciencia absoluta como el fundamento de todo conocimiento, mientras que el mundo siempre se da como referido a la conciencia y esta conciencia es la que da sentido a las cosas. Reduce el ser de las cosas a lo pensado por mí. Además, se empleó una metodología etnográfica, con un marco teórico que no es rígido, de manera que se pueda captar mejor la realidad vivida por el grupo en estudio y establecer generalizaciones.

- Teoría de Acción

La teoría de acción se puede definir como el conjunto de normas, valores, estrategias, a través de los cuales los sujetos hacen representaciones determinadas del contexto, con el fin de actuar ante las situaciones o problemas que le circundan. Esto tiene suficiente base lógica, puesto que, los sujetos no pueden estar construyendo nuevas imágenes, figuras o ideas para actuar ante cada eventualidad que se le presente; sino que ya ellos cuentan con un cúmulo de experiencias previas que gobiernan sus acciones.

Esta teoría de acción, se pone de manifiesto en dos dimensiones, que son: la

teoría explícita y la teoría en uso.

Las teorías explícitas o respaldadas son aquellas que una persona afirma que le sirven de orientación; y las teorías en uso son las que pueden inferirse de la acción. Asimismo, en esta investigación se señala que no se hacen distinciones entre teoría y acción, sino entre dos teorías de acción distintas: la que la gente respalda y la que la gente utiliza.

Con respecto a las dimensiones explícitas y en uso de la teoría de acción aquí establecidas, hacen una analogía denominando a estas dimensiones teoría de la palabra y teoría de la acción, respectivamente. Con la expresión “teoría de la palabra” hacen referencia a las teorías y los conceptos que la gente dice que determinan sus acciones. El término “teoría de la acción” se refiere a los conceptos y a las teorías que explican las acciones esenciales.

Considerando lo anterior, es obvio que la dimensión o teoría explícita es aquella a la que se es fiel, la que se predica; y la teoría en uso es la que puede develarse o se pone de manifiesto cuando la gente la emplea.

Necesariamente la teoría explícita y la teoría en uso no tienen por qué ser congruentes. Por el contrario, es frecuente encontrar incongruencias entre ambas. Es como expresar que no siempre lo que se pregona es lo que se hace. La teoría de acción determina toda la conducta humana deliberada, que se apoya en un constructo mental constituido por un conjunto de valores o variables rectoras, normas, estrategias de acción y supuestos que, en un momento dado, configuran el sistema de referencia cognitivo a partir del cual el hombre: (a) percibe e interpreta la situación en la cual se encuentra; (b) establece objetivos y metas para su conducta, y (c) despliega acciones para: (i) alcanza esos objetivos y metas; (ii) corregir desviaciones de las acciones con respecto a esos propósitos y (iii) responder a las variaciones del entorno

en el cual se desenvuelve. De allí la importancia que tiene esta teoría para promover la iniciativa en el diseño de acciones que permitan transformar la realidad y romper con el statu quo. Esto significa que a medida que se logre la congruencia entre la teoría explícita y la teoría en uso, se podrán alcanzar metas deseadas, solucionar problemas que afecten a los individuos o grupos y por ende lograr cambios o aprendizajes.

En síntesis, la teoría de acción es susceptible de cambiar y cuando ello ocurre se dice que ha habido aprendizaje organizacional. El Aprendizaje Organizacional es cualquier cambio que transforme la teoría de acción de la organización. Cuando se opera un cambio perdurable en la teoría de acción se dice que los sujetos u organizaciones han aprendido.

Con base a lo planteado, se puede establecer que al facilitar las experiencias que permitan a los actores detectar las incongruencias entre la teoría explícita y la teoría en uso, podrán avanzar hacia la explicitación de sus teorías en uso, de forma tal que las cambien, para así alcanzar un aprendizaje organizacional que permita hacer más dinámicas y efectivas las organizaciones.

En una organización, los cambios que se producen no son siempre de la misma magnitud. De allí, de aprendizaje de doble movimiento o de doble recorrido. Se establecen que el aprendizaje de doble ciclo es aquel que se produce en el nivel de las comprensiones e intuiciones, de la capacidad de utilizar los conocimientos; y el de triple ciclo es el que se produce en el plano de los principios, el cual equivaldría al de doble recorrido en donde existen dos tipos de aprendizaje: de recorrido simple y de doble recorrido. Cuando se emplean nuevas estrategias de acción al servicio de las mismas variables directrices, se habla de aprendizaje de un solo movimiento o recorrido simple, porque la acción cambia, pero no cambian las variables directrices.

4.1.11 Universidad Central de Venezuela (UCV)

Desde el año 1953, la Universidad Central de Venezuela se encuentra ubicada en la Ciudad Universitaria de Caracas, decretada en 1943 por el presidente Isaías Medina Angarita, proyectada arquitectónicamente por el maestro Carlos Raúl Villanueva y construida, en gran parte, en el gobierno del general Marcos Pérez Jiménez. La actual sede (la Ciudad Universitaria de Caracas) es la más emblemática de las obras de este maestro cuya magnificencia llegó a su máxima expresión el 30 de Noviembre del año 2000, al ser declarada la Ciudad Universitaria de Caracas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. Originalmente la Ciudad Universitaria estaba en la afueras de Caracas, Venezuela. En los terrenos de la Hacienda Ibarra (antigua propiedad de Simón Bolívar), y tardó aproximadamente 20 años en construirse en su totalidad. Sin embargo, el 2 de Marzo de 1954, Marcos Pérez Jiménez inauguró la Plaza Cubierta, el Aula Magna y la Biblioteca Central con motivo de la celebración de la X Conferencia Iberoamericana en Caracas (<http://www.ucv.ve>).

El Plan Estratégico de la UCV. Herramienta para una Gestión de cambio. Comité Operativo del Plan Estratégico 2009. Es una promesa de transformación de la Estructura Académica (UCV).

- Primera etapa: 2008 – 2012.

El compromiso con el Plan Estratégico representa:

- Un avance en el cumplimiento de las promesas electorales
- Rendición de cuentas a la Universidad de los resultados de la gestión

- Gestación y Evolución del Plan Estratégico:
 - 2001: Gestación y Evolución del Plan Estratégico. Declaratoria de Reestructuración de Dependencias Centrales.
 - 2001-2004: Planes Estratégicos Rectorado VRAC. Secretaría. Propuesta de Fortalecimiento Administrativo VRAD.
 - 2005: Instalación del Plan. Aprobación de Mapa (15/03/2004 y 08/04/2005). Conformación del Comité Operativo (06/2005). Establecimiento del Comité Operativo Ampliado. Jardín Botánico (11/2005).
 - 2006: Difusión hacia la comunidad. Aprobación de Mapas y Planes Estratégicos por Facultades. Planes Operativos Anuales. Foro y Talleres sobre Modelo de Universidad.
 - 2007: Principios Rectores CU. Discusión Estrategias y Políticas con sectores de la comunidad. Plan de Acción para el desarrollo de la primera etapa del Plan Estratégico UCV. Aprobación de Políticas Institucionales. Establecimiento de Equipos Responsables por áreas de trabajo.
 - 2008: Difusión de las 14 políticas orientadoras del Plan Estratégico hacia la Comunidad Universitaria (Consejos de Facultad, Consejos de Escuelas, de Institutos, Gremios). Elaboración de Árboles de Proyectos por cada política. Conformación de los DET. Desglose Estructural del Trabajo.

- Motivación del Plan Estratégico de la UCV 2009:
 - El mundo de la educación superior está en proceso de transformación.
 - En la UCV se han propuesto iniciativas valiosas que no habían sido incorporadas sistemáticamente en un plan integral de cambios.
 - La imperativa necesidad de adecuar la Institución a la Sociedad del Conocimiento.

La Universidad enfrenta retos enormes. Mundiales: El papel de las universidades es contribuir a tres funciones clave:

- Producción del conocimiento.
 - Transmisión del conocimiento.
 - Transferencia del conocimiento: mediante su difusión a la sociedad que los precisa, proporcionando soluciones a los problemas concretos de los agentes sociales y económicos.
- La Tercera Misión: El reto de la Transferencia del conocimiento: Una Universidad más dispuesta que la universidad clásica a orientar su enseñanza y sus investigaciones hacia la búsqueda de soluciones para los problemas sociales, económicos y políticos, que se preocupa más por las perspectivas de empleo de sus estudiantes.

Actores Involucrados:

- Universidad Central de Venezuela (UCV),
 - Profesores Investigadores.
 - Estudiantes Pre y Postgrado.
 - Empresas Instituciones Privadas, Ongs, Sociedad.
 - Estado, Locti, Leyes.
- Objetivos Generales de la UCV:
 - Fomentar la investigación de nuevos conocimientos en beneficio del bienestar y progreso del ser humano, de la sociedad y del desarrollo independiente de la nación.
 - Dirigir la enseñanza hacia la formación integral de profesionales y a la

capacitación del individuo en función de las necesidades de la sociedad y su desarrollo.

- Participar, a través de programas de Extensión y Apoyo, en la solución de los problemas sociales que enfrenta el país.

- Valores Generales de la UCV:

- Autonomía: Entendida como el derecho de procurarse sus propias reglas, su propio gobierno y sus propios fines, y con el deber de orientar estos fines a las necesidades fundamentales de la sociedad, garantizando así la pertinencia en la creación, difusión y gestión del conocimiento.
- Democracia: Comprometidos con la reivindicación del principio de convivencia, para lograr la participación y la equidad entre todos los miembros de la comunidad universitaria, proyectándolos hacia la relación de la universidad con su entorno, entendido en un estado social de derecho donde exista el imperio de la Ley.
- Equidad: Asumida como la obligación moral de garantizar la participación y el ingreso de manera igualitaria, garantizando la igualdad de oportunidades de los distintos grupos sociales, poniendo especial atención a los sectores que por diversa índole han sido excluidos del sistema universitario.
- Calidad y excelencia Académica: Demostrada en su capacidad y liderazgo en la formación, transmisión, aplicación y gestión del conocimiento por encima del simple cumplimiento formal, y reconocidos por los distintos actores tanto a nivel nacional como internacional, vinculados a la sociedad del conocimiento.
- Pertenencia: Salvaguardada en la capacidad de la universidad de formar el

recurso humano apto para contribuir integralmente con la sociedad, a través de la función de aplicación del conocimiento, basado en el mandato legal de la búsqueda de la verdad; y en el compromiso personal de estar en una permanente auto evaluación institucional que permita adelantarse y adaptarse oportunamente con las necesidades de la sociedad.

- Pluralidad y Tolerancia: Rasgo característico y base fundamental sobre la cual se sustenta la ética y la moral universitaria, protegiendo y garantizando la expresión y discusión abierta de las distintas corrientes del pensamiento universal a través del debate y del diálogo reafirmando el respeto mutuo y reivindicando el valor de la Verdad.

- Seis Lineamientos Centrales:
 - Profundizar en la Flexibilidad Curricular (resume buena parte de las 14 políticas).
 - Fortalecer la Investigación y el Postgrado: Reforzar ascendencia de entes coordinadores centrales.
 - Elevar cualitativa y cuantitativamente nuestra contribución a la sociedad, promoviendo servicios, productos y soluciones basados en el conocimiento: Gestión del Conocimiento.
 - Desarrollar y mejorar la Plataforma Tecnológica, y los servicios de apoyo a la gestión académico-administrativa de la institución.
 - Conservar y mantener nuestro patrimonio edificado para un mejor Ambiente y consolidar una Mayor Seguridad del campus universitario (incluyendo Maracay y núcleos).
 - Acordar e instrumentar los Incentivos al personal académico, administrativo y obrero en función de estos procesos de mejora de nuestra institución.

A continuación algunos resultados. ¿Por dónde van los cambios?

- Excelencia Académica para la Innovación: Definición Doctrinaria de la Nueva Academia Ucevista. Vicerrectorado Académico. Primera Etapa: 2008 – 2012.
 - Nuevos Diseños Curriculares.
 - Desarrollar las “Redes de los Saberes”: Gestión del Conocimiento.
 - Proveer y facilitar los nuevos sistemas de actualización docente y de orientación y desarrollo estudiantil.
 - Conciliar la extensión universitaria y los servicios comunitarios con las ingentes necesidades sociales de Venezuela.
 - Promover investigación científica y humanística competitiva.
 - Fomentar postgrados acreditados de alta demanda extramural.
 - Ampliar la oferta de modalidades de estudios a través de un sistema de educación a distancia “amigable” y diversos.

- Creación de la gerencia de Conocimiento e Información con Planes en marcha:
 - Proyecto Gestión del Conocimiento en la UCV: Incorporación de la UCV a la dinámica de la ‘innovación’.
 - Estructuración de Activos de Conocimiento:
 1. Mapas y nodos en Energía y Salud y Calidad de Vida.
 2. Escenarios de la UCV en Energía.
 3. Estudios de Cienciametría.
 4. Sistemas de Información, Portales.

- La UCV en la Red de Relaciones Científicas de Venezuela.
- Transformación de la Plataforma Tecnológica. Gerencia Innovadora. Excelencia en la Gestión Académico Administrativa:
 - Nuevos Proyectos y Servicios:
 1. Centro de Datos.
 2. Actualización Tecnológica de las Edificaciones. (ATE).
 3. Portal UCV con Integración Sistemas.
 4. Plataforma para el SIGA y al Campus Virtual (SEDUCV / VRAD).
 5. Solución Antivirus Corporativo para la UCV.
 6. BDU. Integración de Sistemas: Académico, Administrativo y de apoyo en la Gestión.
 7. Soluciones Unificadas (Telefonía IP, Meeting place, Telepresencia).
 8. Red Inalámbrica en la UCV.
 9. Infraestructura tecnológica para Redes de los Saberes. Gestión de Conocimiento.
 - Estrategias:
 1. Soluciones Corporativas para la UCV.
 2. Inversión centralizada de partidas descentralizadas en Soluciones Corporativas Impacto: Eficiencia, Eficacia, Estándares de calidad, Menor costo.
 3. Mejores Prácticas.
 4. Diversificar fuentes de financiamiento.
- Proyecto: Plataforma Tecnológica del SEDUCV. La UCV contigo donde quieras. Portal del Sistema de Educación a Distancia de la UCV.

- Avances en Secretaría: Siga - Uxxi.
 - Avances en la consolidación del Sistema de Información y Gestión Académica
 - Universitas XXI (SIGA UXXI) en 8 Facultades de la UCV.
 - Automatización del proceso de inscripción.
 - Revisión de la parametrización en UXXI-MOODLE.
 - Capacitación del personal de Control de Estudios de 8 Facultades.

- Preservación de los Espacios de la Universidad.
 - Avances la humanización de los espacios de convivencia de la
 - comunidad universitaria.
 - Implementación de una cultura que asuma los valores de pertenencia de la
 - universidad.
 - Revisión de la demanda demográfica para el uso de los espacios dentro de la
 - UCV y de su entorno inmediato.
 - Resaltar el carácter de conservación que debe privar en una institución que es
 - Patrimonio Cultural de la Humanidad.

- Sistema de Información Científica humanista y Tecnológica (SICHT): Las Metas
 2009:
 - Automatización de las 84 unidades de Información del SICHT.
 - Integración en un sistema/red único.
 - Gestión digital de Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la UCV.

Hacia donde se va con el Plan Estratégico de la UCV 2009:

Con base en los lineamientos propuestos en el Plan Estratégico, el Consejo Universitario aprobó realizar un taller en la Estación Experimental de Bajo Seco.

- Flexibilidad Curricular:

- Objetivo: Rediseñar los currícula por competencias con criterios de flexibilidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad para favorecer la formación integral del estudiante, a través de diversas modalidades de enseñanza.

- Metas:

1. Inicio del proceso de rediseño curricular en por lo menos el 50% de las escuelas al 31/12/2009.
2. Al culminar el segundo semestre del año 2010, todas las escuelas deben haber iniciado el proceso de rediseño curricular.
3. 40% de los currícula deben estar rediseñados para el 30 de junio de 2012.
4. 43 Informes de avances de rediseño curricular entregados al 31 de mayo de 2012.

- Postgrado e Investigación:

- Objetivo: Implantar un sistema de investigación y de postgrado que integren las fortalezas de los grupos de investigación y docentes, propios, nacionales e internacionales, para propiciar la generación de conocimiento y responder a las necesidades y las demandas del país, así como a elevar la competitividad del postgrado y la investigación.

- Metas:

1. Diseñar políticas de Investigación y Postgrado (30 noviembre 2009).

2. Presentar políticas de Investigación y Postgrado ante el CU (diciembre 2009).
3. Actualizar y propiciar la dotación de infraestructura de las unidades de investigación (continuo).
4. Definir indicadores de productividad (Marzo 2010).
5. Incorporar postgrados al Sistema de Educación a Distancia (Junio 2010).
6. Iniciar la evaluación de los programas de postgrado y actividades de investigación (Septiembre 2009) previa definición de criterios.
7. Redimensionar la estructura organizacional y funcional del CDCH para constituirse en eje articulador de las redes institucionales que le permitan potenciar el desarrollo y calidad de la investigación en la UCV (diciembre 2010).

- Gestión del Conocimiento:

- Objetivo: Ampliar y profundizar la interacción de la UCV con la sociedad mediante la innovación, articulando su oferta de conocimientos con las demandas u oportunidades del entorno, haciendo uso de los sistemas de información institucionales y fortaleciéndolos. Para determinar la oferta de la UCV se hace necesario construir junto con las otras instancias de la universidad la base de información que lo permita.
- Metas:
 1. Construir los mecanismos de transferencia de la metodología de gestión del conocimiento hacia las diversas facultades de la UCV para finales del 2009 (talleres, formación de multiplicadores, desarrollo de mecanismos internos de las Facultades...).
 2. Terminar el levantamiento de información sobre Energía en las Facultades

- de Ciencias e Ingeniería para julio de 2010.
3. Difundir la gestión del conocimiento como un nuevo enfoque de gestión de la UCV en sus 11 facultades para diciembre 2009.
 4. Construir los escenarios prospectivos de la UCV en Salud y Calidad de Vida para diciembre 2009.
 5. Terminar el levantamiento de información en Salud y Calidad de Vida de las Facultades de Ciencias de la Salud (Medicina, Farmacia y Odontología) para diciembre de 2010.
 6. Completar las áreas de la gestión del conocimiento en la UCV hacia ambiente y educación para julio 2012.
 7. Iniciar el proceso de acuerdo con los actores para las acciones a desarrollar en ambiente y educación para el segundo semestre de 2009.
 8. Colaborar con la creación de un ente de interfaz para la prestación de servicios y generación o mejora de productos basados en el talento y para la obtención de ingresos para finales de 2010.
 9. Planificación estratégica de los procesos de la Gerencia de Gestión del Conocimiento del VRAC para finales de 2009.
 10. Formular y sancionar políticas institucionales para la promoción de la innovación para junio 2010.
 11. Formular y sancionar políticas institucionales para la integración transversal de la UCV para diciembre 2011.

- Gestión Ambiental:

- Objetivo: Convertir el campus universitario (descentralizado y ramificado: CUC, Maracay, núcleos y estaciones) en patrimonio sustentable y seguro. Alcanzar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y de modelación de su entorno.

- Metas:
 1. Actualizar el Plan Rector y Plan de Manejo de la UCV para diciembre 2010.
 2. Integrar el factor seguridad en el Plan Rector y el Plan de Manejo para diciembre 2009.
 3. Profundizar la integración de la comunidad universitaria con la gestión ambiental para diciembre 2009.
 4. Descentralizar la gestión ambiental y de la planta física, para diciembre 2009.
 5. Apertura de un registro centralizado de delitos en el campus universitario para su clasificación, estadísticas, patrones de ocurrencia, etc. para diciembre 2010.
 6. Erradicar progresivamente el tráfico y consumo de sustancias estupefacientes para julio 2012.
 7. Revisar y aplicar las normativas sobre el uso adecuado de espacios y bienes culturales y artísticos para diciembre 2009.
 8. Instrumentación de políticas de recuperación de los espacios circundantes al entorno universitario (por ejemplo, calle La Peta, Plaza Las Tres gracias, Paseo Los Símbolos) para diciembre 2010.
 9. Optimización del uso de los espacios académicos para diciembre 2010.
 10. Avanzar en la superación de la provisionalidad de algunas edificaciones para diciembre 2010.
 11. Plan Universidad Abierta 12 meses para diciembre 2010.
 12. Generar una política frente a las obligaciones impuestas por la LOPCYMAT e INPSASEL para diciembre 2009.

- Plataforma Tecnológica:

- Objetivo: Implementar una plataforma tecnológica robusta, actualizada, capaz de responder a los requerimientos de sistemas y servicios para la docencia, extensión e investigación de la UCV.

- Metas:

1. Integrar todos los sistemas para el 2011.
2. Para el 2010 conectar el 100% la red UCV intra y el 70% extra muro.
3. Garantizar la visibilidad de la UCV en el mundo virtual para el 2010.
4. Asegurar el acceso al 100% de la comunidad universitaria a los servicios de TIC'S para el 2010.
5. Mantener actualizada la plataforma tecnológica de acuerdo a los avances de las TIC'S.

- Incentivos al Personal:

- Objetivo: Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria mediante un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales.

- Metas:

1. Tener diseñado un sistema de indicadores de eficiencia para evaluar el rendimiento del personal, tabla de incentivos para diciembre 2009.
2. Tener diseñado el reglamento y posibles fuentes de financiamiento para junio 2010.

- Factores Clave del Éxito:
 - Asumir el compromiso de la transformación de la UCV, en términos de su estructura, fortaleciendo el trabajo integrado entre Facultades y Dependencias. Trabajo en equipo.
 - Comprometer a las instancias de dirección universitaria -Consejo Universitario, Consejos de Facultad, Consejos de Escuela- con el Plan Estratégico:
 1. Fortalecer la transversalidad entre los lineamientos del Plan Estratégico.
 2. Incorporar la mayor cantidad de miembros de la Comunidad Universitaria al Plan Estratégico.
 3. Establecer un programa de seguimiento y evaluación del P.E.
 - Potenciar la plataforma tecnológica para la acción global de la UCV.
 - Respetar los Valores Claves: Autonomía, honestidad, sinergia, concientización como valor patrimonial, visión a largo plazo y continuidad en los planes.
 - Adecuada coordinación entre la DTIC y las Facultades para el desarrollo de la política de utilización de la plataforma tecnológica.
 - Centralización en el dictado de políticas y descentralización operativa en su aplicación.
 - Disposición al cambio por parte de los miembros de la Comunidad.
 - Política de remuneración basada en meritocracia.
 - Dotación presupuestaria.

- Los resultados de Bajo Seco se acompañarán con la definición de objetivos y metas en las siguientes áreas:
 - Gestión Universitaria: Procesos administrativos de la UCV. Procesos de la Secretaría.
 - Extensión universitaria.
 - Desarrollo estudiantil para el logro de una mejor prosecución académica y mejor calidad de vida.
 - Formalizar la aprobación de los planes propuestos.
 - Abrir espacios para su discusión por parte de la comunidad universitaria.
 - Asumir una agenda de discusión de los cambios organizativos implícitos en las transformaciones propuestas, en consulta con las instancias involucradas.
 - Evaluar periódicamente la instrumentación de estos planes.
 - Discutir e instrumentar los cambios que sean necesarios.

- Responsabilidades del Consejo Universitario:
 - Formalizar la aprobación de los planes propuestos.
 - Abrir espacios para su discusión por parte de la comunidad universitaria.
 - Asumir una agenda de discusión de los cambios organizativos implícitos en las transformaciones propuestas, en consulta con las instancias involucradas.
 - Evaluar periódicamente la instrumentación de estos planes.
 - Discutir e instrumentar los cambios que sean necesarios.

4.1.10 Universidad de Oriente de Venezuela

La Universidad de Oriente (UDO) fundada en el año [1958](#), es una de las

[universidades](#) más importantes de [Venezuela](#) y la principal institución universitaria y autónoma dedicada a la docencia e investigación del noreste del país, especialmente en Ciencia y Tecnología. La sede principal del Instituto está situada en la ciudad de [Cumaná](#), [Estado Sucre](#) y cuenta con núcleos en los estados: [Anzoátegui](#), [Nueva Esparta](#), [Sucre](#), [Monagas](#) y [Bolívar](#); de allí su nombre indicando el área de influencia geográfica: la Región Oriental. La UDO, se creó como una casa de estudios nacional, pública y autónoma, de la que han egresados miles de profesionales en diversas carreras, muchos de ellos ocupando cargos de relevancia nacional e internacional, además es la casa de estudios que ocupa el cuarto lugar dentro de las posiciones universitarias de todo el país.

Aun cuando en la Universidad de Oriente, no se han elaborado planes estratégicos, existen trabajos de investigación que se han orientado a la elaboración de planes estratégicos para algunas unidades administrativas de esta institución. Tal es el caso del plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente (Barreto y Laréz, 2010), que es una propuesta para mejorar las funciones y labores de esta unidad tanto a nivel interno como a nivel externo, para alcanzar con éxito sus objetivos y, por ende, obtener beneficios que generen capacidad para realizar una gestión más eficiente, promoviendo la participación de su gente; y la propuesta de plan estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (Navas y Ortiz, 2009), el cual define las estrategias necesarias para hacer frente a los cambios que en la actualidad afectan a esta organización como son: cambios en el ambiente, innovación tecnológica, la competencia, entre otros, reduciendo el impacto de los mismos. En ambos planes se efectuó un análisis interno y externo a dichas unidades administrativas con la finalidad de determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y, de esa manera, determinar el impacto de éstas dentro de las mismas, a fin que se aprovechen al máximo las fortalezas y oportunidades que pudieran tener y contrarrestar las debilidades y amenazas para beneficio de ellas.

En la Universidad de Oriente, el Plan se centra en la preparación del Plan Operativo Anual, el cual es un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto, por cuanto, supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos y contiene aspectos como:

- **Visión:** Ser un ente Rector en la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

- **Misión:** Contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental - Insular - Sur del país.

- **Objetivos generales**
 - Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
 - Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país.
 - Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las

tareas del desarrollo integral de Venezuela.

- Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
 - Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.
 - Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.
 - Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.
 - Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.
- Funciones
 - Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas y disciplinas en las que se considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales.
 - Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria.
 - Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.
 - Objetivos Estratégicos Institucionales: El Plan Operativo Anual del año 2009, se enmarcará dentro de 5 grandes objetivos estratégicos Institucionales, estos se describen a continuación:
 - Formación. Formar profesionales integrales: competitivos, cultos, con espíritu

crítico y creativo, líderes en su especialidad, generadores de conocimientos, con valores y comprometidos con el desarrollo de la sociedad. Están enmarcados en el ámbito de acción los Proyectos Recurrentes: 1,2,6,7 y el Dpto. de Admisión y Control de Estudios

- Docencia. Contar con personal docente de alto nivel académico, con compromiso ético, moral y social, que contribuya a la formación de profesionales integrales. Está enmarcado en el ámbito de acción el Proyecto Recurrente 3.

 - Producción de Conocimientos. Establecer la generación de conocimientos, con énfasis en la investigación científica, tecnológica y humanística, como eje fundamental del desarrollo de la universidad, orientado a resolver los problemas prioritarios de la sociedad. Está enmarcado en el ámbito de acción el Proyecto Recurrente 4.

 - Integración Social. Hacer de la integración social un pilar para el desarrollo de la Universidad, estableciendo canales de interacción entre universidad, Estado, empresa e instituciones sociales, hacia un desarrollo integral y sostenible. Está enmarcado en el ámbito de acción el Proyecto Recurrente 5.

 - Gestión. Desarrollar una cultura organizacional de excelencia basada en principios y valores que permita una gestión de alta calidad. Están enmarcadas en el ámbito de acción de este objetivo todas las dependencias administrativas que constituyen la categoría de Acciones Centralizadas.
- Generalidades: El fortalecimiento de la gestión administrativa es imprescindible para el logro de los objetivos Institucionales, para ello, es necesario profundizar

los procedimientos destinados al diseño y elaboración de los planes operativos anuales.

El plan Operativo Anual, es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las dependencias tanto académicas como administrativas de la Institución. El desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas; además de contribuir con el cumplimiento de la misión institucional.

El plan operativo tiene como objetivo fundamental orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

Para fortalecer la cultura de Planificación dentro de la Institución, la Dirección de Planificación Universitaria ha preparado el presente instructivo, el cual tiene como objetivo compatibilizar, conceptual y funcionalmente, los planes operativos anuales y la programación financiera. Para poder realizar esto de manera efectiva es necesario que cada dependencia o unidad ejecutora preparen el plan operativo anual correspondiente, de tal manera que las acciones que se pretenden realizar tengan el sustento financiero que permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Para este efecto, el instructivo, está destinado a conducir la elaboración de los planes operativos de las distintas dependencias universitarias, tanto académicas como

administrativas de la institución.

En consecuencia, el presente instructivo responde a una necesidad institucional de organizar los procedimientos de planificación a corto plazo y que se constituyan en los principales referentes para mejorar los mecanismos de rendición de cuentas.

- **Objetivos del Instructivo.**

- Orientar a las distintas dependencias para la correcta utilización de los formatos establecidos para la elaboración y consolidación del Plan Operativo Anual de la Institución.
- Orientar a las distintas dependencias en el establecimiento de sus metas vinculándolas con los objetivos cada una de estas tiene establecido formalmente dentro de la estructura organizativa.

- **Identificación de los Proyectos Recurrentes.**

- **PR1.** Formación de Pregrado en Carreras Cortas.
- **PR2.** Formación de Pregrado en Carreras Largas.
- **PR3.** Formación de Postgrado.
- **PR4.** Generación, Divulgación y Aplicación del Conocimiento.
- **PR5.** Intercambio de Conocimiento con la Sociedad.
- **PR6.** Captación, Permanencia y Formación Integral del Estudiante.
- **PR7.** Fortalecimiento y Desarrollo de la Gestión Científica, Tecnológica y Humanística
- **PR8.** Desarrollo de Infraestructura.
Acción Centralizada.

- Formato 01 Fundamentación Del Plan Operativo Anual Institucional.
 - Objetivo. Describir lo que pretende realizar la institución y señalar los recursos necesarios para su ejecución.
 - Instrucciones:

CAMPO	DESCRIPCIÓN
1.1	Identifique el ente y el año correspondiente a la ejecución del POA.
1.2	Realice una breve descripción del contenido del POA.
1.3	<p>Especifique de acuerdo al proyecto de Formación de Pregrado tanto para carreras cortas como para carreras largas los siguientes aspectos:</p> <p style="padding-left: 40px;">El código de aprobación de la carrera por el Consejo Nacional de Universidades, en caso de haber sido asignado.</p> <p style="padding-left: 40px;">La denominación de las carreras que dicta la universidad por área de conocimiento y el lugar en que se dicta.</p> <p style="padding-left: 40px;">La matrícula y los nuevos inscritos.</p> <p style="padding-left: 40px;">El número de egresados.</p> <p style="padding-left: 40px;">La denominación de nuevas carreras, especificando el área de conocimiento y el lugar en que se dicta.</p>
1.4	<p>Especifique de acuerdo al Proyecto de Formación de Postgrado los siguientes aspectos:</p> <p style="padding-left: 40px;">El código de aprobación del postgrado por el Consejo Nacional de Universidades, en caso de haber sido asignado.</p> <p style="padding-left: 40px;">La denominación del postgrado que dicta la universidad por área de conocimiento y el lugar en que se dicta.</p> <p style="padding-left: 40px;">La matrícula y los nuevos inscritos.</p> <p style="padding-left: 40px;">El número de egresados.</p> <p style="padding-left: 40px;">La denominación de los nuevos postgrados, especificando el área de conocimiento y el lugar en que se dicta.</p>

1.5	<p>Especifique de Acuerdo al Proyecto de Generación, Divulgación Aplicación del Conocimiento:</p> <p>Los siguientes parámetros: El código de aprobación del proyecto Los Proyectos de investigación, Ponencias, eventos, participación en eventos, monografías conferencias, entre otros.</p>
1.6	<p>Especifique de Acuerdo al Proyecto de Intercambio de Conocimiento con la Sociedad.</p> <p>Los siguientes parámetros: El código de aprobación del proyecto</p> <p>Actividades artísticas y culturales, conciertos, festivales, talleres, Charlas, Conferencias, eventos deportivos, entre otros</p>
1.7	<p>Especifique de Acuerdo al Proyecto de Captación, Permanencia y Formación Integral del Estudiante</p> <p>Los siguientes parámetros: El código de aprobación del proyecto Becas, ayudantías, preparadurías, servicios médicos, banco de exámenes, entre otros</p> <p>La denominación de los aspectos de atención biopsicosocial de los estudiantes. El costo de la acción. Número de estudiantes atendidos.</p>
1.8	<p>Especifique de Acuerdo al Proyecto de Fortalecimiento y Desarrollo de la Gestión Científica, Tecnológica Y Humanística</p> <p>Los siguientes parámetros: El código de aprobación del proyecto Libros consultados, usuarios atendidos, exámenes y estudios realizados, programas, mantenimiento de sistemas y equipos, entre otros.</p>

- Formato 02 Descripción de los Proyectos.

- Objetivo. Obtener una descripción breve de los problemas e indicadores que originaron los proyectos, los productos, los factores de riesgo y el posible plan de contingencia para el cumplimiento de lo establecido en el plan operativo.

- Instrucciones:

CAMPO	DESCRIPCIÓN
2.1	Identifique el ente y el año correspondiente a la ejecución del POA.
2.2	<p>Especifique el objetivo estratégico a alcanzar con el desarrollo del proyecto de acuerdo a los diez (10) objetivos que conforman el nuevo “Mapa Estratégico de la Nación”.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avanzar en la conformación de la nueva estructura social. 2. Articular y optimizar la nueva estrategia comunicacional. 3. Avanzar en la construcción del nuevo modelo democrático de participación popular. 4. Acelerar la creación de la nueva institucionalidad del aparato del Estado. 5. Activar una nueva estrategia integral y eficaz contra la corrupción. 6. Desarrollar la nueva estrategia electoral. 7. Acelerar la construcción del nuevo modelo productivo, rumbo a la creación del nuevo sistema económico. 8. Continuar instalando la nueva estructura territorial. 9. Profundizar y acelerar la conformación de la nueva estrategia militar nacional. 10. Seguir impulsando el nuevo sistema multipolar internacional.
2.3	Señale los logros que la institución se propone alcanzar en relación con el desarrollo del sector para concretar la Misión institucional.

2.4	Enunciado breve y preciso de fácil comunicación con el cual se identifica el proyecto. El nombre del proyecto debe expresar un mensaje claro de lo que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto.
2.5	Especifique la situación objetivo a alcanzar como consecuencia de la ejecución del proyecto. Enunciado breve de la solución dada al problema bajo consideración del proyecto.
2.6	Señale la realidad concreta que el proyecto pretende mejorar o cambiar.
2.7	Expresión cuantificable de la situación concreta que el proyecto pretende mejorar o solucionar.
2.8	Expresión cuantificable de la situación deseada con la ejecución de la situación concreta que el proyecto pretende mejorar o solucionar.
2.9	Bien o servicio que se genera con la ejecución del proyecto.
2.10	Señale los factores de riesgo de los proyectos.
2.11	En el caso de presentarse factores de riesgo indique el plan de contingencia a seguir

- Formato 03 Gestión Administrativa

- Objetivo. Obtener un resumen de los proyectos y de las acciones que va a desarrollar la institución para el logro de los objetivos estratégicos e institucionales para alcanzar lo planteado en las Líneas Generales del Desarrollo Económico y Social de la Nación.

- Instrucciones:

CAMPO	DESCRIPCIÓN
3.1	Identifique el ente y el año correspondiente a la ejecución del POA.
3.2	Especifique el nombre del proyecto.
3.3	<p>Nº: en este renglón se enumera consecutivamente las acciones específicas.</p> <p>DENOMINACIÓN DE LAS ACCIONES ESPECÍFICAS: Señale el nombre de la acción específica que se va a relacionar.</p> <p>Señale las SUB-ACCIONES, entendidas como el nivel más bajo de desagregación medible y cuantificable necesarios para la consecución de las acciones específicas, esta categoría busca obtener elementos que permitan hacer un seguimiento más exhaustivo de la ejecución del plan.</p>
3.4	Señale la dependencia responsable de la ejecución de la acción y/o sub-acción.
3.5	Señale el bien o servicio que se genera con la ejecución de la acción específica y/o la sub-acción.
3.6	Especifique aquí la unidad de medida en la cual está expresada la meta.
3.7	<p>Las METAS son la cuantificación de los bienes y servicios terminales que realiza una institución durante un ejercicio presupuestario y cuya producción, concreta y acabada se pone a disposición de sus usuarios, por tanto, el concepto de meta es siempre cuantitativo.</p> <p>DISTRIBUCIÓN DE LA META: Programación trimestral de la ejecución de las metas.</p>
3.8	Señale la asignación por partida que la institución estima ejecutar en pro de la consecución del proyecto.

3.9	Indique la sumatoria de las partidas por acciones y subacciones que indican el costo total de la acción específica.
3.10	Calcule el costo por partida de la acción específica.

- Formato 04 Acciones Centralizadas.

- Objetivo. Obtener una descripción breve de las actividades que realiza la institución para su funcionamiento.

- Instrucciones:

CAMPO	DESCRIPCIÓN
4.1	Identifique el ente y el año correspondiente a la ejecución del POA.
4.2	Señale la denominación de las acciones específicas entendiéndose como tal aquellas operaciones concretas, suficientes, medibles y cuantificables anualmente, necesarias para lograr el resultado de la Acción Centralizada. En el caso de la estructura presupuestaria actual, se cuenta con cuatro categorías a saber: Gastos de los Trabajadores, Gestión Administrativa, Previsión social y otros, en este caso se refiere a algún gasto no contemplado en los aspectos señalados. En el caso de gestión administrativa señale las sub-acciones especificando el concepto.
4.3	Dependencia responsable de la ejecución de la acción.
4.4	Señale la distribución del gasto de acuerdo a las partidas presupuestarias señaladas en el Código de Cuentas.
4.5	Indique el costo total de la acción centralizada por acciones específicas.
4.6	Indique el costo total de la acción centralizada por partida.

- Dirección de Planificación Universitaria

- Plan Operativo Anual 2011

1. Proyecto: Acción Centralizada.

Objetivo Estratégico Institucional: Desarrollar una cultura organizacional de excelencia basada en principios y valores que permita una gestión de alta calidad.

2. Dependencia: Dirección de Organización y sistemas (DOSI). Los objetivos de la Dependencia son:

- a. Asesorar a las autoridades, directivos y demás dependencias de la Universidad de Oriente, en materia de organización, normas, sistemas y procedimientos.

- b. Evaluar y adecuar la estructura organizativa de la Universidad de Oriente, de acuerdo a las exigencias internas y externas de la misma.

- c. Diseñar y establecer métodos que permitan la evaluación periódica de los sistemas, considerando las interconexiones entre los diferentes procesos de la institución.

Como se pudo apreciar, se adentró por las distintas universidades; tanto de Chile, Perú, España y Venezuela, que han desarrollado o diseñado planes estratégicos en su gestión, para puntualizar sus experiencias en su aplicación. Y que además, que sirven como ejemplo para otras Universidades que quieren ponerse acorde a las innovaciones y las actualizaciones.

4.2 Elementos considerados en los planes estratégicos por la administración Universitaria.

A continuación se presenta una serie de cuadros, en donde se señalan los

diferentes elementos utilizados para la preparación, propuesta y diseño de los planes estratégicos, que en las universidades referidas en el punto anterior, aplicaron en su administración. Con ellos, se puede detallar más claramente, las semejanzas y diferencias de un plan estratégico de una universidad a otra.

Cuadro N° 40. Elementos considerados en los planes estratégicos de las universidades de Atacama, UNASAN y Burgos.

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
UBICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Chile 	<ul style="list-style-type: none"> • Perú 	<ul style="list-style-type: none"> • España
PLAN ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de desarrollo estratégico, para el periodo 2006-2010 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM 2001 – 2010 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico de la Universidad de Burgos 2004-2008
MISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Busca generar, transferir, aplicar y difundir con excelencia el conocimiento, a través de la docencia, investigación, extensión, asistencia técnica y capacitación, para contribuir al desarrollo sustentable de la tercera región y el país, orientando su quehacer a los intereses y necesidades de la comunidad. 	No reporta.	<p>Universidad de Burgos (UBU), es una institución pública de educación superior que, partiendo de su patrimonio histórico, de su dinamismo, del compromiso y de dedicación de sus personas ofrece una formación integral de calidad, personalizada, competitiva y desarrolla una investigación multidisciplinaria de proyección internacional.</p> <p>Está basada en sus modernas instalaciones, su dimensión adecuada y las alianzas con otras instituciones, la UBU se identifica con la excelencia como compromiso con el progreso y el bienestar social de su entorno, mediante la creación y transmisión crítica del conocimiento.</p>
LA VISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Ser reconocida socialmente. • Como referente por la calidad de sus procesos y servicios en las áreas de docencia, investigación, extensión, gestión, asistencia técnica y capacitación. • Por el compromiso con el desarrollo regional. • Como un espacio de reflexión y diálogo permanente. 	No reporta	<p>La Universidad de Burgos es una institución moderna, eficiente, flexible y de calidad, con una comunidad universitaria, identificada con el servicio a la sociedad, dotada de un notable dinamismo crítico y al mismo tiempo cohesionada alrededor de unos principios generales asumidos y compartidos por todos. La Universidad cuenta con una política integral de personal y se preocupa especialmente de la formación continua, de fomentar la participación y el trabajo en equipo y el reconocimiento del esfuerzo de las personas.</p> <p>Uno de los elementos distintivos de la Universidad de Burgos es la importante vinculación con su entorno. Las relaciones entre la Universidad y la Sociedad se han reforzado notablemente, de tal manera que se ha convertido en un referente social y un motor de desarrollo regional y se le reconoce un claro liderazgo cultural, al que la universidad responde con una comprometida rendición de cuentas.</p>

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
			<p>Al mismo tiempo su proyección internacional se ha consolidado mediante el contacto con otros centros extranjeros y la movilidad de profesores, investigadores, estudiantes y gestores.</p> <p>La Docencia se distingue por especializaciones excelentes y un buen número de titulaciones acreditadas/evaluadas, en una clara aproximación al Espacio Europeo de Educación Superior. Sus procesos de enseñanza-aprendizaje han sido revisados y mejorados, los cursos de postgrado y la formación permanente se han reforzado y consolidado y los estudiantes destacan el trato personalizado, la incorporación de las nuevas tecnologías y algunas ventajas competitivas como becas, movilidad, prácticas en empresas, titulaciones compartidas y la incorporación al mercado laboral.</p> <p>Se ha potenciado la creación de grupos de investigación competitivos internacionalmente, tanto en áreas de investigación básica como aplicada, fomentándose la adquisición de infraestructura científica y tecnológica de última generación y aumentando la participación en proyectos e iniciativas europeas. Ha crecido notablemente la transferencia de tecnología y la colaboración en investigación y desarrollo I+D con los sectores productivos del entorno y se ha intensificado la vinculación de nuestros grupos de investigación con la realidad social y cultural en campos como el patrimonio, los Yacimientos de Atapuerca y la cultura de nuestro tiempo.</p>

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
			<p>La gestión se ha reforzado con directivos que asumen su liderazgo, se comprometen en la captación de recursos y cumplen los objetivos acordados. El Personal de Administración y Servicios se ha profesionalizado y ha agilizado los procesos, contando con una base tecnológica que les permite prácticamente “trabajar sin papeles”. Se facilita a toda la comunidad universitaria la información necesaria para la toma de decisiones y se ha conseguido una comunicación interna y externa fluida y eficaz.</p>
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN DE LA MISIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conocimiento a través de la investigación. • Transferir conocimiento a través de la docencia y los servicios de capacitación. • Aplicar conocimiento a través de los servicios de asistencia técnica y consultoría. • Difundir conocimiento a través de la extensión del quehacer universitario y la cultura. 	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN DE LA VISIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el Desarrollo Institucional: Impulsar el desarrollo integral de la institución como un todo, generando una imagen sólida y distintiva. • Asegurar la calidad de la Formación: Formar profesionales con competencias para el mundo del trabajo y la sociedad del conocimiento. • Desarrollar la Investigación Científico-Tecnológica: Aumentar las actividades de investigación de calidad en las diferentes áreas del conocimiento para contribuir al desarrollo científico y tecnológico de la región de Atacama, y el país. • Realizar Extensión Universitaria efectiva: Posicionar la imagen corporativa agregándole valor al quehacer de la docencia, la investigación, los servicios de asistencia técnica y consultoría, y la creación artística y cultural a nivel local, regional, nacional e internacional. 	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la Asistencia Técnica y Consultoría: Consolidar los servicios de asistencia técnica, asesoría, consultoría, capacitación y prestación de servicios orientándose a la autofinanciación. • Lograr la Eficiencia en la Administración: Lograr una gestión de administración eficiente del quehacer institucional. 		
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES</p>	<p style="text-align: center;">No reporta</p>	<p>Los objetivos generales propuestos son: a) Estudiar el sistema de diagnóstico del Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM 2001 - 2010, para comprender sus aspectos positivos y negativos, y derivar lecciones para la planeación universitaria. b) Proponer un modelo de diagnóstico estratégico de acuerdo a un enfoque de planeación de la educación superior, para el mejoramiento del Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM 2001 - 2010, y de las universidades públicas peruanas en general.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Docencia: Aprovechar al máximo la integración en el Espacio Europeo de Educación Superior para promover las titulaciones más adecuadas, de acuerdo a las necesidades y con la calidad que el entorno espera. 2. Investigación: Aumentar el volumen de I+D+I, cuidando especialmente de la calidad de sus resultados. 3. Personal: Fomentar por todos los medios la motivación de las personas que trabajan en la UBU, para conseguir su implicación, su compromiso y su identificación con el proyecto universitario. 4. Alumnos/Estudiantes: Cuidar especialmente la atención personalizada, organizando las actividades y los servicios que más puedan ayudar a crear un buen clima de estudio y de participación. 5. Recursos: Planificar los recursos económicos con la debida antelación, a nivel de la universidad y de sus unidades, potenciar su diversificación y optimizar su utilización mediante Contratos-Programa internos. 6. Gestión: Revisar los procesos clave de la universidad para conseguir su mejora. 7. Proyección institucional: Realizar aquellas alianzas con el entorno que más contribuyan al progreso de la UBU y proyectarse a escala internacional.

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
			<p>La gestión se ha reforzado con directivos que asumen su liderazgo, se comprometen en la captación de recursos y cumplen los objetivos acordados. El Personal de Administración y Servicios se ha profesionalizado y ha agilizado los procesos, contando con una base tecnológica que les permite prácticamente “trabajar sin papeles”. Se facilita a toda la comunidad universitaria la información necesaria para la toma de decisiones y se ha conseguido una comunicación interna y externa fluida y eficaz.</p>
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN DE LA MISIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar conocimiento a través de la investigación. • Transferir conocimiento a través de la docencia y los servicios de capacitación. • Aplicar conocimiento a través de los servicios de asistencia técnica y consultoría. • Difundir conocimiento a través de la extensión del quehacer universitario y la cultura. 	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN DE LA VISIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el Desarrollo Institucional: Impulsar el desarrollo integral de la institución como un todo, generando una imagen sólida y distintiva. • Asegurar la calidad de la Formación: Formar profesionales con competencias para el mundo del trabajo y la sociedad del conocimiento. • Desarrollar la Investigación Científico-Tecnológica: Aumentar las actividades de investigación de calidad en las diferentes áreas del conocimiento para contribuir al desarrollo científico y tecnológico de la región de Atacama, y el país. • Realizar Extensión Universitaria efectiva: Posicionar la imagen corporativa agregándole valor al quehacer de la docencia, la investigación, los servicios de asistencia técnica y consultoría, y la creación artística y cultural a nivel local, regional, nacional e internacional. 	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAM	UNIVERSIDAD BURGOS
<p align="center">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES</p>	<p align="center">No reporta</p>	<p>Los objetivos generales propuestos son: a) Estudiar el sistema de diagnóstico del Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM 2001 - 2010, para comprender sus aspectos positivos y negativos, y derivar lecciones para la planeación universitaria. b) Proponer un modelo de diagnóstico estratégico de acuerdo a un enfoque de planeación de la educación superior, para el mejoramiento del Plan Estratégico de Desarrollo de la UNASAM 2001 - 2010, y de las universidades públicas peruanas en general.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Docencia: Aprovechar al máximo la integración en el Espacio Europeo de Educación Superior para promover las titulaciones más adecuadas, de acuerdo a las necesidades y con la calidad que el entorno espera. 2. Investigación: Aumentar el volumen de I+D+I, cuidando especialmente de la calidad de sus resultados. 3. Personal: Fomentar por todos los medios la motivación de las personas que trabajan en la UBU, para conseguir su implicación, su compromiso y su identificación con el proyecto universitario. 4. Alumnos/Estudiantes: Cuidar especialmente la atención personalizada, organizando las actividades y los servicios que más puedan ayudar a crear un buen clima de estudio y de participación. 5. Recursos: Planificar los recursos económicos con la debida antelación, a nivel de la universidad y de sus unidades, potenciar su diversificación y optimizar su utilización mediante Contratos-Programa internos. 6. Gestión: Revisar los procesos clave de la universidad para conseguir su mejora. 7. Proyección institucional: Realizar aquellas alianzas con el entorno que más contribuyan al progreso de la UBU y proyectarse a escala internacional.
<p align="center">PRIORIDADES INSTITUCIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La función de Desarrollo Institucional, priorizando la formulación, ejecución e implementación del Plan de Desarrollo. • La Formación de Pregrado (Pregrado: Incluye todos los programas conducentes a título profesional y técnico de nivel superior, o al grado de licenciado), focalizada en los alumnos egresados de enseñanza media, que genera gran parte de los ingresos totales de la Institución. Para ello velará por la calidad de los servicios 	<p align="center">No reporta</p>	<p align="center">Proyección Institucional:</p> <p>Alianzas con el entorno nacional e internacional. Colaboración eficaz con las instituciones públicas y privadas para la realización de actividades científicas, técnicas y culturales. Mejorar el conocimiento de la Universidad y de la región en otros países y al mismo tiempo estar en contacto con instituciones de educación superior excelentes, para tomarlas como referentes, mediante la promoción de la movilidad de</p>

			profesores, PAS y estudiantes.
ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<ul style="list-style-type: none"> • docentes ofrecidos. • La Gestión de administración del quehacer institucional, por su importancia estratégica en el servicio prestado a las áreas generadoras de recursos y al nivel directivo. Se fomentará la eficiencia de las áreas funcionales (Área funcional: Finanzas, Recursos humanos, Adquisiciones, tecnológica, Producción, Investigación y Desarrollo, Marketing, servicios). • Como un complemento indispensable, se impulsará el desarrollo de nuevas técnicas de marketing para las áreas prioritarias y/o generadoras de recursos, centralizado en la función de Extensión. 		<p>Proyección Institucional hacia dentro. Mejora de la información institucional hacia la Comunidad Universitaria.</p> <p>Relaciones con la sociedad. Potenciar la figura de la UBU como referente cultural y social de la ciudad y como referente del sistema universitario, mediante un mayor compromiso con el desarrollo del entorno.</p> <p>Potenciar la comunicación externa. Conseguir una mayor valoración de la imagen de la UBU, mediante técnicas que permitan una mejor difusión de sus compromisos con la sociedad y de sus actividades académicas, investigadoras y culturales.</p>
POLÍTICA CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Quehacer Institucional con calidad, eficiencia y eficacia. • Acceso y permanencia con Equidad. • Desarrollo de la Identidad y Cultura. • Vinculación con el medio aportando al desarrollo regional. • Inserción en la sociedad del conocimiento. • Gestión de financiamiento para el Desarrollo. 	No reporta	No reporta
ACCESO Y PERMANENCIA CON EQUIDAD	El talento está igualmente distribuido entre todas las personas por lo que es imprescindible ampliar las oportunidades para todos. Si no se realiza este esfuerzo se estará perdiendo talento para la región, su progreso y su desarrollo.	No reporta	No reporta

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
ESTUDIANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizar las ayudas estudiantiles priorizando a estudiantes que cumplan conjuntamente los criterios de restricción económica y mérito académico. • Buscar el máximo grado de ajuste entre los requisitos de admisión establecidos para los estudiantes y las exigencias de los planes y programas de estudio; realizando acciones que nivelen a los estudiantes menos aventajados. • Impulsar un mejoramiento progresivo de las altas tasas de deserción y repitencia. • Proveer de una adecuada, permanente y oportuna información pública destinada a los estudiantes y a quienes contribuyen a su financiamiento. 		
FUNCIONARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el acceso equitativo al perfeccionamiento y capacitación, que cumpla conjuntamente con la pertinencia funcional y el quehacer institucional; y con los criterios de mérito en el desempeño. • Promover el acceso a las oportunidades de trabajo bajo un proceso transparente y objetivo de selección y contratación • Acceso en igualdad al desarrollo integral del recurso humano. • Proveer de una adecuada, permanente y oportuna información pública destinada a los funcionarios. 		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • En el gobierno, gestión y control del funcionamiento de la Universidad. • Impulsar la formación de profesionales integrales, que comprendan Fomentar la Identidad como institución transparente, moderna, regional y pública. • Motivar la participación de los funcionarios favoreciendo la articulación intra-institucional para actuar como una institución integrada. • Impulsar la convicción de la existencia de responsabilidad compartida por los distintos sectores de la comunidad universitaria la complejidad y diversidad de la sociedad en que se desenvuelven y en la que desarrollarán sus funciones profesionales en el futuro. • Fomentar la identidad de la comunidad universitaria con la institución y la región, rescatando sus raíces históricas y tradiciones. • Fomentar la organización de ex – alumnos. 		
VINCULACIÓN CON EL MEDIO APORTANDO AL DESARROLLO REGIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con responsabilidad social y ejerciendo un rol protagónico en el desarrollo local, regional y nacional • Fortalecer el diálogo del mundo universitario con el sector público y privado en los niveles local, regional y nacional para mejorar la oferta de servicios y adecuar el quehacer universitario a la realidad en la que se inserta. • Fomentar la vinculación con instituciones de educación superior nacionales e internacionales para constituir un aporte al conocimiento, aprovechando las instancias de movilidad estudiantil y académica. • Consolidar los centros y departamentos universitarios donde se radica la capacidad investigadora prestadora de servicios. 		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar un rol protagónico a través del aporte en la creación artística, en el desarrollo de las letras y las humanidades, en actividades de difusión cultural y, esencialmente, en la permanencia de un espacio de reflexión crítica y de análisis de nuestra realidad institucional, regional y nacional. • Impulsar el rescate y protección del patrimonio ambiental. 		
<p style="text-align: center;">INSERCIÓN EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar las competencias generales y transversales esenciales para los profesionales del siglo XXI: el dominio del idioma inglés y familiaridad con las tecnologías de la información y las comunicaciones. • Identificar, aprovechar y desarrollar nuevas tecnologías de la comunicación e información que abren posibilidades de trabajar interactivamente y que impacten crecientemente en los métodos y formas del quehacer universitario. • Multiplicar las relaciones externas de nuestra universidad, manifestándose en: intercambio de académicos; incorporación de alumnos extranjeros a nuestras aulas, así como la incorporación de estudiantes chilenos en universidades extranjeras. 		
<p style="text-align: center;">OBTENCIÓN DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el desarrollo de actividades que propendan el autofinanciamiento (Ingresos que cubran los gastos directos e indirectos, y los excedentes se destinan a inversión para el desarrollo de la Universidad de Atacama) institucional y por unidades. • Impulsar la participación en fondos concursables que apoyen la investigación y el desarrollo institucional, en conjunto con el sector público y/o privado. 		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el accionar a unidades que captan recursos a través de asistencia técnica, capacitación y servicios de consultoría. • Impulsar la recuperación del crédito universitario y demás beneficios estudiantiles reembolsables. • Aumentar la cobertura fomentando la creación de nuevos títulos, grados o diplomas que respondan a los requerimientos del mercado regional. 		
FINANCIAMIENTO Y USO DE RECURSOS	<p>Para cumplir la misión y lograr la visión, se debe determinar cuánto cuesta llevar a cabo el plan, definiendo las fuentes de financiamiento y el uso de los recursos.</p> <p>Esta es una estimación global. La cifra ajustada se definirá una vez terminado completamente el plan con sus respectivas actividades.</p>		
SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	<p>Tiene como objetivo ser un instrumento de apoyo a la Rectoría que servirá para conducir la organización, a través de la obtención y uso de la información (Monitoreo) y de comparar los logros obtenidos (Evaluación) con los logros previstos (planificados).</p> <p>El fin de este sistema es facilitar y mejorar las decisiones correctivas, con el propósito de que la Universidad de Atacama esté en capacidad de: mejorar su trabajo, aprender, adaptarse dinámicamente a las condiciones del entorno, cuestionar la validez de experiencias anteriores y estructuras de pensamiento e intentar caminos nuevos.</p>		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
DIAGNÓSTICO. TENDENCIAS DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar a la educación como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo. • Reconocer la necesidad imprescindible de la vinculación de todo sistema educativo con las necesidades regionales, nacionales e internacionales. • Apreciar como relevante el desarrollo continuo y progresivo de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y su creciente utilización en la optimización de las funciones académicas. • Atender al cambio permanente y profundo en las experticias y competencias laborales que exige la vida moderna. • Responder a las crecientes exigencias, públicas y privadas, de “responsabilidad social” (Accountability). • Exigencias crecientes de certificación y acreditación de la calidad de de instituciones, carreras y otras acciones académicas (Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior). • Desafío para las instituciones de educación superior de “formar personas para un mundo globalizado” concretizado por la incorporación de Chile a importantes acuerdos comerciales, el TLC con Europa, EE UU, China, y otros. • Los nuevos índices de escolaridad (obligatoria de 12 años) y aumento de las demandas sobre la Educación Superior. (Expectativa de 800.000 jóvenes matriculados de 18-24 años en Educación Terciaria al 2012). 	No reporta	No reporta

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<ul style="list-style-type: none"> • La necesidad de revisión profunda de los currículos de formación de pre y postgrados para su adecuación a las exigencias pedagógicas modernas y a las expectativas de educación continua. Diseños por estándares de competencias que incluyan aquellas de alta transferencia utilizables en la vida profesional y necesarias para la educación continua. • Aumento exponencial y acelerado de la Educación Superior, pública y especialmente la privada que presenta especiales características de versatilidad, expansión y “marketing”. • La internacionalización de la Educación Superior con la expansión sin fronteras de grandes Universidades extranjeras • La Articulación del sistema Educativo y la Educación para toda la vida. Educación terciaria articulada desde la formación técnica al doctorado. • Movilidad estudiantil y profesional a nivel nacional e internacional. Sistema de Créditos transferibles (SCT) validación académica y certificación de títulos y grados. • El creciente desarrollo de programas docentes asincrónicos, vía Internet. • Sistema de información pública sobre la oferta de Educación Terciaria que oriente la demanda educacional y su vinculación con el medio y el desarrollo del país. Observatorios de la Educación Superior y del Empleo. • Continuos desafíos desde el sector de las empresas y servicios públicos requiriendo nuevos perfiles y competencias. • Modificación de la gestión académica tradicional hacia procesos gerenciales y sistemas de planificación, monitoreo y evaluación eficientes. Gestión global con énfasis en lo estratégico y la rendición pública de cuentas. (Accountability). 		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Modificación del sistema tradicional de financiamiento de la Educación Superior Estatal, por disminución paulatina de los aportes directos y su reemplazo por ingresos de matrícula, servicios a terceros, convenios nacionales e internacionales y fondos concursables asociados a la calidad de la oferta. • El Capital Humano en Chile, reflejado en el déficit de técnicos, profesionales, investigadores. Déficit de capital humano avanzado en universidades y empresas para aumentar capacidad Investigación/Desarrollo/Innovación (I&D&I). 		
<p style="text-align: center;">LAS PRIORIDADES DE INVERSIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación Productiva, con prioridades en el sector acuícola, turismo y agricultura. • Modernización Minera. Desarrollada en modernización de procesos, fortalecimiento de capacidades de las Mipymes y mayor valor agregado. • Fortalecimiento de la Mipyme. (Capacitación empresarial, expansión de los mercados, acceso al crédito). • Desarrollo Científico y Tecnológico (vinculado a las oportunidades productivas y debilidades regionales, acceso a convenios de cooperación internacional, Atacama -Plataforma). • Igualdad de Oportunidades y Promoción Social en salud (Infraestructura), educación (Calidad) y pobreza (Chile Solidario). • Integración y Conectividad Costera (Pasos Fronterizos, otros. Programación de la Conectividad Costera). 		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
ORIENTACIONES DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la educación superior, realizada principalmente a través de una diversificación de la oferta y ampliación de la cobertura de carreras por parte de la Universidad Regional y otras, con especial atención al área relacionada con los recursos naturales renovables que posee la región, y su coherente ocupación espacial para una explotación sustentable, con carreras del área de las ciencias sociales y culturales, con el área de la ingeniería, con la creación de carreras de pedagogía básica y media de tipo científico, como así también desarrollar una oferta en el campo de las artes. • Generación de cursos de postítulo y postgrado, en especial del área de la educación, como también en ámbitos multidisciplinarios tales como las ciencias sociales y naturales, cultura y comunicación, ingeniería y ciencias, etc. • Potenciar la creación de un Instituto Profesional (IP), como también la creación de Centros de Formación Técnica (CFT), que preparen profesionales y técnicos de mandos medios de alto nivel, en relación con el Desarrollo Socioeconómico de la Región de Atacama. • Potenciar la idea de la Educación Permanente como un lineamiento para el perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas por las personas a través de sus años de estudio, que permitan mayor acreditación y mejoramiento en su calidad de vida. • Formación del Consejo Regional de Educación, cuya función será definir las políticas regionales en materia de educación, facilitando y potenciando a todo nivel o sector los convenios con distintos organismos nacionales e internacionales, para el perfeccionamiento y la capacitación en la región. 	No reporta	No reporta

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
<p align="center">ANÁLISIS INTERNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Históricamente la Universidad de Atacama está ligada a sus dos instituciones matrices: La • Escuela de Minas y la Escuela Normal de Copiapó, fundadas en 1857 y en 1905, respectivamente. • En el año 1981, y por un breve período, la Sede de Copiapó de la Universidad Técnica del • Estado se transforma en el Instituto Profesional de Copiapó, hasta el 26 de octubre del año • 1981, fecha en que se crea la Universidad de Atacama mediante el D.F.L. N° 37, siendo su • principal misión formar profesionales en las áreas de Ingeniería, Educación y Tecnología, • incorporando posteriormente, a su quehacer académico, las de Ciencias Naturales y • Ciencias Jurídicas. • Su Casa Central se encuentra en la ciudad de Copiapó y la integran sedes⁷ en Copiapó, • Vallenar, Caldera y Santiago. • Su organización Académica considera cuatro Facultades: Ingeniería, Humanidades y • Educación, Ciencias Jurídicas, Ciencias Naturales y el Instituto Tecnológico. En el ámbito • de la investigación y desarrollo, además de las unidades nombradas, cuenta con el • Instituto de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (IDICTEC), el Instituto de Asistencia • a la Minería (INSAMIN) y el Instituto de Derecho de Minas y Aguas (IDMA). • La Universidad de Atacama cuenta con dos instituciones relacionadas: La Fundación para • la Extensión Académica y Cultural de la Universidad de Atacama (FUNDAC-UDA), a quién se le encarga la administración de la Escuela Técnico Profesional de la Universidad (ETP), 	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<ul style="list-style-type: none"> • En calidad de sostenedor, la radio emisora de la Universidad y el museo mineralógico de la región y el Centro de Formación Técnica UDA (CFT-UDA), creado para desarrollar ofertas educativas de la Educación Técnica de Nivel Superior. La primera sede de este CFT, ubicada en Copiapó, es el Centro Internacional Minero Benjamín Teplizky, creado con la cooperación del Gobierno de Canadá, el Gobierno de Chile y las mayores empresas mineras de la Región. • El recurso humano de la Universidad de Atacama se conforma por: 130 Jornadas completas, de los cuales 32 son Magíster, 19 doctores, 9 académicos en estudios de magíster y 18 en estudios de doctorado. En la administración y servicios, apoyando las funciones principales, cuenta con 229 funcionarios, --de los cuales 33 son profesionales. • La universidad dicta actualmente 9 carreras universitarias de pregrado, 3 carreras con licenciatura y 6 carreras tecnológicas que prestan servicio a aproximadamente 3.000 alumnos, en modalidad diurna y vespertina. Las carreras se dividen en: área tecnológica⁸, once carreras con duración entre 6 y 12 semestres; área humanidades y educación, cinco carreras con duración entre 8 a 10 semestres; área de derecho y ciencias sociales, dos carreras con duración de 10 semestres. El Instituto de Derecho de Minas y Aguas, dependiente de la Facultad de Ciencias Jurídicas, dicta el Magíster en Derecho de Minería, y la Facultad de Ingeniería el Magíster en Metalurgia. 		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
ANÁLISIS EXTERNO			
CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none"> • El CFT - UDA dicta actualmente cinco carreras técnicas de nivel superior, que prestan servicio a 360 alumnos, en modalidad diurna y vespertina. Las carreras tienen una duración de cuatro semestres y 600 horas de práctica profesional. • El recurso humano del CFT-UDA, está compuesto por 4 Jornadas completas y 30 Jornadas parciales. En la administración, apoyando las funciones principales, cuenta con 6 profesionales y 10 administrativos. • Físicamente se encuentra ubicado en la zona central del campus universitario. Cuenta con el edificio “Benjamín Teplizky”. • La unidad de capacitación del CFT-UDA, en enero del 2005, implantó y certificó un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2000 y Norma Chilena 2728, Of 2003 para Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC). 	No reporta	No reporta
FUNDACIÓN PARA LA EXTENSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La FUNDAC, como sostenedor de la Escuela Técnico Profesional (ETP) atiende a 996 alumnos. También tiene a cargo la administración de la Radio Universitaria y del único Museo Mineralógico de la Región. • El recurso humano de la FUNDAC-UDA está compuesto por 23 académicos Jornada completa y 37 jornada parcial. Apoyando las funciones principales, cuenta con 41 funcionarios de los cuales 18 son profesionales. • La Escuela Técnico Profesional se ubica físicamente cercana a la Universidad. La • Gerencia de la FUNDAC y el museo mineralógico se encuentran ubicados en el centro de • la ciudad, en las calles próximas a la plaza central, ocupando dos edificios de propiedad de la Universidad. 	No reporta	No reporta

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
<p>PROCESO DE ACREDITACIÓN UNIVERSIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad de Atacama se acreditó institucionalmente hasta enero del 2008. Para • renovar el proceso debe resolver las observaciones realizadas por la Comisión Nacional de • Acreditación de Pregrado. <p>Las observaciones emitidas por la CNAP, en el área de gestión institucional son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe definir propósitos institucionales, metas y objetivos. Identificar áreas prioritarias, establecer prioridades y verificar su cumplimiento. - Definir mecanismos efectivos para analizar la evolución de su entorno y responder de mejor forma a los requerimientos del medio. - Estructura no funcional a sus propósitos institucionales. No se utilizan mecanismos para controlar su funcionamiento. - Consejo académico no dedicado a la reflexión institucional acerca de las orientaciones de las carreras y requerimientos del área académica. - Heterogeneidad muy alta entre facultades y departamentos en los aspectos asociados a gestión docente. - Baja vinculación entre las unidades académicas, no se aprovechan sinergias y potencialidades entre ellas. - Necesidad de contar con información sólida y confiable sobre los distintos procesos institucionales. 	<p>No reporta</p>	

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>No existen mecanismos de perfeccionamiento y evaluación del personal directivo y académico que consideren resultados esperados o cumplimiento de metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las observaciones emitidas por la CNAP, en el área de docencia de pre-grado: <ul style="list-style-type: none"> - La universidad no ha definido claramente sus propósitos institucionales, metas y objetivos para la docencia de pre-grado - No hay a nivel institucional propósitos claros que orienten la acción respecto de carreras que ofrecen, población objetivo o las características generales de la docencia. - No hay políticas y mecanismos institucionales para asegurar la calidad de las carreras de pre-grado que ofrecen. - No se aplica en forma institucional la adopción de la metodología de currículo basado en competencias y la aplicación de modelos de mejoramiento de la docencia - No se han incorporado las competencias transversales en los perfiles de egreso de las carreras - No se cuenta con un plan institucional en el área docente que incluya capacitación y el apoyo metodológico que requieren los profesores para la aplicación de nuevos modelos y métodos de enseñanza. 		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
<p>PROCESO DE ACREDITACIÓN UNIVERSIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad de Atacama se acreditó institucionalmente hasta enero del 2008. Para renovar el proceso debe resolver las observaciones realizadas por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado. • Las observaciones emitidas por la CNAP, en el área de gestión institucional son: <ul style="list-style-type: none"> - Las observaciones emitidas por la CNAP, en el área de docencia de pre-grado: <ol style="list-style-type: none"> 11. La universidad no ha definido claramente sus propósitos institucionales, metas y objetivos para la docencia de pre-grado 12. No hay a nivel institucional propósitos claros que orienten la acción respecto de carreras que ofrecen, población objetivo o las características generales de la docencia. 13. No hay políticas y mecanismos institucionales para asegurar la calidad de las carreras de pre-grado que ofrecen. 14. No se aplica en forma institucional la adopción de la metodología de currículo basado en competencias y la aplicación de modelos de mejoramiento de la docencia 15. No se han incorporado las competencias transversales en los perfiles de egreso de las carreras. 		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>16. No se cuenta con un plan institucional en el área docente que incluya capacitación y el apoyo metodológico que requieren los profesores para la aplicación de nuevos modelos y métodos de enseñanza.</p> <p>17. Mecanismos de evaluación de personal académico que considere los resultados esperados y fortalezca los mecanismos de gestión de calidad.</p> <p>18. Incipiente mejora de las deficiencias de las conductas de entrada de los alumnos, lo que da cuenta de políticas de admisión concordantes con su misión y objetivos.</p> <p>19. Deserción elevada, permanencia prolongada en las carreras, tasa de titulación muy baja.</p> <p>20. Infraestructura adecuada a los programas asociados a las actividades industriales de la Región.</p> <p>- De las 18 carreras, al mes de agosto del 2006, sólo se han acreditado 5 carreras.</p> <p>6. Ingeniería Civil en Metalurgia por 2 años.</p> <p>7. Pedagogía en Educación General Básica por 5 años.</p> <p>8. Pedagogía en Educación Parvularia por 2 años.</p> <p>9. Pedagogía en Educación Física por 5 años.</p> <p>10. Derecho por 2 años.</p>		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
<p style="text-align: center;">ANÁLISIS</p> <p>FODA</p>	<p style="text-align: right;">Análisis</p> <p>- de Oportunidades:</p> <p>8.El creciente reconocimiento de la sociedad chilena de la importancia fundamental para el país de su adecuada inmersión en la “sociedad del conocimiento” que redundará en continuas demandas de formación técnica y profesional, servicios e investigación científica y tecnológica.</p> <p>9.Los sostenidos procesos de descentralización y desconcentración efectuados por los Gobiernos Democráticos que están propiciando un sostenido aumento de las exigencias de nivel y calidad de la educación a nivel regional, específicamente un aumento constante de demanda por la Educación Superior.</p> <p>10. La creciente incorporación del país en Tratados de Libre Comercio que involucran, además de los aspectos comerciales, procesos de intercambios culturales, educativos y de técnicos y profesionales de alta calidad, supone la necesidad de considerar la incorporación a los estudios universitarios como una vía eficiente de participación.</p> <p>11. Constituir la única “Universidad Pública” de la Región de Atacama.</p> <p>12. La existencia en la Región de las cinco Compañías Mineras más grandes del mundo y un creciente auge de las empresas agrícolas especializadas en la agricultura de zonas desérticas.</p>	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>13. El establecimiento del Royalty Minero y las posibilidades que significa su utilización para el financiamiento del desarrollo Regional. Mayor requerimiento de proyectos de I & D & I.</p> <p>14. Creciente aumento de la expectativa de vida de la población, lo que está produciendo demandas por nuevas actividades académicas de educación permanente y reciclaje profesional.</p> <p>- Análisis de Amenazas</p> <p>11. Creciente y sostenida disminución de los aportes fiscales directos para el presupuesto universitario, que disminuyen a su vez las posibilidades de extensión universitaria y mejoramiento de la calidad de las funciones académicas.</p> <p>12. Escaso margen presupuestario para procesos sostenidos de perfeccionamiento académico, mejoramiento de la calidad de la docencia y de las instalaciones.</p> <p>13. Sostenida incorporación, en la Región, de sedes de universidades privadas con amplio ofrecimiento de carreras profesionales, postítulos, diplomados y postgrados, que intentan consolidarse mediante técnicas de marketing sin que los procesos de acreditación produzcan efectos apreciables en la demanda.</p> <p>14. Proliferación de programas no presenciales de universidades públicas y privadas con valores bajos de matrícula.</p>		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>15. Inicio de la migración de los profesores bien calificados a las universidades privadas que se incorporan a la Región y a las empresas mineras que ofrecen remuneraciones muy superiores.</p> <p>16. Desconfianza en la calidad de gestión económica de la Universidad debido al recuerdo de la crisis ocurrida en el año 2002 ya superada.</p> <p>17. Situación de los bajos rendimientos regionales en las pruebas del SIMCE y PSU que redundan – en este último caso – en menores puntajes de postulación a la Universidad.</p> <p>18. Sistema Escolar centrado en aprendizajes estáticos en desmedro del desarrollo de habilidades intelectuales de alta transferencia.</p> <p>19. Mantención de la Educación como producto de mercado y débil acción subsidiaria del Estado para mejorar la equidad del acceso a instituciones de calidad.</p> <p>10. Presiones locales y regionales para la proliferación de nuevas carreras profesionales ya existentes en otras universidades sin que la Universidad de Atacama cuente con recursos humanos y materiales suficientes para asegurar su calidad</p>		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>- Análisis de Fortalezas:</p> <p>18. Única Universidad Estatal instalada en la Región de Atacama</p> <p>19. Universidad Acreditada hasta enero del 2008 y por lo mismo elegible para concursar a recursos públicos</p> <p>20. Con todas las carreras profesionales presentadas a consideración del Consejo de la CNAP acreditadas.</p> <p>21. Indiscutible tradición al haberse Incorporado a la enseñanza minera desde cerca de 150 años, (1857) una de las más antiguas Escuelas de Minería del mundo.</p> <p>22. Dedicada a la formación de docentes durante más de 100 años (1905) una de las más prestigiosas Escuelas Normales del país.</p> <p>23. Suficientes recursos materiales – según evaluación de CNAP – para la ejecución de sus actividades académicas actuales.</p> <p>24. Existencia de un modelo curricular de alta innovación, con reconocimiento nacional e internacional, en la Facultad de Humanidades y Educación transferibles a otras Facultades.</p> <p>25. Existencia de un alto porcentaje de estudiantes pertenecientes a los tres más bajos quintiles de clasificación económica, lo que asegura la obtención – de parte del Estado – de más del 80% del valor de los aranceles de matrícula, al mismo tiempo que valoriza su acción de beneficio social para los más necesitados.</p>		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>26. Variadas e importantes relaciones científicas y tecnológicas con las empresas mineras de la región a través de consultorías e investigaciones.</p> <p>27. Sistemática vinculación de la Facultad de Ciencias Jurídicas con el sistema judicial regional a través de programas de perfeccionamiento y postgrado.</p> <p>28. Sólidas relaciones con el Sistema Escolar de la Región a través del desarrollo de programas de perfeccionamiento, prácticas profesionales, ENLACES, Chile Califica y Postítulos.</p> <p>29. Existencia de un Plano Regulador de las instalaciones del campus de Copiapó.</p> <p>30. Existencia de convenios nacionales e internacionales a través de proyectos MECESUP, ALFA, PIMA, CICAD y otros.</p> <p>31. Convenios de cooperación mutua con numerosas universidades nacionales e internacionales.</p> <p>32. Existencia de instrumentos legales y reglamentarios que permiten regular el funcionamiento y le otorgan suficiente seguridad al funcionamiento institucional.</p> <p>33. Existencia de un Reglamento de Jerarquización Académica con exigencias semejantes al promedio nacional.</p>		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>34. Existencia de un sistema multi-niveles de formación tecnológica: Enseñanza Técnico Profesional, Centros de Formación Técnica, Instituto Tecnológico y Formación de Profesores de Enseñanza Técnico Profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Deficiente sistema informático para la gestión administrativa y académica que impide obtener la información oportuna y pertinente en los procesos de toma de decisiones. - Presupuesto organizado y distribuido de acuerdo al funcionamiento histórico y no en función de actividades y metas debidamente planificadas. - Escaso margen presupuestario para la optimización operacional, inversiones y desarrollo. - Baja productividad en investigación científica, publicaciones e innovaciones tecnológicas. - Atraso en la actualización del Plan de Desarrollo Institucional. - La mayoría de las carreras profesionales funcionan con currículos tradicionales, organizados sin definir adecuadamente los perfiles, estándares y competencias indispensables. Con altos porcentajes de repitencia, eliminación y deserción. Tiempos de titulación superiores a las normas nacionales e internacionales. 		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Los currículos se centran en la enseñanza en el aula, con escasa preocupación por el aprendizaje de los estudiantes y la formación de las habilidades intelectuales superiores. - Inexistencia de mecanismos institucionales para el aseguramiento de la calidad de la gestión administrativa y docente. - Sistema de creación de nuevas carreras profesionales, postítulos y postgrados que no asegura su viabilidad académica y económica. - Deficiente estructura organizacional que no propicia el trabajo eficiente en equipos. - Estatuto Universitario proveniente del año 1981, que propicia un sistema vertical de gobierno universitario, autoritario y de baja flexibilidad que impide la adecuada participación de la comunidad universitaria y la realización eficiente de los nuevos desafíos que debe enfrentar la institución. - Estructura organizacional y de gestión inadecuada para enfrentar con oportunidad y eficiencia los desafíos actuales y del futuro. - Inexistencia de un sistema de evaluación periódica de la actividad académica, que propicie el mejoramiento continuo de la calidad y la debida selección de personal. - Inexistencia de una unidad encargada de la coordinación de la Investigación Científica, Tecnológica y de Postgrado 		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un organismo universitario destinado a la coordinación de los programas de extensión, capacitación y servicios y de las acciones de relaciones públicas e interuniversitarias. - Existencia de una Vice-Rectoría Académica sin dotación profesional para el apoyo pedagógico a los procesos de docencia. <p style="margin-left: 40px;">Insuficiente número de académicos con estudios de postgrados y varios académicos con dificultades económicas para finalizar sus estudios de doctorado en el extranjero.</p>		
<p style="text-align: center;">MATRIZ DE INTEGRACIÓN DE FACTORES</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Fomento del MINEDU, a través de fondos concursables, para la vinculación del sistema educativo. Articulación vertical y horizontal. Currículo por competencias. SCT y Movilidad estudiantil. Educación permanente. 2.Fomento del MINEDUC para mejorar las capacidades de investigación, a través de fondos concursables para formar recurso humano avanzado. 3.Fomento del MINEDUC para la Educación masiva. 800.000 jóvenes matriculados en el 2012. 4.Interés del gobierno por modernizar la administración pública. Dirección profesional con énfasis en lo estratégico. Exigencia de “dar cuenta pública de” interna y externamente. 	No reporta	No reporta

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>5. Nuevos desafíos desde el sector empresas requiriendo nuevos perfiles y competencias. Relevancia de la vinculación universidad – empresa-gob. regional. Ley de donaciones. Royalty.</p> <p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de asignación de financiamiento universitario asociado a calidad. 2. Múltiples instituciones para responder a las demandas de educación superior en la III Región. Inserción de 1 universidad privada y dos tradicionales, con propaganda masiva y carreras atractivas. 3. Fuga de recurso humano capacitado, por oferta de otras instituciones. 4. Bajos puntajes de admisión de los alumnos que ingresan a la Universidad y bajo nivel socioeconómico. 5. Cambio permanente en las TICs. <p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertener al grupo de universidades tradicionales derivadas, de propiedad del estado, regional. 2. Estar acreditada por 2 años, hasta enero del 2008. 3. Poseer los 4 niveles de formación: ETP-CFT-IP-UDA 		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>6. Bajos puntajes de admisión de los alumnos que ingresan a la Universidad y bajo nivel socioeconómico.</p> <p>7. Cambio permanente en las TICs.</p> <p>Fortalezas:</p> <p>2. Pertenecer al grupo de universidades tradicionales derivadas, de propiedad del estado, regional.</p> <p>4. Estar acreditada por 2 años, hasta enero del 2008.</p> <p>5. Poseer los 4 niveles de formación: ETP-CFT-IP-UDA</p> <p>6. Dictar 18 programas de pre-grado con 130 Jornadas Completas, de los cuales 19 son doctores y 32 magíster. Y con 229 no académicos que prestan servicios de apoyo a las funciones principales.</p> <p>7. Contar con 2 Institutos de Investigación.</p> <p>Potencialidades:</p> <p>1. Estar acreditado = Tener acceso a fondos públicos</p> <p>2. Ser propiedad del Estado = acceder a fondos públicos = cumplir rol social</p> <p>3. Articular los cuatro niveles de formación con un enfoque integral. Rediseño modular por competencias.</p> <p>4. Acceder a recursos públicos para potenciar institutos de investigación y las capacidades de los 17 doctores.</p>		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>5. Vincularse estratégicamente con empresas regionales- Gob. Regional</p> <p>6. Aprovechar el recurso humano capacitado de la institución para modernizar la gestión universitaria.</p> <p>Riesgos:</p> <p>1. No renovar acreditación = No tener acceso a fondos públicos = Peligro viabilidad institucional</p> <p>2. Disminución del N° de matriculados = Menor ingreso fiscal</p> <p>3. Tecnología obsoleta</p> <p>4. Perder personal capacitado. Inversión sin retorno en perfeccionamiento / capacitación.</p> <p>7. Vincularse estratégicamente con empresas regionales- Gob. Regional</p> <p>8. Aprovechar el recurso humano capacitado de la institución para modernizar la gestión universitaria.</p> <p>Riesgos:</p> <p>5. No renovar acreditación = No tener acceso a fondos públicos = Peligro viabilidad institucional</p> <p>6. Disminución del N° de matriculados = Menor ingreso fiscal</p> <p>7. Tecnología obsoleta</p> <p>8. Perder personal capacitado. Inversión sin retorno en perfeccionamiento / capacitación.</p> <p>Debilidades:</p> <p>1. No tener, a la fecha, todas las carreras acreditadas</p>		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>2. Inadecuado sistema de info. Computacional orientado a la operación y no a la toma de decisiones.</p> <p>3. Plan Desarrollo Estratégico no actualizado. Falta de cultura de orientación a lo estratégico y de evaluación en base a indicadores. (resistencia al cambio)</p> <p>4. Ingresos dependen mayoritariamente del aporte fiscal a través de la matrícula de alumnos.</p> <p>5. Insuficiente vinculación entre ETP-CFT-IP-UDA</p> <p>6. Débil plan de marketing institucional de los servicios.</p> <p>Desafíos:</p> <p>1. Acreditar todas las carreras. Renovación curricular modular por competencias con un enfoque institucional.</p> <p>2. Formular e implementar el nuevo plan estratégico</p> <p>3. Puesta en marcha del Sistema Computacional de Información Institucional integral orientado a la toma de decisiones.</p> <p>4. Diversificar oferta de carreras acreditadas.</p> <p>5. Aprovechar fondos concursables para mejorar la vinculación y articulación entre niveles</p> <p>6. Generar ingresos propios y mejorar políticas de cobranza.</p> <p>7. Contar con un plan de marketing para los servicios ofrecidos.</p>		

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
	<p>Limitaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carreras no acreditadas = Disminución matrícula de alumnos = No tener acceso a fondos públicos. 2. No contar con objetivos claros para el futuro, afecta negativamente el crecimiento y desarrollo. (resistencia cultural) 3. No contar con un buen sistema de información para adaptarse oportunamente a los cambios del medio. 		
<p>MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL</p>	<p>No reporta</p>	<p>En los lineamientos teóricos de este estudio se describió, tanto el marco teórico, como el contextual y normativo vigentes para el Perú. Como fundamentos teóricos se han descrito estudios previos realizados a nivel local, regional, nacional e internacional. Asimismo se aborda el tema de la planeación y diagnóstico estratégico de las universidades, que incluye aspectos de gobierno, políticas, administración, planeación y diagnóstico estratégico para la educación superior.</p> <p>En el marco contextual se aborda las características generales de la universidad; la diada universidad – sociedad: contextos, escenarios y tendencias; la situación y perspectivas de la universidad peruana, enfatizando tanto el contexto económico, político, sociocultural y nacional y su impacto en la universidad, como las tendencias, situación actual y FODA de algunas universidades públicas peruanas.</p>	<p>No reporta</p>

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAM	UNIVERSIDAD BURGOS
MATERIAL Y MÉTODOS	No reporta	<p>De acuerdo a la naturaleza intrínseca de este estudio cualitativo, se asumió la perspectiva constructivista, el método de estudio de caso y método Delphi. Las fases y sub-fases de trabajo se han establecido según los lineamientos sugeridos por Yin (1994) y Ruiz (1999) que han sido los siguientes: 1) Diseño de investigación (preguntas de investigación, selección de casos, selección de expertos). 2) Recopilación de los datos (desarrollo del protocolo para la recopilación de datos, constructos de estudio, técnica de instrumentos, trabajo de campo). 3) Análisis de datos cualitativos (análisis de los datos, saturación teórica, análisis transversal, validez y confiabilidad, control de calidad). 4) Generación de la teoría (contrastación de la literatura existente, desarrollo de propuestas, escritura del informe).</p>	No reporta
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	No reporta	<p>El análisis del diagnóstico estratégico de la UNASAM 2001 – 2010, se ha realizado utilizando la técnica de triangulación y reelaborando los relatos recogidos de los entrevistados, expertos internos y externos, en función a categorías temáticas: entradas, procesos y productos. La mayoría de informantes han sostenido que el análisis interno y externo de la UNASAM ha sido realizado de forma no objetiva general, superficial, insuficiente e incompleto, porque el proceso no fue concluido durante el evento y que se sustentó prioritariamente en datos cualitativos,</p>	No reporta

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
		<p>asignando mayor importancia a la opinión de los docentes y al área académica; asimismo se habría sesgado el análisis de las debilidades que no fueron mencionadas para evitar que se conocieran los problemas reales de la UNASAM. Con respecto a la valoración del Diagnóstico Estratégico y del PED 2001 – 2010 de la UNASAM (este último como instrumento de gestión para su desarrollo institucional, modernización y acreditación universitaria), las opiniones consensuales de los expertos internos y externos se han orientado al análisis de los aspectos positivos, negativos y las respectivas sugerencias para su mejoramiento</p>	
TENDENCIAS POSITIVAS	No reporta	<p>Institucionalización de procesos de evaluación, acreditación, certificación, mejoramiento de programas académicos y modernización universitaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de las universidades privadas con oferta de servicios educativos de calidad. • Rediseño y actualización de currículos, sílabos y apertura de nuevas carreras universitarias. • Cambios y mejoramiento en los estilos de gestión universitaria. • Incremento del financiamiento diversificado con rendición de cuentas. • Articulación de las actividades universitarias con las demandas de la Sociedad, Estado y Empresa. 	No reporta

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento gradual de la calidad educativa. • Competencia entre universidades nacionales (de la capital y regiones) y con universidades extranjeras. • Creación del Consejo Nacional de Educación Superior. • Demanda creciente de aprendizaje continuo, educación a distancia implementada mediante las NTIC. • Incremento de las universidades virtuales. • Cierre, fusión o liquidación de universidades pequeñas y filiales de baja calidad. • Democratización del gobierno, mediante la elección universal, directa y ponderada de las autoridades universitarias. 	
<p style="text-align: center;">TENDENCIAS NEGATIVAS</p>	<p style="text-align: center;">No reporta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción, racionalización de financiamiento fiscal. Debilitamiento de la autonomía universitaria. • Incremento de universidades pequeñas y filiales que no cumplen con los estándares de calidad educativa. • Mantenimiento de la oferta no competitiva de especialidades no acordes a las necesidades de la realidad nacional. • Devaluación de los títulos y grados académicos expedidos por algunas universidades. 	<p style="text-align: center;">No reporta</p>

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia de procesos inadecuados de selección de ingreso, formación académica, graduación y titulación con la consecuente desacreditación mayormente de egresados de universidades de provincias. • Masificación constante por la demanda de acceso de parte de los estudiantes a las universidades públicas. • Continuidad de la corrupción administrativa y académica. • Persistencia de las bajas remuneraciones para el personal docente y administrativo. 	
FORTALEZAS	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura, laboratorios, equipos, centros de producción, estructura informática (sólo para algunas universidades) propias. • Tradición de algunas universidades con antigüedad y prestigio. • Proceso de selectividad de los ingresantes, cuya exigencia es mayor en comparación al de algunas universidades privadas. • Existe vocación de servicio y niveles de desempeño académico competitivo para la enseñanza universitaria en algunos docentes. • Mayoría del personal administrativo presenta desempeño laboral competente. • Mayoría de estudiantes tienen vocación, interés de superación personal y buen nivel aptitudinal para el aprendizaje académico. 	No reporta

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Para el caso de universidades de provincias, estas son entidades representativas para el desarrollo regional • Presupuesto permanente asignado por el Estado. • Captación de recursos directamente recaudados, mediante la formulación y ejecución de proyectos diversos, implementación y operativización de Centros de producción, pagos de matrículas y otros servicios. • Algunos docentes con grados académicos de maestría y doctorado. • Funcionamiento de escuelas de posgrado que ofertan diversas especialidades. • Fortalecimiento de la autonomía responsable. • Al interior de la mayoría de las universidades, existen capacidades y habilidades para desarrollar vínculos académicos y empresariales. • Mayormente las universidades están modificando su organización, currículos, sílabos de acuerdo al avance científico, tecnológico y demandas del mercado laboral. • Existe motivación para la capacitación permanente, de parte de los docentes y personal administrativo. • Captación de estudiantes de diversos estratos sociales, cuyas experiencias son más diversificadas. • Elaboración e implantación gradual de planes estratégicos, como instrumento de gestión y de toma de decisiones. 	

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
OPORTUNIDADES	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de consultorías externas e internas, de servicios profesionales de parte de empresas públicas, privadas y organismos de desarrollo. • Demanda de nuevas especialidades en el sector industrial, comercial, turismo, minería, etc. • Demanda de la sociedad para la participación activa de la universidad en el logro de su desarrollo social, económico, cultural, científico y tecnológico. • Demanda insatisfecha regional y nacional para modernizar tecnologías empresariales, de procesamiento de información simplificando la gestión y la toma de decisiones. • Demanda de educación continua y de educación a distancia. • Implantación de procesos de regulación, autoevaluación y acreditación, mejoramiento de la calidad y desarrollo institucional. • Autonomía universitaria facultada por la Ley Universitaria N° 23733. • Becas para capacitación e investigación a nivel nacional e internacional. • Para determinadas carreras el entorno laboral y empresarial ofrecen espacios para la formación práctica e investigación. • Existencia y aplicación de las NTIC al proceso E-A. 	No reporta

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Egresados de educación secundaria, motivados para formarse en las universidades, constituyen un mercado cautivo nacional. • Alianzas estratégicas y redes entre universidades del país y del mundo en el marco de la globalización educativa. • Convenios con organismos multilaterales, que sólo pueden ser suscritos con universidades públicas. • Captación de mayor cantidad de alumnos a nivel de pregrado, posgrado, diplomados, cursos de extensión universitaria, debido a los bajos costos. • Existencia de entidades que cuentan con base de datos e información estadística para realizar investigaciones nacionales e internacionales. 	
DEBILIDADES	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva burocracia de procesos internos y administrativos. • Deficiente capacidad de gestión para operativizar convenios de cooperación interinstitucional técnica y financiera. • Escasa capacidad resolutiva e instalada, para enfrentar procesos de cambio generados por la globalización y la emergencia de las NTIC. • Escasa identificación, compromiso y mística de parte del personal docente y administrativo para contribuir con el desarrollo institucional. 	No reporta

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Mayoría de docentes no tienen grados académicos de maestría y doctorado. • Débil articulación curricular entre la educación primaria y secundaria con la educación universitaria, que predispone bajo nivel académico, deserción y reprobación de parte de los estudiantes. • Bajas remuneraciones de los docentes y personal administrativo, propicia la renuncia o cese de los mismos. • Predomina una gestión (modelo feudal, visión cortoplacista) y cultura organizacional tradicional deficiente, de confrontación interna, conservadora de valores, actitudes y conductas inadecuadas (clientelaje, corporativismo, amiguismo, tolerancia a la negligencia, no acatamiento de recomendaciones producto de auditorías etc.), que no permiten la implementación de una política institucional integral a largo plazo. • Deficiente gestión en algunos Centros de Producción que genera pérdidas de recursos económicos. • Mayoría de docentes no manejan métodos didácticos y sistemas de evaluación adecuados para la enseñanza universitaria. • Mayormente las universidades y sus respectivas facultades no se adecuan a las normas ISO de calidad educativa. 	

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de carreras profesionales que no responden a las reales necesidades de los mercados laborales. • Currículos desfasados, academicistas que no promueven la internalización de valores éticos e institucionales. • Mayor dedicación a la formación académica, que a la investigación científica, tecnológica de parte de los docentes. • Mayoría de universidades carecen de infraestructura suficiente; equipos, laboratorios, bibliotecas y estructura informática actualizada. • Escaso apoyo económico para la capacitación permanente de los docentes y personal administrativo. de los escasos recursos de la universidad. • Algunos docentes laboran paralelamente • Politización e influencias de algunos grupos de interés en la administración universitaria, que sacan provecho • en otras entidades, presentan baja calidad en la enseñanza académica. • Políticas de educación superior nacionales e internacionales, son obviadas como directrices de las políticas institucionales de algunas universidades. • Mayoría de universidades de provincias, no cuentan con un sistema de información actualizado y automatizado. 	

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Escasos recursos humanos especializados en planificación y presupuesto. • Excesiva rotación del personal técnico capacitado en ciertas áreas lo cual no permite la continuidad de ciertas líneas de trabajo. 	
AMENAZAS	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política y económica del país. • Niveles constantes de desempleo, subempleo, autoempleo y bajas remuneraciones en la mayoría de familias peruanas. • Escasa asignación de recursos fiscales de parte del Estado. • Reestructuración del financiamiento, que tiende a ser diversificada, con reducción de gastos corrientes e incremento de estrategias para captar recursos propios. • Políticas educativas nacionales priorizan la educación básica, no la educación superior. • Rol pasivo de la Asamblea Nacional de Rectores que gradualmente pierde liderazgo como entidad coordinadora y orientadora de las universidades. • Competencia de universidades extranjeras presenciales y virtuales, que imparten estudios de pregrado, posgrado y diplomados de calidad. • Crecimiento de universidades privadas de prestigio, que emplean las NTIC, brindan buen servicio y compiten agresivamente en la captación de estudiantes. 	No reporta

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Formación de consorcios y sociedades anónimas privadas, que como estrategias permiten mejor viabilidad y uso racional de recursos. • Oferta de mejores remuneraciones para los docentes competitivos, de parte de empresas y universidades privadas. • Creación de universidades públicas y de carreras profesionales de acuerdo a intereses políticos, no sustentados en estudios de demanda social. • Reducción de la demanda de acceso de parte de estudiantes de clase socioeconómica media y alta, por la presencia de universidades acreditadas y despolitizadas. • Descrédito de las universidades en su entorno social, por el desempeño inadecuado de egresados y baja calidad de tesis. • Deterioro de la imagen institucional en el entorno social, por la inadecuada gestión y corrupción administrativa- académica. • Producción acelerada de conocimientos científicos y tecnológicos, no permite la adaptación oportuna y el avance paralelo de las universidades. 	

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
CONCLUSIONES	No reporta	Los resultados de este estudio permiten inferir lecciones aprendidas tanto para la planeación, el diagnóstico estratégico, así como para los planificadores, las cuales se han descrito a través de las respuestas a las preguntas de investigación y mediante la construcción de un modelo teórico de diagnóstico estratégico para la UNASAM, con un enfoque de planeación estratégica para la educación superior	No reporta
INVESTIGACIÓN	No reporta	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. Definir la estrategia institucional y concretar objetivos e indicadores en el Plan Estratégico de extensión y mejora de la investigación, a fin de que cada departamento y grupo de investigación disponga de un marco donde encuadrar su Plan Estratégico propio. • Grupos de investigación. Disponer de grupos de investigación multidisciplinares e inter-universitarios, que puedan ser competitivos nacional e internacionalmente, mediante el apoyo a iniciativas innovadoras. • Desarrollo e innovación. Colaborar al desarrollo del entorno impulsando la transferencia de resultados, posibilitando al mismo tiempo la captación de recursos externos. • Recursos. Conseguir la optimización en el uso de los recursos, estableciendo Contratos-Programa con las unidades, vinculando recursos con objetivos de la investigación.

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
CONCLUSIONES	No reporta	Los resultados de este estudio permiten inferir lecciones aprendidas tanto para la planeación, el diagnóstico estratégico, así como para los planificadores, las cuales se han descrito a través de las respuestas a las preguntas de investigación y mediante la construcción de un modelo teórico de diagnóstico estratégico para la UNASAM, con un enfoque de planeación estratégica para la educación superior	No reporta
INVESTIGACIÓN	No reporta	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. Definir la estrategia institucional y concretar objetivos e indicadores en el Plan Estratégico de extensión y mejora de la investigación, a fin de que cada departamento y grupo de investigación disponga de un marco donde encuadrar su Plan Estratégico propio. • Grupos de investigación. Disponer de grupos de investigación multidisciplinares e inter-universitarios, que puedan ser competitivos nacional e internacionalmente, mediante el apoyo a iniciativas innovadoras. • Desarrollo e innovación. Colaborar al desarrollo del entorno impulsando la transferencia de resultados, posibilitando al mismo tiempo la captación de recursos externos.

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
			<ul style="list-style-type: none"> • Recursos. Conseguir la optimización en el uso de los recursos, estableciendo Contratos-Programa con las unidades, vinculando recursos con objetivos de la investigación.
PERSONAL	No reporta	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. Elaborar un Plan Estratégico de Personal, que contemple una estrategia institucional, indicadores, política de formación y comunicación y gestión por objetivos ligada al reconocimiento para mejorar la prestación del servicio. • Profesorado. Mejorar la cualificación. Redefinición de la actividad propia y la dedicación. • PAS. Redefinición de la actividad propia para asegurar su alineación con los objetivos institucionales y la adaptación a las nuevas necesidades. • Formación. Facilitar la formación continua de PDI, tanto para la función docente, como para la investigación y la gestión, junto con la movilidad; y la del PAS, para las tareas que les son propias.
GESTIÓN	No reporta	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de procesos. Adaptar los servicios que tiene que dar la UBU, enfocados al usuario, racionalizando procedimientos, eliminando burocracia, reduciendo tiempos,

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
			<ul style="list-style-type: none"> • diseñando sistemas de información que sean de apoyo a la toma de decisiones y actuando sobre las personas para mejorar y evaluar su eficacia y eficiencia en relación con los objetivos institucionales. • Preparación de directivos gestores. Formar a los directivos para que dirijan a las personas ayudándoles a conseguir sus objetivos, a solucionar problemas, a aprovechar oportunidades, a hacer más consistentes la toma de decisiones, sensibilidad para adaptarse a las nuevas necesidades, e implicación en la toma de decisiones. • Interacción con las personas. Mejorar la comunicación interna, entre órganos de gobierno y unidades, y entre el colectivo de administración y servicios y los académicos, potenciando la cooperación y el trabajo en equipo. • Estructura de gestión. Diseñar y desarrollar una organización clara, moderna, fluida, coordinada, innovadora y alineada con los órganos de gobierno.
CUADRO DE MANDO INSTITUCIONAL	No reporta	No reporta	En el Cuadro de Mando se considera muy importante la definición de responsabilidades y el calendario de ejecución para cada acción prevista. En este sentido,

ELEMENTO	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	UNIVERSIDAD UNASAN	UNIVERSIDAD BURGOS
			<p>la atribución de responsabilidades permite garantizar el seguimiento de las acciones hasta su finalización, y, para ello, se ha considerado que el responsable general del Plan sea el Vicerrectorado de Planificación e Innovación y que para cada eje exista un único responsable, que será en, cada caso, un Vicerrectorado, la Secretaría General o la Gerencia.</p> <p>El segundo de los elementos mencionados, referido al calendario de ejecución, se convierte en el primer indicador de desviaciones sobre el Plan, entendiéndose que cualquier diferencia, si las hubiere, deberá encontrarse su justificación y ser corregida.</p>

Cuadro N° 41. Elementos considerados en los planes estratégicos de las universidades de Cádiz, USM y UPLA

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁDIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
UBICACIÓN	España	Chile	Perú
PLAN ESTRATÉGICO	Plan Estratégico Dirección Estratégica, para el periodo 2004-2010	Plan de desarrollo estratégico 2007-2012	plan estratégico "Directiva para la formulación del plan estratégico institucional UPLA 2006-2011"
MISIÓN	<p>Su Misión, expresó la razón de ser de la Universidad y se comunicó a través de una oración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo así la diferencia en relación a otras Universidades.</p>	<p>Constituye su misión de esta Universidad, el contribuir mediante la Docencia, la Investigación y la Extensión, a la creación de nuevos conocimientos, a su difusión y entrega universal, a la formación humana, científica y profesional de sus alumnos en un marco de excelencia y de respeto para que éstos, utilizando el conocimiento de las distintas áreas y los altos valores cultivados, sean capaces de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la humanidad.</p> <p>La institución tiene una extensión nacional e internacional y de acuerdo con la voluntad testamentaria de su fundador, Don Federico Santa María Carrera, busca la excelencia académica y pone especial énfasis en facilitar la admisión y la permanencia de aquellos que, reuniendo las aptitudes y actitudes exigidas por el trabajo académico, no poseen suficientes medios materiales.</p>	<p>La misión concebida como la meta -objetivos u objetivo supremo a alcanzar en un período determinado, es la razón de ser de la Organización y debe responder a la pregunta: ¿Por qué y para qué existe la Organización?</p> <p>La Universidad Peruana de Los Andes (UPLA) es una institución educativa con el objeto de formar profesionales, técnicos, científicos, humanísticos y comprometidos con el servicio a la sociedad.</p> <p>La misión equivale a enunciar explícitamente la razón de la existencia de la Unidad, debe reflejar lo que es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión.</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
VISIÓN	<p>Su Visión, fue la apreciación idealizada de lo que los miembros de la Universidad quieren en el futuro. Recoge lo valioso del pasado para prepararlo para el futuro. Se comunicó, a través de una declaración que presenta: Los valores, los principios de la institución y sus compromisos. Debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. La visión debe ser coherente con la misión, debe expresar lo que la Universidad quiere en el futuro.</p>	<p>Ser una universidad líder en Ingeniería, Ciencia y Tecnología para Chile y reconocida internacionalmente.</p>	<p>Es la declaración que describe el tipo de organización en el que la universidad desea convertirse, el estado deseado enmarcado en un tiempo determinado, es decir, como se desea que se vean sus clientes internos y externos en un futuro próximo.</p> <p>Ser una universidad líder, competitiva, con profesionales de calidad y responsabilidad social, solidaria y posicionada a nivel regional y nacional.</p> <p>La visión es una representación de lo que se debe ser en el futuro en el marco de la temática que le compete a la Unidad. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr.</p>
VALORES	<p>No reporta</p>	<p>La USM, responde a los principios emanados del legado de su benefactor Don Federico Santa María Carrera, constituyendo un testimonio fiel de su altruista, visionaria y patriótica obra. Con esos preceptos, es una institución comprometida fuertemente con el desarrollo del país, y con el apoyo al estudiante meritorio de escasos recursos.</p> <p>Busca una Universidad siempre mirando al futuro y apelando a la excelencia en cada una de las actividades referidas a su quehacer, estableciendo un compromiso de desarrollar docencia, investigación y extensión con altos niveles de calidad.</p> <p>La Universidad es una institución autónoma, en cuanto dispone de plena libertad para organizarse, determinar sus formas de gobierno,</p>	<p>En la cultura de la organización los valores se crean y fortalecen como soportes espirituales que hacen a los miembros sentirlos como algo suyo de lo cual se enorgullecen. El conocimiento de estos valores a los clientes y competidores les aporta confianza y respeto. Entre los más significativos y que deben continuar cultivándose en la UPLA están:</p> <p>Valores Conceptualización compartida</p> <p>PUNTUALIDAD Precisión en tiempo de inicio y término de las actividades programadas</p> <p>HONESTIDAD Repudiar la corrupción. Reconocimiento de debilidades fortalezas</p> <p> Practicar la dignidad y la sinceridad</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
		<p>administrar su patrimonio, fijar sus planes y programas de trabajo y determinar sus reglamentos internos. El ejercicio de esta autonomía estará limitado únicamente por la Constitución y las leyes del país y por el respeto a los demás principios que rigen la vida institucional.</p> <p>La Universidad, en todas sus decisiones y regulaciones, tendrá en consideración la universalidad de las personas, sin desmerecer a ninguna de ellas.</p> <p>La Universidad reconoce el razonamiento y el dialogo de alto nivel como las únicas herramientas legítimas para el tratamiento de las materias institucionales.</p> <p>La Universidad declara su adhesión irrestricta a los valores universales del hombre y, en consecuencia, asegura a todos y cada uno de sus miembros el derecho al desarrollo personal y a la libre expresión de sus ideas dentro del mutuo respeto, la rigurosidad y el apego a la verdad exigidos por la naturaleza universitaria de la Institución.</p> <p>La Universidad fomentará en todos sus alumnos la responsabilidad social con el objeto de formar profesionales solidarios.</p>	<p>SOLIDARIDAD Apoyo mutuo entre los integrantes de la organización</p> <p>AMOR AL TRABAJO Desarrollo del sentido de satisfacción por las acciones laborales realizadas</p> <p>CREATIVIDAD Capacidad para plantear alternativas de solución</p> <p>TOLERANCIA R Respeto a las ideas ajenas</p> <p>PROACTIVO Previsión de los resultados futuros</p> <p>HONRADEZ Respeto a lo ajeno</p> <p>OBJETIVIDAD Actuar con equilibrio y veracidad</p> <p>PROTAGONISMO Involucrarse en la toma y ejecución de las acciones</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN FUNCION DE LA MISIÓN	No reporta	No reporta	No reporta
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN FUNCIÓN DE LA VISIÓN	No reporta	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
OBJETIVOS ESPECIFICOS	No reporta	No reporta	<p>Acciones Permanentes o Temporales: Son categorías básicas sobre las que se centra la implementación estratégica del plan, constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr Objetivos Estratégicos Específicos.</p> <p>Indicadores para la Medición del Desempeño: Son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito, y proveen la base para el seguimiento de su desempeño.</p> <p>Recursos necesarios para su implementación: Es el presupuesto estimado que expresa monetariamente el plan. Es un costeo con un nivel de detalle razonable que da necesario ejecutar para lograr los objetivos programados dentro del plan establecido. Estos recursos deben ser programados anualmente al interior de cada uno de los cinco (5) años del plan.</p>

<p align="center">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es la necesidad de cambiar la cultura organizativa, ya que alinea a todo su personal en unos objetivos globales, coherentes y compartidos. • Analiza, no sólo la situación del entorno, sino también los posibles cambios y su evolución para que se tomen decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un diagnóstico de la realidad académica y docente en toda la USM (Caracterización del cuerpo académico, y los sistemas que facilitan su desempeño). • Desarrollan un modelo de carga de los profesores. 	<p>Objetivos estratégicos acorde con las áreas claves: Los objetivos, tomados como fines argumentados, elaborados con objetividad, retadores, orientadores, activadores, necesarios y factibles, constituyen la categoría rectora en todo el proceso de dirección. Lo que se necesita para llegar donde se quiere llegar.</p>
<p align="center">ELEMENTOS</p>	<p align="center">UNIVERSIDAD DE CÁLIZ</p>	<p align="center">UNIVERSIDAD USM</p>	<p align="center">UNIVERSIDAD UPLA</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Es respecto a sus capacidades a fin de afrontarlos con éxito. • Se fijan objetivos globales de la institución en función de la visión que se quiere tener en el futuro, analizando conjunta y participativamente los problemas detectados previamente. • Se planifican a medio y largo plazo las estrategias y la toma de decisiones por todos los agentes participantes, siendo éstas más eficaces tras la asignación óptima de recursos. • Cambia la cultura organizativa, ya que, alinea a todo el personal de la universidad en unos objetivos globales, coherentes y compartidos. • Dinamiza los criterios de gestión y capacitará para afrontar más eficazmente los retos futuros. <p>También, con el plan estratégico se fomenta un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, desarrollo, recompensa, retención y retiro de profesores, conforme a los focos estratégicos de la Universidad y la realidad cultural de la comunidad universitaria. • Diseñar de los sistemas de reconocimientos e incentivos para promover el desarrollo de los talentos Académicos y Docentes. 	<p>Invertir para lograr que el 100 % de docentes eleven su nivel científico y académico con investigaciones que contribuyan al desarrollo de la UPLA y a su posicionamiento regional y nacional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Generar empresas universitarias de carácter autogestionarias que potencien la sustentabilidad de la institución y la mejora de su capital humano. 3. Consolidar los niveles científicos, académicos, culturales y tecnológicos de los estudiantes mediante un trabajo comprometido con los objetivos institucionales. 4. Reestructurar diseños curriculares y procesos de gestión académica de acuerdo a las exigencias de una formación profesional 5. Desarrollar una cultura de calidad institucional extendiendo progresivamente la acreditación a todas las carreras. 6. Establecer alianzas estratégicas 7. Proponer, aprobar e implementar nuevas carreras profesionales y tecnológicas 8. Aplicar políticas de abastecimiento de tecnologías hardware y software, acordes con las necesidades y economía de la universidad para reestructurar la educación presencial y a distancia.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
			<p>9. Ofrecer nuevas modalidades de ingreso a la UPLA en educación presencial</p> <p>10. Modificar, Actualizar e Implementar las normas de gestión administrativa y académica.</p>
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza, no sólo la situación del entorno, sino también los posibles cambios y su evolución para que se tomen decisiones respecto a sus capacidades a fin de afrontarlos con éxito. • Se fijan objetivos globales de la institución en función de la visión que se quiere tener en el futuro, analizando conjunta y participativamente los problemas detectados previamente. • Se planifican a medio y largo plazo las estrategias y la toma de decisiones por todos los agentes participantes, siendo éstas más eficaces tras la asignación óptima de recursos. • Cambia la cultura organizativa, ya que alinea a todo el personal de las universidades en unos objetivos globales, coherentes y compartidos. • Dinamiza los criterios de gestión. • Capacitará a la Universidad para afrontar más eficazmente los retos futuros. • Se fomentará un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua. 	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
CONDICIONANTES PARA EL ÉXITO	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política clara y explícita para liderar el proceso estratégico. • Que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto. • Capacidad y voluntad para redefinir los parámetros que configuran el diseño organizacional y las políticas de la Universidad. • Modificación de comportamientos de la alta dirección para adecuarlos a una nueva cultura directiva. • Adaptación de los instrumentos de gestión y asignación de recursos al nuevo modelo, llevando a cabo modificaciones del modelo presupuestario. • Tener una estructura técnica adecuada para la puesta en práctica, control y seguimiento del proceso. • Un exhaustivo plan de comunicación. • Prestar atención especial a la formación de los Recursos Humanos. • Implantar la planificación en un sistema completo de mejora de la calidad. 	No reporta	No reporta
PROBLEMAS PELIGROS	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • La planificación estratégica no es una “varita mágica”. La incertidumbre seguirá existiendo. • Usar el Plan Estratégico como pura publicidad interna y externa. • No interrelacionar el proceso de planificación con la evaluación de la institución y la introducción de mejoras. • Una excesiva complicación burocrática del proceso de planificación. 	No reporta	<p>Relacionados con el Capital Humano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resulta deficiente la preparación académica profesional. 2. Es inadecuada la selección del personal para función es docentes. 3. Se perciben incompatibilidades en el tiempo para la docencia. 4. Falta de políticas de estímulos y sanciones. 5. Están faltando estrategias de enseñanza –aprendizaje.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
	<ul style="list-style-type: none"> • Que el instrumento no acabe dominando a las personas por excesiva rigidez, ya que la planificación no es un fin. • Una centralización creciente de los procesos de gestión. • La posible falta de participación e implicación de la comunidad universitaria. • Una ausencia de sistemas de control y evaluación. • Una pérdida de capacidad de respuesta por exceso de análisis. 		<ol style="list-style-type: none"> 6.No es suficiente el sentido de pertenencia del docente hacia su labor. 7.Persisten desconocimiento e incumplimientos de normas en la docencia. 8.La formación básica es deficiente en el alumnado. 9.No es adecuada totalmente la selección de alumnos, ni la orientación vocacional. 10. Resultan insuficientes los hábitos y las metodologías de estudios. 11. Hay una inadecuada distribución de alumnos por aulas y por asignaturas. 12. Desconocimiento e incumplimiento de las normas. 13. Es insuficiente la participación en los planes de desarrollo y asistencia a la comunidad. 14. Están desactualizados los diseños curriculares y se carece de cartas descriptivas. 15. Insuficiencia en las tutorías y servicios pedagógicos. 16. No hay hábitos de aplicar instrumentos para la evaluación. 17. Falta de pertinencia en los contenidos programáticos y hay temas fuera de perfiles. 18. Ausencia de carreras de mando medio.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
			<p>19. Deficiente enfoque social en las carreras ofertadas.</p> <p>20. Falta de seguimiento a los egresados.</p> <p>21. Falta capacitación gerencial actualizada.</p> <p>22. Insuficientes recursos formativos en perfiles gerenciales.</p> <p>Relacionados con el Capital Estructural:</p> <p>1.Carencia de infraestructura adecuada.</p> <p>2.Insuficiente desarrollo de la biblioteca, hemeroteca y biblioteca virtual.</p> <p>3.Carencia de una oficina de logistica por facultad.</p> <p>4.Falta de políticas de promoción en docentes y estudiantes.</p> <p>5.Insuficientes líneas y hábitos de investigación.</p> <p>6.Carencia de coordinación entre los centros de investigación y los centros de proyección social.</p> <p>7.Formatos rígidos no acorde a la diversidad de especialidades.</p> <p>8.Leyes que desalientan la investigación.</p> <p>9.Carencia de interrelación universidad/entorno.</p> <p>10.No se dispone aún de registros y controles apropiados sobre las publicaciones de los trabajo de investigación.</p> <p>11.Normativas insuficientes.</p> <p>12.La UPLA se ha guiado por el modelo de gestión de la universidad pública con sus vicios y defectos.</p> <p>13.Falta de servicios complementarios al estudiante.</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
			<p>Relacionados con el Capital Tecnológico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de recursos para financiar y equipar la investigación. 2. Resultan insuficientes los mecanismos y tecnologías para la planificación, el control y la fiscalización. 3. Inadecuada implementación de una red informática para la atención del usuario. 4. Deficiente implementación de los laboratorios de acuerdo al número de estudiantes. <p>Se dificulta adquirir software legales.</p>
<p>PROCESO METODOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El diagnóstico del entorno tiene como objetivo identificar y prever los cambios del entorno que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de los efectos que puedan producir sobre la Universidad, pudiendo ser favorables (oportunidades) o adversos (amenazas). Hay que prepararse para aprovechar las oportunidades y para debilitar las amenazas. • El análisis interno se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como titulaciones, recursos humanos, tecnología, recursos, gestión, etc. 	<p>No reporta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la Organización (principales problemas). • Definición de productos – clientes – tecnología. • Planteamiento de la Misión y Visión. • Definición de áreas claves. • Definición de valores compartidos. • Diagnóstico del entorno interno y externo. • Aplicación de la matriz DAFO. • Definición de los objetivos estratégicos 2006/2011. • Definición de los indicadores. • Determinación de los objetivos tácticos. • Definición de los indicadores. • Plan de acciones.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la misión: Una vez capturada, analizada y evaluada la información externa e interna, el paso siguiente en un proceso de planificación estratégica es determinar la misión de la institución, o sea, su razón de ser. Más allá de los cometidos tradicionales y genéricos: docencia e investigación, la misión comprende un objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la institución y justifica su razón de ser. La misión de una Universidad tendrá necesariamente estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su ámbito geográfico de influencia (local, regional, nacional e internacional), el uso de las tecnologías para la docencia y la investigación, su compromiso con la comunidad, una filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida y explícita. • Desarrollo de la visión: Apreciación idealizada de lo que sus miembros desean de la UCA en el futuro. Recoge lo valioso del pasado y la prepara para el futuro. Se comunica a través de una declaración que presenta: Los valores, los principios de la institución y sus compromisos. Debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora. La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la institución y también por aquellos que se relacionan con ella. 		

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
	<ul style="list-style-type: none"> • La visión debe ser coherente con la misión, debe expresar lo que la Universidad quiere en el futuro. • Los Ejes Estratégicos se definen como resultados a largo plazo y los proyectos como resultado a corto plazo. Los objetivos se establecen en términos generales y amplios mientras que los proyectos poseen un mayor nivel de especificidad. • Implantación de objetivos y estrategias: Las fases anteriores nos exigirán capacidad intelectual, reflexión y análisis; ahora se trata de implantar los cambios, asignar recursos, construir planes y programas. Las estrategias deben hacerse operativas y de allí deriva la necesidad de formular objetivos específicos y proyectos. • Control: Debe diseñarse un cuadro de mando que reúna información en forma de indicadores para el seguimiento del Plan Estratégico. 		
ANTECEDENTES	<ul style="list-style-type: none"> • El informe Universidad 2000, encargado por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). • La Ley Orgánica de Universidades de 21 de diciembre de 2001 (LOU). • Dictamen relativo a la situación del Sistema Universitario Andaluz, aprobado por el Parlamento de Andalucía en junio de 2001. 	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁDIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo sobre el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas Andaluzas, firmado el 27 de noviembre de 2001 entre la Consejería de Educación y Ciencia y las Universidades Andaluzas. • Acuerdo sobre el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas Andaluzas, firmado el 27 de noviembre de 2001 entre la Consejería de Educación y Ciencia y las Universidades Andaluzas. • Contrato-Programa firmado entre la Universidad de Cádiz y la Consejería de Educación y Ciencia, el cual vincula la financiación condicionada para el período 2002-2006. • Borrador de la Ley Andaluza de Universidades (LAU). • Estatutos de la UCA: En el Capítulo III, relativo al presupuesto, se establece en los primeros apartados de artículo 222. Programa electoral del Candidato a Rector, en aquel momento (abril, 2003), Diego Sales Márquez. 		
ANÁLISIS DEL ENTORNO	Tuvo como objetivo, identificar y prever los cambios que se produjeron en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios se identificaron, en virtud de que ellos pudieron producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza). Hay que prepararse para aprovechar las oportunidades o para debilitar las amenazas.	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
ANÁLISIS INTERNO	Tuvo como objetivo, identificar aquellos aspectos internos de la Universidad que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como titulaciones, recursos humanos, tecnología, recursos, gestión, etc.	No reporta	No reporta
DESARROLLO DE EJES ESTRATÉGICOS	Se definieron como los resultados más generales, y a largo plazo, que la Universidad quiso conseguir en un futuro. Una vez realizado el Diagnóstico Externo e Interno de la UCA, y declarada su misión y su visión, la siguiente fase ha sido establecer los objetivos más generales para la UCA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lideazgo en Ingeniería, Ciencia & Tecnología. Seremos una Universidad que forma profesionales de excelencia en ingeniería, ciencia y tecnología, con los más altos estándares internacionales de calidad docente, investigación y de aplicación pionera del conocimiento emergente en la creación de valor para los mercados mundiales. Sus profesionales serán parte de las nuevas generaciones que liderarán empresas de desarrollo de alta tecnología para el Chile que viene. Este énfasis no excluye el desarrollo de otras áreas con el mismo nivel de excelencia. 2. Universidad para toda la vida. Se quiere una Universidad que articula sus diferentes programas de estudio, con el fin de ofrecer a sus alumnos, titulados y a la sociedad en general, oportunidades de formación continua, diversa e integral, para alcanzar los más altos grados del saber humano. 3. Generar valor a las empresas. Ser una Universidad con estrechos y poderosos vínculos con las empresas, agregando valor y contribuyendo a la innovación, 	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
		<p>al emprendimiento y al progreso científico, tecnológico, productivo y exportador de su país.</p> <p>4. Relación de largo plazo con los ex – alumnos. Ser una Universidad que desarrolla permanentemente relaciones de largo plazo con los ex-alumnos, las que permitirán a la USM conocerlos y comprometerlos, generando oportunidades para la co – creación valor.</p> <p>5. Compromiso Solidario. Contar con políticas e instrumentos de bienestar estables, modernos y sustentables que le permitan al desvalido meritorio alcanzar el más alto grado del saber. La universidad y su comunidad de ex-alumnos contará con mecanismos de becas y créditos para dar acceso a educación superior a los estudiantes que teniendo un rendimiento de excelencia académica no cuentan con los recursos económicos para estudiar. La Universidad inculcará en sus alumnos y ex-alumnos el espíritu solidario que requiere Chile para su desarrollo integral, a través de su formación y testimonio. Los ex-alumnos que fueron beneficiados mientras fueron estudiantes son solidarios con la Universidad y con los actuales estudiantes desvalidos meritorios.</p>	

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
		6. Gestión Competitiva. Ser una universidad con modelos de gestión académico - económica competitivos, innovadores y transparentes (accountability) para la creación de valor expresado en excedentes corporativos. Atraeremos y mantendremos a los mejores talentos académicos y desarrollaremos los más altos estándares internacionales de gestión universitaria logrando un aumento progresivo de rentabilidad, reinvertiendo los excedentes para el continuo mejoramiento de nuestro proyecto universitario.	
DESARROLLO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	Objetivos más específicos relacionados con cada eje estratégico u objetivos generales de la Universidad. Para la consecución de esos objetivos más específicos se diseñaron los planes de acción, los cuáles implantaron los cambios previstos en el Plan Estratégico. Las estrategias debieron hacerse operativas y de ahí deriva la necesidad de formular objetivos más específicos.	No reporta	No reporta
CONTROL	La etapa del Control consistió en la verificación de los niveles de cumplimiento, o grado de avance, de los objetivos específicos y estrategias establecidos en el Plan Estratégico, tanto a nivel institucional como a nivel de cada unidad organizativa. En esta fase se utilizaron indicadores para comprobar dichos niveles de cumplimiento, con el fin de adoptar acciones correctoras en caso de ser necesario.	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	La UCA, a través de las actividades de extensión universitaria, debería consolidar cada vez más como un primordial motor activador de la cultura en toda la provincia de Cádiz. Existe en este sentido una respuesta cada vez más participativa de la comunidad universitaria a las ofertas culturales de la UCA.	No reporta	No reporta
ANÁLISIS FODA	No reporta	No reporta	A. Factores Claves del Éxito B. Matriz de Impactos
MATRIZ FODA	No reporta	No reporta	<p>Identificación del Problema Central, sus causas, sus objetivos y planteamiento de alternativas.</p> <p>Perspectivas a Mediano y Largo Plazo</p> <p>1 Lineamientos de Política Institucional.</p> <p>2. Objetivos Estratégicos Generales</p> <p>3. Objetivos Estratégicos Específicos</p> <p>4. Acciones Permanentes o Temporales</p> <p>5. Programas de Inversión UPLA 2006-2011.</p> <p>La matriz FODA es el instrumento más conocido para el análisis situacional. Es una matriz de entrada doble que refleja las debilidades y fortalezas de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas del entorno. Su análisis consiste en el estudio de la información en cada uno de sus cuatro cuadrantes, de este análisis se deriva el tipo de estrategia a definir y seguir por la organización de forma mediata o inmediata.</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
<p align="center">ANÁLISIS DOFA:FACTOR EXTERNO</p>	<p>Factores externos, que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se trataría de identificar aquellos factores exógenos, o factores que configuran el entorno de la institución, que pueden afectar al logro de sus objetivos. Una vez identificados, se debe establecer un listado por orden de importancia. En este análisis se incluirían las amenazas que el entorno depara, y estarían relacionadas con los acontecimientos o circunstancias externas, previsibles, y que si se llegarán a dar dificultaría el logro de los objetivos de la Universidad. Con respecto a las oportunidades que el entorno ofrece constituyen posibilidades existentes en el ámbito externo a la institución, y que, de aprovecharlas, ocasionaría ventajas importantes.</p>	<p>No reporta</p>	<p>El análisis del entorno externo o análisis externo, se concentra fundamentalmente en el estudio del entorno competitivo, operacional o específico —donde operan las fuerzas de la competencia—, y en segundo lugar, en el entorno general o macroentorno —ambiente, a su vez, del entorno competitivo. Concreta analíticamente oportunidades y amenazas.</p>
<p align="center">ANÁLISIS DOFA: FACTOR INTERNO</p>	<p>Factores internos que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se deben identificar las situaciones o factores endógenos de la institución que repercutirían en el logro de los objetivos. Es importante establecer un orden de importancia de dichos factores. En este análisis se incluirían las debilidades internas, relacionadas con las barreras que, de no eliminarse, coartarían el desarrollo de algunos puntos fuertes de la Universidad. Por otro lado, las fortalezas internas hacen referencia a elementos de la Universidad basados en recursos y capacidades que le pueden suministrar el liderazgo en determinadas actuaciones.</p>	<p>No reporta</p>	<p>El análisis organizacional o análisis interno, se concentra en el medio interior de la Entidad para esclarecer sus capacidades de accionar sobre el entorno. Concreta analíticamente fortalezas y debilidades.</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
<p>ANÁLISIS DOFA: FORTALEZAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10. Equipo humano joven y con colectivos motivados hacia la mejora. 11. Equipo rectoral cohesionado y apoyado por la comunidad universitaria. 12. Fuerte motivación hacia el intercambio internacional en el colectivo de profesores y alumnos. 13. Aula Universitaria del Estrecho, como instrumento para incrementar las relaciones con el Magreb. 14. Universidad que, por su edad y tamaño, posibilita la organización académica y gestión innovadoras. 15. Universidad que, por su edad y tamaño, posibilita la organización académica y gestión innovadoras. 16. Alto nivel de informatización de servicios y procesos. 17. La UCA agrupa al colectivo de profesionales de mayor cualificación profesional y el mayor conjunto de recursos para la I+D+I en la provincia. 18. Uso creciente de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC's), soportado por una red informática de alto nivel. 19. Mejora creciente del programa de prácticas con empresas. 20. Infraestructuras recientes. 21. Elevada ratio profesor/alumno. 22. Baja conflictividad laboral. 23. Incremento en los programas de innovación educativa. 		

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
<p>ANÁLISIS DOFA: DEBILIDADES</p>	<p>10. Mapa de titulaciones generalista, solapado, con algunas titulaciones ineficientes y carentes de objetivos definidos para cada una de ellas.</p> <p>11. Falta de cultura estratégica y de investigación.</p> <p>12. Recursos humanos estructurados en torno a estamentos más que a equipos de trabajo, con escasa motivación y falta de sentimiento de equipos de trabajo y compromiso con la institución.</p> <p>13. Servicios prestados no orientados al entorno, con insuficiencia de planes formales de captación de alumnos y de marketing.</p> <p>14. Canales internos y externos de comunicación inadecuados.</p> <p>15. Carencia de sistemas de información fiables para conocer la calidad de la docencia, de la gestión y de la investigación; así como ausencia de una contabilidad analítica que permita conocer el coste de las actividades.</p> <p>16. Insuficiencia de planes formales de formación e incentivación.</p> <p>17. Escasa presencia e la UCA en ámbitos nacionales e internacionales.</p> <p>18. Déficit presupuestario acumulado con escasa diversificación de las fuentes de financiación.</p> <p>19. Falta de criterios objetivos en la asignación de recursos.</p>	<p>No reporta</p>	<p>Entorno interno</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planeamiento y políticas académicas, administrativas, de investigación y extensión. 2. Normas inadecuadas para selección y promoción de docentes y administrativos. 3. Ausencia de convenios que promocionen la investigación y proyectos sociales en temas de su entorno. 4. Deficiente calidad de servicio al cliente.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
ANÁLISI DOFA: OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> 10. Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo (enseñanza virtual, afirmación de la economía del conocimiento, etc.). 11. Situación, diversidad y climatología de la provincia. 12. Aumento en la sociedad de la cultura emprendedora. 13. Mejora en la visión de las empresas sobre la Universidad. 14. Mayor necesidad de formación continuada de los egresados. 15. Cercanía geográfica y/o cultural con el Magreb y Latinoamérica. 16. Liderazgo cultural en la provincia. 17. Existencia del Espacio Europeo de Educación Superior. 18. Acreditación y certificación de Titulaciones, Servicios y Recursos Humanos. 19. Aprovechamiento del mar, el turismo, la industria química, vitivinícola y del transporte como elementos diferenciadores. 20. Financiación basada en objetivos. 21. Existencia de recursos internacionales para la investigación. 	No reporta	<p>Entorno externo</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Demanda de carreras tecnológicas. 2. Alianzas estratégicas. 3. Ubicación geográfica. 4. Ley del sineace.
ANÁLISIS DOFA: AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> 10. Incertidumbre en torno a las repercusiones de la aplicación del modelo del Espacio Europeo de Educación Superior. 11. Homologación de las titulaciones. 12. Disminución de la población en edad académica y considerable emigración de estudiantes de la provincia a otras Universidades. 	No reporta	<p>Entorno externo</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Presencia de nuevas universidades y sedes con el accionar mercantilista. 2. Economía globalizada y neoliberal. 3. Inadecuada política de regionalización por parte del estado. 4. Bajo nivel de ingresos económicos de las familias de la región.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
	<p>13. Creciente competencia con otras Universidades, organizaciones y ciclos formativos de educación superior.</p> <p>14. Imposición de criterios políticos en la planificación y autonomía de la UCA.</p> <p>15. Incertidumbre en la reglamentación sobre contratación, estabilización y promoción del profesorado.</p> <p>16. Debilidad del tejido industrial y estructura de mercado que dificulta la inserción laboral</p> <p>17. Inadecuada estructura de transportes y comunicaciones.</p> <p>18. Modelo de financiación inadecuado.</p> <p>19. Escaso reconocimiento del universitario por la sociedad.</p>		
ANÁLISIS DOFA	<p>El análisis DAFO, permite llevar a cabo una serie de estrategias de acuerdo con la importancia de cada uno de los factores internos y externos, así como ordenarlas de acuerdo con la relación que exista entre cada uno de ellos. Será objeto de desarrollo en un futuro un análisis presentando las relaciones que se darían hipotéticamente entre las amenazas y las oportunidades que presentaría el entorno de la UCA, así como con las debilidades y fortalezas con las que cuenta la Institución.</p>	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
CLIENTES	No reporta	No reporta	Clientes internos: <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes de pregrado y postgrado. • Centro educativo. • Centro de idiomas. • Centro preuniversitario. • Bachilleres UPLA y otras universidades. • Docentes y personal administrativo. Clientes externos: <ul style="list-style-type: none"> • Colegios profesionales. • Instituciones estatales y privadas. • La comunidad. Clientes potenciales: <ul style="list-style-type: none"> • Micro empresarios. • Docentes que no han obtenido grado. • Egresados de otras universidades. • Empresarios. • Otros estratos socio económicos de la región. • Fuerzas policiales y otras fuerzas del estado y gobierno regional. • Especializaciones (cursos). • Otras carreras acordes a las necesidades sociales.
ALUMNOS/ESTUDIANTES	No reporta	No reporta	Productos: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas formas de enseñanza. • Crear nuevas becas. • Biblioteca actualizada. • Idiomas. • Nuevos productos de cómputo. • Asesoría de tesis.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
			<ul style="list-style-type: none"> • Sedes de prácticas pre-profesionales. • Congresos. • Talleres. • Foros. • Entrenamientos. <li style="padding-left: 20px;">Productos Potenciales: • Servicios de comedor. • Servicios médicos. • Bolsa de trabajo. • Promocionar a los graduados. • Intercambio estudiantil.
ADMINISTRATIVO	No reporta	No reporta	<p style="text-align: center;">Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beca de estudios para los hijos. • Atención médica. • Capacitaciones.
COMUNIDAD	No reporta	No reporta	<p style="text-align: center;">Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clínica odontológica. • Clínica veterinaria. • Plensa. • Cursos de titulación en otras universidades. <li style="padding-left: 20px;">Productos Potenciales: • Cursos de extensión universitaria. • Consultorías y asesorías. • Cursos de actualización. • Publicaciones. • Conferencias. • Materiales educativos audiovisuales. • Conversatorios y talleres culturales. • Conversatorios y talleres de salud comunitaria. • Conversatorios y talleres naturalistas y de medio ambiente. • Proyectos socioculturales para los gobiernos locales.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
DOCENCIA	<p>- Están relacionado con los ejes y objetivos estratégicos. Crear una Universidad centrada en la calidad de la enseñanza, que posibilite la formación integral de los estudiantes, adecuando las ofertas formativas a las necesidades del entorno en cuanto a las enseñanzas regladas, necesidades de formación continua de los egresados, formación específica a empresas y colectivos sociales. Las metas a alcanzar están relacionadas con:</p> <p>5.Desarrollar un perfil del estudiante basado en la formación integral, creativa, participativa, innovadora, internacional, flexible, continua y adecuada a la demanda.</p> <p>6.Mejorar la calidad de la enseñanza.</p> <p>7.Revisar y mejorar la oferta de titulaciones.</p> <p>8.Mejorar y ampliar las infraestructuras para la enseñanza-aprendizaje.</p>	No reporta	<p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Prestamos administrativos • Seguro de vida • Becas para los hijos. <p>Productos Potenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasantías. • Apoyo para estudios postgrado. • Publicaciones. • Congresos. • Talleres. • Foros.
INVESTIGACIÓN	<p>- Está relacionada con los ejes y objetivos estratégicos. Desarrollar una política de investigación, centrada en la calidad, en la innovación y en la transferencia de conocimientos. Las metas a alcanzar están relacionadas con:</p> <p>5.Incentivar, mejorar e incrementar nuestra investigación y capacidad de innovación.</p> <p>6.Potenciar la política de transferencia tecnológica entre la Universidad y la Empresa.</p> <p>7.Mejorar la gestión de la investigación.</p> <p>8.Mejorar, incrementar y optimizar los recursos e infraestructuras de investigación.</p>	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁDIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
SERVICIOS	<p>- Está relacionado con los ejes y objetivos estratégicos. Mejorar la calidad de los servicios de la Universidad de Cádiz, orientados tanto al apoyo de la actividad docente e investigadora como a la calidad de la vida universitaria. Las metas a alcanzar estarían relacionadas con:</p> <p>4. Mejorar la calidad y ampliar los servicios a la comunidad universitaria, buscando fórmulas que permitan extender algunos de estos servicios a la sociedad.</p> <p>5. Satisfacción de expectativas.</p> <p>6. Potenciar e incrementar las actividades sociales, culturales y deportivas.</p>	No reporta	
RECURSOS	<p>- Están relacionados con los ejes y objetivos estratégicos. Conseguir la eficiencia en la asignación de los recursos, mejorando los sistemas de información interna para la toma de decisiones y para aumentar la calidad y la transparencia de sus comunicaciones. Las metas a alcanzar están relacionadas con:</p> <p>6. Redefinir y modernizar la Política y Gestión de los Recursos Humanos (PAS y PDI).</p> <p>7. Modernizar y mejorar los sistemas de información.</p> <p>8. Agilizar los procedimientos administrativos y fomentar la descentralización.</p> <p>9. Mejorar la situación económica.</p> <p>10. Adecuar nuestra estructura de Centros y Departamentos a nuestros recursos.</p>		

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
ORIENTACIÓN DEL ENTORNO	<p>- Relacionado con los ejes y objetivos estratégicos. Aumentar las relaciones de la UCA con las instituciones públicas, tejido industrial y con la sociedad, consiguiendo ser motor de desarrollo social, cultural y económico de la provincia de Cádiz. Las metas a alcanzar están relacionadas con:</p> <p>4.Desarrollar acciones que permitan adelantarnos a las necesidades del entorno en materia de docencia, investigación y servicios.</p> <p>5.Desarrollar políticas internas y externas de marketing.</p> <p>6.Implicar a la UCA en los problemas sociales y culturales de la provincia.</p>	No reporta	No reporta
MODELO DE CAMPUS	<p>- También relacionado con los ejes y objetivos estratégicos. Dotar a los Campus de infraestructuras, recursos y órganos de dirección y gestión que, profundizando en la descentralización, permitan el desarrollo de la UCA como una única organización con fines y estrategias comunes. Las metas a alcanzar están relacionadas con:</p> <p>4.Redefinir el concepto de Campus.</p> <p>5.Promover medidas para hacer llegar las actividades universitarias a todos los Campus.</p> <p>6.Definir Planes Plurianuales de Inversiones, de acuerdo con el concepto de Campus.</p>	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
<p>PLAN DE ACCIÓN. PROYECTOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>No reporta</p>	<p>Para alcanzar la visión y el perfil futuro propuesto, el Consejo Superior aprobó un portafolio de 11 proyectos, los que corresponden a acciones concretas en cada uno de los ejes estratégicos.</p> <p>3. Modelo de Gestión del Talento Académico y Docente</p> <p>4. Política e instrumentos de fomento de la cantidad, calidad y productividad de la investigación y el postgrado en la USM</p> <p>5. Innovación en el Modelo Educativo (Modelos de educación y eficiencia docente)</p> <p>6. Modelo de incentivos para el crecimiento sostenido de excedentes corporativos y márgenes de las unidades</p> <p>7. Diseño de la propuesta valor de la USM para el desvalido meritario</p> <p>8. Expansión del Campus Santiago</p> <p>9. Reconversión del modelo de oferta de las carreras técnicas de toda la USM</p> <p>10. Plan de Desarrollo de la USM en Concepción</p> <p>11. Posicionamiento de la marca USM</p> <p>10. Modelo de articulación de relaciones empresariales de la USM</p> <p>11. Diseño de la propuesta valor de la USM para los ex – alumnos.</p>	<p>No reporta</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
<p>MARCO REFERENCIAL</p>	<p>No reporta</p>	<p>Determinar el contexto en el cual se da este quehacer docente, de carreras profesionales de pregrado y grados afines, observando con capacidad crítica y anticipatoria el contexto internacional y nacional (educativo, tecnológico, socio-cultural, político-legal-regulatorio, y económico), así como su integración con el Plan Estratégico de la USM. En esta etapa se desarrolla: y responderse preguntas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué se debe examinar la visión del contexto nacional e internacional actual y futuro en el plano de la educación superior? • ¿Qué está ocurriendo que puede afectar o impactar a esta Universidad, y merece ser analizado? • ¿Qué lugar ocupa esta Universidad en “benchmarking” nacionales e internacionales? • ¿Cuáles son las nuevas tendencias y cómo detectarlas? • ¿Cómo afectarán la globalización, la competitividad y los marcos regulatorios a la USM? • ¿Qué oportunidades y amenazas generan el contexto y entorno? • ¿Qué objetivos educativos principales de la USM se desprenden de su Misión y Visión institucional, y del Plan Estratégico 2007-2012? 	<p>No reporta</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál podría ser la Universidad que se quiere desde el punto de vista formativo, inserta en un sistema universitario nacional e internacional, y consecuente con el pensamiento de don Federico Santa María? Para precisar este marco referencial se requiere al menos considerar: • La globalización e internacionalización del ámbito universitario: impacto del acuerdo de Bolonia, la movilidad estudiantil, y el Sistema de Créditos Transferibles (SCT), que ya es una realidad para aplicar en Chile según el acuerdo del Consejo de Rectores de la Universidades Chilenas (CRUCH). Lo anterior en el marco de una fuerte competitividad, de cooperación inter-universidades (vía alianzas, dobles titulaciones, etc.), y exigencias de acreditaciones de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), y eventualmente Europa, EEUU vía ABET, y el Mercosur. • Las exigencias formuladas por el nuevo Plan Estratégico de la USM, y donde éste Plan viabiliza uno de los 11 proyectos definidos. El nuevo plan estratégico que desde su visión y sus proyectos estratégicos define lineamientos, precisando aspectos como “articulara sus diferentes programas de estudio, 	

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
		<p>con el fin de ofrecer a sus alumnos, titulados y sociedad en general, oportunidades de formación continua, diversa e integral para alcanzar los más altos grados del saber humano; ser una universidad con estrechos y poderosos vínculos con las empresas; y desarrollará propuestas de valor innovadoras e integrales que respondan a la demanda estudiantil y empresarial? (extraídos de (A).</p>	
<p>TECNOLOGÍA</p>	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>	<p>El equipo de expertos a cargo de las Tecnologías evaluó que en la actualidad disponen de una insuficiente Biblioteca virtual, se dificulta además adquirir software legales para la institución, los equipos de análisis de laboratorio son de baja performance y no es factible una sistematización informática por lo que esta resulta parcial y aislada de los procesos de la universidad. Por otro lado se carece de apoyo logístico para el procesamiento de material de clases y es Insuficiente la implementación de equipos audiovisuales. Hay dificultades en general con el capital tecnológico de administración.</p> <p>Tecnologías a incorporar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soporte virtual para el proceso de enseñanza y aprendizaje. • Implementación de una intranet. • Diseño e implementación de un sistema de información integral para la gestión de todos los procesos de la universidad. • Adquisición de softwares especializados legales..

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
			<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de laboratorios especializados con tecnología de punta. • Incorporación de la UPLA a organismos nacionales e internacionales especializados de cada profesión. • Implementación de una intranet institucional. • Equipamiento de todas las aulas con equipos audiovisuales. • Suscripción a revistas especializadas. • Contar con infraestructura y medios de transporte modernos y de calidad.
<p align="center">DISPOSICIONES GENERALES</p>	<p align="center">No reporta</p>	<p align="center">No reporta</p>	<p>La directiva de la Universidad Peruana de Los Andes (UPLA), establece las orientaciones generales de trabajo para que cada una de las unidades académicas y administrativas de la UPLA, desarrolle su Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2006-2011, en coordinación con sus respectivas dependencias integrantes, tomando como base el planeamiento estratégico formulado en el Diplomado Internacional sobre Planeamiento estratégico participativo en Educación Superior desarrollado del 2 al 10 de Agosto del año en curso por nuestra Universidad.</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
			<p>Objetivos: Los objetivos de la presente directiva on los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser una guía metodológica para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las unidades académicas y administrativas de la UPLA, asegurando su apropiada articulación entre sí y con el Planeamiento Estratégico Institucional UPLA 2006-2011 a través del documento denominado Estrategia para el Trienio 2006-2011. 2. Armonizar el direccionamiento estratégico Institucional identificado en el Planeamiento Estratégico Institucional. 3. Garantizar una correcta identificación en los PEI del direccionamiento estratégico, permitiendo su adecuado cumplimiento a través de la priorización de sus acciones permanentes y temporales y los recursos que éstas requieren para su implementación.
<p>DISPOSICIONES ESPECÍFICAS</p>	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>	<p>Los PEI, se formulan en términos de objetivos, medibles, verificables, cuantificados en términos de costos y resultados esperados, y que se integran en el Plan Estratégico Institucional UPLA 2006-2011, acorde con la disponibilidad de recursos que dispone la UPLA.</p> <p>Cada Unidad de la UPLA, dentro de su ámbito de competencia, implementa su PEI a través de sus planes operativos y sus correspondientes presupuestos institucionales anuales.</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
			<p>Los Planes Estratégicos Institucionales &ndash; PEI</p> <p>La elaboración del PEI Universidad Peruana Los Andes 2006-2011, es responsabilidad del Jefe de la Oficina de Planificación de la UPLA e involucra, por su carácter participativo a los responsables de las diferentes Unidades académicas y administrativas que conforman la Universidad Peruana Los Andes.</p> <p>El Plan Estratégico UPLA 2006-2011 fue aprobado por el Consejo de Facultad para el caso de las Facultades y posteriormente previa la opinión favorable de la Oficina de Planificación ser ratificados por el Consejo Universitario y su posterior aprobación por la Asamblea Universitaria de la UPLA.</p> <p>La fase de formulación del PEI se efectuará en coordinación con la Oficina de Planificación, utilizándose los formatos establecidos en los anexos de la presente directiva a fin de facilitar el proceso de registro de los PEI. Cada Representante de las Unidades, es responsable por la formulación del PEI en los plazos previstos en la presente directiva.</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS	No reporta	No reporta	<p>Responsabilidades en la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales 2006-2011: Las Unidades Académicas y Administrativas de la UPLA a través de sus responsables al interior de la institución, son las encargadas de la formulación del PEI de su Unidad, debiendo efectuar todas las coordinaciones necesarias dentro de su Unidad, de introducir la información pertinente en los formatos que para tal fin se adjuntan y presentar el PEI en el plazo señalado a la OPLAN, la cual será la encargada de la coordinación de las fases de formulación, ejecución, seguimiento, evaluación del PEI a nivel Institucional.</p> <p>Plazos para la elaboración de los PEI</p> <p>El plazo para la presentación preliminar del PEI de cada Unidad venció el 30 de Octubre del 2006. El plazo para la presentación a la OPLAN de la versión definitiva del PEI que recojió los comentarios y observaciones de esta Oficina, venció el 6 de noviembre del 2006. El plazo para la presentación al Consejo Universitario de cada PEI por la OPLAN venció el 17 de noviembre del 2006.</p> <p>Copia de estos PEI en su versión preliminar y definitiva debió ser enviado a la OPLAN dentro de los cinco días posteriores a su elaboración.</p> <p>La OPLAN presentó y sustentó ante el Consejo Universitario (previa la aprobación del Rector) el Plan Estratégico Institucional (PEI) UPLA 2006-2011 a más tardar el 27 de noviembre del 2006.</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
DISPOSICIONES FINALES	No reporta	No reporta	<p>Primera. Sobre la base del Plan Estratégico Institucional UPLA 2006-2011 que integra los PEI de cada Unidad Académica y administrativa, y de acuerdo a la directiva que para tal efecto emita la OPLAN, las Unidades Académicas y administrativas formularán sus Presupuestos Institucionales de Apertura (PIA) para el Año 2007.</p> <p>Segunda. Para mayor información respecto al proceso de Planeamiento Estratégico Institucional, dirigirse a las siguientes direcciones electrónicas: gutierrezfgm@hotmail.com, agrb16@hotmail.com.</p>
ÁREAS CLAVE	No reporta	No reporta	<ol style="list-style-type: none"> 1.. Investigación. 2.Docencia. 3.Proyección. 4.Extensión. 5.Producción. 6.Gestión. 7.Bienestar Universitario.
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	No reporta	No reporta	<p>Como parte de la dinámica de grupo se procedió a explicar catorce factores de éxito con la finalidad que cada grupo los evaluara y realizara los cambios o consideraciones convenientes. Con este ejercicio se logró que los equipos hicieran ajustes en los objetivos estratégicos y tácticos para que estén alineados a la visión de la UPLA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas, procedimientos y metodologías en la gestión y en los procesos. 2. Mantener siempre en claro la visión, misión, objetivos y la razón de ser de la organización.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
			<ul style="list-style-type: none"> . Gestión en función a la cultura organizacional. 4. Apoyo, participación y compromiso ejecutivo efectivo. 5. Determinación clara de los límites, especificaciones y alcances reales del proyecto. 6. Asignación y manejo adecuado de los recursos. 7. Administración de tiempos. 8. Gestión de la calidad en los procesos críticos. 9. Definición de puntos de control y métricas para el seguimiento. 10. Soporte de un Sistema de Información. 11. Comunicación y una adecuada distribución de información. 12. Marketing del proyecto a todo nivel. 13. Gestión del cambio en la implantación. 14. Gestión adecuada de competencias.
DIAGNOSTICO	No reporta	No reporta	<p>- Caracterización general</p> <p>Es el análisis de la situación respecto al entorno en el que se sitúa y al análisis de sus características internas. El diagnóstico debe comprender una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido en los últimos cinco años, sobre la base de una Matriz de Diagnóstico que refleje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación encontrada • Acciones emprendidas, • Resultados esperados y • Resultados obtenidos.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
			<p>El Entorno General incluirá el análisis de los factores que le correspondan en: lo económico, geográfico, demográfico, político, legal, social, cultural, tecnológico.</p> <p>El Entorno Específico incluirá la definición de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quiénes son sus usuarios/beneficiarios, • Cuáles son los principales colaboradores, • Otras entidades que prestan servicios similares. <p>- Identificación de la situación de la Unidad. Análisis de hechos y tendencias.</p> <p>A. Al interior de la Unidad. B. Del ambiente externo en el cual se desenvuelve la Unidad.</p> <p>- Prioridades de la Unidad. - Análisis Interno. A. Perfil de Capacidad Interna (Matriz PCI) &ndash. - Análisis Externo. A. Análisis. B. Análisis de las Fuerzas Competitivas Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - Matriz POAM</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DE CÁLIZ	UNIVERSIDAD USM	UNIVERSIDAD UPLA
<p style="text-align: center;">FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</p>	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>	<p>El PEI es liderado por el Rector, el Vicerrector Académico y el Vicerrector Administrativo, siendo responsables solidarios del diseño, ejecución e implementación del PEI-UPLA 2006-2011.</p> <p>El Análisis Estratégico: Comprende la formulación de la formulación de la Visión, la Misión, el Diagnóstico, los lineamientos de política y la determinación de los Objetivos Estratégicos.</p> <p>La Implementación Estratégica: Toma como punto de partida los Objetivos Estratégicos y avanza hasta comprender políticas, diseño organizacional y sistema de seguimiento y evaluación. Son las líneas directrices que permiten orientar el desarrollo de las acciones temporales o permanentes a ser desarrollados en el corto, mediano y largo plazo. Son las medidas concretas que se proponen ejecutar para el cumplimiento de los objetivos, siguiendo los lineamientos de política general establecidos.</p> <p>Prioridades: Son los objetivos a atenderse en primer lugar, los cuáles deben ser consistentes con los criterios y prioridades institucionales.</p>

Cuadro N° 42. Elementos considerados en los planes estratégicos de las universidades de Zaragoza, UNA y UNERS.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
UBICACIÓN	España	Venezuela	Venezuela
PLAN ESTRATÉGICO	Plan Estratégico reto estratégico: relación universidad-empresa/institución 2001-2005	Plan Estratégico de la Universidad Nacional Abierta: presente y futuro desde un punto de vista colectivo y formulación del plan táctico institucional (2009-2013)	<p>Núcleo Regional de Postgrado Caracas se presenta el siguiente plan estratégico en torno de tres líneas estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La investigación como eje de los programas y actividades de Postgrado. 2. Creación y fortalecimiento de las redes, líneas de investigación, líneas de trabajo, los proyectos de investigación y bases de datos de los investigadores. 3. Difusión de los resultados de las investigaciones e intercambio con otros Núcleos, Centros u otros entes a nivel nacional e internacional.
MISIÓN	No reporta	<p>La Universidad Nacional Abierta es una institución venezolana, oficial y experimental, organizada como un sistema de educación abierta y a distancia de alcance nacional y proyección internacional, dirigida a democratizar y masificar el acceso a una educación permanente de calidad y comprometida con el desarrollo del país a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversas poblaciones que por limitaciones de variado origen no han podido ingresar o continuar en el subsistema de educación superior y; • Distintos sectores de la sociedad que requieren del servicio educativo. 	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
VISIÓN	No reporta	<p>La Universidad Nacional Abierta será una institución de referencia nacional e internacional, en educación permanente, abierta y a distancia, reconocida por los siguientes rasgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clara vocación democratizadora de la educación. • Abierta en espacio y tiempo para los demandantes del servicio educativo. • Formadora de ciudadanos actualizados, emprendedores, críticos y con conciencia de participación ciudadana. • Rectora de la Educación a Distancia en el país. • Flexible y desburocratizada en su organización y funcionamiento. • Calidad integral del servicio educativo que presta. • Gran formadora de las poblaciones tradicionalmente excluidas de la educación. • Gran capacitadora de los empleados al servicio del Estado venezolano en instituciones de alcance nacional. • Institución que trasciende fronteras geográficas en su accionar. • Utiliza de manera inteligente variados medios tecnológicos, incluyendo las tecnologías de la información y de la comunicación. • Modelo de sintonía con las necesidades de su entorno y de articulación con las instituciones que tienen finalidades similares. 	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
OBJETIVOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar las Acciones Formativas y De Inserción Laboral de los Egresados a las Necesidades de la Empresa/Instituciones. • Promover una Dinámica Efectiva de funcionamiento de las personas y los Órganos de la Universidad de Zaragoza, que impulse las relaciones Universidad-Empresa/Instituciones. • Fomentar un Marco de Cooperación adecuado Universidad-empresa/Instituciones, que favorezca la Interrelación. • Fortalecer la Imagen de la Uz en la Sociedad. • Promover el Cambio Social. • Contribuir a una Política de Extensión Cultural. • Facilitar un tipo de formación integral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar al plan estratégico de la UNA: presente y futuro desde un punto de vista colectivo, aprobado en Resolución N° CS 160-a 2005, las iniciativas emergentes producto de la discusión de las jornadas de reflexión de la universidad que se quiere. • Aprobar el plan táctico institucional (2009-2013). • Considerar el diseño de una estrategia de difusión, coordinación, control y retroalimentación que asegure, de manera permanente y obligatoria, la vinculación entre los Planes Operativos Anuales Institucionales (POAI) y el plan táctico institucional para contribuir con el cumplimiento a cabalidad de la misión y visión institucional. • Aprobar para la formulación de los sucesivos planes operativos institucionales, que se tome en cuenta la programación de las iniciativas prioritarias (2009-2013). 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar las diversas líneas de investigación y de trabajo existentes en los programas del NRPC. • Desarrollar la fundamentación teórica de cada una de las líneas de investigación y de trabaj. • Definir la forma de operacionalización de cada una de las líneas de investigación o trabajo. • Evaluar Sistemáticamente los resultados. Organizar dos eventos que promuevan la participación, el intercambio y la divulgación de la experiencia investigativa. • Crear una base de datos Institucional del NRPC. • Mantener informado al Núcleo Caracas sobre los eventos y resultados de las investigaciones. • Fortalecer espacios para divulgar y compartir • Experiencias y resultados de investigación. • Difundir resultados obtenidos de las investigación es en la comunidad. • Diseñar una revista especializada a para difundir los documentos producidos en las líneas y los resultados de los proyectos.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	No reporta	No reporta	No reporta
FORMULACIÓN DE RETOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad-Empresa/Institución: La sociedad, en el proceso de globalización y adaptación a las nuevas necesidades del entorno, introduce la innovación y la utilización de tecnologías avanzadas como principal componente competitivo de las actividades productivas. En este contexto de cambio y transformación, la Universidad de Zaragoza, donde la investigación, desarrollo y consiguiente innovación están presentes como aspectos inherentes a su espíritu, debe ofrecer una estrecha colaboración a la sociedad, a través de su participación en proyectos conjuntos y de su oferta de servicios de investigación. De la misma manera y con la misma finalidad, parece razonable que en la implantación de nuevas titulaciones o en el desarrollo de las ya existentes, la Universidad de Zaragoza atienda las demandas socio-laborales. • Impacto Social y Cultural: La Universidad debe dar respuesta, con rapidez y eficacia a aquellas demandas sociales vinculadas a los valores y cultura que le son propios. Para ello, se hizo necesaria una mayor conexión entre la Universidad de Zaragoza y la sociedad, 	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
	<ul style="list-style-type: none"> • a través de su participación en proyectos conjuntos y de su oferta de servicios de investigación. De la misma manera y con la misma finalidad, parece razonable que en la implantación de nuevas titulaciones o en el desarrollo de las ya existentes, la Universidad de Zaragoza atienda las demandas socio-laborales. • Impacto Social y Cultural: La Universidad debe dar respuesta, con rapidez y eficacia a aquellas demandas sociales vinculadas a los valores y cultura que le son propios. Para ello, se hizo necesaria una mayor conexión entre la Universidad de Zaragoza y la sociedad, con el fin de que ambas tracen un ámbito de intervención conjunta y coordinada que responda a la incidencia mutua que las actuaciones en uno y otro ámbito pueden tener. La importante dimensión social que posee la Universidad es razón suficiente por la cual desde diferentes foros se le esté reclamando el desarrollo de la faceta cultural y humanística de la formación, así como su intervención como autoridad intelectual. 		
DIAGNÓSTICO DAFO	Aquí se recoge, de forma resumida la relación de puntos fuertes y débiles que, en el interior de la Universidad, pueden facilitar o dificultar la consecución de los objetivos que se marque con respecto a los retos de la relación Universidad-Empresa/Institución y del impacto social y cultural.	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
	Paralelamente, se identifican las amenazas y oportunidades que el entorno en el que la Universidad se viene desarrollando parece ofrecer, en cuanto puedan afectar al planteamiento de la Universidad de Zaragoza con relación a su relación con la Empresa/Institución y a su impacto social y cultural.		
DIAGNÓSTICO DAFO: FACTOR INTERNO	No reporta		
DIAGNÓSTICO DAFO: FACTOR EXTERNO	No reporta		
DIAGNÓSTICO DAFO: AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • COMPETENCIA DE UNIVERSIDADES Y OTRAS ENTIDADES. Creciente oferta de servicios más adecuados a las empresas por parte de otras universidades y centros de investigación. • ESCASA ADAPTACIÓN AL CAMBIO: lentitud en la toma de decisiones. • DIFICULTADES PARA LA RENOVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: La Universidad de Zaragoza no puede igualar las ofertas laborales de las iniciativas privadas. • FALTA APOYO INSTITUCIONAL Y RECONOCIMIENTO SOCIAL, que limita sus posibilidades de desarrollo futuro. • ESTRUCTURA INDUSTRIAL ATOMIZADA: predominio de pequeñas y medianas empresas lo que dificulta el acercamiento empresas-universidad. 		

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
	<ul style="list-style-type: none"> • COMPLICADAS CONVOCATORIAS: las convocatorias de captación de recursos públicos para fomentar la investigación conjunta son cada vez más complicadas y la adquisición de equipamientos técnicos óptimos resulta cada vez más difícil. 		
<p style="text-align: center;">DIAGNÓSTICO</p> <p>DAFO: OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • POTENCIACIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES. Posibilidad de potenciación de canales o contactos internacionales, fundamentalmente en el ámbito de la investigación. • UBICACIÓN ESTRATÉGICA + MEJORA DE INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIONES. La mejora de las infraestructuras de las comunicaciones en la Comunidad Autónoma de Aragón, constituye una inmejorable oportunidad de aprovechamiento de redes tecnológicas que permiten aumentar los mecanismos de interrelación y comunicación con el exterior. • PERCEPCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO E INNOVACIÓN. La necesidad de crecimiento de industrias de desarrollo e innovación provoca una tendencia favorable hacia la potenciación de la relación universidad-empresa/institución. 	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
	<ul style="list-style-type: none"> • ESTRUCTURA TEJIDO INDUSTRIAL. A nivel nacional nos encontramos en un momento económico que posibilita la consolidación del tejido empresarial y su modernización • POSIBILIDAD DE COORDINAR CON LAS ACCIONES DE POLÍTICA TECNOLÓGICA. La Universidad tiene buena disposición para seguir las pautas marcadas por las políticas de desarrollo tecnológico. • COOPERACIÓN DE LOS ALUMNOS. Los egresados son un canal importante para impulsar las relaciones universidad-empresa/institución. 		
DIAGNÓSTICO DAFO: DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • ESTRUCTURA INSUFICIENTE. La Universidad de Zaragoza cuenta con una estructura organizativa y de personal insuficiente para dar respuesta a las demandas que surgen lo que se traduce, en parte, en una falta de apoyo real para articular las relaciones con la empresas/instituciones. • FALTA DE CONOCIMIENTO DE NOSOTROS MISMOS. Escaso nivel de conocimiento interno y externo de la situación real de la Universidad y deficiente comunicación de la realidad universitaria. • FALTA DE CANALES DE COORDINACIÓN QUE FÁCILITEN LA COMUNICACIÓN. La excesiva burocratización impide la tramitación de las gestiones de manera rápida y ágil. 	No reporta	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
	<p>Además, carecemos de una estructura de información y tramitación y, en definitiva, de un canal coordinado conocido de fácil comunicación con las empresas/instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE VALORACIÓN DE ASPECTOS EXTERNOS. La falta de valoración de aspectos diferentes a los estrictamente académicos (actividades I+D+I relacionadas con empresas...) no favorecen la oferta de una formación adecuada a las necesidades del mundo empresarial. • DEFICIENTE PROYECCIÓN HACIA EL EXTERIOR. Existe un desconocimiento de la realidad universitaria y por tanto una falta de relación Universidad-Empresa/Institución derivada, en gran medida, de la escasa proyección de la Universidad de Zaragoza hacia el exterior. • RECURSOS DESAPROVECHADOS. La utilización de recursos materiales y humanos no es óptima. <p>EXCESIVA CARGA BUROCRÁTICA Y DOCENTE DEL PROFESORADO que repercute en el desarrollo de las actividades de Y+D+I.</p>		
<p>DIAGNÓSTICO DAFO: FORTALEZAS:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ALTA CUALIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Los profesionales (profesores, investigadores y PAS) tienen un elevado potencial y nivel de cualificación. • ALTO NIVEL CIENTÍFICO-TÉCNICO. Existe un importante nivel científico-técnico y un potencial investigador reconocido a 	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
	<p>nivel internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • DIVERSIDAD SERVICIOS. La Universidad de Zaragoza ofrece gran diversidad de servicios y disciplinas, lo que permite dar respuesta a numerosas demandas empresariales. • BUEN RATIO RESULTADOS/COSTES. Colaboración con bajos costos. <p>VOLUNTAD DE PROYECCIÓN HACIA EL EXTERIOR. La Universidad de Zaragoza ha comenzado un proceso de internacionalización que se materializa en el elevado número de estudiantes que participan en programas europeos de intercambios (Erasmus, Sócrates...) y en los proyectos de investigación conjuntos con otras instituciones europeas.</p>		
<p>RETO ESTRATÉGICO PROYECTOS ESTRATÉGICOS</p> <p>O</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relación Universidad-Empresa/Institución: Estrategia 2.1.1: Promover el Conocimiento de las Necesidades del Tejido Empresarial en la Universidad de Zaragoza. Estrategia 2.1.2: Fomentar el Concepto de Emprendedor desde la Universidad de Zaragoza. Estrategia 2.2.1: Fomentar una Actitud de Apertura hacia el Exterior. Estrategia 2.2.2: Mejorar Mecanismos de Comunicación Interna, Cooperación y Trabajo en Equipo. Estrategia 2.2.3: Mejorar Mecanismos de Comunicación Externa. 	<p>No reporta</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líneas de investigación y Líneas de trabajo. 2. Jornadas de investigación. 3. Base de datos docentes investigadores. 4. Divulgación y difusión.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
	<p>Estrategia 2.3.4.- Colaborar en Proyectos Conjuntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto Social y Cultural <ul style="list-style-type: none"> Estrategia 7.3.1.- Fomento y Motivación de la participación. Estrategia 7.3.2.- Planificación de Líneas de Acción Cultural de la Universidad de Zaragoza objetivo. 7.4.1.- dotar a los estudiantes de conocimiento sobre cuestiones sociales y culturales. • Formación para la Sociedad <ul style="list-style-type: none"> Estrategia 7.1.1.- Mejora de Comunicación Interna Estrategia 7.1.2.- Mejora de Comunicación Externa Estrategia 7.1.3.- Desarrollo de Proyecto de Imagen Institucional. Estrategia 7.2.1.- Adquisición de conocimiento mediante la apertura a la Sociedad. Estrategia 7.2.2.- Establecimiento de Foros de Debate y encuentro Universidad/Sociedad Estrategia 7.2.3.- Colaboración con iniciativas ciudadanas emergentes. 		
EL PLAN ESTRATÉGICO Y SUS PRIORIDADES	No reporta	El Plan Estratégico Institucional de la UNA que lleva como título: “Plan Estratégico de la Universidad Nacional Abierta: Presente y Futuro Desde un Punto de Vista Colectivo” fue publicado en Gaceta Universitaria Número 048 Extraordinario del 12 de diciembre de 2005 y en él se describe el Perfil Estratégico de esta universidad	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
PERFIL ESTRATÉGICO	No reporta	El perfil estratégico de la UNA serían: la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las iniciativas asociadas a los objetivos y las estrategias. Es importante acotar que el Plan contempla nueve (9) objetivos estratégicos y cuarenta y cuatro (44) iniciativas que apuntan a la identificación de los logros y que son necesarios para el desarrollo institucional. El mismo Plan contempla, como acciones prospectivas, priorizar las iniciativas estratégicas y formular el Plan Táctico que tenía como propósito programar las iniciativas estratégicas en un plazo de cinco años.	No reporta
FUENTES DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO		<p>La fuente de actualización del Plan Estratégico lo constituyeron los productos obtenidos en las Jornadas de Reflexión a Nivel Nacional: “<i>La Universidad que Queremos</i>”, conformados por los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veinte y tres (23) documentos locales correspondientes a cada uno de los centros locales y la sede central que conforman la UNA, producto de la reflexión durante aproximadamente cinco (5) semanas, en cada una de estas instancias, de cuatro mesas de trabajo correspondientes a cada una de las funciones universitarias: Docencia, Investigación, Extensión y Gestión. 	

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
		<ul style="list-style-type: none"> • El Documento Integrador de las Jornadas Regionales, el cual integra el trabajo de discusión llevado a cabo en las cinco (5) regiones: metropolitana, central, oriental, andina y occidental, en la que se organizaron los veinte y tres (23) centros locales y la sede central, para discutir durante dos días el resultado obtenido en las mesas de trabajo instaladas en cada una de esas instancias. • Las conclusiones obtenidas de la discusión en línea, a través del foro: <i>La Universidad que Queremos: Jornadas de Reflexión Nacional La Universidad que Queremos</i>, que estuvo activo durante diez (10) semanas y donde la comunidad Unista tuvo la oportunidad participar con relación a planteamientos concretos referidos a las funciones medulares de la Universidad. • Las actas de las reuniones ordinarias del Consejo Superior a partir de la N° 0-010 del 22-11-2007 hasta la N° 0-06 de fecha 1-07-2008; en dichas reuniones se incluyó de manera consecutiva la discusión acerca de <i>la Universidad que Queremos</i>. • Las conclusiones obtenidas durante los conversatorios realizados entre los funcionarios de la Oficina de Planificación y Evaluación (OPEI) y los miembros de la Comunidad Unista de la Sede Central y del Centro Local Metropolitano, entre los meses de abril y mayo de 2008. 	

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
		<ul style="list-style-type: none"> Las Políticas Institucionales 2008-2013: Desde la participación de todos, en todos los espacios de la UNA, y hacia la construcción <i>de la Universidad Que Queremos...</i> aprobada en Resolución C.S.-019 de fecha 01-07-2008. 	
METODOLOGÍA	No reporta	<p>El proceso de análisis de los documentos que constituyó la fuente de actualización del Plan Estratégico demandó la definición de categorías de análisis, la elaboración de matrices de comparación, de cuadros y gráficos de distribución de frecuencias.</p> <p>El insumo de la discusión en las mesas de trabajo, reunidas en los centros locales y la sede central, así como las correspondientes a las regiones fue registrado en el Cuadro: Resumen Propuestas por Funciones (ver Anexo A), donde se plasmaron por función universitaria (Docencia, Investigación, extensión y Gestión), las propuestas dadas en las mesas de trabajo y su vinculación con las iniciativas estratégicas planteadas originalmente en el Plan. Durante esta revisión se encontraron propuestas que no estaban directamente vinculadas con las iniciativas referidas, lo que dio origen a otro grupo de ellas que se convino en denominar <i>Iniciativas Emergentes</i>.</p> <p>En el Cuadro N° 1: Relación entre las Iniciativas Estratégicas/Emergentes y las Propuestas Planteadas en las Mesas de Trabajo, aparece en la columna 1 las cuarenta y cuatro iniciativas (44) contempladas originalmente en el Plan Estratégico y las ocho (8) Iniciativas</p>	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
		Emergentes y en la columna 2 se registra el numero de propuestas relacionadas con esas iniciativas. Es de hacer notar que para algunas de ellas no se plantearon, durante las discusiones, propuestas relacionada.	
INICIATIVAS PRIORITARIAS	No reporta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las contempladas en el Plan Estratégico que tienen vinculación directa con las propuestas aportadas por la Comunidad Unista en las <i>Jornadas de Reflexión</i>. 2. Las contempladas en el Plan Estratégico que tienen vinculación directa con las Políticas Institucionales aprobadas por el Consejo Superior de acuerdo a la Resolución N° CS 019 de fecha 01 de Julio de 2008. Se destacan en el <i>Plan</i> 3. Las denominadas Emergentes vinculadas con nuevas propuestas surgidas en las <i>Jornadas de Reflexión</i> y que no fueron consideradas inicialmente en el Plan Estratégico. 	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar al Plan Estratégico de la UNA: Presente y Futuro desde un • Punto de Vista Colectivo, aprobado en Resol N° CS 160-a 2005, las iniciativas emergentes producto de la discusión de las Jornadas de Reflexión de la <i>Universidad que Queremos</i>. • Aprobar el Plan Táctico Institucional (2009-2013) • Considerar el diseño de una estrategia de difusión, coordinación, control y retroalimentación que asegure, de manera permanente y obligatoria, la vinculación entre los POAI y el Plan 	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD ZARAGOZA	UNIVERSIDAD UNA	UNIVERSIDAD UNERS
		<ul style="list-style-type: none"> • Táctico Institucional para contribuir con el cumplimiento a cabalidad de la Misión y Visión Institucional. • Aprobar que para la formulación de los sucesivos Planes Operativos • Institucionales, se tome en cuenta la programación de las iniciativas prioritarias tal como lo muestra el Cuadro: Programación de las Iniciativas Prioritarias (2009-2013) 	

Cuadro N° 43. Elementos considerados en los planes estratégicos de las universidades del Zulia, UCV y UDO.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
UBICACIÓN	Venezuela	Venezuela	Venezuela
PLAN ESTRATÉGICO	El aprendizaje organizacional en el desarrollo de un plan estratégico	Plan Estratégico de la UCV. Herramienta para una Gestión de cambio. Comité Operativo del Plan Estratégico 2009. La promesa de transformación de las Estructuras Académicas (UCV). Primera etapa: 2008 – 2012.	Plan Operativo Anual
MISIÓN	No reporta	<p>La Universidad Central de Venezuela, según la Ley de Universidades de 1970, tiene como misión crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso.</p> <p>La Tercera Misión: El reto de la Transferencia del conocimiento: Una Universidad más dispuesta que la universidad clásica a orientar su enseñanza y sus investigaciones hacia la búsqueda de soluciones para los problemas sociales, económicos y políticos, que se preocupa más por las perspectivas de empleo de sus estudiantes.</p>	Contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental - Insular - Sur del país.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
VISIÓN	No reporta	Ser el centro de referencia nacional e internacional en la formación de talento humano necesario y en la generación, gestión y difusión del conocimiento científico, humanístico y tecnológico para, de esta manera, contribuir al desarrollo integral de la nación.	Ser un ente Rector en la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.
VALORES	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía: Entendida como el derecho de procurarse sus propias reglas, su propio gobierno y sus propios fines, y con el deber de orientar estos fines a las necesidades fundamentales de la sociedad, garantizando así la pertinencia en la creación, difusión y gestión del conocimiento. • Democracia: Comprometidos con la reivindicación del principio de convivencia, para lograr la participación y la equidad entre todos los miembros de la comunidad universitaria, proyectándolos hacia la relación de la universidad con su entorno, entendido en un estado social de derecho donde exista el imperio de la Ley. 	

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
		<ul style="list-style-type: none"> • Equidad: Asumida como la obligación moral de garantizar la participación y el ingreso de manera igualitaria, garantizando la igualdad de oportunidades de los distintos grupos sociales, poniendo especial atención a los sectores que por diversa índole han sido excluidos del sistema universitario. • Calidad y excelencia Académica: Demostrada en su capacidad y liderazgo en la formación, transmisión, aplicación y gestión del conocimiento por encima del simple cumplimiento formal, y reconocidos por los distintos actores tanto a nivel nacional como internacional, vinculados a la sociedad del conocimiento. • Pertenencia: Salvaguardada en la capacidad de la universidad de formar el recurso humano apto para contribuir integralmente con la sociedad, a través de la función de aplicación del conocimiento, basado en el mandato legal de la búsqueda de la verdad; y en el compromiso personal de estar en una permanente auto evaluación institucional que permita adelantarse y adaptarse oportunamente con las necesidades de la sociedad. 	

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
		<ul style="list-style-type: none"> • Pluralidad y Tolerancia: Rasgo característico y base fundamental sobre la cual se sustenta la ética y la moral universitaria, protegiendo y garantizando la expresión y discusión abierta de las distintas corrientes del pensamiento universal a través del debate y del diálogo reafirmando el respeto mutuo y reivindicando el valor de la Verdad. 	
<p align="center">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES</p>	<p>Analizar la teoría de acción de los gerentes educacionales al desarrollar un plan estratégico en la Sección Departamental de Química del Núcleo LUZ-COL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la investigación de nuevos conocimientos en beneficio del bienestar y progreso del ser humano, de la sociedad y del desarrollo independiente de la nación. • Dirigir la enseñanza hacia la formación integral de profesionales y a la capacitación del individuo en función de las necesidades de la sociedad y su desarrollo. • Participar, a través de programas de Extensión y Apoyo, en la solución de los problemas sociales que enfrente el país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país. • Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país. • Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela. • Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad. • Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución. • Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
			<ul style="list-style-type: none"> • Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia. • Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.
<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Describir la teoría explícita de los gerentes educacionales en cuanto a las funciones gerenciales. • Develar la teoría en uso de los gerentes educacionales con respecto a las funciones gerenciales. • Contrastar la teoría explícita y la teoría en uso de los gerentes educacionales. 	<p style="text-align: center;">No reporta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • FORMACIÓN. Formar profesionales integrales: competitivos, cultos, con espíritu crítico y creativo, líderes en su especialidad, generadores de conocimientos, con valores y comprometidos con el desarrollo de la sociedad. Están enmarcados en el ámbito de acción los Proyectos Recurrentes: 1,2,6,7 y el Dpto. de Admisión y Control de Estudios • DOCENCIA. Contar con personal docente de alto nivel académico, con compromiso ético, moral y social, que contribuya a la formación de profesionales integrales. Está enmarcado en el ámbito de acción el Proyecto Recurrente 3. • PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS. Establecer la generación de conocimientos, con énfasis en la investigación científica, tecnológica y humanística, como eje fundamental del desarrollo de la universidad, orientado a resolver los problemas prioritarios de la sociedad. Está enmarcado en el ámbito de acción el Proyecto Recurrente 4.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
			<ul style="list-style-type: none"> • INTEGRACIÓN SOCIAL. Hacer de la integración social un pilar para el desarrollo de la Universidad, estableciendo canales de interacción entre universidad, Estado, empresa e instituciones sociales, hacia un desarrollo integral y sostenible. Está enmarcado en el ámbito de acción el Proyecto Recurrente 5. • GESTIÓN. Desarrollar una cultura organizacional de excelencia basada en principios y valores que permita una gestión de alta calidad. Están enmarcadas en el ámbito de acción de este objetivo todas las dependencias administrativas que constituyen la categoría de Acciones Centralizadas.
FUNCIONES	No reporta	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas y disciplinas en las que se considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales. • Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria. • Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
METODOLOGÍA	Esta investigación estuvo orientada a analizar la teoría de acción de los gerentes educacionales en el desarrollo de un plan estratégico, con la finalidad de establecer en qué medida se genera aprendizaje organizacional. El estudio fue de carácter cualitativo y respondió al enfoque etnográfico, nivel de descripción endógena, pues se interpretó con base al marco teórico. El grupo en estudio realizó cambios en sus estrategias de acción, las cuales resultaron consistentes con un Modelo I de Teoría en Uso, generándose un aprendizaje organizacional de recorrido simple. La organización obtuvo logros importantes con relación al desempeño de la función de la investigación y pretende alcanzar la congruencia entre las dimensiones explícitas y en uso.	No reporta	No reporta
RETOS ESTRATÉGICOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS	No reporta	La Universidad enfrenta retos enormes. Mundiales: El papel de las universidades es contribuir a tres funciones clave: <ul style="list-style-type: none"> • Producción del conocimiento. • Transmisión del conocimiento. • Transferencia del conocimiento: mediante su difusión a la sociedad que los precisa, proporcionando soluciones a los problemas concretos de los agentes sociales y económicos. 	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
BASES ONTOLÓGICAS Y EPISTEMOLÓGICAS	<p>En esta investigación se usó una ontología de sistemas, pues se analizó la teoría de acción cuando los actores desarrollaron un plan estratégico, pues se consideraron las funciones gerenciales, inseparables unas de otras, que deben ser cumplidas por todos los que están inmersos en el proceso de cambio, por lo tanto, no puede limitarse a lo que ocurre sólo con algunos actores; es menester alcanzar una visión de totalidad, considerando diversos escenarios y diferentes puntos de vista de los actores involucrados en una amplia red de relaciones. Epistemológicamente, se asumió una postura fenomenológica, la cual concibe la conciencia absoluta como el fundamento de todo conocimiento, mientras que el mundo siempre se da como referido a la conciencia y esta conciencia es la que da sentido a las cosas. Reduce el ser de las cosas a lo pensado por mí. Además, se empleó una metodología etnográfica, con un marco teórico que no es rígido, de manera que se pueda captar mejor la realidad vivida por el grupo en estudio y establecer generalizaciones.</p>	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>
TEORÍA DE ACCIÓN	<p>Esta teoría de acción, se pone de manifiesto en dos dimensiones, que son: la teoría explícita y la teoría en uso. Las teorías explícitas o respaldadas son aquellas que una persona afirma que le sirven de orientación; y las teorías en uso son las que pueden inferirse de la acción.</p>	<p>No reporta</p>	<p>No reporta</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
	<p>Así mismo, en esta investigación se señala que no se hacen distinciones entre teoría y acción, sino entre dos teorías de acción distintas: la que la gente respalda y la que la gente utiliza</p> <p>Con respecto a las dimensiones explícitas y en uso de la teoría de acción aquí establecidas, hacen una analogía denominando a estas dimensiones teoría de la palabra y teoría de la acción, respectivamente. Con la expresión “teoría de la palabra” hacen referencia a las teorías y los conceptos que la gente dice que determinan sus acciones. El término “teoría de la acción” se refiere a los conceptos y a las teorías que explican las acciones esenciales.</p>		
<p>ÁREAS O LÍNEAS ESTRATÉGICAS</p>	<p>No reporta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar en la Flexibilidad Curricular (resume buena parte de las 14 políticas). • Fortalecer la Investigación y el Postgrado: Reforzar ascendencia de entes coordinadores centrales. • Elevar cualitativa y cuantitativamente nuestra contribución a la sociedad, promoviendo servicios, productos y soluciones basados en el conocimiento: Gestión del Conocimiento • Desarrollar y mejorar la Plataforma Tecnológica, y los servicios de apoyo a la gestión académico-administrativa de la institución. • Conservar y mantener nuestro patrimonio edificado para un mejor Ambiente y consolidar una Mayor Seguridad del campus universitario (incluyendo Maracay y núcleos) 	<p>No reporta</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
		<ul style="list-style-type: none"> ● Acordar e instrumentar los Incentivos al personal académico, administrativo y obrero en función de estos procesos de mejora de nuestra institución. 	
<p style="text-align: center;">GESTACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</p>	<p style="text-align: center;">No reporta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 2001: Gestación y Evolución del Plan Estratégico. Declaratoria de Reestructuración de Dependencias Centrales. ● 2001-2004: Planes Estratégicos Rectorado VRAC. Secretaría. Propuesta de Fortalecimiento Administrativo VRAD. ● 2005: Instalación del Plan. Aprobación de Mapa (15/03/2004 y 08/04/2005). Conformación del Comité Operativo (06/2005). Establecimiento del Comité Operativo Ampliado. Jardín Botánico (11/2005). ● 2006: Difusión hacia la comunidad. Aprobación de Mapas y Planes Estratégicos por Facultades. Planes Operativos Anuales. Foro y Talleres sobre Modelo de Universidad. ● 2007: Principios Rectores CU. Discusión Estrategias y Políticas con sectores de la comunidad. Plan de Acción para el desarrollo de la primera etapa del Plan Estratégico UCV. Aprobación de Políticas Institucionales. Establecimiento de Equipos Responsables por áreas de trabajo. 	<p style="text-align: center;">No reporta</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
		<ul style="list-style-type: none"> ● 2008: Difusión de las 14 políticas orientadoras del Plan Estratégico hacia la Comunidad Universitaria (Consejos de Facultad, Consejos de Escuelas, de Institutos, Gremios). Elaboración de Árboles de Proyectos por cada política. Conformación de los DET. Desglose Estructural del Trabajo. 	
MOTIVACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> ● El mundo de la educación superior está en proceso de transformación. ● En la UCV se han propuesto iniciativas valiosas que no habían sido incorporadas sistemáticamente en un plan integral de cambios. ● La imperativa necesidad de adecuar la Institución a la Sociedad del Conocimiento. 	No reporta
ACTORES INVOLUCRADOS	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> ● Universidad Central de Venezuela (UCV), ● Profesores Investigadores. ● Estudiantes Pre y Postgrado. ● Empresas Instituciones Privadas, Ongs, Sociedad. ● Estado, Locti, Leyes. 	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
CONCLUSIONES O RESULTADOS	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia Académica para la Innovación: Definición Doctrinaria de la Nueva Academia Ucevista. Vicerrectorado Académico. Primera Etapa: 2008 – 2012. • Creación de la gerencia de Conocimiento e Información con Planes en marcha. • Transformación de la Plataforma Tecnológica. Gerencia Innovadora. Excelencia en la Gestión Académico Administrativa. • Proyecto: Plataforma Tecnológica del SEDUCV. La UCV contigo donde quieras. Portal del Sistema de Educación a Distancia de la UCV. • Avances en Secretaría: Siga - Uxxi. • Avances en la consolidación del Sistema de Información y Gestión Académica - Universitas XXI (SIGA UXXI) en 8 Facultades de la UCV. • Automatización del proceso de inscripción. • Revisión de la parametrización en UXXI-MOODLE. • Capacitación del personal de Control de Estudios de 8 Facultades. • Preservación de los Espacios de la Universidad. • Sistema de Información Científica humanista y Tecnológica (SICHT): Las Metas 2009. 	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
FLEXIBILIDAD CURRICULAR	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Rediseñar los currícula por competencias con criterios de flexibilidad, interdisciplinaridad y transdisciplinariedad para favorecer la formación integral del estudiante, a través de diversas modalidades de enseñanza. • Metas: <ul style="list-style-type: none"> - Inicio del proceso de rediseño curricular en por lo menos el 50% de las escuelas al 31/12/2009. - Al culminar el segundo semestre del año 2010, todas las escuelas deben haber iniciado el proceso de rediseño curricular. - 40% de los currícula deben esta rediseñados para el 30 de junio de 2012. - 43 Informes de avances de rediseño curricular entregados al 31 de mayo de 2012. 	No reporta
POSTGRADO INVESTIGACIÓN E	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Implantar un sistema de investigación y de postgrado que integren las fortalezas de los grupos de investigación y docentes, propios, nacionales e internacionales, para propiciar la generación de conocimiento y responder a las necesidades y las demandas del país, así como a elevar la competitividad del postgrado y la investigación. • Metas: <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar políticas de Investigación y Postgrado (30 noviembre 2009). - Presentar políticas de Investigación y Postgrado ante el CU (diciembre 2009). 	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
		<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar y propiciar la dotación de infraestructura de las unidades de investigación (continuo). - Definir indicadores de productividad (Marzo 2010). - Incorporar postgrados al Sistema de Educación a Distancia (Junio 2010). - Iniciar la evaluación de los programas de postgrado y actividades de investigación (Septiembre 2009) previa definición de criterios. - Redimensionar la estructura organizacional y funcional del CDCH para constituirse en eje articulador de las redes institucionales que le permitan potenciar el desarrollo y calidad de la investigación en la UCV (diciembre 2010). 	
<p style="text-align: center;">GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</p>	<p style="text-align: center;">No reporta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar y profundizar la interacción de la UCV con la sociedad mediante la innovación, articulando su oferta de conocimientos con las demandas u oportunidades del entorno, haciendo uso de los sistemas de información institucionales y fortaleciéndolos. Para determinar la oferta de la UCV se hace necesario construir junto con las otras instancias de la universidad la base de información que lo permita. • Metas: <ul style="list-style-type: none"> - Construir los mecanismos de transferencia de la metodología de gestión del conocimiento hacia las diversas facultades de la UCV para finales del 2009 	<p style="text-align: center;">No reporta</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
		<ul style="list-style-type: none"> - (talleres, formación de multiplicadores, desarrollo de mecanismos internos de las Facultades...). - Terminar el levantamiento de información sobre Energía en las Facultades de Ciencias e Ingeniería para julio de 2010. - Difundir la gestión del conocimiento como un nuevo enfoque de gestión de la UCV en sus 11 facultades para diciembre 2009. - Construir los escenarios prospectivos de la UCV en Salud y Calidad de Vida para diciembre 2009. - Terminar el levantamiento de información en Salud y Calidad de Vida de las Facultades de Ciencias de la Salud (Medicina, Farmacia y Odontología) para diciembre de 2010. - Completar las áreas de la gestión del conocimiento en la UCV hacia ambiente y educación para julio 2012. - Iniciar el proceso de acuerdo con los actores para las acciones a desarrollar en ambiente y educación para el segundo semestre de 2009. <p style="margin-left: 40px;">Colaborar con la creación de un ente de interfaz para la prestación de servicios y generación o mejora de productos basados en el talento y para la obtención de ingresos para finales de 2010.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica de los procesos de la Gerencia de Gestión del Conocimiento del VRAC para finales de 2009. 	

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
		<ul style="list-style-type: none"> - Formular y sancionar políticas institucionales para la promoción de la innovación para junio 2010. - Formular y sancionar políticas institucionales para la integración transversal de la UCV para diciembre 2011. 	
<p style="text-align: center;">GESTIÓN AMBIENTAL</p>	<p style="text-align: center;">No reporta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Convertir el campus universitario (descentralizado y ramificado: CUC, Maracay, núcleos y estaciones) en patrimonio sustentable y seguro. Alcanzar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas y de modelación de su entorno. • Metas: <ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el Plan Rector y Plan de Manejo de la UCV para diciembre 2010. - Integrar el factor seguridad en el Plan Rector y el Plan de Manejo para diciembre 2009. - Profundizar la integración de la comunidad universitaria con la gestión ambiental para diciembre 2009. - Descentralizar la gestión ambiental y de la planta física, para diciembre 2009. - Apertura de un registro centralizado de delitos en el campus universitario para su clasificación, estadísticas, patrones de ocurrencia, etc. para diciembre 2010. - Erradicar progresivamente el tráfico y consumo de sustancias estupefacientes para julio 2012. 	<p style="text-align: center;">No reporta</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
		<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y aplicar las normativas sobre el uso adecuado de espacios y bienes culturales y artísticos para diciembre 2009. - Instrumentación de políticas de recuperación de los espacios circundantes al entorno universitario (por ejemplo, calle La Peta, Plaza Las Tres gracias, Paseo Los Símbolos) para diciembre 2010. - Optimización del uso de los espacios académicos para diciembre 2010. - Avanzar en la superación de la provisionalidad de algunas edificaciones para diciembre 2010. - Plan Universidad Abierta 12 meses para diciembre 2010. - Generar una política frente a las obligaciones impuestas por la LOPCYMAT e INPSASEL para diciembre 2009. 	
<p align="center">PLATAFORMA TECNOLÓGICA</p>	<p align="center">No reporta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Implementar una plataforma tecnológica robusta, actualizada, capaz de responder a los requerimientos de sistemas y servicios para la docencia, extensión e investigación de la UCV. • Metas: <ul style="list-style-type: none"> - Integrar todos los sistemas para el 2011. - Para el 2010 conectar el 100% la red UCV intra y el 70% extra muro. - Garantizar la visibilidad de la UCV en el mundo virtual para el 2010. - Asegurar el acceso al 100% de la comunidad universitaria a los servicios de TIC'S para el 2010. 	<p align="center">No reporta</p>

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
		- Mantener actualizada la plataforma tecnológica de acuerdo a los avances de las TIC'S.	
INCENTIVOS AL PERSONAL	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Estimular y reconocer la actividad desarrollada por los integrantes de la comunidad universitaria mediante un conjunto de incentivos materiales, académicos y morales. • Metas: <ul style="list-style-type: none"> - Tener diseñado un sistema de indicadores de eficiencia para evaluar el rendimiento del personal, tabla de incentivos para diciembre 2009. - Tener diseñado el reglamento y posibles fuentes de financiamiento para junio 2010. 	No reporta
FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	No reporta	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir el compromiso de la transformación de la UCV, en términos de su estructura, fortaleciendo el trabajo integrado entre Facultades y Dependencias. Trabajo en equipo. • Comprometer a las instancias de dirección universitaria -Consejo Universitario, Consejos de Facultad, Consejos de Escuela- con el Plan Estratégico: <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la transversalidad entre los lineamientos del Plan Estratégico. - Incorporar la mayor cantidad de miembros de la Comunidad Universitaria al Plan Estratégico. - Establecer un programa de seguimiento y evaluación del P.E. • Potenciar la plataforma tecnológica para la acción global de la UCV. 	No reporta

ELEMENTOS	UNIVERSIDAD DEL ZULIA	UNIVERSIDAD UCV	UNIVERSIDAD UDO
		<ul style="list-style-type: none"> • Respetar los Valores Claves: Autonomía, honestidad, sinergia, concientización como valor patrimonial, visión a largo plazo y continuidad en los planes. • Adecuada coordinación entre la DTIC y las Facultades para el desarrollo de la política de utilización de la plataforma tecnológica. • Centralización en el dictado de políticas y descentralización operativa en su aplicación. • Disposición al cambio por parte de los miembros de la Comunidad • Política de remuneración basada en meritocracia • Dotación presupuestaria. 	

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación, con respecto al Plan Estratégico en la Administración Universitaria, se llega a las siguientes conclusiones:

- Al desarrollar y diseñar Planes Estratégicos en la administración universitaria, va permite obtener resultados como: inferir lecciones aprendidas tanto para la planeación, el diagnóstico estratégico, así como para los planificadores. También la construcción de un modelo teórico de diagnóstico estratégico y con un enfoque de planeación estratégica para la educación superior.
- Considerar el diseño de una estrategia de difusión, coordinación, control y retroalimentación que asegure, de manera permanente y obligatoria, la vinculación entre los POA y el Plan Táctico Institucional para contribuir con el cumplimiento a cabalidad de la Misión y Visión Institucional.
- El desarrollo o diseño de un Plan Estratégico, va permite la formulación de los Planes Estratégicos sucesivos, mejorarlo y actualizarlo.
- Al implementar el plan estratégico permite orientar las acciones para el logro de metas, cambiar las estrategias de acción tomando en cuenta los valores de la organización.
- Los planes estratégicos permiten que la administración universitaria logre resultados como: libertad para emprender proyectos, mejoramiento de la infraestructura, creación de un laboratorio de investigaciones.
- Otros resultados que pueden obtener las universidades, a través de los planes estratégicos son: Excelencia en la Gestión Académica Administrativa para la innovación, creación de la gerencia de conocimiento e información con Planes en

marcha, transformación de la plataforma tecnológica, avances en la consolidación del sistema de información y gestión académica, capacitación del personal, preservación de los espacios de la Universidad.

- Se propone una estrategia de desarrollo que apunta hacia el desarrollo de la capacidad tecnológica, que permitirá digitalizar los documentos y/o archivos que se encuentran resguardados en las universidades. Con esta estrategia lo que se busca es que a través de la digitalización se libere el mayor espacio físico en los Departamento de las mismas, facilitando las tareas realizadas, y permitiendo la preservación de los archivos.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. 5ta edición. Editorial Episteme. Caracas.

Chiavenato, I. (2003). **Administración: teoría, proceso y práctica**. 3era Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

David, F. (2008). **Concepto de administración estratégica**. Editorial Pearson Educación. México.

David, A. y Robbins, S. (2002). **Fundamentos de administración**. 3ra edición. Editorial Pearson Educación. México.

Francés, A. (2006). **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral**. Editorial Pearson Educación de México, S.A. México.

Francés, A. (2001). **Estrategias: para la empresa en América Latina**. Edición IESA. Venezuela.

Gómez, J. (1999). **Estrategia para la competitividad de las PYME**. Editorial McGraw-Hill. España.

Hernández, S. y Rodríguez. (2004). **Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia**. Editorial McGraw-Hill. México.

Hitt, A. y otros. (2006). **Administración estratégica. Competitividad y concepto de globalización.** Editorial Internacional Thompson Editores S.A. Mexico.

Jones, G. (2008). **Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones.** 5ta Edición. Editorial Pearson educación. México.

Koontz, H. (2008). **Administración. Una perspectiva global.** 13ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Mendez, C. (1995). **Metodología.** Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Pinto, R. (2000). **Planificación estratégica de capacitación empresarial.** Editorial McGraw-Hill. México.

Robbin, S. (2004). **Comportamiento organizacional.** 10ma Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración.** 8va Edición. Editorial Pearson educación. México.

Sánchez, E. y Valencia M. (2008). **Planeación estratégica. Teoría y práctica.** Editorial Trillas, S.A. México.

Serna, H. (1999). **Gerencia estratégica: planeación y gestión. Teoría y metodología.** 6ta Edición. 3R Editores Ltda. Colombia.

Steiner, G. (1998). **Planeación estratégica.** Editorial Continental, S.A. México.

Stoner, G. (1996). **Administración.** 6ta Edición. Editorial Hispano

Americano S.A. México.

Thompson, A y Strickland, A. (2004). **Administración estratégica**. 13era Edición. Editorial Graw Hill Interamericano. México.

Leyes

Constitución de la República bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial. Extraordinaria N° 5.908.

Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929.

Ley Orgánica de Planificación. (2001). Gaceta Oficial. Extraordinaria N° 5.554.

Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial. Extraordinario N° 1429.

Documentos

Andrade y Carrau (2011). **Administración universitaria**. (<http://www.pdfactory.com>).

Barreto, A. (2002). **Administración universitaria**. Conf. XXI. Simposio permanente sobre la Universidad. Colombia. (<http://www.pdfactory.com>).

Caravantes(1998). **Adaptado y traducido de Teoría general de Administración**. Editorial Age. Brasil. (<http://www.pdfactory.com>).

Chiavenato, I (2001). **Administración. Proceso administrativo**. Editorial

McGraw-Hill. Colombia. (<http://www.pdfactory.com>).

Crozier (2002). **El papel de la Ética en las ciencias organizacionales**. Conferencia en la Universidad de Buenos Aires. (<http://www.pdfactory.com>).

Drucker, P (1993). La sociedad poscapitalista. Editorial Sudamérica. Argentina. (<http://www.pdfactory.com>).

Gimbert, X. (2001). El enfoque estratégico de la empresa. El Nacional.

Kast y Rosenzweig (1999). **Administración en las organizaciones**. McGraw-Hill. México. (<http://www.pdfactory.com>).

Kaufman (1985). Time, chance and organizations, natural selections in a perilous envioment. Chathan Hause. USA. (<http://www.pdfactory.com>).

Mintzberg, H. (2001). **Diseño de las organizaciones eficientes**. Editorial El Ateneo. Argentina. (<http://www.pdfactory.com>).

Parker (1933). Conferencia dictada en la Universidad de Londres, **tomados de clásicos en Administración**. Merrill (1997). Limusa. México. (<http://www.pdfactory.com>).

Segovia, H. (2010). **Naturaleza de la gerencia**. (<http://www.tinpan.fortunecity.com>).

Trabajos de Grado

Barreto, E. y Laréz, A. (2010). **Plan estratégico para el Departamento de**

Registro y Estadística de la Universidad de Oriente. Trabajo de Grado, Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

Rodríguez, M y Vivenes, E. (2008). **Estrategia para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en Total Performance Scorecard.** Trabajo de Grado, Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Navas, A. y Ortiz, R. (2009). **Plan Estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.** Trabajo de Grado, Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Directorio Web

(<http://www.anuies.mx>).

(<http://www.definicionabc.com>).

(<http://www.dgd.usm.cl>).

(<http://es.wikipedia.org>).

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>).

(<http://www.eumed.net>).

(<http://www.gestiopolis.com>).

(<http://www.mailxmail.com>).

(<http://www.monografias.com>).

(<http://www.planificación.upla.edu.pe/portal>).

(<http://personal.us.es>).

(<http://www.postgrado.unesr.edu.ve>).

(<http://www.revistas.luz.edu.ve>).

(<http://www.uda.cl>).

(<http://www.uca.es>).

(<http://web.ucv.net>).

(<http://www.una.edu.ve>)

(<http://www.une.edu.pe>).

(<http://www.unizar.es>).

(<http://www.utfsm.cl>).

OTRAS BIBLIOGRAFÍAS CONSULTADAS

Chiavenato, I. (2004). **Comportamiento organizacional**. Editorial Thompson. México.

García, E. y Valencia, M. (2008). **Planeación estratégica: Teoría y práctica**.

Editorial Trillas. México.

Gómez, G. (1994). **Planeación y organización de empresa**. Editorial McGraw-Hill. México.

Hall, R. (1998). **Organizaciones: estructura, proceso y resultados**. Editorial Prentice hall. México.

Koontz, H. (2008). ComKoontz, H. y Weihrich, H. (1998). **Administración. Una perspectiva global**. Editorial McGraw-Hill. México.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). **El proceso estratégico**. 2da edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Sachse, M. (2007). **Planeación estratégica en empresas públicas**. Editorial Trillas. México.

Thompson, A. y Strickland, A. (1994). **Dirección y administración estratégica: conceptos, casos y lecturas**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. USA.

Villegas, J. (1991). **Desarrollo gerencial**. Editorial Vega. Venezuela.

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	El Plan Estratégico En La Administración Universitaria
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Pereda Lucibel	CVLAC	11.384.348
	e-mail	lucibelpereda@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

universidades, administración, plan estratégico.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
ADMINISTRACION Y CONTADURIA	CONTADURIA PUBLICA

Resumen (abstract):

Las universidades, desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología de manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna se constituye en un imperativo plan estratégico para el desarrollo nacional. Esto, da cuenta de la necesidad de los planes estratégicos en las universidades, por su crecimiento continuo y los diferentes factores económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, entre otros, que las afectan; por lo tanto, los directivos de los mismos están en la necesidad de elaborar planes estratégicos que le faciliten el alcance de los objetivos propuestos en la institución como un todo. Algunas universidades ya están incorporando en su proceso gerencial el diseño de planes estratégicos, ya que, en su ejercicio administrativo existe la preocupación de ver más allá del presente y pensar de manera estratégica respecto al impacto de las nuevas tecnologías, por percatarse de la forma en que las necesidades y expectativas de sus miembros y usuarios están cambiando, de que deben ser universidades competentes, agresivas y así prepararse para el futuro. Sin embargo, no todas las universidades han adelantado planes estratégicos a sabiendas de que pueden ser diseñadas y son fundamentales para cualquier tipo de organización. En este sentido, la razón principal de este trabajo, es comprender los elementos considerados en los planes estratégicos en la administración universitaria, con el fin, de revisar que los investigadores y hacedores de los mismos, tomaron en cuenta para llevar a cabo su propuesta, identificando los diferentes factores, tanto internos como externos que son considerados en la preparación de dichos planes, mismos que podrán servir de referencias para su diseño, en el sector universitario. Esta investigación se apoyó en un estudio descriptivo, ya que describe experiencias sobre planes estratégicos en la administración universitaria e identificando los elementos considerados en dichos planes.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Damaris Zerpa	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.757
	e-mail	
	e-mail	
Elca Malave	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2011	03	16
------	----	----

Lenguaje: **SPA**

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_lp	Aplication/Word

Alcance:

Espacial : Nacional (Opcional)

Temporal: Temporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Publica

Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura

Área de Estudio:

Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

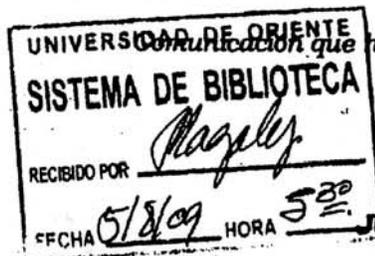
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUMPELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.

Lucibel Pereda

AUTOR