

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA



“Análisis y Síntesis de los Cursos Especiales de Grado”

Trabajo Especial de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al
Título de:

Licenciado en Contaduría Pública.

Realizado por:

Ochoa; Mariflor.

C.I: 17.662.274

Salazar; Patricia.

C.I: 15.874.341

Barcelona, 13 de Marzo de 2009



RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 44 del Reglamento de Trabajos de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y sólo podrán ser utilizados con otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada a **DIOS TODO PODEROSO**, y la **VIRGEN SANTISIMA**, quienes con su infinita bondad me han dado sabiduría, salud y la paciencia para no abandonar el camino que me trajo hasta aquí y así alcanzar una de mis metas más importantes.

A **mis PADRES**; que son las personas más importantes de mi vida y mis grandes apoyos en todas las cosas que he hecho sin importar cuales hayan sido los resultados. Son los mejores padres del mundo. **MUCHAS GRACIAS, LOS AMO.**

A **mis HERMANOS**; Carlos Alberto, Rafael, Ernesto, Chema y Maripaula, gracias por todo su apoyo. **Los Quiero hermanitos**

A toda **mi FAMILIA**; Tíos, Primos en general por ser de gran ayuda en todos los momentos de mi vida. **GRACIAS**

A **mis Sobrinos**; Carlos Rafael, Erica, Ysmary, Miguel Alejandro, Jonás José, Vanessa, Luís Emilio, Virginia, Melany, Sebastián, María Emilia, Luís Fernando, Paulina, Paula Marisela, Laura Camila, que este logro les sirva de ejemplo, **Los Quiero mis niños.**

A **Roberto**, a pesar de haber llegado a mi vida en la última etapa de mi carrera me apoyaste, comprendiste y llenaste de ánimos cuando sentía decaer, **Gracias Amor Te Quiero Mucho.**

A **mis Amigos** que me acompañaron durante mi carrera Naillet, Johanny, Mercedes, pasamos unos cuantos dolores de cabeza pero también hubo momentos de satisfacción; a mis grandes amigas Yoceline, Nulitza, Elibet, siempre tuvieron una palabra de aliento y de ánimos en los momentos más difíciles, pido disculpa a aquellos que no nombre pero que llevo en mi corazón. **Gracias Amigas, las Quiero Mucho.**

A **mis Compañeros de Áreas y mis compañeros de Estudios**, en especial a Patricia por su colaboración y comprensión, me alegra que trabajáramos juntas hicimos un buen equipo, gracias a todos por brindarme su amistad.

A la **Universidad de Oriente**; por brindarme la oportunidad de estudiar en ella y hacerme una profesional.

GRACIAS A TODOS!!!

MARIFLOR ANDREINA OCHOA URBANO

AGRADECIMIENTOS

A **Dios Todopoderoso** que bendice cada paso que doy en mi vida y por permitirme no desviarme de mis metas y alcanzar este sueño tan anhelado.

A mis padres; **Julio y Luisa** que con todo su amor y esfuerzo me ayudan en cada instante y sin reservas a alcanzar cada una de las cosas que me propongo, por eso este logro también es suyo los amo.

A mis Hermanas; **Yudelyn, Tatiana y Katherina** que son las mejores y la mas especiales siempre unidas e incondicionales dándome su apoyo, consejos y hasta protección.

A mis sobrinos; **Yulianny y Julio** que con sus ocurrencias y travesuras le dan más alegría a mi vida.

A mis cuñados **Miguel y Edgar** que me han brindado todo su apoyo cada vez que los he necesitado.

A **mi familia** por darme aliento en cada momento que lo he necesitado y estar siempre pendiente de cada cosa que me pasa.

A **todos mis amigos** y en especial a Yonalis y a Gabriel quienes desde que nos conocimos me dieron su confianza y siempre me extendieron su mano amiga.

A **mi compañera** de áreas y ahora **amiga Mariflor** por haberme elegido para realizar junto a ella este trabajo, por toda su paciencia y comprensión. ¡No pude tener mejor compañera que tú!

A **todos mis compañeros de áreas** por ser los mejores siempre unidos, apoyándonos unos a otros en cada momento. Qué bueno que pude conocerlos y compartir con ustedes esta experiencia.

A **Juan** por estar siempre pendiente dándome toda su ayuda, apoyo y ánimo en los momentos difíciles, gracias por ser tan acertado y oportuno en cada uno de tus consejos.

A la **Universidad De Oriente** que me dio la oportunidad de estudiar, formarme y hacerme una profesional.

A TODOS MIL GRACIAS!!!

PATRICIA DEL CARMEN SALAZAR RAMIREZ

DEDICATORIA

Este trabajo y toda mi carrera se la dedico a mis PADRES, por ser las personas más importantes en el mundo para mí, sin ellos este logro no fuese posible, me dieron las fuerzas y las ganas de lograrlo para ustedes y por ustedes papitos LOS ADORO.

A mis ABUELAS DOLORES, PAULA y mi TIA MARISELA que desde el Cielo me iluminaron, me guiaron y me dieron la fortaleza necesaria para salir adelante y cumplir con mi meta mas añorada.

MARIFLOR ANDREINA OCHOA URBANO

DEDICATORIA

En primer lugar le dedico este trabajo a Dios todopoderoso que me ha dado la constancia, perseverancia y dedicación para alcanzar esta meta trazada.

A mis padres Julio y Luisa que son lo más importante para mí y sin ustedes nada en me vida hubiese sido posible.

A mis hermanas por ser tan maravillosas e increíbles, las adoro muchísimo y lo son todo para mí.

A mis sobrinos que son la luz de mis ojos, espero que este logro les sirva de ejemplo.

PATRICIA DEL CARMEN SALAZAR RAMIREZ

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION
ESTRATEGICO PARA ORIENTAR LAS ACCIONES DE LA
GERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.**

Trabajo Especial de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al
Título de:

Licenciado en Contaduría Pública.

Realizado por:

Ochoa; Mariflor.

C.I: 17.662.274

Salazar; Patricia.

C.I: 15.874.341

Barcelona, 13 de Marzo de 2009

INDICE

INDICE DE TABLAS.....	XII
RESUMEN	XIII
INTRODUCCION.....	XIV
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema.	16
1.2 Objetivos de la investigación.....	22
1.2.1 General:.....	22
1.2.2 Específicos:	22
1.3 Justificación.	23
1.4 Limitaciones	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes	25
2.2 Aproximaciones sobre el término gerencia.	29
2.3 Políticas Públicas	48
2.4 Marco Institucional	49
2.5 Agencias encargadas de las políticas públicas.....	53
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Objetivos de la investigación.....	61
3.1.1 General:.....	61
3.1.2 Específicos:	61
3.2 Tipo de investigación	62
3.3 Diseño de la investigación	63
3.4 Teoría sobre las estadísticas	64
3.5 Representación gráfica	65
3.6 Análisis de los Resultados	68

3.7	Discusión	75
3.8	Conclusión del Capítulo	77
CAPITULO IV. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO		
4.1	Estructura del plan estratégico de la Universidad de Oriente	78
4.2	Mapa Estratégico	82
4.3	Misión de la UDO	85
4.4	Visión de la UDO	86
4.5	Diagnóstico	87
4.6	Objetivos estratégicos	90
4.7	Estrategias	93
4.8	Líneas de Actuación por cada Perspectiva	95
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1	Conclusiones	104
5.2	Recomendaciones	105
REFERENCIAS DE FUENTES BIBLIOGRÀFICA		
ANEXOS		

INDICE DE TABLAS

	PAG
Tabla Nro. 1. La mayoría de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido	68
Tabla Nro. 2. Algunas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido	69
Tabla Nro. 3. Pocas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.....	70
Tabla N° 4. Ningunas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.....	71
Tabla N° 5 La mayoría de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.....	72
Tabla Nro. 6. Algunas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.....	73
Tabla Nro. 7. Pocas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.....	74
Tabla N° 8. Ninguna de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.....	75

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
AREAS DE GRADO



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION ESTRATEGICO PARA
ORIENTAR LAS ACCIONES DE LA GERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE**

Tutoras:

Dra. Núñez, Linda

Msc. Rodríguez Daysi

Msc. Rondón Yoselina

Bachilleres:

Ochoa, Mariflor C.I. 17662374

Salazar, Patricia C.I. 15.874.341

RESUMEN

Para proponer un sistema de gestión estratégico donde se orienten las acciones de la gerencia de la Universidad De Oriente, se sugiere que se aplique un sistema de gestión el cual requiere, que previamente se desarrolle un diagnóstico y análisis de la matriz DOFA y de los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes de la UDO, donde se puedan alcanzar los resultados a corto y largo plazo, además se describen una serie de objetivos los cuales van acompañados de una o más estrategias y cada estrategia conduce a una línea de acción.

Palabras claves: Sistema de Gestión, Plan Estratégico, Propuesta, Gerencia

INTRODUCCION

Un Plan Estratégico marca las líneas futuras de actuación de todos los componentes que forman parte de la Universidad de Oriente. Debe ser un documento que se actualice parcialmente cada año con el objetivo de concretar la programación de los años siguientes y determinar, además, el grado de cumplimiento de cada una de las líneas de acción que contiene. Así mismo, debe ser un documento flexible, ya que los cambios constantes que presenta la Universidad hacen necesario volver a realizar un diagnóstico, tanto externo como interno, para poder adaptar dichos cambios y tener mayores probabilidades de conseguir los objetivos que persigue la universidad.

El Plan Estratégico debe permitir a nuestra Universidad adaptarse a los nuevos cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están produciendo. Estos cambios están relacionados con la incorporación de las nuevas tecnologías de la 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 colaboración universitaria en el desarrollo regional.

Es obligación de la Universidad colaborar con el establecimiento de sus propias estrategias y no eludir esfuerzos ni responsabilidades, tanto para su buen funcionamiento interno como para reclamar la relación del papel que merece desempeñar la Universidad y el trato que la sociedad debe darle, requiere que todos y cada uno de nosotros respondamos con esfuerzo diario,

realizando un trabajo de calidad y confiando en la capacidad y el esfuerzo de todos los que formamos la Universidad de Oriente.

El presente trabajo, se efectúa con el propósito de realizar la propuesta de un sistema de gestión estratégico orientado hacia las acciones de la gerencia universitaria; El trabajo está estructurado en cinco capítulos:

El Capítulo I: se desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos tanto general como específico, el cual se persiguen conseguir con esta investigación, y a las que estará sujeta la misma.

El Capítulo II: nos encontramos con el marco teórico de la investigación el cual está conformado por tres partes, la primera son los antecedentes de la investigación, la segunda nos referimos a las aproximaciones del término gerencia, y por último bases legales contempladas en las diferentes leyes.

En el Capítulo III: elaboramos el marco metodológico de la investigación; en el cual describimos el tipo, diseño y técnicas de recolección de los datos. Además creamos el análisis e interpretación de los resultados, los cuales examinamos durante la realización de esta investigación.

El Capítulo IV: Desarrollamos la propuesta de un sistema de gestión estratégico que pueda ser implementado en la Universidad de Oriente.

Y por últimos pero no menos importantes encontramos el Capítulo V, donde se presentan las conclusiones y las recomendaciones a las que llegamos en esta investigación.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, realizada en París los días comprendidos desde 5 al 9 de octubre de 1998 en la Sede de la UNESCO se proclamaron una serie de premisas las cuales se deben implementar para crear un mejor sistema de educación superior, para nuestro tema nos enfocamos en la premisa relacionada al reforzamiento de la gestión y el financiamiento de la educación superior la cual citamos a continuación:

Artículo 13. Reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior.

a) La gestión y el financiamiento de la enseñanza superior exigen la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas basadas en la cooperación establecida entre los establecimientos de enseñanza superior y los organismos nacionales de planificación y de coordinación, de igual manera las practicas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de su entorno.

b) Los establecimientos de enseñanza superior deben gozar de autonomía y de una dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces.

La Gestión de la enseñanza superior requiere de capacidad, estrategia y análisis con el fin de garantizar el manejo adecuado de los recursos. La educación superior debería favorecer una gestión que responda a las necesidades del futuro, asegurándose de brindar una enseñanza, formación e investigación de gran calidad, que pueda contribuir con la construcción de un modelo gerencial más acertado para la planificación universitaria, que fortalezca el compromiso de cambio y de transformación que se requieren en el nacimiento de una nueva república.

Los modelos de gestión estratégica deben ser capaces de inducir procesos de cambio constantemente en función de que la institución sea capaz de garantizar una posición competitiva en su entorno, de allí la necesidad de crear un modelo gerencial de planificación que sea eficaz, eficiente y efectivo.

En materia de planificación universitaria se requiere entonces de un modelo gerencial que atienda las siguientes premisas básicas:

- El modelo debe ser construido conjuntamente entre la OPSU y las instituciones universitarias.
- El modelo debe ser articulado entre el plan de desarrollo del país, el plan estratégico para la transformación de las instituciones universitarias, y el plan estratégico para articulación e integración de la OPSU, el cual está orientado por el rescate de la evaluación de la institución, la acreditación y la investigación.

- El modelo debe estar enmarcado en principios de corresponsabilidad, complementariedad y racionalidad de los recursos.
- El modelo debe considerar las nuevas tendencias de la educación superior en el mundo y el marco constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.
- El modelo debe construirle viabilidad al seguimiento, evaluación y control tanto de la OPSU como del resto de las instituciones universitarias del país. (Izaro Villanueva, 2000)

El sistema de gestión en las instituciones universitarias constituyen teóricamente uno de los aspectos relevante del proceso gerencial de la educación universitaria y está orientado hacia el desarrollo institucional cuyos síntomas más notables están representados por la ineficiencia en los procesos, tanto académicos como administrativos, escasa o nula vinculación entre el plan y el presupuesto, bajo perfil de la visión de la región y el país, poca influencia de la planificación en la toma de decisiones e inexistencia de un modelo gerencial que garantice el desarrollo y la transformación. Todas estas causas han influido en el escaso y lento desarrollo de la educación superior.

La Universidad de Oriente nace como producto de la iniciativa de un grupo de venezolanos, quienes desde diferentes lugares reclamaban una universidad para el oriente del país, fue creada el 21 de Noviembre de 1958 siendo la primera universidad establecida bajo fundamentos de la ley universitaria, la misma ha presentado en la última década a partir de 1990 una evolución muy acelerada en sus actividades de docencia e investigación. La UDO ha aportado al oriente venezolano en el campo de la investigación

básica y aplicada, como en el campo de los servicios, respuestas y soluciones que hoy utiliza el sector público y privado en el variado y amplio campo de la salud, docencia, industria, relaciones humanas, economía, administración, electrónicas entre otras; es un hecho que las empresas, corporaciones e instituciones que se ocupan del desarrollo de la región valoran la presencia de la universidad en la persona de sus investigadores, profesores y estudiantes que aportan sus conocimientos, investigaciones y proyectos, al desarrollo promovidos por ellos.

“La UDO como cualquier otra universidad pública venezolana, ha llegado en los últimos tiempo a preocuparse por satisfacer la creciente demanda de cupos estudiantiles, provocando esto una inquietud para las autoridades por el crecimiento de la población estudiantil, por la escases de los recursos financieros, la deficiencia de espacios físicos, etc., que dificulten el manejo de la institución.” (Castañeda, 2007).

Según la Dra. Milena Bravo de Romero Considera que la selección de los estudiantes es necesaria; de cualquier forma ya sea con la prueba de actitud académica o sin ella, se debe buscar y aplicar algunas condiciones de admisión de nuevos universitarios, no se trata de entrar a la universidad por entrar se trata de brindar la oportunidad de formación que es su derecho, pero en el área donde se va a desarrollar ese potencial, porque de lo contrario la universidad se encuentra con un conglomerado de estudiantes donde ciertamente un grupo no avanza al ritmo que exige la carrera, por cuanto no tienen las actitudes mínimas que le permitan destacarse en sus estudios, por lo tanto que haya una herramienta de selección, es justo y necesario

Actualmente existe una preocupación ante las dificultades por la asignación del presupuesto de la universidad de oriente ya que por varios ejercicios fiscales se ha establecido la misma cantidad de recursos para el funcionamiento de misma no tomando en cuenta la realidad actual del país, Según el decano Ernesto Hurtado se debe enfatizar en la necesidad de fortalecer y ampliar las alianzas estratégicas, como una forma de paliar el pronunciado déficit presupuestario, esto obstaculizará el camino a la excelencia académica e incide negativamente en el propósito de buscar el necesario equilibrio entre la cantidad, producto de la masificación, y la calidad académica de los estudiantes que son la razón de ser de la universidad.

Según la decana Shirleen Patricia Mitchell su periodo esta orientado en siete áreas estratégicas de acción muy bien definidas, ellas son: clima organizacional, procesos académicos, investigación, entorno, capital humano, recursos financieros y estructura física, expuesta a la consideración y participación de la comunidad intra y extra universitaria; la decana destaca que las acciones para mejorar el clima organizacional estarán sustentadas por un plan de seguridad integral con el énfasis en la educación y la reubicación y la atención sanitaria del comercio informal, de la misma forma plantea gestionar recursos financieros para la dotación de la academia, tecnología y planta física, fortalecer las actividades de atención integral al bachiller de nuevo ingreso y ampliar la capacidad de respuesta para la atención a la salud.

Atendiendo a lo planteado se considera necesario proponer un sistema de gestión estratégico, por cual el propósito de este trabajo parte de algunas consideraciones sobre el sistema de planificación actual, el sistema de gestión estratégico debe estar basado en la articulación de la educación

superior y debe orientar la dimensión del impacto económico del proceso de planificación, en función del cual debe racionalizar los recursos, crear condiciones favorables a la viabilidad y factibilidad de los planes de desarrollo estratégicos considerando el marco de la filosofía de gestión de la educación universitaria, el modelo de universidad con excelencia académica, calidad, equidad y pertinencia social.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 General:

- Proponer un sistema de gestión estratégico para orientar las acciones de la gerencia universitaria.

1.2.2 Específicos:

1. Determinar si las actuaciones de la gerencia están orientadas en un plan estratégico.
2. Proponer acciones a la gerencia universitaria sustentada en un plan estratégico bien definido.
3. Identificar el conocimiento de los sistemas de gestión por parte de las comunidades estudiantiles.
4. Analizar los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes de la Universidad de Oriente.
5. Integrar los aspectos del sistema de gestión estratégico y las acciones de la gerencia universitaria.

1.3 Justificación.

Toda empresa o institución debe contar con un plan estratégico, ya que se hace necesario gestionar con una visión de futuro con el objeto de garantizar la supervivencia y crecimiento de la misma, en el caso de las universidades resulta totalmente obligado e imprescindible desarrollar una cultura de calidad y empezar a comprender y asumir que la Universidad de Oriente sin planificación y sin estrategias no podrá responder a garantías de éxito, a las nuevas expectativas y demandas que la sociedad actual reclama.

Por esto la necesidad de realizar la propuesta de un sistema de gestión estratégico orientado hacia las acciones de la gerencia universitaria, además que cumplimos con un requisito para obtener el título de licenciado en contaduría pública.

1.4 Limitaciones

Las limitaciones que se pudieran presentar en torno a la elaboración de este trabajo se pueden mencionar:

- El tiempo disponible para la adquisición de información y su debida clasificación.
- El suministro de información que puedan facilitar en la Universidad de Oriente.
- Conseguir toda la información necesaria para poder desarrollar la investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Pétriz, F. (2002) “Plan Estratégico 2002 – 2005” Universidad de Zaragoza.

El motivo que indujo la realización de este plan estratégico es que marca las líneas de acción de la institución; Este Plan Estratégico es un documento dinámico que será revisado anualmente cuando se deba concretar la programación de actuaciones del año siguiente de la Universidad de Zaragoza, y que se actualizara en profundidad cada dos o tres años, ya que tanto la institución como la sociedad a la que sirve, están en permanente cambio, modificándose las circunstancias iniciales en que fue concebido.

El plan estratégico contiene las líneas maestras que guiarán la actuación de la Universidad de Zaragoza, en él se establecen objetivos, estrategias y líneas de acción que harán un cambio en la universidad y serán una herramienta de modernización del trabajo universitario, colectivo e individual. Pero, sobre todo, pretende ser la respuesta a las demandas que la sociedad plantea, y en especial a las demandas del entorno, Aragón.

En este plan estratégico, se implanta un modelo educativo que renueva los procesos de enseñanza-aprendizaje y garantiza la formación integral de profesionales, así como se desarrolla una política de investigación y

transferencia de conocimientos que sitúa a la Universidad en una posición de excelencia, además se implanta un sistema de calidad institucional, y se adecua la organización de la Universidad a nuevos modelos de campus que profundicen en la descentralización, de igual manera adecuan la oferta de las acciones formativas a las necesidades del entorno, también promueven las relaciones entre la Universidad y las empresas e instituciones, potencian el papel de la Universidad como motor del progreso social y cultural del entorno, impulsan la dimensión internacional de la Universidad en todos sus niveles, desarrollan una política de imagen institucional, obtienen un modelo de financiación suficiente y un sistema de gestión que garantice la eficiencia, transparencia y responsabilidad en la gestión de los recursos.

Se concluyo que este plan estratégico debe servir de base para que departamentos, centros, campus y servicios de la Universidad de Zaragoza establezcan, a su nivel, sus líneas de gobierno en conformidad con las que se recogen en el plan estratégico y es obligación y voluntad del Equipo de Gobierno colaborar con estas unidades en lo que necesiten para que establezcan sus propias estrategias y no eludir esfuerzos y responsabilidades siempre que sean precisos, tanto para el buen funcionamiento interno como para reclamar a la sociedad lo que consideren justo para la Universidad, ya que para reclamar con coherencia el papel que merece desempeñar la Universidad y el trato que la sociedad debe darle, requiere que todos y cada uno de los miembros respondan con esfuerzo diario, realizando un trabajo bien hecho y poniendo en lo que hacen lo mejor de ellos mismos.

Rodríguez, N. y Asc. (2008) “Apoyo al Desarrollo del Plan Estratégico 2008 de la Universidad Central de Venezuela”. Informe de Resultados.

Las premisas en las cuales se basa el Plan Estratégico de la Universidad Central de Venezuela es que van integrar esfuerzos para que la metodología de desarrollo y objetivo en procura sean similares a los controlados dentro del cuadro de mando integral de la UCV o una proyección de éste en cada unidad subalterna, así como concentraran el esfuerzo en unas pocas iniciativas pero que estas aseguren logros, éxitos tempranos y motivadores en la gestión estratégica.

Utilizan como modelo a seguir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gestión (SSEG); dentro del cual el propio Cuadro de Mando Integral (CMI) forma parte primordial; y la Unidad de Gestión de Proyectos, en los cuales centran los mecanismos claves para hacerle seguimiento y corregir eventuales desviaciones al propio plan estratégico, así como crean la plataforma funcional para manejar los propio proyectos que dicho plan demanda entre otros que sirvan para realzar a la UCV hacia su nuevo modelo de gestión y que éste permita fortalecer la capacidad de la directiva de los responsables de la gestión, incremente la capacidad de gestión del personal de la facultad, mejore las bases datos y apoye el mejoramiento del clima organizacional de la misma.

Se concluyo que la evaluación del Plan Estratégico de la UCV con la dependencias y facultades demuestran cierta dispersión en el avance de los mismos, así como también una gran alineación entre el Plan Estratégico de las facultades y el de la UCV. No así entre el esfuerzo y el resultado de las dependencias centrales con el plan rector.

Castañeda, H. (2006) “Propuesta de un Sistema de Mejora para el Control de la Gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente”. Saber, Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente.

Para la elaboración de esta propuesta, realizaron previamente una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permitieron una serie de acciones que utilizaron para lograr los resultados a corto y a largo plazo que dieran lugar para formulaciones en el futuro desarrollando una serie de objetivos los cuales van aunados a una o más estrategias y cada estrategia lleva una o más líneas de acción que requiere el desarrollo de indicadores que son los que van a permitir determinar que se está haciendo bien y que se está haciendo mal, acompañado de soluciones que mejoren la actuación de la situación actual; estos objetivos deben ser factibles para la ejecución de los resultados, que estén fundamentados con la realidad, el conocimiento y la experiencia, coherentes de acuerdo con las fortalezas y debilidades señaladas, adaptados al momento actual y que cuenten a con el mayor número de personas.

Se concluyó que para desarrollar un Sistema para el Control de la Gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente se debe modificar la misión y la visión para que con ello la institución está más comprometida con el desarrollo, a impulsar la cultura que se reconozca como un ente incentivador de pensamiento crítico y sea garante de progreso económico, científico y tecnológico para el país.

Así mismo debe definir su cultura y valores que vayan en defensa de todo el personal como valor primordial, que busque la excelencia en la docencia y en la formación y capacitación del personal académico y en

investigación, en el trabajo en equipo para facilitar el proceso de investigación, también se caracterizo los retos estratégicos, el cual es, ser una universidad pública y cuyas actividades principales son la docencia, investigación y extensión; pero tiene a su vez situaciones críticas, por la nula relación con el gobierno tanto regional como nacional lo que ha conllevado a que se encuentre en deterioro sus actividades.

2.2 Aproximaciones sobre el término gerencia.

La Gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que:

... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc., de allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Según Bernal Monge Pacheco (2005) En la Gerencia Moderna es importante resaltar la labor de "Peter Drucker" en el campo de la gerencia, ya

que ha sido uno de los principales pensadores sobre la práctica y el estudio de la gerencia, y es de los que más han realizado aportes para propiciar la gerencia moderna. Al respecto conviene citar de Peter Drucker lo siguiente: “En mucho tiempo, no ha habido tantas nuevas técnicas gerenciales importantes como las que hoy existen: la reducción empresarial, la gestión de calidad total, el análisis del valor económico, la referenciación (benchmarking), la reestructuración (reengineering)”.

La realidad nos indica que se han dado grandes cambios en los escenarios económicos mundiales, en donde la creatividad viene desempeñando un rol determinante para el éxito de las organizaciones y el rol de la gerencia debe ser motivar a su capital humano a efecto de que hagan uso de ella, de tal forma que la organización o empresa obtenga de sus resultados una posición competitiva ventajosa. De ahí la relevancia de insistir como lo citara Robert Salmón, de que el gran hombre de ayer, héroe solitario, individualista, ya no funciona. Todo lo contrario, el verdadero gerente que sabe interpretar su rol, debe ser capaz de suscitar y mantener una corriente fuerte de relaciones de confianza mutua en el trabajo, a todos los niveles y lo que es fundamental hacer que la creatividad se manifieste entre los miembros de la organización o empresa.

Al respecto, consideramos relevante adentrarnos en el rol que la creatividad desempeña como ventaja competitiva para cualquier empresa. No obstante no ha sido tomado muy en serio por el nivel gerencia. Se ha descuidado el desarrollo, capacitación del factor humano, se ha descuidado ese potencial que cada uno trae de creatividad en pro de la productividad, satisfacción del trabajo, logro de la misión de la empresa. Se debe tener presente en relación con la creatividad que no se puede establecer con base en disposiciones que regulan el accionar de la empresa, sino que depende

de la intensidad del compromiso personal y del interés que siente cada uno de los miembros del grupo. Por tanto, no debe sorprendernos que se diga, que el origen de la creatividad esté en una motivación profunda suscitada por una creencia en el objeto del esfuerzo. Al respecto se comenta que un buen gerente debe, al mismo tiempo, canalizar las energías del conjunto e inspirar la creatividad de cada uno de sus colaboradores. Desarrollar esta adhesión íntima a las finalidades de la empresa es todo un arte, el gerente por tanto no debe descuidar a su capital humano, dado a que en él encontrará factores determinantes que debe saber manejar, los cuales darán resultados beneficiosos para todos, como es la creatividad, la innovación ya Edward De Bono señalaba, de que tengamos presente, de que en el futuro, las tres aspectos que van a importar en el mundo de los negocios, son las tres "C": Competencia, Cash (efectivo) y Creatividad. Estos son los tres elementos van a ser muy importantes en el futuro, por lo que se deben tener muy presente en la formación de futuros administradores de negocios y de todos aquellos que realicen funciones gerenciales. Lo cierto, que la creatividad no puede ser ignorada, más cuando se debe tomar en cuenta el rol de la competencia, tecnología y la informática que se constituyen en amenazas si estas no se las sabe manejar. Así como analizar las organizaciones que se están tornándose competentes. Si uno quiere sobrevivir tiene que competir. Al respecto indica De Bono que no hay que olvidar, el que la creatividad se torna cada vez más fundamental, especialmente cuando el mundo está atravesando cambios permanentemente.

Asimismo se debe tener presente que en el mundo actual de interdependencia global en donde la competitividad es determinante para garantizar la conquista de mercados, el éxito económico ya no es solo cuestión de trascendencia y gestión rigurosa, se requiere que la gerencia, se incorpore a los requerimientos que la Sociedad del Conocimiento demanda,

de que se le dé la importancia que requiere el potencial humano, hacer de este un capital valioso, especialmente el saber despertar en los miembros de la empresa sus potencialidades de creatividad.

De acuerdo con lo expuesto por Robert Salmon, en el presente se habla mucho de visión global, de pensamiento sistémico, entendiéndose con ello una manera de pensar que tiene en cuenta la totalidad de las interacciones orgánicas de un sistema complejo, en lugar de analizar simplemente los distintos componentes de modo secuencial. Esto conlleva desde luego, a que la gerencia, le preste atención por ejemplo, a lo que nos ha legado la apertura de Occidente a otras culturas, ello gracias a la informática, a la comunicación, a los intercambios económicos, a las necesidades de conquistas de nuevos mercados que sabemos nos ha puesto en contacto con otros tipos de pensamiento, por ejemplo Japón, que es conocido como uno de los líderes mundiales por su eficacia, que ha logrado desarrollar eficientemente la calidad de sus productos, de sus servicios. Por tanto, no debe extrañarnos que se comente el que los japoneses, por su cultura están más predispuestos que los occidentales a plantearse una visión global del mundo, a pensar en los fenómenos en términos de conjunto integrados.

El Modernismo

En términos cualitativos se acepta que el modernismo cubre una época, aún no concluida, donde priva la racionalidad, el método científico para la búsqueda de las verdades universales, una época de verdades casi absolutas, de acumulación de conocimiento objetivo en oposición de los mitos y la religión. Brown (1992:96) resume el modernismo como “un movimiento no monolítico, ejemplarizado en su arquetipo por la arquitectura de Le Corbusier y Mies Van Der Rohe, las novelas de Lawrence y Joyce, el

arte de Picasso, el modelo económico de Marshall y Keynes, la filosofía de Russell y Popper, las teorías gerenciales de Taylor y Ford, donde todo se caracteriza por la búsqueda de la objetividad, la racionalidad y la universalidad". De allí que podamos asumir la época de la modernidad como un tiempo caracterizado por la idea de progreso, la investigación científica y la innovación tecnológica a través del raciocinio, de manera tal que "por medio de esas leyes y mecanismos, plenamente conocidos, podemos planificar y controlar tanto el mundo social como el mundo físico" (Smart, 1992:111).

Ahora bien, en el terreno de lo gerencial y desde la perspectiva de modernismo, Gephart (1996:34) identifica a la gerencia como una actividad que surge de la proyección de las prácticas feudales o patriarcales, a través del establecimiento de técnicas y bases racionales en la administración y toma de decisiones, entendiendo que en la época pre moderna la autoridad y liderazgo estaban basadas en la herencia y fueron transmitidas de generación en generación, soportadas en la obediencia; de manera tal que la autoridad era esencialmente un asunto de propiedad personal, pero que el modernismo extrapolaron sobre una nueva concepción gerencial fundamentada en la racionalidad, con las jerarquías y la autoridad rígidamente especificadas en posiciones y funciones, dirigidas naturalmente y ostentadas por agentes seleccionados libremente sobre la base de sus calificaciones técnicas, convirtiéndose en agentes per se (Weber, 1947:45). Esta historicidad desemboca, en términos dialécticos, en una separación entre los dueños del negocio y los administradores de la burocracia, sustentadores de esa burocracia en sí misma, caracterizada por un apego a las técnicas de la planificación estratégica, y que a principios de la década de 1980 enfatiza los conceptos de las estrategias organizacionales basados en la misión y visión

de la organización, expresada en los componentes de misión, ambiente, posicionamiento y metas estratégicas (Gerstein, 1996).

El Postmodernismo

El postmodernismo no se consolida como pensamiento sino más bien como un punto de vista: “Es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo diferente” (Gerstein, 1996:78). El postmodernismo se comprende más fácilmente interpretándolo como una condición identificada por ciertas características que se expresan o se resumen en: incertidumbre, pluralidad, participación, caos, intuición, heterogeneidad, desorden, igualdad, permisividad, horizontalidad. Mientras que las particularidades que identifican al modernismo son: Certeza, Consenso, Contemplación, Control, Deducción, Futuro, Homogeneidad, Jerarquía, Orden, Regulación, Verticalidad. Esta lista de características contrapuestas conforma, entre otras, la identidad de la condición posmodernista que infiere en un modo de pensar divergente de lo que hasta el presente se identifica con la modernidad.

En tal sentido, Styhre (2002:78) dice que, a la luz del postmodernismo, de las organizaciones y el estudio de ellas, se ha venido incrementando el sentido pluralístico tanto en lo teórico como en lo metodológico, promoviendo y facilitando un punto de vista más participativo en la organización y en las prácticas administrativas. El mismo Styhre establece la presencia de un “giro postmoderno” en la teoría organizacional que promueve la participación de los grupos marginales o minorías excluidas de las organizaciones, dándole especial importancia a la participación de estas a la hora de establecer las estrategias de la organización.

Por su parte, Patterson (1998:33) analiza las características de la gerencia en el fenómeno postmodernismo y el impacto de este en el mercadeo de las telecomunicaciones. Su principal conclusión, basada en trabajos previos de Cova (1997:123), apunta en un declinamiento de la gerencia individualista y una emergencia de las neo-tribus, interpretando una gerencia más colectiva, donde la necesidad de compartir riesgos frente a un ambiente en permanente cambio, sea también la necesidad de compartir información y conocimientos.

Algunos autores como Rutgers (1999:56) y Hannabuss (1999:292), expresan que la complejidad y ambivalencia son características presentes en la gerencia de hoy, reconociendo una tendencia hacia la condición posmodernista basada en la experiencia cultural extrapolada de las condiciones que enfrentan las empresas frente a los aspectos bien identificados del consumismo. En este sentido, señalan las dificultades de un gerente a la hora de identificar lo real de lo virtual, la ironía de lo auténtico, que es lo realmente histórico y lo que ha sido extraído del verdadero contexto de la historia.

Así, Rutgers (1999) identifica al racionalismo como el concepto más influyente en el pensamiento gerencial y analiza las perspectivas históricas de la racionalidad y los paradigmas gerenciales, identificando el binomio objetivo–racionalidad caracterizado por la trilogía clásica de la economía, eficiencia y efectividad para contraponerlo al trinomio valor, razón y ética en términos de identificación, más hacia la condición posmodernista de la gerencia y el pensamiento estratégico de la misma.

Por otra parte, Gustavsson (2001:354) se introduce en lo que denomina la epistemología de las organizaciones y destaca el sentido posmodernista

de la gerencia del conocimiento en la formulación de las estrategias de la organización, en contraposición con el concepto modernista de la gerencia de la información. Argumenta que a “través de los conceptos tradicionales de la gerencia estratégica el único conocimiento que se puede obtener es el conjunto vacío”, proponiendo un enfoque posmodernista basado en las consideraciones de la conciencia individual y colectiva de la empresa para producir una ciencia de la conciencia que conduzca a un enfoque de mayor justicia y participación del vasto potencial del ser humano.

Desde el punto de vista de contar con un cuerpo monolítico de ideas, paradigmas y postulados, tanto el modernismo como el postmodernismo carecen de él. Una de las definiciones más expresivas del postmodernismo corresponde a Brown (1992: 92) quien expresa que en general se acepta que el postmodernismo está caracterizado por la celebración del escepticismo, subversión, ironía, anarquía, paradojas, estilo, espectáculo, auto referenciamiento, por encima de todo hostilidad a las generalizaciones. Gustavsson (2001:358) coincide con Brown al decir que el postmodernismo rechaza cualquier intento de imponer orden y coherencia sobre el caos y la fragmentación que la realidad expresa. La adaptación de una postura teórica postmoderna supone negar la existencia de un conocimiento fundamental sobre la base de que no existe una realidad social cognoscible más allá de los signos del lenguaje, la imagen y el discurso y por lo tanto conduce a la existencia de patrones culturales limitados. Por ejemplo si existiesen dos modelos opuestos que van de una sociedad altamente permisiva, donde no existen limitantes culturales, a otra sociedad donde el control es total. En el primer modelo cada sociedad sigue su propio camino, priva lo aleatorio y difícilmente se puede interrumpir su curso natural, dado que posee un rasgo cultural de ningún modo determina la presencia de otros atributos. Los componentes culturales se relacionan al azar, porque en el modelo opuesto

reina el determinismo absoluto; solo existen unos cuantos patrones culturales y cuando está presente un componente principal también lo están todos los demás elementos. Obviamente el primer modelo se ajusta a La condición postmoderna, mientras que el segundo se asocia más a un pensamiento modernista.

Por otro lado (Brown, 1993a: 98). Bajo un enfoque mercadotécnico afirma que la urgencia al consumo es una característica sintomática de la condición postmodernista. De allí se refuerza el concepto del mercadeo directo como una estrategia de las grandes organizaciones, en lucha con pequeños grupos organizados, para mercadear productos frente a una sociedad postmoderna ávida de productos y compulsiva en términos del consumo particularmente ubicados en la Internet Agarwal (2004:76).

El postmodernismo tiene una aproximación filosófica basada en nociones complejas que encuentran su definición más por lo que rechazan que por lo que aceptan. Según Wilber (1988:66) casi todos estos rechazos se asientan en tres creencias fundamentales: 1) la realidad no está, en modo alguno, predeterminada, sino que es, en muchos sentidos, una construcción o una interpretación: la creencia de que la realidad no es algo parcialmente construido sino simplemente un dato se denomina "el mito de lo dado". 2) Todo significado depende del contexto y los contextos son limitados y 3) la cognición, en consecuencia, no es privilegio de ninguna perspectiva concreta. Esta última creencia es una consideración importante en términos de lo que internet real o ficticiamente muestra a los usuarios y del significado que los diferentes lenguajes y metalenguajes se asocian al mismo.

La Educación Superior en la Venezuela Contemporánea

La educación le permite al ser humano desarrollar su potencial creativo, ampliar el conocer, formarse para hacer, ser, convivir en una sociedad. En el marco de la educación está insertada la educación superior, mediante la cual la universalidad del conocimiento, el fomento de la investigación para el desarrollo y avance del hombre, y su participación abierta en diferentes escenarios vinculados al mundo del trabajo, así como la prestación de servicios académicos, están presentes en la sociedad contemporánea.

De acuerdo a lo indicado por la UNESCO, “hay tres aspectos claves que determinan la posición estratégica de la educación superior en la sociedad contemporánea y su funcionamiento interno, ellos son: Pertinencia, Calidad e Internacionalización”. En tal sentido, indica Rincón (2001) que la pertinencia está referida a la investigación científica y sus aportes, la solución de problemas apremiantes, tales como: los derechos humanos, medio ambiente, paz y comprensión, de igual manera, vincularse a la prestación de servicios a la comunidad, aunado a las demandas de empleos los cuales requieren conocimientos y destrezas para una sociedad dinámica y en constante cambio.

La educación superior en Venezuela está en una fase crucial en la búsqueda de nuevos paradigmas a fin de liderar los acelerados cambios tecnológicos, científicos y sobre todo la comunicación informatizada, para acceder, en términos de la inmediatez, a los conocimientos producidos en cualquier parte del mundo. Al respecto, Pérez (2001) afirma que el país se ha convertido en aquello llamado por Mc Luhan como la aldea global, la información está avasallando a todas las organizaciones en general.

En este contexto de exigencias, la educación superior y en ella la universidad venezolana, está llamada a replantearse con nuevas dimensiones que la hagan estar vigente para cumplir con su pertinencia social y científica y trascender. De acuerdo con las claves dimensionales planteadas por Graetz (2001), la educación superior en Venezuela se puede enfocar de la siguiente manera:

1. Las instituciones deben inspirarse en una nueva visión de la educación, como vía que permite a la sociedad acceder con calidad a la globalización, con crecimiento, visión de futuro y, sobre todo, constituir un sistema de valores y actitudes de todos los miembros de las estructuras que se organicen tras estos principios.

2. Para crear una capacidad hacia el cambio, el proceso de transformación actual debe cimentarse en base a la consulta, a la opinión comprometida, cooperación y colaboración de todos los miembros de la gran comunidad que constituye la educación superior y de todos aquellos agentes externos afectados por el producto académico o servicios que presta esta organización.

3. En lo que se refiere al compromiso para generar nuevas conductas de aceptación sobre el desmontaje de las viejas estructuras jerárquicas, la Regla Dorada de Graetz (2000) evidencia la participación compartida de todos los miembros, la cual debe aplicarse a fin de crear propuestas para nuevas estructuras de las organizaciones educativas más flexibles y dinámicas.

4. Para la comunicación de los mensajes referidos a los procesos de transformación se deben instrumentar mecanismos de fácil integración y

comunicación en sentido ascendente y descendente, apoyándose en la informática e innovaciones tecnológicas del sector de las comunicaciones. Para Soto (1998), la universidad como fiel representante de las organizaciones con compromiso ante la sociedad, ha respondido a través de los tiempos impulsando el desarrollo del conocimiento de diferentes generaciones, fortaleciendo los procesos que incentivan la implantación de una mentalidad volcada hacia lo universal, hacia la creación, hacia la libertad y la autorrealización. Por su parte, Méndez (1998) indica sobre el cambio y la actual revolución del conocimiento, que ha creado nuevos escenarios ratificando el papel estratégico de la educación, en especial la superior, para poder formar a los nuevos profesionales que a su vez son los llamados a crear e innovar la ciencia y la tecnología. En este sentido, la educación superior debe abordar con una visión prospectiva la presencia del hombre con todas sus potencialidades para crear y transformar la sociedad.

En la actualidad, la educación superior en el país está encaminada a un proceso de transformación, contemplando la planificación como actividad prioritaria y una estrategia global no sólo para coadyuvar al mejor cumplimiento de los fines institucionales, sino para conseguir ventajas competitivas sostenibles. Sobre la base de lo indicado, plantea Gerstein (1996) que el pensamiento estratégico constituye una estrategia organizacional de gran importancia a través de la cual se expresan las intenciones mediante un plan estratégico, haciéndose necesaria su operacionalización a fin de lograr los éxitos en el cumplimiento de los objetivos enunciados en dicho plan. En tal sentido, las intenciones referidas a un plan de desarrollo estratégico, permiten organizar de manera sistemática y con conocimiento de futuro, los programas y proyectos estratégicos necesarios para ejecutar acciones que conlleven a la consecución de las necesidades institucionales.

Las Tecnologías como Herramientas de Gestión

En la era de la información, la sociedad se caracteriza por la tecnología, la comunicación, el cambio constante, generado por desarrollos científicos y tecnológicos, impactando el ámbito educativo, social, económico, cultural y político.

Al respecto, las organizaciones, incluyendo las educativas, requieren interconectarse con el mundo global a fin de tener presencia mundial, actualizarse, participar activamente en el acontecer de la revolución tecnológica, llamada también la Tercera Revolución Industrial que deviene en la formación de un nuevo paradigma tecnológico-económico (Pelekais, 1999).

En este sentido, las organizaciones educativas, actualmente en proceso de transformación para liderar en la sociedad, es imprescindible que posean una visión sobre su futuro, en cuanto a ser dinámico, innovador, participativo, creativo y productivo. Para concretar esta visión en logros tangibles e intangibles, las organizaciones se deben apoyar en herramientas para agregar valor a sus productos, como es la tecnología.

Las organizaciones educativas para hacerse más competitivas deben estar apoyadas en la tecnología, ya que ella facilita la siembra de las bases para el desarrollo, se amplía el panorama del conocimiento y se proporcionan nuevas orientaciones e instrumentos que aumenten su capacidad y eficiencia (Soto, 1998: 7). Por otra parte, desde el punto de vista del apoyo de las herramientas que ofrece la tecnología, para el caso de la gestión en las organizaciones educativas se debe hacer uso del internet, las bases de datos, los sistemas, es decir, todos aquellos instrumentos que

faciliten los procesos. De igual manera, las herramientas tecnológicas deben facilitar la fase operativa de recoger producción del conocimiento para tenerlo disponible y llevarlo hasta su dimensión de aplicación (Pérez, 2001).

De acuerdo a lo planteado por Rojas (2000), se ha observado la influencia de la multimedia, de la realidad virtual y de la autopista de la información, constituyéndose éstos en nuevos modos de operar que han generado la “cibercultura”. Como es el nuevo concepto que define la cultura, sociedad y vida de los próximos años, se alimenta de la cibernética y el ciberespacio, y se apoya en la tecnología de información y comunicación (Tapscott y Caston, 1998).

Ante este enfoque de la tecnología de información y conocimiento y la realidad nueva de la cibercultura, se debe tener presente la esencia de la gestión en las organizaciones educativas, en el sentido de gerenciar el conocimiento, teniendo presente que es la herramienta de apoyo para producir dicho conocimiento.

La sociedad venezolana inserta en el contexto globalizado que demanda estrategias en el área de la ciencia y la tecnología adecuadas a las transformaciones tanto del hombre como ser individual, como en las organizaciones educativas y de investigación, requiere de respuestas metodológicas para gerenciar la producción académica y científica.

En tal sentido, Delgado y Pelekais (1999) expresan lo relacionado con los nuevos escenarios intelectuales y de vida cotidiana del hombre de este tiempo, en la producción, uso y distribución del conocimiento y en las estrategias metodológicas para abordar las nuevas y complejas realidades.

En el marco del objetivo de la gestión tecnológica, la cual se centra en el desarrollo de destrezas y herramientas para la adquisición y generación continua de conocimientos dentro de la organización (Parisca, 1992), las universidades están creando sus plataformas tecnológicas a través de parques tecnológicos universitarios a fin de vincular estas instituciones con la innovación científica y técnica, y su producción para un entorno cambiante del siglo XXI.

Por otra parte, la calidad de las tecnologías utilizadas para la información y comunicación, juegan un rol importante ante las nuevas exigencias y retos planteados a las instituciones de educación superior en cuanto a la docencia, la investigación, la extensión, así como en las funciones de apoyo a la academia y la gestión, en lo que a la posibilidad y capacidad de almacenamiento, transformación, acceso y difusión de la información se refiere.

En tal sentido, el Plan de Desarrollo Estratégico de La Universidad del Zulia (2000) expresa que se debe hacer un esfuerzo por direccionar el quehacer universitario, pues cada vez más la informática debe ser parte del proceso de cambio y causa del aumento de la competitividad de la organización; por ello, la estructuración de redes de información y comunicación como aspecto dinamizador del cambio y la transformación.

Enfoques y Técnicas Gerenciales Contemporáneas

En el ámbito de las universidades, éstas son instituciones conservadoras y quienes las gerencian deben liderar el cambio; ellas necesitan adoptar nuevos enfoques que les permitan la mejora continua del producto que forma, así como hacer de la innovación un proceso sistemático;

de allí, la necesidad de transformar sus estructuras en función de los cambios y de acuerdo al entorno (Soto, 1998: 35). Sobre la base de lo señalado anteriormente, los cambios en los procesos técnico-administrativos se expresan mediante los enfoques y técnicas gerenciales, tales como: la planificación estratégica, calidad total, benchmarking, reingeniería, organización virtual, empowerment y el cuadro de mando integral.

Planificación estratégica

La planificación estratégica o gerencia estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos (David, 1994: 5). Por su parte, Rodríguez (1997) indica que la gerencia estratégica busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio competir de acuerdo a las oportunidades y amenazas del entorno. La planificación estratégica se desarrolla a través de un proceso que conlleva cinco tareas: 1) desarrollar un concepto de la organización, definir la misión y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización; 2) transformar la visión en objetivos específicos por resultados; 3) elaborar una estrategia; 4) implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada; 5) evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos (Thompson y Strickland, 1994).

La aplicación de la planificación estratégica puede ser implementada tanto en organizaciones públicas como privadas, lo cual le proporciona ventajas a dicha aplicación, por cuanto existen modelos a considerar según la naturaleza de la organización en estudio. Para la aplicación de la planificación estratégica en la organización se requiere: definir la misión, realizar el análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), establecer políticas y diseñar objetivos.

Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

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 porque 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

Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Para Kaplan y Norton (1997), el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a

través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos en los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, perspectiva del accionista; los clientes, perspectiva de la expectativa del cliente; los procesos internos, perspectiva de identificación de objetivos; la formación y crecimiento de la organización.

Matriz DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las “fortalezas” son los elementos que evaluamos como capacidades positivas que nos ayudarían a lograr el objetivo. Las “debilidades” son las deficiencias que nos dificultan su logro.

Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Las “amenazas” son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

Para el análisis DOFA se suele utilizar una matriz que permite visualizar sus distintos componentes de manera clara.

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Evaluación interna	Fortalezas	Debilidades
Evaluación ambiental	Oportunidades	Amenazas

Aplicación

1. Defina claramente el objetivo respecto del cual realizará el análisis.
2. Identifique las fortalezas y las debilidades y anótelas en el recuadro correspondiente.
3. Identifique las amenazas y oportunidades y anótelas en las casillas correspondientes.
4. Vea el conjunto de la matriz, reflexione acerca de la relación entre los diversos elementos anotados y realice ajustes a sus consideraciones iniciales.

Los resultados de este diagnóstico o evaluación estratégica le servirán para apreciar mejor la situación de la empresa respecto del objetivo así como de punto de partida para diseñar estrategias bien sustentadas

2.3 Políticas Públicas

Las políticas públicas son la disciplina de la ciencia política que tiene por estudio la acción de las autoridades públicas en el seno de la sociedad, aunque en su diseño e implementación técnica coinciden con otras disciplinas como la economía, la sociología e incluso la ingeniería y psicología. La pregunta central de las políticas públicas es: ¿qué producen quienes nos gobiernan, para lograr qué resultados, a través de qué medios?.

En un estado de derecho, las políticas públicas deben ser la traducción de las leyes de una determinada materia (educación, desarrollo social, salud, seguridad pública, infraestructura, comunicaciones, energía, agricultura, etc.). Éstas deben buscar el logro de los objetivos planteados en el documento de política pública.

Las principales áreas de análisis de las políticas públicas son:

- El desarrollo social
- La economía, la infraestructura y la expansión de las vías generales de comunicación, de las telecomunicaciones, del desarrollo social, de la salud y de la seguridad pública, entre otras.
- Los planes de desarrollo anual, quinquenal, etc.
- Los presupuestos anuales de los estados y las administraciones autonómicas y municipales
- La administración pública o sistema burocrático y sus planificaciones
- Los tratados internacionales y las declaraciones de principios de los estados individuales o unidos en agrupaciones regionales: Naciones Unidas, América Latina, Unión Europea, etc., con énfasis en la

cohesión social y la gobernabilidad para desarrollos integrales o totales.

2.4 Marco Institucional

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Partiendo de nuestra norma fundamental, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el artículo 102 nos establece que “La educación es un derecho humano y debe ser social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria...” lo que implica que el estado debe garantizar y asumir la educación con el mayor interés para que el ser humano pueda desarrollar el conocimiento científico, humanístico y tecnológico que le permita al país tener un potencial creativo, con valoración ética y de participación en los procesos de transformación social; así mismo en su artículo 103 expresa que toda persona tiene derecho a una educación permanente, de calidad, en igualdad de condiciones y oportunidades, por lo que el estado asegurara el acceso, permanencia y culminación del sistema educativo y también se encargara de que la educación la impartan personas de reconocida moralidad y comprobada capacidad académica, tal como lo indica en su artículo 104.

Conferencia Mundial sobre la Educación Superior

La educación superior ha dado pruebas de su viabilidad, de su capacidad para transformarse y de propiciar el cambio y el progreso de la sociedad que cada vez tiende más a fundarse en el conocimiento, por lo que la educación superior y la investigación forman parte fundamental en el desarrollo cultural y socioeconómico de los individuos, de las comunidades y

de las naciones. Por consiguiente la educación superior debe emprender la transformación y la renovación más radical de forma que la sociedad que en la actualidad vive una profunda crisis de valores pueda trascender las consideraciones económicas y asumir las dimensiones de moralidad y espiritualidad más arraigadas. Es por ello, que en las premias establecidas en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, en el artículo 13 se expresa reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior para que se exija la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas, a fin de garantizar una gestión debidamente racionalizada y una utilización adecuada de los recursos con el objetivo de dar cumplimiento óptimo a la misión institucional, asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad.

Ley Orgánica de Educación

La educación es un medio de socialización, ideologización y de transmisión de valores e identidades comunes que induce a los individuos a aceptar o rechazar conductas y modos de vida determinados, es por ello que en la Ley de Educación en su artículo 2 se refiere a que “La educación es una función primordial e indeclinable del estado, así como derecho permanente e irrenunciable de la persona.” Y es que la educación es un factor fundamental para el desarrollo las personas y a su vez de la sociedad, como lo expresa en su artículo 3, su fin principal es que los individuos desarrollen su personalidad, que sean cultos, críticos y aptos para convivir en la sociedad y así prevalezca la comprensión, la tolerancia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento del país; así mismo también en el artículo 4 se establece que la educación es un factor principal para el mejoramiento de la comunidad y del desarrollo de la nación, por ello tiene que ser impartida conforme a las aptitudes y aspiraciones de cada persona sin discriminación

de raza, sexo, posición económica o cualquier otra naturaleza, que se garantice el máximo rendimiento social del sistema educativo y de proporcionar una igualdad de oportunidades educativas como lo reza en su artículo 6.

Continuando con esta misma ley en el capítulo V, artículo 25 se describe que la educación superior deberá estar inspirada en los principios de democracia, justicia social y solidaridad, que este abierta al libre pensamiento y que a su vez lo exprese de una manera objetiva y veraz ya que como lo dice en su artículo 26 están comprendidos de una formación profesional, tienen relación con otros niveles, modalidades, régimen, organización y demás características de los diferentes institutos de educación superior por lo que se establece en el artículo 27 una serie de objetivos que debe seguir la educación superior tales como: seguir con la formación integral y profesional del hombre así como promover su actuación y mejoramiento de acuerdo a la necesidad del desarrollo de la nación, impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología y demás manifestaciones que benefician al ser humano y a la sociedad.

Los institutos de educación superior gozaran de la autonomía de acuerdo con su naturaleza y funciones establecida en la ley especial. El Consejo Nacional de Universidades o el organismo que se cree podrá dictar las normas administrativas y financieras necesarias, por ser el organismo coordinador de la política universitaria y por lo que dichas normas serán de estricto cumplimiento por parte de los institutos de educación superior, tal como se establece el artículo 30.

Ley de Universidades

El artículo 13 se refiere a la partida asignada anualmente a las universidades que estará incluida en la ley de presupuesto y cuyo monto será de 1 ½ % del total de las rentas que se presupongan en dicha ley.

Reglamento de la Universidad de Oriente

Considerando lo establecido en el artículo 2 la Universidad de Oriente se dedicara a enseñar e implementar modernos sistemas, estructuras y métodos docentes, científicos y de investigación, los cuales deberán estar orientados a proporcionar al estudiante métodos de estudio, principios y relaciones básicas en su área de conocimiento así como la interrelación del campo profesional con el medio social por lo que para ello se dispondrá según en el artículo 4 de autonomía organizativa para poder dictar sus normas internas, de autonomía académica que le permitirá planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docente y de extensión para el cumplimiento de sus fines, de autonomía administrativa para elegir sus autoridades y designar su personal y de autonomía económica y financiera para organizar y administrar su patrimonio que esté en su artículo 5 se establece que es propio, distinto e independiente del fisco nacional y el cual estará compuesto por los bienes que le pertenezcan o que puedan adquirir por cualquier otro título legal.

Continuando con el capítulo I referido a la organización de la Universidad de Oriente en la sección I, artículo 6 se establece que la universidad está constituida por diferentes unidades académicas, las cuales por su ubicación geográfica se integran en núcleos donde a través de ellos se realizaran las funciones docentes, de investigación y extensión. En la

sección II, artículo 7 se refiere a los institutos que son unidades académicas que están fundamentalmente para la investigación en aquellas áreas que por su importancia o complejidad requieren de concentración o especialización de recursos; así mismo en la sección III en el artículo 8 se describe que las labores docentes estarán coordinadas a través de las escuelas, las cuales deberán administrar la enseñanza e investigación en un grupo de disciplina a fines y dentro de la misma rama de la ciencia o la cultura, también en la sección IV, artículo 9 se describe que en las unidades de estudios básicos se realizara la formación básica previa a los estudios profesionales y en dichas unidades se utilizara el desempeño de su labor el concurso de las demás unidades académicas que integran la universidad.

Finalizando la organización de la UDO se encuentra la sección V, artículo 10 referido a los departamentos que son los que agrupan las actividades docentes y de investigación a fines a un campo de conocimiento o que persigan un objetivo en común, deberán presentar servicios a todas las unidades académicas y colaboraran en las actividades de extensión; los institutos, las escuelas y las unidades de cursos básicos tendrán departamentos que requieran según las necesidades del desarrollo académico.

2.5 Agencias encargadas de las políticas públicas

MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior es el órgano rector de las políticas de educación superior de la República Bolivariana de Venezuela, creado el 08 de enero del año 2002, según Decreto Presidencial N° 1.634 y gaceta oficial N° 37359. El 08 de enero de 2007, según Decreto

Presidencial N° 5.103, publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.836, pasó a ser Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPES); está conformado por un Despacho de Viceministro (a) de Políticas Académicas y un Despacho de Viceministro (a) de Políticas Estudiantiles. Las competencias del MPPES están orientadas a planificar, dirigir y coordinar actividades inherentes a la asesoría, ejecución, seguimiento, evaluación, control y difusión de las políticas académicas y estudiantiles a fin de fortalecer la calidad, equidad y pertinencia social de la educación superior, en concordancia con las políticas del Estado venezolano.

El Despacho del Viceministro (a) de Políticas Académicas tiene a su cargo las direcciones de Desarrollo Académico e Institucional y la de Planificación Académica. El Despacho del Viceministro (a) de Políticas Estudiantiles maneja las direcciones de Calidad de Vida Estudiantil y de Desempeño Estudiantil.

Organismos adscritos, en orden de creación: la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (FUNDAYACUCHO), la Fundación para la Asistencia Médica Hospitalaria de Estudiantes de Educación Superior (FAMES), la Fundación Centro Internacional Miranda (CIM), Fundación Jardín Botánico Dr. Tobías Lasser, la Fundación Dr. Alejandro Próspero Réverénd y la Fundación Poliedro de Caracas.

MISIÓN

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior es el órgano del Ejecutivo Nacional encargado de la dirección estratégica de la educación superior venezolana. Ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Educación

Superior y le corresponde la formulación, adopción, seguimiento y evaluación de las políticas y acciones dirigidas a garantizar una educación superior de calidad para todas y todos, que se constituya en factor estratégico para el fortalecimiento del poder popular y la construcción de una sociedad socialista, democrática, participativa y protagónica.

VISIÓN

Ser el órgano del Estado socialista, al servicio del Poder Popular, que impulsa y regula, con visión estratégica, el desarrollo y transformación de la educación superior venezolana para garantizar el derecho de todos y todas a la participación en la generación y socialización del conocimiento, en función del desarrollo endógeno, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad socialista, democrática, participativa y protagónica.

PRINCIPIOS ORIENTADORES

- La educación y el conocimiento como bienes públicos al servicio de todas y todos.
- Inclusión y justicia social.
- Diversidad e interculturalidad.
- Cooperación solidaria.
- Democracia participativa y protagónica.
- Calidad.
- Pertinencia.
- Formación integral.
- Ejercicio del pensamiento crítico y creativo.
- Educación a lo largo de toda la vida.
- Autonomía responsable.

- Equidad territorial.
- Cooperación internacional.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Reseña Histórica De La Universidad De Oriente

El Oriente de la República se ha caracterizado siempre por su inquietud cultural. La primera escuela fundada en Venezuela se creó en Cumaná en 1515, y desde comienzos de la colonia se desarrollaron actividades docentes que influyeron notablemente en la región y condujeron a la creación de estudios a nivel superior.

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1.958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver. Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos; en Octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron en Enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y Química, en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de Enero de 1969.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad

profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, etc., desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado. Es casi una antítesis de la universidad tradicional cuyo campus tiene su sede en los núcleos universitarios ubicados en los Estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación Universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

Administrativamente la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio de Educación y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

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

- 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.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo estudiaremos los resultados arrojados en la encuesta realizada en la Universidad de Oriente tomando en consideración el sistema de gestión estratégico de la universidad, las variables correspondientes al tema son las siguientes:

La mayoría de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

Algunas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

Pocas acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

Ninguna de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

De los resultados obtenidos realizaremos los diferentes análisis que nos permitirá conocer la percepción de los estudiantes con relación al tema tratado y así poder comparar estos resultados con otras investigaciones realizadas o que nuestra información pueda servir para otras investigaciones en un futuro

3.1 Objetivos de la investigación

3.1.1 General:

Analizar los resultados de las encuestas aplicadas en la Universidad de Oriente.

3.1.2 Específicos:

Analizar si la mayoría de las acciones de la gerencia universitaria están sustentadas en un plan estratégico bien definido orientado a la excelencia académica y a la eficiencia administrativa.

Determinar si están o no algunas acciones de la gerencia universitaria sustentadas en un plan estratégico bien definido.

Conocer si la gerencia universitaria tiene pocas acciones sustentadas en un plan estratégico bien definido.

Estudiar si ninguna de las acciones de la gerencia universitaria están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

3.2 Tipo de investigación

El Proyecto Factible

Es el que permite la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema.

Los proyectos factibles se deben elaborar respondiendo a una necesidad específica, ofreciendo soluciones de manera metodológica.

Es así que el proyecto factible consistirá en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

El proyecto factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

Comprende las siguientes etapas generales:

- El diagnóstico;
- Planeamiento y fundamentación teórica de la propuesta;
- Procedimiento metodológico;

- Actividades y recursos necesarios para su ejecución;
- Análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto;
- En caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

Pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad, o pueden consistir en la ejecución y evaluación de proyectos factibles presentados y aprobados por otros estudiantes, para dar continuidad a líneas de investigación aplicadas.

3.3 Diseño de la investigación

Esta investigación es razonada de dos formas, la primera es Documental, porque con ella se analizaron datos obtenidos por medio de bibliografías, fuentes electrónicas, revistas, y otros. También es de campo porque la información se obtuvo de manera directa, es decir se efectuaron encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad de Oriente.

Sabino. (2002). *“Define la investigación de campo, es la que caracteriza los problemas que surge de la realidad y la información debe obtenerse directamente de ella.”*

Sabino, C. (2002). *“La investigación descriptiva es el tipo de investigación que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un*

objeto de estudio o una situación concreta para señalar sus características o propiedades.”

Sabino, C. (2002). *“La investigación documental se ocupa del estudio de problemas planteados a nivel teórico, la información requerida para abordarlos se encuentra básicamente en materiales impresos, audiovisuales y/o electrónicos.”*

3.4 Teoría sobre las estadísticas

La Estadística

Es una ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos con el fin de realizar una toma de dediciones más efectiva. (MASON, Robert D. y Lind, Douglas A. 1992).

Tipos de las Estadísticas

Existen diversos tipos de estadísticas, tales como:

Estadística Descriptiva

Es la técnica empleada para describir las características importantes de un conjunto de datos. Entre esas se tienen la organización de los valores en una distribución de frecuencias, y el cálculo de medidas de tendencia central, de dispersión y de asimetría o sesgo. (MASON, Robert D. y Lind, Douglas A. 1992).

Estadística Inferencial

Parte de la estadística que se ocupa de estimar un parámetro poblacional con base a una estadística muestral; también es conocida como estadística inductiva. (MASON, Robert D. y Lind, Douglas A. 1992).

3.5 Representación gráfica

Representación de datos estadísticos

Para la presentación de datos estadísticos en un estudio determinado, se emplean tablas y gráficos; usando los diseños apropiados para ello, de acuerdo con los datos que se pretenden representar. (MASON, Robert D. y Lind, Douglas A. 1992).

Tablas Estadísticas

Son aquellas tablas realizadas cuando se tiene un número considerable de datos referentes a un experimento estadístico, se ordenan y se clasifican de manera numérica a fin de obtener de ellos la mejor información y facilitar su empleo por parte de los usuarios. (MASON, Robert D. y Lind, Douglas A. 1992).

Gráficos Estadísticos

Tienen como finalidad, facilitar la observación visual de la información que se representa. (MASON, Robert D. y Lind, Douglas A. 1992).

Los gráficos estadísticos que son frecuentemente utilizados son:

Cartesianos:

- Histogramas de frecuencias
- Polígono de frecuencias
- Polígono acumulativo u ojiva
- Distribución acumulativa de frecuencias relativas u ojiva porcentual
- Gráficos en J
- Gráficos en U

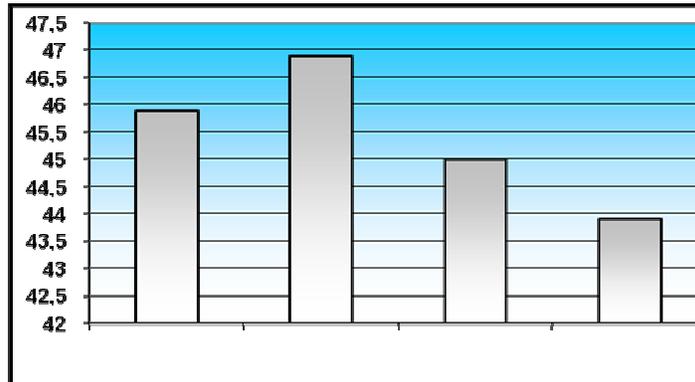
Sectoriales o de área:

- Diagramas de barras
- Círculos
- Pictogramas
- Cartogramas

A continuación vamos a considerar los aplicados en esta investigación:

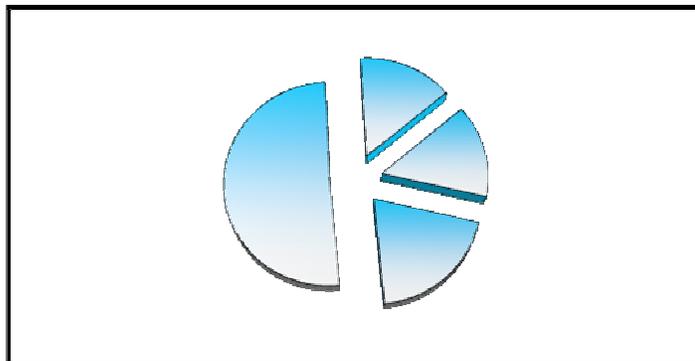
Diagramas de Barra

Son similares a los histogramas con barras separadas para efecto visual.
(MASON, Robert D. y Lind, Douglas A. 1992).



Círculos

En estos diagramas lo que interesa no es mostrar el número de veces que se da una característica o atributo, sino más bien resaltar la proporción (porcentaje) en que aparece esa característica respecto al total. Se reparte el área del círculo, haciendo la relación directa de los 360° que mide el círculo de acuerdo con las cantidades consideradas para cada caso. (MASON, Robert D. y Lind, Douglas A. 1992).



3.6 Análisis de los Resultados

Tabla N° 1. La mayoría de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

	Frecuencia	Porcentaje
no	886	88,6
si	112	11,2
Total	998	99,8
Sin información	2	,2
Total	1000	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los alumnos de la Universidad de Oriente. Diciembre 2008

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de las encuestas se pudo constatar que de un 100% de los estudiantes encuestados un 88,6% considera que la mayoría de las acciones de la gerencia universitaria no están sustentadas en un plan estratégico bien definido mientras que el 11,2% piensan que la mayoría de las acciones si están bien sustentadas en un plan estratégico bien definido.

Tabla N° 2. Algunas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

	Frecuencia	Porcentaje
no	602	60,2
si	396	39,6
Total	998	99,8
Sin información	2	,2
Total	1000	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los alumnos de la Universidad de Oriente. Diciembre 2008

En los resultados se pudo evidenciar que un 60,2% de los estudiantes encuestados niega que algunas de las acciones de la gerencia universitaria estén sustentadas en un plan estratégico bien definido orientado a la excelencia académica y a la eficiencia administrativa, mientras que el 39,6% afirma que algunas de las acciones de la gerencia están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

Tabla N° 3. Pocas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

	Frecuencia	Porcentaje
no	595	59,5
si	403	40,3
Total	998	99,8
Sin información	2	,2
Total	1000	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los alumnos de la Universidad de Oriente. Diciembre 2008

Esta tabla nos muestra que de un 100% de los estudiantes encuetados en la Universidad de Oriente, el 59,5% no consideran que pocas acciones de la gerencia universitaria están sustentadas en un plan estratégico bien definido, mientras que el 40,3% piensa que pocas acciones si están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

Tabla N° 4 Ningunas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

	Frecuencia	Porcentaje
no	920	92,0
si	78	7,8
Total	998	99,8
Sin información	2	,2
Total	1000	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los alumnos de la Universidad de Oriente. Diciembre 2008

Conforme con los resultados se pudo evidenciar que ninguna de las acciones de la gerencia universitaria están sustentadas en un plan estratégico bien definido, de acuerdo al 92,0% de los estudiantes encuestados, mientras que el 7,8% considera que si están sustentadas en un plan estratégico bien definido orientado a la excelencia académica y a la eficiencia administrativa.

Tabla N° 5. La mayoría de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

			Núcleo					
			Anzoátegui	Bolívar	Monagas	Nva. Esparta	Sucre	Total
La mayoría de sus acciones	no	Frecuencia	190	173	170	175	178	886
		% del total	19,0%	17,3%	17,0%	17,5%	17,8%	88,8%
	si	Frecuencia	10	27	30	23	22	112
		% del total	1,0%	2,7%	3,0%	2,3%	2,2%	11,2%
Total	Frecuencia	200	200	200	198	200	998	
	% del total	20,0%	20,0%	20,0%	19,8%	20,0%	100,0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los alumnos de la Universidad de Oriente. Diciembre 2008

Esta tabla nos muestra que el núcleo con mayor porcentaje en considerar que la mayoría de las acciones de la gerencia universitaria no están sustentadas en un plan estratégico bien definido es el de Anzoátegui con un 19,0% mientras que en los otros núcleos no hay mucha variabilidad ya que están entre el 17,0% y el 17,8%, y entre los núcleos que piensa que la mayoría de las acciones si están sustentadas en un plan estratégico bien definido, el que tiene mayor porcentaje es el de Monagas con un 3,0% y mientras que en los demás no varían mucho el porcentaje 2,7% a 2,2% exceptuando el de Anzoátegui que es el más bajo con 1%.

Tabla N° 6 Algunas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

			Núcleo					
			Anzoátegui	Bolívar	Monagas	Nva. Esparta	Sucre	Total
Algunas acciones	no	Frecuencia	137	114	119	115	117	602
		% del total	13,7%	11,4%	11,9%	11,5%	11,7%	60,3%
	si	Frecuencia	63	86	81	83	83	396
		% del total	6,3%	8,6%	8,1%	8,3%	8,3%	39,7%
Total	Frecuencia		200	200	200	198	200	998
	% del total		20,0%	20,0%	20,0%	19,8%	20,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los alumnos de la Universidad de Oriente. Diciembre 2008

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede evidenciar que el núcleo con mayor porcentaje en considerar que algunas acciones no están sustentadas en un plan estratégico bien definido es el de Anzoátegui con un 13,7% mientras que los demás núcleos están entre el 11,4% y el 11,9%, y entre los núcleos que considera que algunas de las acciones si están sustentadas en un plan estratégico bien definido es el de Bolívar con un 8,6% manteniéndose los demás entre el 8,1% y el 8,3% excepto el de Anzoátegui que es el más bajo con un 6,3%.

Tabla N° 7 Pocas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

			Núcleo					
			Nva.					
			Anzoátegui	Bolívar	Monagas	Esparta	Sucre	Total
Pocas acciones	no	Frecuencia	103	122	133	116	121	595
		% del total	10,3%	12,2%	13,3%	11,6%	12,1%	59,6%
	si	Frecuencia	97	78	67	82	79	403
		% del total	9,7%	7,8%	6,7%	8,2%	7,9%	40,4%
Total		Frecuencia	200	200	200	198	200	998
		% del total	20,0%	20,0%	20,0%	19,8%	20,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los alumnos de la Universidad de Oriente. Diciembre 2008

Esta tabla muestra que el núcleo con más porcentaje en considerar que pocas acciones no están sustentadas en un plan estratégico bien definido es el de Monagas con un 13,3% mientras que Sucre y Bolívar tienen 12,1% y 12,2%, Nueva Esparta con 11,6% y Anzoátegui con 10,3%, y el núcleo con más porcentaje en pensar que pocas acciones si están sustentadas en un plan estratégico bien definido es el de Anzoátegui con un 9,7% a diferencia de Nueva Esparta que tiene 8,2%, Sucre y Bolívar con 7,9% y 7,8% y Monagas con 6,7%

Tabla N° 8 Ninguna de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

			Núcleo					
			Anzoátegui	Bolívar	Monagas	Nva. Esparta	Sucre	Total
Ninguna acciones	no	Frecuencia	172	190	185	190	183	920
		% del total	17,2%	19,0%	18,5%	19,0%	18,3%	92,2%
	si	Frecuencia	28	10	15	8	17	78
		% del total	2,8%	1,0%	1,5%	,8%	1,7%	7,8%
Total	Frecuencia	200	200	200	198	200	998	
	% del total	20,0%	20,0%	20,0%	19,8%	20,0%	100,0%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los alumnos de la Universidad de Oriente. Diciembre 2008

De acuerdo con los resultados existen dos núcleos con el mayor porcentaje en negar que ninguna de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido y son el de Bolívar y el de Nueva Esparta con 19,0%, mientras que Monagas y Sucre tienen 18,5% y 18,3% y Anzoátegui con 17,2%, y el núcleo que posee más porcentaje en afirmar que ninguna de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido es el de Anzoátegui con 2,8%, mientras que los demás se mantienen entre el 1,7% y el 0,8%.

3.7 Discusión

En trabajos precedentes podemos comparar de acuerdo a Pétriz, F. (2002) "Plan Estratégico 2002 – 2005" Universidad de Zaragoza; que un plan estratégico debe servir de base para que las unidades que forman Universidad de Zaragoza establezcan, a su nivel, sus líneas de gobierno y sus propias estrategias en conformidad con las que se describen en el plan estratégico para que con ello se lleve a cabo el buen funcionamiento interno de la universidad.

Según Rodríguez, N. y Asc. (2008) "Apoyo al Desarrollo del Plan Estratégico 2008 de la Universidad Central de Venezuela". Informe de Resultados; la evaluación del Plan Estratégico de la UCV con la dependencias y facultades demuestran cierta dispersión en el avance de los mismos, así como también una gran alineación entre el Plan Estratégico de las facultades y el de la UCV. No así entre el esfuerzo y el resultado de las dependencias centrales con el plan rector.

En la investigación de Castañeda, H. (2006) "Propuesta de un Sistema de Mejora para el Control de la Gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente". Saber, Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente; para desarrollar un Sistema para el Control de la Gestión del Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente se debe modificar la misión y la visión para que con ello la institución este más comprometida con el desarrollo, a impulsar la cultura, que se reconozca como un ente incentivador de pensamiento crítico y sea garante de progreso económico, científico y tecnológico para el país.

Así mismo debe definir su cultura y valores que vayan en defensa de todo el personal como valor primordial, que busque la excelencia en la docencia y en la formación y capacitación del personal académico y en investigación, también se caracterizo los retos estratégicos, el cual es, ser una universidad pública y cuyas actividades principales son la docencia, investigación y extensión; pero tiene a su vez situaciones críticas, por la nula relación con el gobierno tanto regional como nacional lo que ha conllevado a que se encuentre en deterioro sus actividades.

3.8 Conclusión del Capítulo

Como resultado de la investigación se pudo examinar que de los estudiantes encuestados en la Universidad de Oriente, la mayoría en un 40,4% considero que pocas de las acciones de la gerencia universitaria están sustentadas en un plan estratégico bien definido orientado a la excelencia académica y a la eficiencia administrativa, mientras que algunos de ellos en un 39,7% consideraron que algunas de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido y el resto con un bajo porcentaje de 11,2% y 7,8% pensaron que la mayoría de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido y ninguna de las acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido.

CAPITULO IV. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO

Para desarrollar el siguiente capítulo se realizó el previo diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afronta la Universidad de Oriente, además de tomar en cuenta que un 40,4% de los estudiantes encuestados opinan que son pocas las acciones de la gerencia universitaria que están sustentadas en un plan estratégico bien definido orientado a la excelencia académica y a la eficiencia administrativa.

4.1 Estructura del plan estratégico de la Universidad de Oriente

La estructura del Plan Estratégico de la Universidad de Oriente la hemos basado en la clasificación de objetivos, estrategias y líneas de acción definidos en la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral (CMI).

Ubicaremos en cuatro perspectivas el CMI con el objetivo de proponer que el Plan Estratégico de la Universidad de Oriente sea un documento dinámico, en donde, a través de la definición de su Mapa Estratégico, se puedan apreciar las relaciones que deben existir entre cada estrategia y línea de acción para la consecución de los objetivos estratégicos de la UDO de acuerdo con su Misión y su Visión.

Más concretamente, entre las características del CMI estarían:

- a. Intentar adoptar una perspectiva global que equilibre los objetivos de la Institución a corto plazo con los objetivos a largo

plazo, así como los indicadores cuantitativos con los cualitativos. Esta combinación contribuirá a que el control de gestión adquiriera una perspectiva estratégica.

- b. Las estrategias e indicadores se estructuran, en general, en torno a cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.
- c. A modo de síntesis genérica, el CMI se basa en las hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, o perspectiva relacionada con las personas y con los recursos, éstos serán el motor de las mejoras de los procesos, lo que redundaría en una satisfacción de los usuarios y, por tanto, en una mejora presupuestaria para la Institución.
- d. Para cada perspectiva no sólo se han de identificar los factores clave del éxito y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre todas las estrategias e indicadores que expliquen cómo conseguir los mejores resultados.

Entre las principales aportaciones del CMI al Plan Estratégico de la Universidad de Oriente cabe destacar las siguientes:

- a. El CMI pretende traducir las estrategias de la UDO en una serie de indicadores que informen del logro de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

- b. También es muy útil para comunicar la Misión y Visión de la UDO a toda la Institución, es decir, nos ayudará a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de toda la comunidad universitaria.
- c. El CMI ayudará a identificar y alinear los objetivos y el trabajo con los fines de la Institución.
- d. Un aspecto muy importante del CMI, y que lo diferencia del Cuadro de Mando tradicional o estático, es que se utilizará como un simulador, al determinar las relaciones causa-efecto entre las estrategias e indicadores, permitiendo identificar las acciones de mejora.
- e. Por último, con el CMI se logra la interrelación entre todas las estrategias; por tanto, aquellas definidas para la consecución de un objetivo concreto para la Institución, estarán contribuyendo, irremediablemente, a la consecución de otros distintos.

En definitiva, tal y como se desprende de las aportaciones anteriores del CMI, además de informar, contribuye a formular las estrategias, comunicarlas, alinear los objetivos de la organización y de las personas que la forman, motivándolas para el logro de los objetivos, la mejora continua y la reformulación de las estrategias de la Institución.

La estructura, por tanto, del Plan Estratégico de la Universidad de Oriente presenta cuatro perspectivas (Figura 1):

- I. *Perspectiva financiera*: Estrategias y líneas de acción encaminadas a mejorar la situación financiera de la Universidad y la mejora de la

imagen de la institución, así como de las relaciones con el entorno y comunicación externa.

II. *Perspectiva de cliente (Entorno):* Estrategias y líneas de acción dirigidas hacia actuaciones en los diferentes mercados como: ampliación de nuestro ámbito de actuación. El logro de los objetivos estratégicos a este nivel posibilitará conseguir los objetivos de la perspectiva financiera.

III. *Perspectiva de los procesos internos:* Estrategias y líneas de acción destinadas a mejorar los procesos internos. Una vez identificadas las necesidades de los empleados, de los alumnos, de los usuarios, de los servicios y de nuestra sociedad. El logro de los objetivos estratégicos a este nivel permitirá conseguir los objetivos de la perspectiva de clientes.

IV. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* Estrategias y líneas de acción destinadas a mejorar los recursos materiales y financieros, el clima laboral. Estas líneas de acción serán la base para la consecución de los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos, pues al optimizar los recursos materiales y las competencias de las personas podremos conseguir mejorar nuestros procesos internos.



Figura 1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Por tanto, cada perspectiva contiene los objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción destinados a conseguir la Visión de la UDO, y forman parte de una cadena de eslabones de causa y efecto. Existe un equilibrio entre las ediciones de los resultados en la perspectiva financiera y la de cliente (entorno), y los motores de esos resultados (procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

4.2 Mapa Estratégico.

Siguiendo el Cuadro de Mando Integral, el Mapa del Plan Estratégico de la Universidad de Oriente contiene las estrategias de la Universidad ubicadas en sus cuatro perspectivas. Cada uno de los objetivos y estrategias del plan

se relacionan de tal forma que, para poder conseguir los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera y de la perspectiva cliente (entorno), será necesario, a su vez, conseguir los objetivos de las perspectiva de procesos internos y de la perspectiva de aprendizaje.

Por tanto, como se aprecia en la figura 2, todos los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de la Universidad de Oriente están plenamente relacionados unos con otros, así como las estrategias (Figura 3) y líneas de acción.

Siguiendo este razonamiento, los objetivos de la perspectiva financiera y de clientes (entorno) se conseguirán cuando la UDO aumente el valor añadido de las actividades que realiza (perspectiva de procesos internos), partiendo de los recursos y capacidades con los que cuenta para llevarlas a cabo, diseñándose, asimismo, estrategias para mejorar esos recursos y esas capacidades.

En la figura 2 se representan los grandes objetivos estratégicos del Plan y en la figura 3 las estrategias identificadas para la obtención de dichos objetivos, así como la interrelación entre todas ellas.



Figura 2: Objetivos Estratégicos.

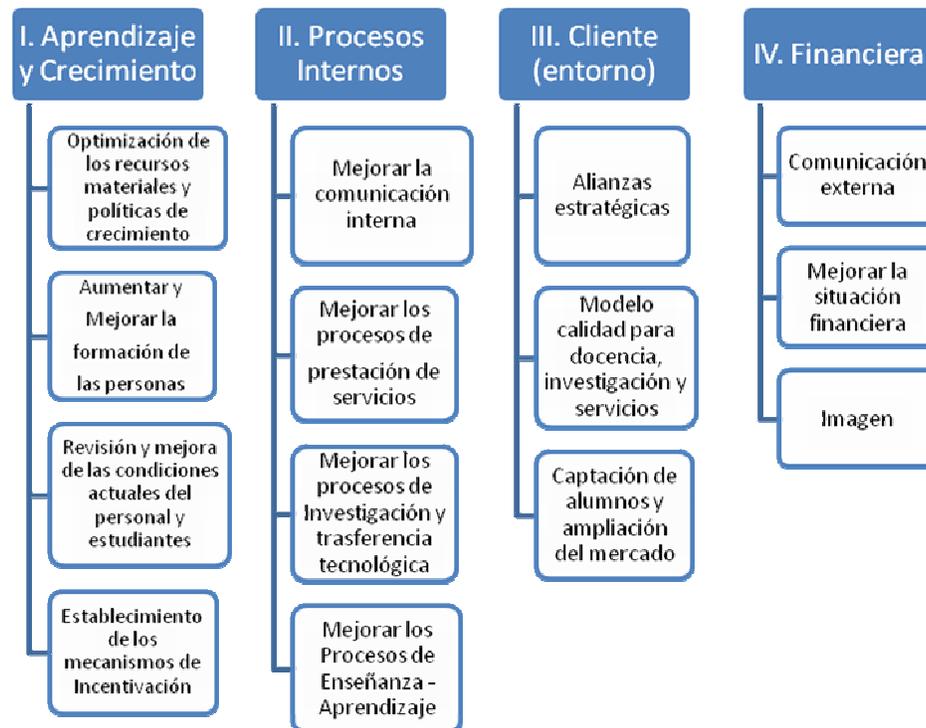


Figura 3: Mapa estratégico.

4.3 Misión de la UDO.

La Misión expresa la razón de ser de la Universidad y se comunica a través de una oración que define el propósito fundamental de su existencia, estableciendo así su diferencia en relación con otras Universidades.

De acuerdo con la anterior definición, la Misión de la UDO es la siguiente:

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.

4.4 Visión de la UDO.

La Visión es la apreciación idealizada de lo que los miembros de la Universidad quieren 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.

De acuerdo con la anterior definición, la Visión de la UDO es la siguiente:

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.

4.5 Diagnóstico.

El análisis de las fuerzas internas y externas que impactan sobre la institución universitaria nos indica que la UDO está sometida a una serie de amenazas y presenta en la actualidad una serie de debilidades.

La aplicación del 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. Tales aspectos pueden ser agrupados en una doble clasificación:

- a. Factores externos que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se trataría de identificar aquellas variables, o factores que configuran el entorno de la institución y que pueden afectar al logro de sus objetivos. En este análisis se incluirían las amenazas que el entorno depara, y estarían relacionadas con los acontecimientos o circunstancias externas, previsibles, y que si llegaran a confirmarse dificultarían el logro de los objetivos de la Universidad. Con respecto a las oportunidades que el entorno ofrece y que, de aprovecharlas, ocasionarían ventajas importantes.

- b. Factores internos que pueden afectar a la Universidad en su funcionamiento. Se deben identificar las situaciones o factores de la institución que repercutirían en el logro de los objetivos. 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.

Factores Internos:

DEBILIDADES
- Falta de cultura de investigación y de transferencia de sus resultados. Escasa difusión de la investigación y de líneas de investigación
- Recursos humanos estructurados en torno a géneros más que a equipos de trabajo, con escasa motivación y falta de sentimiento de equipos de trabajo y compromiso con la institución.
- Servicios prestados no orientados al entorno.
- Canales internos y externos de comunicación inadecuados
- Carencia de sistemas de información fiables para conocer la calidad de la docencia, de la gestión y de la investigación.
- Déficit presupuestario acumulado con escasa diversificación de las fuentes de financiación.

FORTALEZAS
- Existencia de buenos grupos de investigación.
- Equipo humano motivado hacia la mejora.
- Localización de la Universidad mejora las relaciones con la sociedad, empresas e instituciones y posibilita el desarrollo social, económico y cultural del entorno local.
- Baja conflictividad laboral.
- La UDO cuenta con buenas Infraestructuras.

Factores Externos:

AMENAZAS
- Imposición de criterios políticos en la planificación y autonomía de la UDO
- Inadecuada estructura de transportes y comunicaciones
- Modelo de financiación inadecuado
- Escaso reconocimiento del universitario por la sociedad
- Creciente competencia con otras Universidades, organizaciones y ciclos formativos de educación superior.

OPORTUNIDADES
- Mejora en la visión de las empresas sobre la Universidad.
- Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo (enseñanza virtual, afirmación de la sociedad del conocimiento, etc.).
- Mayor necesidad de formación continuada de los egresados.
- Receptividad social del entorno ante un hecho universitario.
- Existencia de recursos para las investigaciones.
- Aprovechamiento del mar, el turismo, la industria petrolera, química, como elementos diferenciadores.

4.6 Objetivos estratégicos

Siguiendo el Mapa del Plan Estratégico de la Universidad de Oriente, los objetivos estratégicos de la UDO (Figura 2) y sus correspondientes estrategias para conseguirlos (Figura 3) se ubican en las siguientes perspectivas.

- En el nivel superior o primer nivel (Perspectiva Financiera) aparecen las estrategias relacionadas con la necesidad de la Universidad de mejorar su situación financiera, la proyección de su imagen y la comunicación externa.
- En el segundo nivel (Perspectiva Cliente –Entorno-) aparecen las estrategias relacionadas con la satisfacción de nuestros clientes, la búsqueda de nuevos mercados y de creación de nuevos productos y servicios, la calidad de la docencia, la investigación y la gestión, y el progresivo aumento de nuestras relaciones con el entorno. La consecución de los objetivos de esta perspectiva estarán, cooperando a la consecución de los objetivos de la perspectiva financiera. En el caso de la Universidad, el principal producto es la generación de conocimiento, cliente y entorno se identifican, dado que los alumnos no somos los únicos usuarios y receptores del producto final de la Universidad.
- El tercer nivel (Procesos Internos) comprende las estrategias relacionadas con la mejora de los procesos internos de la UDO, tanto en docencia como en investigación y en servicios, así como la mejora de la información y comunicación interna. La

consecución de estos objetivos permitirá, a su vez, el mejor cumplimiento de los objetivos definidos en la perspectiva de clientes (entorno) y en la financiera.

- Por último, la base del éxito de cualquier organización está en determinar qué puede hacer con sus recursos actuales y con la capacidad de las personas que la forman, (Aprendizaje y Crecimiento) y qué objetivos estratégicos y estrategias debe definir para mejorar esos recursos y esas capacidades que le permita conseguir todos los objetivos definidos en la perspectiva de procesos internos, en la de clientes (entorno) y en la financiera.

Con esta estructura se dota de dinamismo al Plan Estratégico, pudiendo percibirse las consecuencias de todas las líneas de actuación de acuerdo con la Misión y Visión de la UDO.

Siguiendo esta metodología, planteamos **10 Objetivos Estratégicos**.

La numeración con que aparecen no responde a ningún orden de prioridad o importancia, siendo todos iguales de relevantes. Sin embargo, esta codificación facilitará la búsqueda de los objetivos y su identificación y asociación a estrategias y líneas de acción. En este sentido, posteriormente se incorporan a este documento todos los objetivos, estrategias y líneas de acción codificados, lo cual posibilita el acceso directo a ellos.

I. Objetivos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Objetivo 1: Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.

Objetivo 2: Desarrollar las capacidades de las personas.

II. Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos:

Objetivo 3: Mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Objetivo 4: Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.

Objetivo 5: Prestar los mejores servicios a la comunidad universitaria y a usuarios externos.

Objetivo 6: Conseguir un sistema de información que permita la toma de decisiones de los órganos de gestión de la UDO y mejorar los procesos de comunicación interna.

III. Objetivos de la Perspectiva de Cliente (Entorno):

Objetivo 7: Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes (estudiantes).

Objetivo 8: Progresar en la relación y en el compromiso de la Universidad con su entorno.

IV. Objetivos de la Perspectiva Financiera:

Objetivo 9: Conseguir que la UDO sea una institución altamente valorada por nuestra sociedad.

Objetivo 10: Mejorar la situación financiera de la UDO.

4.7 Estrategias.

Dependiendo del nivel en el que se realiza la planificación estratégica y la naturaleza del proceso elegido por la Institución, el concepto de estrategia puede adoptar diferentes matices. Es preciso, por tanto, determinar en el ámbito del Plan Estratégico de la Universidad de Oriente qué se entiende por estrategia; nos referimos aquí a planes que responden a la Misión de la Universidad y sirven para alcanzar sus objetivos. A cada objetivo se le asigna una o más estrategias, que actúan como guías de la Universidad para lograrlos.

Las estrategias se clasifican y agrupan de acuerdo con los objetivos de la Universidad. En este caso, las estrategias de otros objetivos ubicadas en otras perspectivas estarán contribuyendo, asimismo, al cumplimiento de más objetivos que aquel al que se haya asignado en primer término.

Por tanto, las líneas de acción necesarias para la consecución de un objetivo explícitamente definido en el Plan Estratégico de la Universidad de Oriente no se implantarán únicamente para la consecución del mismo, sino que, además, estarán ayudando a la consecución de otros definidos en el Plan Estratégico.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivos	Estrategias
Objetivo 1: Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.	1.1: Analizar y establecer criterios para optimizar la utilización de nuestros recursos materiales y de políticas de crecimiento de nuestros recursos.
Objetivo 2: Desarrollar las capacidades de las personas	2.1: Revisar las condiciones actuales de nuestro personal y establecer

	<p>criterios de mejora de las mismas.</p> <p>2.2: Aumentar y mejorar la formación de las personas.</p> <p>2.3: Establecer mecanismos de incentivación.</p>
Perspectiva Procesos Internos	
Objetivos	Estrategias
Objetivo 3: Mejorar los procesos de Enseñanza-Aprendizaje.	3.1: Definir los procesos de Enseñanza-Aprendizaje.
Objetivo 4: Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.	4.1: Analizar e implantar vías de mejora de los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.
Objetivo 5: Prestar los mejores servicios a la Comunidad Universitaria y a usuarios Externos	5.1: Mejorar los procesos actuales de prestación de servicios.
Objetivo 6: Conseguir un Sistema de Información que permita la toma de decisiones de los órganos de gestión de la UDO y la mejora de los procesos de Comunicación Interna.	6.1: Analizar los procesos actuales de generación de información y comunicación e implantar un sistema de información de acuerdo con las demandas informativas.
Perspectiva Cliente (entorno)	
Objetivos	Estrategias
Objetivo 7: Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes (estudiantes).	<p>7.1: Establecer un modelo de calidad para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.</p> <p>7.2: Diseñar un modelo de evaluación del grado de satisfacción de nuestros clientes y del cumplimiento de sus expectativas</p>
Objetivo 8: Progresar en la relación y en el compromiso de la Universidad con su entorno	8.1: Definir Alianzas estratégicas
Perspectiva Financiera	
Objetivos	Estrategias
Objetivo 9: Conseguir que la UDO sea una institución altamente valorada por nuestra Sociedad.	<p>9.1: Mejorar la Imagen de la UDO.</p> <p>9.2: Incrementar y mejorar la Comunicación Externa de la UDO.</p>
Objetivo 10: Mejorar la Situación Financiera de la UDO	10.1: Buscar nuevas fuentes de financiación.

4.8 Líneas de Actuación por cada Perspectiva.

La planificación estratégica de la Universidad de Oriente concluye en esta fase con el despliegue de las líneas de acción asociadas a cada una de las estrategias determinadas. Con respecto a las líneas de acción se definen una serie de aspectos que garantizan la existencia de un sistema de control a través del seguimiento de los indicadores.

Las decisiones operativas se concretan en las acciones que se presentan a partir de la página siguiente, comenzando por la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento y continuando con las de Procesos Internos, Clientes (Entorno) y Financiera. Esta presentación obedece al objetivo que persigue nuestra propuesta del Plan Estratégico de la Universidad de Oriente de apreciar más claramente las relaciones causa-efecto entre las líneas de acción de la Institución, comenzando por la de su éxito: sus recursos materiales y las capacidades de las personas que la formamos.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivos	Estrategias	Líneas de Acción
Objetivo 1: Dotar a nuestra Universidad de los mejores recursos para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.	1.1 Analizar y establecer criterios para optimizar la utilización de nuestros recursos materiales y de políticas de crecimiento de nuestros recursos.	Definir un modelo de gestión y auditoría de espacios en orden a la optimización de su uso. 1.1.2. Definir una política de Integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el ámbito docente, de investigación y

		<p>gestión.</p> <p>1.1.3. Incrementar las dotaciones Informáticas: aulas, Profesorado, Personal de Administración y Servicios.</p> <p>1.1.4. Estudiar la posibilidad de la creación de equipamiento en las diferentes escuelas.</p> <p>1.1.5 Invertir por parte de la UDO en la creación y mejora de espacios culturales propios.</p> <p>1.1.6. Elaborar un estudio de las necesidades de Infraestructuras.</p> <p>1.1.7. Desarrollar un plan de renovación de laboratorios y equipamiento docente</p>
Objetivo 2: Desarrollar las capacidades de las personas	2.1: Revisar las condiciones actuales de nuestro personal y establecer criterios de mejora de las mismas.	<p>2.1.1. Mejorar la Seguridad.</p> <p>2.1.2. Elaborar un catálogo de funciones de los cargos académicos y los servicios y darle difusión entre la Comunidad Universitaria.</p> <p>2.1.3. Establecer un modelo de gestión Capacidades</p> <p>2.1.4. Establecer un plan de carreras profesional, tanto laboral como funcionario.</p>
	2.2: Aumentar y mejorar la formación de las personas.	2.2.1. Introducir programas de formación y desarrollo

		<p>orientados a mejorar la calidad profesional</p> <p>2.2.2. Fomentar la formación del personal en nuevas tecnologías.</p> <p>2.2.3. Extender la formación en gestión de calidad a todo el personal de la UDO.</p> <p>2.2.4. Potenciar los cursos de formación y desarrollo orientados a mejorar las capacidades directivas</p>
	<p>2.3: Establecer mecanismos de incentivación.</p>	<p>2.3.1. Desarrollar campañas de organización por la seguridad.</p> <p>2.3.2. Incentivar la publicación de los resultados de la investigación.</p> <p>2.3.3. Definir líneas de investigación de excelencia en la actualidad y otras líneas a potenciar.</p> <p>2.3.4. Hacer extensiva la participación en los procesos de evaluación a la mayor parte de miembros de la comunidad universitaria.</p> <p>2.3.5. Crear un marco ético de Comportamiento de los miembros de la Universidad.</p> <p>2.3.6. Establecer una política de integración progresiva de la actividad de formación académica del</p>

		<p>profesorado, con medidas de incentívación.</p> <p>2.3.7. Fomentar y premiar los proyectos abiertos orientados a la innovación educativa que faciliten el intercambio de experiencias y métodos didácticos al resto de miembros de la Comunidad Universitaria.</p>
--	--	--

Perspectiva Procesos Internos		
Objetivos	Estrategias	Líneas de Acción
Objetivo 3: Mejorar los procesos de Enseñanza-Aprendizaje.	3.1: Definir los procesos de Enseñanza-Aprendizaje.	<p>3.1.1. Definir la proyección global de los procesos académicos de la UDO con impacto directo sobre la enseñanza, e identificar los puntos que limitan la calidad del funcionamiento y de los servicios académicos.</p> <p>3.1.2. Generalizar y sistematizar programas que sean accesible en todas las carreras de la UDO</p> <p>3.1.3. Analizar los Planes de Estudio, determinando su perfil de competencia y su dimensión práctica y establecer procedimientos de coordinación del</p>

		<p>contenido de las asignaturas.</p> <p>3.1.4. Sistematizar y poner en marcha estudios globales e individualizados en las carreras y asignaturas y determinar las causas de los fracasos e índices de permanencia elevados</p>
<p>Objetivo 4: Mejorar los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.</p>	<p>4.1: Analizar e implantar vías de mejora de los procesos de investigación, innovación y transferencia tecnológica.</p>	<p>4.1.1. Definir la proyección global de los procesos de la Universidad con impacto directo sobre la investigación e identificar los puntos que limitan la calidad del rendimiento.</p> <p>4.1.2. Aumentar la cultura de investigación en las áreas de Ciencias Sociales, Humanidades e Ingenierías.</p>
<p>Objetivo 5: Prestar los mejores servicios a la Comunidad Universitaria y a usuarios Externos</p>	<p>5.1: Mejorar los procesos actuales de prestación de servicios.</p>	<p>5.1.1. Desarrollar un modelo de organización de Las escuelas con criterios de gestión basados en la concentración de recursos y en la descentralización de la toma de decisiones, atendiendo a las propiedades y especificaciones de cada departamento</p> <p>5.1.2. Crear un buzón único y virtual de quejas y peticiones de nuevos servicios y</p>

		recursos. 5.1.3. Elaborar un plan tecnológico para la Biblioteca de la UDO. 5.1.4. Establecer un mínimo de servicios a prestar por cada escuela.
Objetivo 6: Conseguir un Sistema de Información que permita la toma de decisiones de los órganos de gestión de la UDO y la mejora de los procesos de Comunicación Interna.	6.1: Analizar los procesos actuales de generación de información y comunicación e implantar un sistema de información de acuerdo con las demandas informativas.	6.1.1. Potenciar canales de distribución de la información en formato digital. 6.1.2. Definir y poner en marcha un Plan Integral de Comunicación Interna. 6.1.3. Establecer canales de comunicación entre los investigadores de la UDO.

Perspectiva Cliente (entorno)		
Objetivos	Estrategias	Líneas de Acción
Objetivo 7: Aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes (estudiantes).	7.1: Establecer un modelo de calidad para la docencia, la investigación y la prestación de servicios.	7.1.1. Definir, difundir e implantar un modelo de calidad docente. 7.1.2. Implantar Auditorías académicas y crear la figura de la Inspección General de Servicios. 7.1.3. Poner en marcha un programa que permita el control de las normas básicas y obligatorias por parte de los docentes y su corrección inmediata. 7.1.4. Desarrollar un programa que permita

		el seguimiento y apoyo a los egresados
	7.2: Diseñar un modelo de evaluación del grado de satisfacción de nuestros clientes y del cumplimiento de sus expectativas	7.2.1. Establecer mecanismos de medida de la satisfacción del usuario (egresados, alumnos, empresas) 7.2.2. Establecer mecanismos de medida de los resultados en docencia, investigación y servicios.
Objetivo 8: Progresar en la relación y en el compromiso de la Universidad con su entorno	8.1: Definir Alianzas estratégicas	8.1.1. Elaborar un informe que seleccione buenas prácticas de otras universidades para que puedan ser implantadas en la UDO. 8.1.2. Firmar convenios de colaboración con entidades públicas y privadas en el desarrollo de actividades sociales, culturales y de desarrollo industrial y empresarial.

Perspectiva Financiera		
Objetivos	Estrategias	Líneas de Acción
Objetivo 9: Conseguir que la UDO sea una institución altamente valorada por nuestra Sociedad.	9.1: Mejorar la Imagen de la UDO.	9.1.1. Difundir de forma ampliada la participación y presencia en la UDO de personas de relevancia.

		<p>9.1.2. Potenciar los servicios de biblioteca, proyectando su imagen de excelencia y ampliar la gama y la cantidad de la oferta de recursos para el aprendizaje en red.</p> <p>9.1.3. Desarrollar actuaciones que pongan de manifiesto la postura de la UDO por el desarrollo sostenible y la conciencia solidaria.</p> <p>9.1.4. Poner en marcha la actualización y mejora integral del Manual de Gestión para la Comunicación.</p>
	9.2: Incrementar y mejorar la Comunicación Externa de la UDO.	<p>9.2.1. Realizar un Plan Integral de Comunicación</p> <p>9.2.2. Promover acciones de difusión a la sociedad de los resultados en investigación, docencia y organización de jornadas y seminarios.</p> <p>9.2.3. Facilitar la participación de las entidades públicas y privadas en el desarrollo de actividades sociales y culturales promovidas por la UDO.</p>
Objetivo 10: Mejorar la Situación Financiera de la UDO	10.1: Buscar nuevas fuentes de financiación.	<p>10.1.1. Analizar la posibilidad de elevación de activos.</p> <p>10.1.2. Definir políticas de</p>

		contención del gasto 10.1.3. Promover el cambio en el Modelo de Financiación de las Universidades públicas.
--	--	--

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Todo plan estratégico debe estar dispuesto a cambios sociales, económicos y culturales que pudieran ocurrir en el entorno y en el tiempo, es decir debe ser flexible, eficiente, abierto, transparente y participativo con proyección interna y externa, orientado a satisfacer las demandas y necesidades de la sociedad y a la búsqueda de la mejora para conseguir la máxima calidad en las investigaciones, docencia y extensión.

Se observo en los estudiantes encuestados que un 40,4% considero que pocas de las acciones de la gerencia universitaria están sustentadas en un plan estratégico bien definido orientado a la excelencia académica y a la eficiencia administrativa.

La actuación de la gerencia debe estar siempre enfocada en la misión, visión y los objetivos a lograr, para así formular las estrategias necesarias aplicando una metodología que influya en el mejoramiento y el mejor rendimiento del plan estratégico de la universidad de oriente para el beneficio de esta comunidad educativa.

5.2 Recomendaciones

- Transmitir a la comunidad universitaria el conocimiento de las nuevas realidades universitarias, para provocar su “sensibilización” ante la necesidad de iniciar procesos de cambio, a corto plazo.
- Propiciar en la Universidad una reflexión y un amplio debate sobre los retos y adaptaciones que debe afrontar, en el presente y con visión de futuro.
- Despertar el interés de la comunidad universitaria por las nuevas formas de dirección y gestión derivadas de la planificación estratégica y prepararla para estos procesos.
- Implicar a la comunidad estudiantil de la Universidad de Oriente, haciéndoles partícipes de las reflexiones y debates e implicándoles activamente en el proceso de elaboración del Plan Estratégico.
- Revalorizar y reforzar la imagen pública de la Universidad de Oriente, proyectando el mensaje de que la UDO quiere ser una universidad de calidad comprometida con el Estado.

REFERENCIAS DE FUENTES BIBLIOGRÁFICA

Castañeda, H. (2007). **Propuesta de un sistema de mejora para el control de gestion del vicerectorado academico de la universidad de oriente.** Saber , 90-97.

Drucker, P. (1998). **La Administración.** Colombia: Norma.

Gerstein, S. (1996). **Pensamiento Estratégico.** Santiago de Chile.

La Universidad del Zulia (1998). **Plan de Desarrollo Estratégico para La Universidad del Zulia.** Editorial Astro Data. Venezuela.

Martinez, J. (2007). **Gestion estrategica de calidad y valores plantea decano del nucleo de Monagas.** La Academia, 6-7.

MASON, Robert D. y Lind, Douglas A. (1992). **Estadística para Administración y Economía.** México: Ediciones Alfaomega, 911 Pág

Méndez, E. (1998). **Crisis en la Organización Educativa y su Incidencia en la Integración del Personal Docente de las Universidades.** Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Tesis Doctoral.

Parisca, S. (1992). **Modelo Integral de la Competitividad.** Venezuela: Gráficas Madu, C.A

Pelekais, C. (1999). **Propuesta de una Oficina de Mercadeo y Apoyo Empresarial (OMAE)**. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín.

Plazas, M. (2007). **Shirleen Patricia Mitchell: énfasis en la equidad y la participación**. La Academia , 12-13.

Rampersad, H. (2005). **Cuadro de Mando Integral, Personal y corporativo**. Barcelona , España: Mc Graw Hill.

Rincón, I. (2001). Una Visión de la Educación Superior. Artículo de Prensa. Solares de Agua. **La Verdad**. Cuerpo A, p. 4.

Sabino, C. (2002). **El proceso de Investigación**. Caracas, Venezuela: Panapo.

Salazar, m. (2007). **La UDO asume un nuevo reto hacia la excelencia**. Gestion Rectoral , 15.

REFERENCIA DE FUENTES LEGALES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000) Gaceta oficial 5.453, marzo 24, 2000.

Ley de Educación

Ley de Universidades. (1970) Decreto 1.429 Extraordinario del 8 de septiembre de 1970.

Reglamento Interno de la Universidad de Oriente

REFERENCIAS DE FUENTES ELECTRONICAS

“Conferencia Mundial sobre la educación superior”

http://www.unesco.org/education/educprog/wehe/declaration_spa.htm

[Consulta: 20-11-08]

El Proyecto Factible

<http://www.mistareas.com.ve/proyctofactible.htm>

[Consulta: 24-04-09]

Ferrer, T. y Pelekais, C. de. (2004) Tendencias gerenciales y la gestión universitaria.

http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182004001000011&lng=es&nrm=iso

[Consulta: 02-12-08]

Lazaro, R. (Junio de 2000) Articulación e integración de educación universitaria, bases de un modelo de gerencia de planificación en la OPSU del futuro.

<http://www.google.co.ve/search?hl=es&q=articulacion+e+integracion+de+educacion+universitaria%2c+bases+de+un+modelo+de+gerencia+de+planificacion+en+la+opsu+del+futuro&meta=cr%3countryve>. Recuperado el 20 de noviembre de 2008

[Consulta: 20-11-08]

Pétriz, F. (2002) “Plan Estratégico 2002 – 2005” Universidad de Zaragoza.

http://www.unizar.es/plan_estrategico/pdf/plan_estrategico.pdf

[Consulta 03-12-08]

Rodríguez, N. (2008) “Apoyo al Desarrollo del Plan Estratégico 2008 de la Universidad Central de Venezuela”. Informe de Resultados

<http://www.ucv.ve/vradm/WEB%203/if.pdf>

[Consulta: 02-12-08]

ANEXOS

ENCUESTA SOBRE TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA

Núcleo: _____ semestre que cursa: _____
Especialidad _____

1.- ¿Desde su perspectiva como evalúa el desempeño de la gerencia universitaria en su institución en los últimos 4 años en cuanto a:

DESEMPEÑO ADMINISTRACION DE RECURSOS ASIGNADO POR EL GOBIERNO	DESEMPEÑO ACADÉMICO	DESEMPEÑO ETICO	APROVECHAMIENTO DE RECURSOS (LOCT, POA, SISTEMAS PROPIOS DE AUTIGESTION)
BUENO:	BUENO	BUENO	BUENO
REGULAR:	REGULAR	REGULAR	REGULAR
DEFICIENTE:	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE

2.- ¿Que valores cree usted que guían la actual gerencia universitaria? (Puede seleccionar varios)

- a.- Compromiso genuino:____ b.- Ética:____ c.- Justicia:____ d.- Equidad:____ e.- Énfasis en el aspecto político-partidista:____ f.- Interés general sobre el particular:____ g.- Interés particular sobre el general:____
h.- Excelencia Educativa:____ i.- La flexibilización de los pensum de estudio:____ j.- Responsabilidad:____
k.- La ineficiencia:____ l.- Falta de Compromiso:____

3.- ¿Conoce la visión y misión de su universidad?

Si:____ No:____

4. Considera que las acciones ejercidas por la Gerencia Universitaria están sustentadas en un plan estratégico bien definido orientado a la excelencia académica y a la eficiencia administrativa?

- a.- La mayoría de sus acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido____.
b.- Algunas acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido:____
c.- Pocas acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido:____
d.- Ninguna acciones están sustentadas en un plan estratégico bien definido:____

5.- ¿Los pensum de estudios actuales responden a las necesidades de la comunidad regional en la que usted se encuentra?

- a.- En la mayoría de los casos____
b.- En algunos casos____
c.- No corresponden a las necesidades de la comunidad regional____

6.- ¿Cómo estudiante conoce algún sistema de autogestión (programas de financiamiento propio) presente en su escuela?

- a.- Si____. Mencione 3____,____,____
b.- No____

7.- ¿Conoce las premisas fundamentales planteadas en la UNESCO para acelerar los procesos de transformación en la Educación superior venezolana?

Si:____
No:____

8.- ¿Cómo puede contribuir la plantilla profesoral a acelerar los procesos de transformación universitaria? (Puede seleccionar varias)

- a) Actualizando sus programas a las exigencias del entorno____. b.- Revindicando sus valores éticos y morales:____ c.- Utilizando los sistemas de comunicación e Internet para su enseñanza____ d.- Generando actividades que articulen al estudiantado hacia la comunidad____ e.- Dejando de involucrar la educación con la política____ f.- Articulando y Ejecutando propuestas con los

directivos:_____g.-Manteniendo las mismas estrategias actuales_____. h.-Ninguna de las anteriores_____.

9.- ¿Cómo cree usted que se pueden acelerar los procesos de transformación en la educación superior venezolana? (Puede seleccionar varios)

a.- Incorporando a la comunidad estudiantil y externa en la toma de decisiones____ b.- Generando nuevas formas de autogestión (nuevas fuentes de ingresos)_____ c.- Estableciendo un plan estratégico articulado con las nuevas exigencias____ d.-Rescatando los valores de los directivos universitarios_____ e.-Rescatando los valores de la comunidad universitaria____. e.- Enfatizando los valores de la Institución Universitaria____.f. Ninguno de los anteriores____g.- No hay forma de acelerar estos procesos:_____

10. ¿Qué compromisos debe asumir la plana estudiantil para contribuir al mejor desempeño de la Gerencia Universitaria.(puede seleccionar varios)

a.-Revisando el compromiso de sus líderes con la excelencia académica:_____ b.-Organizando debates para articular propuestas con la gerencia universitaria. c.- Reafirmando los valores y la identidad del Estudiante Universitario:_____d.- Hacer protestas (de calle):_____.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION ESTRATEGICO PARA ORIENTAR LAS ACCIONES DE LA GERENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Ochoa; Mariflor.	CVLAC: 17.662.374 E MAIL: maryf8a@hotmail.com
Salazar; Patricia.	CVLAC: 15.874.341 E MAIL: patricia._salazar@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Sistema de Gestión, Plan Estratégico, Propuesta, Gerencia

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

RESUMEN (ABSTRACT):

Para proponer un sistema de gestión estratégico donde se orienten las acciones de la gerencia de la Universidad De Oriente, se sugiere que se aplique un sistema de gestión el cual requiere, que previamente se desarrolle un diagnostico y análisis de la matriz DOFA y de los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes de la UDO, donde se puedan alcanzar los resultados a corto y largo plazo, además se describen una serie de objetivos los cuales van acompañados de una o más estrategias y cada estrategia conduce a una línea de acción.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU X	JU
Núñez, Linda	CVLAC:	5.614.169			
	E_MAIL	Lync61@cantv.net			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Rondón, Yoselina	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	8.256.434			
	E_MAIL	Yoselina1@hotmail.com			
	E_MAIL				
Rodríguez, Daysi	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	8.304.440			
	E_MAIL	Daysiro@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	03	13
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. Sistema De Gestión Estratégico. Gerencia UDO	Aplicación/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H
 I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u
 v w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: Universidad de Oriente-Núcleo de Anzoátegui _ (OPCIONAL)

TEMPORAL: III Semestre 2008 _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Licenciado en Contaduría Pública _____

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PRE-Grado _____

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Contaduría Pública _____

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente –Núcleo de Anzoátegui _____

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**DERECHOS**

De acuerdo con el artículo 44 del Reglamento de Trabajos de Grado:
“Los Trabajos de Grado, son de exclusiva propiedad de la Universidad de
Oriente y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del
Consejo de Núcleo, quien lo participara al Consejo
Universitario”

Ochoa, Mariflor
AUTOR

Salazar, Patricia
AUTOR

Dra. Núñez, Linda
TUTOR

Msc. Rodríguez Daysi
JURADO

Msc. Rondón Yoselina
JURADO

Msc. Rodríguez Daysi
POR LA SUBCOMISION DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO