

## **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJORA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

### **PROPOSAL FOR A SYSTEM OF SYSTEM OF IMPROVERMENT FOR THE MANAGEMENT OF ACADEMIC VICERRECTORATE AT THE UNIVERSITY OF ORIENTE**

HAIIDÉE CASTAÑEDA DE C.

*Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, Escuela de Ciencias. Barcelona, Departamento de Administración  
Edo. Anzoátegui. Venezuela. Email: haideecast@cantv.net*

#### **RESUMEN**

Para proponer un Sistema de Mejora para el Control de la Gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente en Venezuela, se sugiere que se aplique el Sistema de Gestión Estratégico, el cual requiere, que previamente se desarrolle una matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; donde las acciones que deriven logren utilizarse como medidas necesarias para alcanzar resultados a corto, mediano y largo plazo, estas acciones a su vez, serán formulaciones que miren hacia el futuro recogiendo la experiencia pasada. Se describen una serie de objetivos, los cuales van acompañados de una o más estrategias y cada estrategia conduce a una o mas líneas de acción que implica la necesidad de desarrollar indicadores que serán los que permitan determinar qué va bien y qué va mal, acompañando de soluciones que en el marco de la actuación mejore la situación actual.

**PALABRAS CLAVE:** Sistema de mejora, calidad, indicadores, toma de decisiones.

#### **ABSTRACT**

For a proposal of the System of Improvement of Performance Control of the Academic Vice Rector of the Universidad of Oriente in Venezuela, a System of Strategic Administration is suggested. This system requires the previous development of a list of Weaknesses, Opportunities, Strengths and Threats; in which the actions to be taken could be utilized as necessary measures to achieve results over a short, medium and long term. These actions, in turn, will be formulations that point toward the future based on experiences of the past. A series of objectives are described which are accompanied by one or more strategies and each strategy leads to one or more lines of action that imply the necessity of developing indicators which will allow to determine what goes well and poorly, accompanied by solutions that in the context of performance may improves the present situation.

**KEY WORDS:** System of improvement, quality, indicators, decision making.

#### **INTRODUCCIÓN**

No es nada nuevo afirmar que la educación superior ha sufrido una transformación en todo el mundo. A pesar de ser la Universidad de Oriente, una Institución de Educación Superior Autónoma y la primera establecida bajo los fundamentos de la Ley de Universidades de 1958, la Universidad ha presentado en la última década a partir de 1990 una evolución muy acelerada en sus actividades de docencia, investigación y extensión, caracterizada por un alto volumen y crecimiento de dichas actividades, escasez de recursos financieros y la ausencia o aplicación de normas por parte de sus autoridades; aunado a la existencia de una gran heterogeneidad y desarticulación institucional entre los Núcleos que la integran. Todo este proceso a menudo genera problemas diversos que no son resueltos

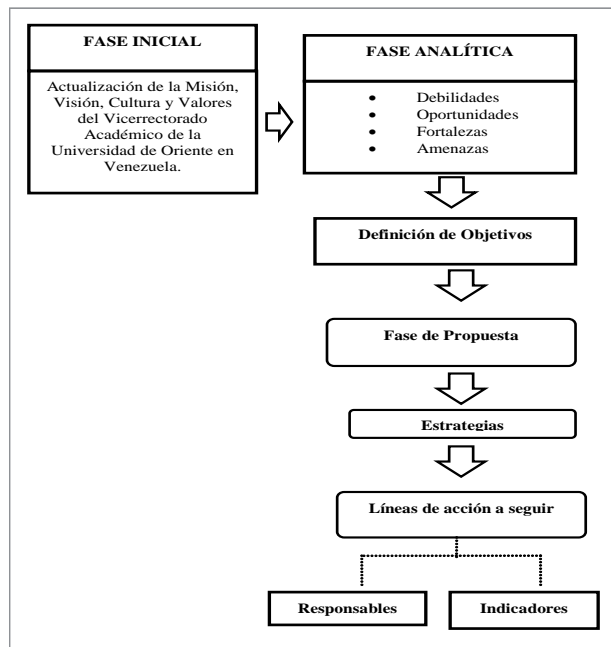
oportunamente o se consideran de poca importancia, lo que ha conducido a pérdida de la pertinencia y ausencia de calidad de la Institución. Esta investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de mejora para el Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente a través del uso del Sistema de Gestión Estratégico. Para presentar esta propuesta de mejora se deben desarrollar objetivos que vayan acorde a su naturaleza, y deben ser:

- Factibles, para su ejecución y resultados.
- Fundamentados con la realidad, el conocimiento y la experiencia.
- Coherentes con las fortalezas y debilidades señaladas.

- Priorizado en función a la importancia que se les concede.
- Dirigidos a los niveles de decisión comprometidos con su ejecución.
- Que tomen en cuenta el mayor número de personas.
- Adaptados al momento actual.
- Creativos e inéditos, de manera que aporten soluciones nuevas.
- Fiables para las personas y todo lo que manipulen para el logro de resultados.

### METODOLOGÍA

Las actividades del Vicerrectorado Académico son sumamente importantes para la Universidad de Oriente, y por ello requiere toda su atención, de aquí que, el Sistema de Mejora para el Control de la Gestión propuesto, se desarrolle de acuerdo con la siguiente figura:

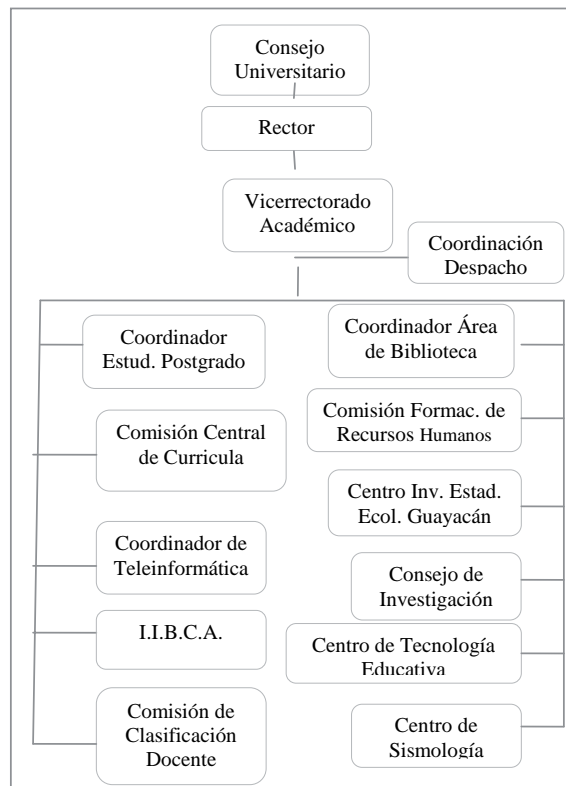


**Figura 1.** Metodología a aplicar para la propuesta de mejora al Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente.

### FASE INICIAL

El Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente, es un Órgano de Gobierno y Administración

de la Universidad de Oriente, su estructura de acuerdo a resolución CU N° 044-86, publicada en Gaceta n° 51, año XIII, trimestre IV, de fecha 8 de Diciembre de 1986, es la siguiente:



Estructura Organizativa del Vicerrectorado Académico de la Universidad: Fuente. Universidad de Oriente.

Entre los deberes y atribuciones del Vice-Rector Académico, contemplados en el Reglamento de la Universidad de Oriente, publicado en Gaceta Oficial No. 1634 de fecha 13 de febrero de 1974, en su Art. 24, prevé:

1. Suplir las faltas temporales del Rector.
2. Supervisar y coordinar, de acuerdo con el Rector, las actividades docentes, de investigación, de bibliotecas y de servicios estudiantiles; así como llevar los registros académicos de la Universidad.
3. Colaborar con el Rector en la orientación de las políticas académicas de la Universidad y asesorar en este campo a los órganos directivos que lo requieran.

4. Cumplir con las funciones que le sean asignadas por el rector o por el Consejo Universitario; y
5. Los demás deberes y atribuciones que le señalen los reglamentos.

Para poder desarrollar un Plan de Mejora, es recomendable afianzar los fines de la Universidad de Oriente, y con ello los del Vicerrectorado Académico, y establecer de una forma más real su misión y visión, incorporando a la Universidad a los procesos de avance científicos y tecnológicos que se exigen, para que se logren producir los cambios que mejoren el marco de vida de la sociedad venezolana y especialmente de las regiones oriental, sur e insular del país.

Con esta propuesta, es necesario que se revise la estructura organizativa de la Universidad, con el propósito de adoptar un modelo más dinámico y funcional, que conlleve a desconcentrar las responsabilidades y toma de decisiones a nivel del Rectorado y Decanatos, esto permitirá otorgar la mayor autonomía posible a los Núcleos y propiciar el ejercicio del poder como algo cercano, otorgándole mayor autonomía a los órganos de cogobierno que lo conformen.

Al instaurar la democracia participativa en la Universidad, automáticamente se pone en marcha el proceso de toma de decisiones, que permitirá alcanzar la calidad académica como uno de los valores fundamentales de la Institución y, en consecuencia, se propiciarán los mecanismos para su evaluación, y la obtención de un destacado nivel de acreditación en las carreras que se ofrecen.

#### **CON RESPECTO AL VICERRECTORADO ACADÉMICO, se debe:**

- Desburocratizar su estructura organizativa y darle más participación a sus cuerpos de formación e investigación.
- Institucionalizar la Cultura de la Planificación como premisa para llevar adelante la transformación deseada.
- Coordinar la planificación para garantizar un crecimiento armónico de la oferta académica.
- Mantener actualizada los pensa de estudios por parte de la Comisión de Currícula, adoptando un modelo curricular que permita libertad académica a

las Escuelas y, por ende, facilite la participación del colectivo en el proceso. Éste tendrá como principios rectores la calidad, la pertinencia y la eficiencia.

- Evaluar periódicamente la oferta académica con el propósito de hacerla mas social, participativa y económicamente pertinente, y fijar como principio rector para la realización de la acción educativa, los procesos centrados primordialmente en la formación del alumno.
- Mantener criterios racionales y actualizados para reclutamiento, selección, adscripción, inducción, dedicación, seguimiento, desarrollo y evaluación de todo el personal dependiente del Vicerrectorado.

#### **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Es necesario que el Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente, se trace objetivos que conlleven a su desarrollo y al logro de mejoras.

Entre los objetivos que debe plantearse, citados sin orden de prioridad, están:

- Implantar un modelo educativo de mejora, que produzca un progreso en el proceso enseñanza-aprendizaje y conlleve a una mejor formación profesional.
- Propiciar la descentralización verdadera de los Núcleos que integran a la Universidad de Oriente, de manera que se produzcan mejoras no sólo en lo académico sino en toda la gestión de la Universidad.
- Iniciar políticas de investigación y transferencia de conocimientos tecnológicos conducentes al desarrollo de la región donde la Universidad de Oriente propaga sus actividades.
- Desarrollar un Sistema de Calidad Institucional.
- Adecuar la formación de profesionales con base a las necesidades del entorno.
- Fortalecer las relaciones institucionales entre el Vicerrectorado Académico como ente coordinador de las actividades de cooperación entre la Universidad y el sector industrial.
- Hacer del Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente, además, un ente promotor de progreso

cultural y social de las regiones oriental, sur e insular del país.

- Impulsar el desarrollo académico de la Universidad, tanto a nivel nacional como internacional, con nuevas apertura de estudios doctorales.
- Dar a conocer a la Universidad de Oriente por su campo de formación académica y científica. En especial que se divulgue información en relación con el servicio que ofrece y la investigación que realiza.
- Propiciar un modelo de autogestión que motive a su personal y conduzca a la captación de ingresos propios.

## **INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS EN EL DESARROLLO REGIONAL Y NACIONAL**

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se contempla en el Art.109

“El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados, 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... se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión”...

Por otra parte en el Plan de Desarrollo Económico y Social (2001-2007) en el apartado sobre el Equilibrio Social, Equidad y Educación Superior, contempla que ésta “está orientada a consolidar las competencias como ciudadanos y como trabajadores, para contribuir al desarrollo del país, comprometida con la disminución de las inequidades y de las desigualdades sociales”.

Lo anteriormente señalado tanto en la Constitución y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Republica Bolivariana de Venezuela ha permitido que los últimos estudios realizados demuestren una preocupación creciente sobre la orientación de la docencia, investigación y extensión de las universidades, y sugiere que estas actividades deben estar más orientadas a los objetivos sociales y económicos.

Es evidente que la Universidad de Oriente, al igual que otras universidades públicas de la región, a parte de su crecimiento por la masificación, se ha estancado en su desarrollo con el sector industrial, así como con la sociedad en su conjunto donde se encuentra inmersa, al no aportar profesionales de calidad acorde con los requerimientos técnicos y sociales para su desarrollo. Hasta no hace mucho tiempo las universidades, contribuían al desarrollo cultural y social de sus entornos geográficos aportando posturas éticas, publicando trabajos sobre sus temas históricos, artísticos y etnográficos, haciendo investigación de calidad fundamentalmente básica, que contribuían con el desarrollo de su región.

Mas reciente aún, las universidades han venido participando de una forma activa en la tarea de desarrollar líneas de investigación para atraer empresas, y que estas contribuyan con la generación de ingresos, no solo para las universidades y centros de investigación, sino también para los profesores-investigadores que participan en los proyectos de investigación.

Si bien es cierto que de este beneficio sólo se favorecen unos pocos, que son los que desarrollan esos trabajos de investigación, es necesario, para que haya la participación de la mayor cantidad de personal docente y de investigación, administrativos y alumnos, se establezca también un compromiso que tome en cuenta las actividades de docencia e investigación, así como el de formar profesionales que se correspondan con los requerimientos de la sociedad.

En Europa, ha surgido el modelo conceptual llamado de la “triple hélice” o “triple demanda”. A la Universidad, la sociedad le demanda, además de docencia e investigación, lo siguiente:

- Responder a las necesidades de una población cliente/ usuaria más diversa.
- Enseñanza/aprendizaje permanente, necesaria por la cambiante demanda de conocimiento y habilidades.
- Mayor relación entre enseñanza e investigación; y
- Una implicación más estrecha entre la investigación y las necesidades de sus usuarios/clientes.

Así aparece el “*polo regional de aprendizaje*” (*learning region*). Contexto moderno, que vienen utilizando algunas universidades españolas, como es el caso de la Universidad de Zaragoza, que consiste en hacer

una reflexión y desarrollar objetivos estratégicos.

La Universidad de Oriente, sólo lo conforman dos Vicerrectorados: el Vicerrectorado Académico y el Vicerrectorado Administrativo, y aunque las actividades centrales de la Universidad son iguales que en muchas otras universidades públicas venezolanas de docencia, investigación y extensión, es del Vicerrectorado Académico donde se ve que se desprenden las actividades más importantes de la Universidad, siendo éste por lo tanto el que se seleccionó para proponer el Sistema de Gestión Estratégico para el Control de la Gestión.

Con respecto a los objetivos propuestos para desarrollar el Sistema de Gestión Estratégico, estos:

- Están relacionados con el funcionamiento del Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente.
- Se enlazan directamente con la función docente.
- Abarcan la función investigadora.
- Contemplan aspectos de la demanda de nuevos servicios.
- Incluyen aspectos asociados con la planificación, y currículo.
- Contienen propuestas para la mejora en la evaluación del aprendizaje y los servicios estudiantiles.
- Están fundamentalmente basados en la mejora de la calidad.
- Consideran las actividades académicas que se desarrollan en los Núcleos que conforman la Universidad y donde el Vicerrectorado Académico tiene su total injerencia.

### **ESTRATEGIAS**

El Sistema de Gestión Estratégico propuesto para el Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente, se basa en los objetivos planteados, es decir, a cada objetivo formulado le corresponde una estrategia a seguir, de manera que la estrategia diseñada pueda a su vez contribuir con el cumplimiento de otros objetivos, y a estos a su vez le corresponderá nuevas estrategias.

### **LÍNEAS DE ACCIÓN**

Para que se implante este Sistema de Gestión Estratégico, es necesario que se definan una serie de aspectos que garanticen la existencia de un procedimiento de control a través del diseño de indicadores, los cuales permitirán hacer las mediciones que conduzcan a definir las líneas de acción a seguir, o la modificación del Plan en caso de ser necesario, o el tipo de mejoras que se requieran realizar y así cumplir con la tan importante Rendición de Cuentas, que exige el Gobierno Nacional a la Universidad como asignador de recursos y que ve con buenos ojos la sociedad donde se encuentra inmersa.

### **PROPUESTA DE MEDICIONES A APLICAR**

La Universidad de Oriente como cualquier otra Universidad Pública venezolana, ha llegado en los últimos tiempos a preocuparse solamente por satisfacer la creciente demanda de cupos estudiantiles. Demanda que se da, debido a múltiples causas, entre las que cabe mencionar su ubicación geográfica, ofrecimiento de una gama muy amplia de oportunidades en las carreras de Ingeniería y afines; cupos por la selectividad interna, los otorgados en cumplimiento a Actas Convenio con gremios de profesores, empleados y obreros y los asignados oficialmente por el Consejo Nacional de Universidades.

Es preocupante para las autoridades este crecimiento de población estudiantil, por la escasez de recursos financieros, la promulgación de nuevos decretos, la deficiencia de espacios físicos, etc. que dificultan el manejo de la Institución. Lo que conlleva a un nuevo modo de pensar, que simplifiquen la toma de decisiones y gestión de calidad para conducir a la universidad al nivel deseado, evitando así caer en errores cuya solución sea tardía, compleja y muy costosa a futuro.

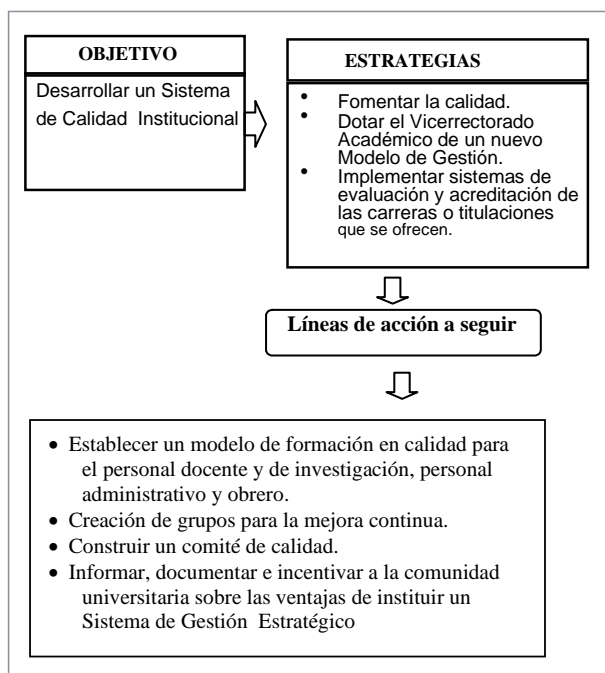
La puesta en marcha de este Sistema de Gestión Estratégico, se basa en el desarrollo y aplicación de indicadores, que sean comúnmente aceptado a todo nivel de la Universidad, en especial del Vicerrectorado Académico, esto permitirá la toma de decisiones. Para iniciar este proceso lo primero que se debe hacer, es crear una unidad de apoyo como existen en otras universidades nacionales y extranjeras, que se encargue de realizar y llevar los registros de todas las actividades que se desarrollan en la Universidad, tanto administrativas como académicas, para hacer las comparaciones, bien entre un período y otros, en un Departamento o Escuela, de manera que la información que de aquí se vaya recopilando permita realizar los correctivos necesarios,

y que con el transcurrir del tiempo la Universidad de Oriente pueda consolidarse como una Universidad de excelente calidad.

Por contener esta propuesta indicadores que permiten cuantificar qué va bien y qué va mal, estos indicadores serán abiertos y flexibles, los resultados por su aplicación ayudaran ha hacer los correctivos necesarios según se vayan aplicando y extendiendo por todas las unidades que conforman la estructura organizativa de la institución. Son indicadores muy sencillos en cuanto a su aplicación. Su sencillez se debe, a que en el momento de ser utilizados, no cause ningún trauma a las personas que estén participando en el proceso de implementación. La propuesta de indicadores se hará con base a los Objetivos Propuestos y las Estrategias de Acción Desarrolladas. Al igual que se plantearon los objetivos, estos a su vez podrían tener una o más estrategias, así ocurre con las líneas de acción, una línea de acción puede ser conducente al desarrollo de uno o mas indicadores.

## RESULTADOS

La aplicación del Sistema de mejora para el Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente se representa de la siguiente manera:



**Figura 2.** Aplicación de la propuesta de mejora al Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente.

De esta forma se siguen desarrollando las estrategias, las líneas de acción y los indicadores a cada objetivo planteados, de manera que se pueda mantener seguimiento y evaluar el Sistema de Gestión Estratégico que se esta aplicando.

## Conclusiones en cuanto a la aplicación de un Sistema de Mejora para el Control de la Gestión para el Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente

Para que una organización, en este caso el Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente, desarrolle un Sistema para el Control de su Gestión es necesario que defina:

1. **Misión y Visión,** Se hace necesario que la Universidad de Oriente y con ello, su Vicerrectorado Académico, modifique estas estrategias, de manera que a través de ello su presencia en las regiones oriental, sur e Insular del país la conviertan en una institución comprometida con el desarrollo de las mismas, de impulso a la cultura, se reconozca como ente incentivador del pensamiento crítico y sea motor de progreso económico, científico y tecnológico para el país.

Esta Universidad esta obligada a convertirse en una institución de calidad al servicio del progreso de los estados Bolívar, Sucre, Monagas, Nueva Esparta y Anzoátegui, y su Vicerrectorado Académico debe dedicarse a formar individuos cultos, críticos y comprometidos. Que sean profesionales que respondan a las necesidades sociales y laborales del momento, que estén bien preparados y que puedan adaptarse y anticiparse a los procesos de cambios que exige la nación, por lo que se requiere que en el Vicerrectorado Académico se produzcan cambios reales y que se adopten y desarrollen técnicas avanzadas en materia científica, tecnológica y humanísticas.

Debe fomentarse la calidad en todo su personal, de manera que se formen profesionales integrales, y para ello es necesario que el Vicerrectorado Académico se aboque a la formación, capacitación y adiestramiento de su personal docente, de investigación y administrativo con persistencia y continuidad.

Debe fomentarse la descentralización de los Núcleos que la integran, para lograr así, una mejor gestión de las actividades que en ella se realizan, y hacer de la Universidad de Oriente, una Universidad de prestigio regional, nacional e internacional.

2. **Cultura y Valores**, el Vicerrectorado Académico debe definir su cultura y valores, los cuales deben ser conducentes para:

- La defensa de todo su personal como valor principal.
- La búsqueda de la excelencia en la docencia y en la formación y capacitación de su personal académico y en la investigación.
- El Trabajo en equipo, para facilitar el proceso de investigación y de gestión.

3. **Caracterización de los Retos Estratégicos**, la Universidad de Oriente tiene como reto estratégico desde su creación, ser una Universidad Pública, que lleva como eslogan “Del pueblo venimos y hacia el pueblo vamos”, y sus actividades principales son la Docencia, Investigación y Extensión; pero se enfrenta a situaciones muy críticas, por la nula relación con el gobierno, tanto regional como nacional, (especie de guerra fría) lo que ha contribuido también a que haya un deterioro en sus actividades.

Es necesario, para aplicar un Sistema de Gestión Estratégico, considerar:

- Un modelo docente que permita potenciar el desarrollo integral de personas cultas, competentes en su especialidad profesional y que tomen en cuenta todos los elementos que lo integran, de formación e investigación y conocimiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- La investigación debe contribuir al desarrollo y progreso de la sociedad, parámetro identificador de calidad de las universidades y elemento dinamizador de la propia estructura universitaria.
- El Vicerrectorado Académico debe ofrecer una estrecha colaboración a las empresas e instituciones, a través de su participación en proyectos conjuntos y su oferta de servicios de investigación.
- Para el logro de la excelencia en la docencia, investigación y extensión, es necesario que cuente con recursos económicos. El ingreso más significativo que se le fija al Vicerrectorado Académico es el proveniente de la asignación presupuestaria de la Universidad, por lo que se hace necesario que se produzcan cambios, de manera que se autogestione recursos basados

en los principios de eficiencia, responsabilidad, transparencia y de rendición de cuentas, tanto al ente que lo otorga como a la sociedad.

- La formación continua es un medio muy importante para desarrollar y actualizar los conocimientos del profesorado de la Universidad, para profundizar en sus relaciones con las empresas y con la comunidad, por lo que es necesario impulsar procesos de formación continua de calidad para todo su personal.
- El Vicerrectorado Académico de la Universidad tiene que adaptarse plenamente a las nuevas tecnologías de la comunicación, tendiendo a que la oferta de cursos, seminarios y postgrados que ofrece, se pueda realizar a través de la red, ayudando así a quienes tengan problemas para mantener una actividad presencial continuada. Es necesario mantener un minucioso seguimiento de la tecnología y planificar, en consecuencia, la renovación de los equipos y la actualización de las personas, así como un sistema adecuado de gestión e información, dentro de un marco de cumplimiento de la legislación en los aspectos referentes a la protección de datos y ética, y en el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones.
- La presencia de la Universidad de Oriente en cinco Estados de Venezuela constituye un valor positivo para cualquier desarrollo que se pretenda capitalizar, lo que con la descentralización de los Núcleos conlleva a las modificaciones de la estructura organizativa. Esta independencia operativa supondría un nuevo reto, y convertiría a la Universidad de Oriente en un Nuevo Modelo de Universidad, orientado a las necesidades presentes y futuras de la sociedad en la que tiene injerencia.
- El Vicerrectorado Académico debe dar respuesta con rapidez y eficacia a aquellas demandas sociales vinculadas a los valores y cultura que le son propios. Es necesario que se produzca un apoyo decidido de extensión cultural, que incida tanto en los miembros de la comunidad universitaria como en el resto de la ciudadanía. Para ello, se deben favorecer las relaciones institucionales y sociales y colaborar en actividades y proyectos culturales y de desarrollo de la región oriental, sur e insular del país.
- Debe implantarse un modelo de gestión 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 decididos, docentes y personal administrativo motivados, y que, en definitiva, contribuya a hacer de las dependencias del Vicerrectorado Académico un sitio agradable para trabajar.

- En el Vicerrectorado Académico se debe estar consciente de que la internacionalización de la Universidad constituye una garantía de calidad y un objetivo de desarrollo, por lo que es necesario que proclame su decidida vocación internacional, tanto en el ámbito de la docencia y la formación continua como en el de la investigación.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. 1999.

GACETAS EXTRAORDINARIAS, NOS, 51, 52, 53 Y 70. UNIVERSIDAD DE ORIENTE- Cumaná.

LÍNEAS GENERALES DEL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA NACIÓN 2001-2007 [en línea] (Septiembre 2001). Caracas-Venezuela, de <http://www.mpd.gov.ve/pdeysn/pdesn.pdf>.

REPÚBLICA DE VENEZUELA. 1970. LEY DE UNIVERSIDADES. GACETA OFICIAL N° 1429 EXTRAORDINARIA. Caracas. Venezuela.

REPÚBLICA DE VENEZUELA. 1974. REGLAMENTO UDO, DECRETO 1603 DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. GACETA OFICIAL N° 1634 EXTRAORDINARIA. Cumaná. Venezuela.

### BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

CASTAÑEDA, H. 2003. Propuesta de Indicadores de Gestión para el Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. Trabajo de investigación presentado para ascender a la categoría de Profesor Asociado de la Universidad de Oriente-Núcleo Anzoátegui.

CASTAÑEDA, H. 2005. Modelos para la Evaluación y la Mejora de la Gestión de Calidad en las Universidades: Caso de la Universidad Pública Venezolana. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. España.

FUENMAYOR L.; SCOTT V.; PARIS V. 2001. Proyecto "Alma Mater" para el mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Universitaria en Venezuela. Una Acción Bolivariana en las Universidades Venezolanas. Cuadernos OPSU.

KAPLAN R.; NORTON D. 1999. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) "Una Obra Clave" Michael Hammer. Gestión 2000.

KAPLAN R.; NORTON D. 2000. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia (The Strategy\_Focused Organization). Gestión 2000.

MORA, J.G. 2001. Definición de objetivos, indicadores y estándares de calidad. Documentos de Trabajo del Curso Acreditación Docente y de Servicios Universitarios. Universidad Internacional de Andalucía.

SALCEDO, H. 2001. Indicadores de Gestión para las Universidades Venezolanas: Un proyecto de alcance nacional. Revista de educación, 6,1, Venezuela

VILLARROEL, C. 2005. Sistema de Evaluación y Acreditación de las Universidades venezolanas: Origen, Concepción e Instrumentación. SEA. Caracas.