

## **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN EL NÚCLEO COSTA ORIENTA DEL LAGO DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA**

Sandra López de Castro\*

Recibido: Noviembre 2016 Aprobado: Abril 2017

### **RESUMEN**

La presente investigación estuvo dirigida a diagnosticar la situación de la planificación estratégica en el Núcleo Costa Oriental del Lago de La Universidad del Zulia. Fundamentada en los planteamientos teóricos de Corredor (2009), Aceves (2007), Garrido (2004), Serna (2003), David (2003), Certo y Peter (1996) para la variable planificación estratégica. Es una investigación de tipo descriptiva -analítica con un diseño de campo, no experimental de carácter transversal. Para recolectar la información se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas, para cada una de las sub-poblaciones seleccionadas. Para los resultados del diagnóstico de la situación estratégica se utilizó el análisis FODA. Se concluyó que la planificación que desarrolla el Núcleo LUZ-COL, se ve afectada por la asignación de recursos insuficientes y los retrasos en la entrega de los mismos, se detectaron fallas en los procesos de comunicación y difusión de los planes y objetivos establecidos; no obstante, se cuenta con un personal docente, administrativo y obrero calificado, a la vez que ha desarrollado convenios y alianzas estratégicas que han permitido hacer frente a la situación actual.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Análisis FODA, Niveles directivos.

- Doctora en Ciencias de la Educación. Magíster en Gerencia de Empresas mención Mercadeo. Contador Público. Profesora-Investigadora del Programa de Ciencias Económicas y Sociales (PROCES) de la LUZ-Núcleo COL. Coordinadora del Grupo de Investigación Desarrollo Gerencial. E-mail: sandra.lopez.1971@hotmail.com.

## **SITUATIONAL DIAGNOSIS OF THE STRATEGIC PLANNING IN THE NÚCLEO COSTA ORIENTA DEL LAKE OF THE UNIVERSITY OF ZULIA**

### **ABSTRACT**

The present investigation was directed to diagnose the situation of the strategic planning in the Eastern Coast nucleus of the Lake of the University of Zulia. Based on the theoretical approaches of Corredor (2009), Aceves (2007), Garrido (2004), Serna (2003), David (2003), Certo and Peter (1996 ) for the strategic planning variable. It is a descriptive -analytical investigation with a field design, not an experimental one of a cross-sectional nature. To collect the information, a questionnaire with open questions was applied for each of the selected sub-populations. For the results of the diagnosis of the strategic situation, the SWOT analysis was used. It was concluded that the planning carried out by the LUZ-COL Nucleus is affected by the allocation of insufficient resources and the delays in their delivery. Failures were detected in the communication and dissemination processes of the established plans and objectives; However, it has a qualified teaching, administrative and worker staff, at the same time that it has developed agreements and strategic alliances that have made it possible to face the current situation.

Key Words: Strategic Planning, SWOT Analysis, Management levels.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica ha sido ampliamente conocida en el sector de los negocios, pero en años recientes, se ha convertido en una herramienta importante para cualquier organización, incluso las no lucrativas, como universidades, hospitales, museos, iglesias, entre otras, caracterizándose este tipo de organización por no perseguir un fin económico, sino la prestación de un servicio a la sociedad. El manejo hábil y creativo de la planificación estratégica por parte de la gerencia educativa, es una herramienta invaluable pero entendiendo que este manejo no se puede dar de manera aislada sino vinculándose con otras áreas de la organización, tales como departamentos académicos y administración del recurso humano.

Al respecto Serna (2003), establece que la planificación estratégica no es una simple herramienta para elaborar planes sino el desarrollo de procesos que conduce a un pensamiento

estratégico y una cultura estratégica; de ahí la importancia de que sea liderado desde la gerencia. Las universidades como todas las organizaciones, requieren de la aplicación de estrategias gerenciales a la hora de cumplir con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus usuarios, tanto externos como internos; para lo cual implementa diversos recursos que pueden variar de acuerdo con la creatividad del gerente y las necesidades particulares de cada individuo o situación a resolver; pero en todo caso estarán dirigidas a mejorar la calidad de la educación que se imparte.

Paralelamente, en los últimos años se presenta la tendencia en educación universitaria, al desarrollo de programas educativos enmarcados en un entorno corporativo, donde las universidades van más allá de ser un simple espacio físico, sino que representan los espacios destinados a la discusión, desarrollo y creación de conocimientos para avanzar en el desarrollo integral de los

participantes en todos sus procesos. El éxito de dichos procesos debe garantizarse con el correcto direccionamiento desde los niveles gerenciales, ya que son estos los que dirigen y fijan objetivos o metas a alcanzar.

Si se considera la educación universitaria como un proceso de producción que implica la prestación del servicio educativo, el mismo debería tener como resultado la transformación de una cierta materia prima inicial, el alumno que ingresa, considerando como producto final al alumno que egresa y este proceso se realiza a través de la aplicación de un conjunto de insumos, técnicas y secuencias. La demanda la hacen los ciudadanos o las familias, que pueden usar criterios de consumos, cuando demandan educación por el simple disfrute del aprendizaje, o criterios de inversión, cuando la demanda se hace por cuanto los beneficios del aprendizaje son superiores a los costos.

Comprendiendo esta analogía, no sería difícil entender la importancia que debería tener para las universidades el contar con una

planificación estratégica que proporcione los lineamientos específicos, concretos y claramente definidos, que la guíen de manera eficiente hacia la excelencia académica y por ende a la satisfacción de la demanda constante de una educación de calidad por parte de la sociedad y el entorno empresarial circundante.

Con la ayuda de la planificación estratégica, las universidades nacionales, puede efectuar análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la organización, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y así proyectar a futuro sus objetivos; elaborando metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo. Teniendo en cuenta que el planeamiento estratégico, que debe generarse y aplicarse, desde la gerencia, es un proceso eminentemente participativo, en el cual deben intervenir en forma activa todo los miembros de la organización, esto significará demostrarles a ellos que su intervención es crucial, y motivarles a

sentirse realmente miembros activos del proceso.

En este sentido, la Universidad del Zulia, desde el año 1998 viene desarrollando un plan de desarrollo estratégico, aprobado en Consejo Universitario según resolución C.U. Nº 348 de fecha 16-09-98, según el contenido del acuerdo 450 (ver anexo A). El mencionado plan comprendía un proceso de reforma universitaria que implicaba la creación por parte de las facultades y núcleos de su propia planificación estratégica, hecho este que no llegó a concretarse; por lo que el proceso de reforma universitaria se percibe de manera tímida en las diferentes dependencias y no parece lograr en su ejecución una verdadera transformación universitaria.

Al no lograrse cambios profundos y de fondo, con el mencionado plan de desarrollo estratégico, se hacen imperceptibles sus efectos en las áreas operativas de la universidad, así como los cambios necesarios en el ámbito académico, pareciera que se carece de identificación, por parte de la comunidad universitaria, con

los objetivos y estrategias planteados; de manera que sea palpable la mejora en la calidad de los procesos y por ende en la educación ofrecida por esta institución.

Dentro de los núcleos que conforman la institución, se encuentra el Núcleo Costa Oriental del Lago de La Universidad del Zulia (Núcleo LUZ-COL), como parte fundamental de la institución y al igual que ésta, debe estar orientado a proporcionar una educación de calidad con pertinencia social mediante una planificación estratégica bien definida, cuya ejecución sea producto del debido direccionamiento de la institución y la persecución de objetivos y metas claramente definidos.

La carencia de una planificación estratégica debidamente constituida y difundida en las diferentes facultades y núcleo que conforman la Universidad del Zulia, más concretamente en el Núcleo Costa Oriental del Lago, dificulta que se cumplan los objetivos y metas fijadas, debido al desconocimiento

de estas y la falta de direccionamiento de los esfuerzos realizados desde las diferentes dependencias para poder proporcionar una educación de calidad, que satisfaga las crecientes exigencias internacionales para la acreditación de las carreras, al igual que el marco legal nacional, así como del mercado laboral actual a la vez que promueva la generación de soluciones a la problemática social vigente.

El Núcleo Costa Oriental del Lago de La Universidad del Zulia (Núcleo LUZ-COL), al igual que toda institución necesita contar con una adecuada gerencia que encamine su funcionamiento y dirija su destino. En la dinámica del mundo actual han trascendido conceptos como el de gerencia estratégica, dirección estratégica y planificación estratégica, los cuales se ha convertido en herramientas que permiten el logro de los objetivos institucionales con una mayor eficiencia y eficacia operativa.

La gerencia estratégica es el proceso de especificar los objetivos, las políticas que se convierten y los

planes de una organización para lograr estos objetivos, incluyendo además la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. Proporciona la dirección total a la empresa entera. En este sentido, la gerencia estratégica es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. Para ello cuenta con una herramienta invaluable que le permite plasmar la filosofía de gestión institucional y los planes de acción a seguir, esta es la planificación estratégica.

### **Planificación Estratégica.**

El termino planificación estratégica implica mucho más que la simple acción de prever el futuro o la planeación de actividades; sino que vincula la acción de planear pero asumiendo una estrategia de acción que permita fijar la dirección que se debe seguir y establece los controles que se deben implementar para afrontar las situaciones que se presenten y constituirse en el medio para lograr los objetivos. Al respecto

Corredor (2009) y Aceves (2007), coinciden al establecer que la planificación estratégica contiene dos elementos de análisis a saber “la planificación” y “la estrategia” y que al agregar el elemento estratégico se está ampliando el ámbito de alcance de dicho termino para agregar los elementos de dirección y control.

A continuación se definen ambos términos:

La planificación: consiste en “acciones que tienen consecuencias futuras, que no pueden existir si no es en función de uno o varios objetivos. Asimismo, supone en todos los casos decisiones anticipadas basadas en una visión de dónde estamos y dónde queremos estar”, Aceves (2007: p.4); es decir, el proceso de planificación tiene como propósito fundamental prever acontecimientos futuros bien sea diseñándolo o construyéndolo o combinando ambas, tal como lo establece Corredor (2009), pero en todo caso constituye una guía que direcciona el cambio de una situación presente hacia una situación deseada. Es

decidir anticipadamente qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará.

La estrategia: Son las acciones a realizar o curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos trazados y lograr los resultados deseados. Confiriere, según Aceves (2007), dirección y cohesión a la empresa u institución, con lo que adquiere un sentido de propósito y misión”. Por otro lado, David (2003), define las estrategias como “un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. En todo caso, la estrategia implica un razonamiento lógico de la situación presente, que permite diseñar un conjunto de acciones que al ser aplicadas consiguen ubicar a la organización en una situación deseada y con un desenvolvimiento eficaz de la gestión.

Definidos ambos términos, se continúa con los planeamientos de Garrido (2004), quien asegura que la planificación estratégica supone intuición y el manejo hábil de los procedimientos de toma de decisiones y negociación, manejando además las condiciones de

incertidumbre y ambigüedad, lo que la convierte en todo un arte.

Por su parte, referente a la planeación estratégica, Serna (2003) expone que esta consiste en un proceso mediante el cual los responsables de la toma de decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, para evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Tomando como base lo anterior se tiene que la planificación estratégica no es más que la determinación del propósito, o misión y de los objetivos principales a largo plazo de una organización, así como la adopción de los criterios y cursos de acción que determinarán la adquisición, uso y asignación de recursos necesarios para la prosecución de los referidos objetivos.

Dentro del marco de la presente investigación, la Planificación Estratégica, representa el proceso de

formulación, ejecución y evaluación de acciones que le permitan al Núcleo Costa Oriental del Lago de La Universidad del Zulia, lograr sus objetivos. Previo a la formulación de estrategias se diagnostica la situación a través de la identificación de las debilidades y fortalezas internas y la determinación de las amenazas y oportunidades externas; para que se pueda establecer la misión y visión institucional, fijar los objetivos y desarrollar estrategias.

Para lo cual es necesario tener un conocimiento pleno acerca de la situación en que se encuentra la organización, lo que amerita un proceso de diagnóstico estratégico que muestre todo aquello que sirve de referencia para el análisis de la situación en la cual se encuentra una empresa, tanto interna como externamente.

### **Objetivo de la planificación estratégica.**

El objetivo del proceso de planificación estratégica va más allá de la simple formulación de planes tal como lo señala Serna (2003), al



expresar que el verdadero objetivo de ésta es conducir a los miembros de la organización a una manera de “Pensar Estratégica”, así como a la creación de un sistema gerencial inspirado en una “Cultura Estratégica”. Por otro lado, Garrido (2004), indica que el objetivo básico es la búsqueda de una “Ventaja Competitiva”; entendiéndose esta última como algo que la empresa posee y que las demás (la competencia) no poseen, lo cual induce al cliente a adquirir ese producto o servicio.

Por su parte Aceves (2007) establece cuatro objetivos a alcanzar a través de la planificación estratégica, como son:

- a) La sobrevivencia ante cualquier situación de crisis, ya que este proceso de planificación estratégica puede revertir la situación problema y aunque no lograrse su desaparición si puede garantizar su supervivencia.
- b) Permanencia en el negocio: ya que puede lograr la consolidación de los resultados esperados.

- c) Maximizar utilidades: puede lograrse el incremento de las utilidades y que estas se mantengan siempre y cuando el proceso de planificación estratégica se desarrolle de manera sistemática y creativa.

- d) Ser la compañía líder. Lo que le permite a las empresas influir en las decisiones e incitar cambios en el sector donde se desenvuelven, otorgándoles poder político y control del mercado.

Coincidiendo Aceves (2007), y Garrido (2004), en que para el logro de todo lo anterior, la planificación estratégica debe propiciar las condiciones más favorables para la creación, transformación, modificación, reforzamiento, consolidación y adopción de una o varias ventajas competitivas.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para la gerencia de cualquier organización, ya que le permite prever los problemas antes de que estos surjan y/o afrontarlos antes de que se agraven. De igual manera permite a los gerentes reconocer las

oportunidades así como los niveles de riesgo de cada una de ellas, para poder decidir en función de ello.

### **Etapas del proceso de planificación estratégica.**

Los diferentes autores difieren en cuanto a cuáles son las etapas que abarca el proceso de planificación estratégica, a continuación se presentan varios de los criterios a considerar.

En primer lugar se tiene a Serna (2003), quien separa el proceso de planificación en 6 etapas, pero considerando como etapa cero (0) la Definición del Horizonte de Tiempo a planificar, y siguiendo con la etapa 1, en la cual se definen los Principios Corporativos, seguido de un Diagnostico Estratégico, planteando el análisis DOFA o también conocido como análisis FODA para determinar la situación presente; el Direccionamiento Estratégico mediante el establecimiento de la misión, visión, y objetivos estratégicos; la Proyección estratégica estableciendo áreas estratégicas y proyectos

estratégicos; el Plan Operativo que define las estrategias y planes de acción y por último la monitoria estratégica estableciéndolos índices de gestión y niveles de desempeño organizacional.

A diferencia de Corredor (2009), quien divide el proceso en 7 etapas, Revisión de la historia, Construcción del escenario, Previsión del futuro, Diseño de objetivos en conflicto, Diseño de estrategias, Formulación de planes y Previsión del Feed Back. Por otro lado Aceves (2007), plantea 5 etapas que son: Planeación del plan, definición de la filosofía (misión, visión, valores), una etapa analítica donde se diagnostica la organización, planteando al igual que Serna, el análisis DOFA para este fin; seguido de la implementación de planes estratégicos y por último la evaluación de los planes estratégicos.

Como se observa cada autor presenta su propia diferenciación de las etapas que deben cumplirse para desarrollar el proceso de planificación estratégica, pero se puede observar que poseen aspectos similares que van desde la

evaluación de la situación actual o punto de partida de la organización, pasando por la definición de una filosofía de gestión que oriente y le dé dirección a los procesos operativos, así como la definición de las estrategias a implementar con su correspondiente asignación de recursos y responsabilidades, ejecutando claro está el control y evaluación constante del proceso a fin de determinar las posibles desviaciones y poder corregirlas oportunamente.

### **Análisis Situacional.**

El análisis situacional, corresponde al “proceso que utilizan los planificadores, dentro del tiempo y recursos disponibles, para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para la planeación que se está considerando”, Bateman y Snell (2001:p.131). Tal como lo plantea Aceves (2007), al indicar la necesidad de efectuar un “Diagnóstico de la Organización”, para obtener los datos del análisis

interno y externo que revelen la situación real o actual de ésta. A este análisis se refieren Serna (2003) y Corredor (2009), cuando plantean la necesidad de efectuar un “Diagnostico Estratégico”.

Un análisis situacional hecho a profundidad, debe analizar los acontecimientos pasados, las condiciones actuales e intentar predecir las tendencias futuras; además se deben considerar las fuerzas internas que operan en la organización y las influencias del ambiente externo, todo esto con la intención de identificar y diagnosticar los problemas y beneficios de la planeación, así como los presupuestos a formular.

Serna (2003), Aceves (2007), David (2003), Bateman y Snell (2001), entre otros, coinciden en que el análisis FODA o también conocido como análisis DOFA, es la herramienta apropiada para efectuar el mencionado análisis situacional. En concordancia con los mencionados autores, la investigadora ha considerado el análisis FODA como el

procedimiento indicado para lograr el objetivo de diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica en el Núcleo LUZ-COL.

### **Análisis FODA**

Las siglas FODA, son un acrónimo de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA, es un método que permite analizar tanto el entorno como la organización y sus interacciones; “está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, y las capacidades internas, fortalezas y debilidades”, Serna (2003: p. 157).

Este procedimiento ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. En este análisis deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el talento humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las

tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de complejidad. El análisis FODA perfecciona este cumulo de información aplicando un marco general para un mejor entendimiento y manejo del ambiente en el que se desenvuelve la organización, tal como lo establecen Certo y Peter (1996),

Existen diseños estratégicos que permiten identificar aquellas situaciones favorables o adversas de una organización. Al respecto la autora a considerado que la matriz mejor implementada para la detección de las relaciones entre las variables más importantes es la llamada Matriz FODA; la cual requiere para ser desarrollada, obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización. Mediante la aplicación de un análisis FODA, se dará respuesta a la necesidad de realizar un análisis estratégico de la situación actual de la planificación estratégica en el núcleo LUZ-COL.

El análisis de estas variables (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) permitirá definir las estrategias o lineamientos estratégicos para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas.

A continuación se definen cada una de las variables consideradas en el análisis FODA, correspondientes al análisis interno y externo, de acuerdo con los planteamientos de Koontz y Weihrich (1998) y Serna (2003).

**Análisis Interno:** Comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, permitiendo fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Estas últimas, corresponden a las actividades que puede controlar la organización y que desempeñan muy bien o muy mal. Las fortalezas y debilidades de la organización, tal como lo plantea David (2003), se establecen comparándose con la competencia, y es de vital importancia conocer la

superioridad o las deficiencias “relativas” con respecto a esta. Los elementos distintivos o “fuera de lo normal”, también pueden determinar alguna fortaleza o debilidad.

En el caso del Núcleo de la Universidad del Zulia ubicado en la Costa oriental del Lago (Núcleo LUZ-COL), se deberán analizar los componentes de la organización tales como: elementos estructurales, su organización, el talento humano, los recursos físicos, financieros, técnicos y tecnológicos, entre otros.

- **Fortalezas:** Corresponde a situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional. Serna (2003), las define como “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos empresariales”.

- **Debilidades:** Para Serna (2003), son las “actividades o atributos internos de una

organización, que inhiben o dificultan el éxito de la organización”. Estas comprenden las situaciones recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades internas de la organización; y los problemas que inciden o limitan las perspectivas de la institución, e impiden su adecuado desempeño.

En el caso de la presente investigación, se han consultado los niveles directivos y al personal docente, específicamente acerca de cuáles son las fortalezas y las debilidades de la planificación estratégica que se aplica en el Núcleo LUZ-COL, a fin de diagnosticar la situación real de dicha planificación y cuáles son los atributos internos y las situaciones que contribuyen y apoyan o limitan y dificultan el logro de los objetivos de la institución.

Análisis Externo: Considera todos los factores que se manejan en el entorno e inciden en la organización; los cuales involucran factores del entorno cercano a la institución, tales como la competencia, así como los factores nacionales e incluso internacionales que pueden

afectarla. Consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas externas, en el ambiente donde opera dicha organización, las cuales están en gran medida fuera del control de ésta.

Esto se refiere a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, competitivos, entre otros; que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro, al respecto David (2003), plantea la importancia de detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas a fin de formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- Oportunidades: Tal como las define Serna (2003), son eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Representan, por lo tanto, factores favorables que se

encuentran en el contexto y deben direccionarse para darles utilidad.

- Amenazas: Son “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo”, Serna (2003). También pueden definirse como factores adversos del entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.

Para el desarrollo de la investigación en curso se consultó a los niveles directivos y al personal docente con referencia a cuales consideran son los factores que constituyen oportunidades y

amenazas externas para la planificación que desarrolla el Núcleo LUZ-COL, esto con la finalidad de diagnosticar cual es la situación real de la planificación estratégica.

Una vez recopilada la información pertinente se procede a estructurar la matriz FODA, (véase la Figura N° 1.); donde se agruparan y jerarquizaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas; y que posteriormente serán utilizadas en la generación de lineamientos estratégicos que permitirán que la planificación estratégica del Núcleo LUZ-COL, contribuya a optimizar la calidad de la educación.

### MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Enumerar Fortalezas Claves	Enumerar Oportunidades Claves
DEBILIDADES	AMENAZAS
Enumerar Debilidades Claves	Enumerar Amenazas Claves

Figura N° 1. Matriz FODA. Adaptado de Serna (2003)

Una vez que se han identificado los factores que constituyen la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se procede a seleccionar los que Serna ha llamado “factores claves de éxito” (FCE), y que servirán de base para el análisis. Se seleccionan solo aquellos que sean decisivos para el

éxito o fracaso de la organización. Para ello se utiliza la “Matriz de Impacto” (ver figura 2.), la cual define y categoriza cada factor en relación con el impacto que tiene en las operaciones, seleccionándolas de manera descendente, es decir, de las variables de mayor impacto a las de más bajo impacto.

## MATRIZ DE IMPACTO

### FODA Ponderado

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Figura N° 2. Matriz de Impacto. Adaptado de Serna (2003)

Al respecto, Serna (2003) plantea que una vez seleccionados los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto, se comienzan a

relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, a la vez que se busca convertir una amenaza en una



oportunidad, prevenir el efecto de las debilidades, aprovechar las fortalezas y minimizar el efecto de las amenazas; dicho análisis da origen a una nueva Matriz de Análisis FODA (ver figura 3.) de la cual se derivan las estrategias resultantes de la combinación de los cuatro aspectos, conocidas como estrategias FO, FA, DO y DA; las cuales explicamos a continuación:

- Fortaleza-oportunidad (FO):  
Son las estrategias que

utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno. Garrido (2004), acota que estas son las estrategias más obvias, además de representar la situación ideal, donde existe un mercado llano de oportunidades y una organización deseosa de aprovecharlas y que además cuenta con los recursos y las capacidades para lograr el éxito de la estrategia.

### MATRIZ DE ANALISIS FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	<b>DO</b>	<b>DA</b>

Figura N° 3. Matriz de Análisis FODA. Adaptado de Serna (2003)

- Fortaleza-amenaza (FA): En concordancia con Aceves (2007), estas estrategias se

refieren a la utilización de las fortalezas de la organización para anticipar, evitar, bloquear

o transformar el efecto de las amenazas. En muchos casos las amenazas no se pueden evitar pero si minimizar su impacto. Se forma una posición típicamente defensiva, que por lo general no constituye ninguna ventaja competitiva ya que las fortalezas de la organización se orientan a anular las amenazas y no a atacarlas.

- Debilidad-oportunidad (DO): Consisten en la medición de las debilidades para aprovechar las oportunidades. “Las estrategias tipo DO intentan superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias” Garrido (2004). Cuando la situación de la organización es de debilidad con relación a sus recursos y capacidades, no siempre es posible explotar las oportunidades, pero se pueden generar situaciones que le permitan superar algunas debilidades o

limitaciones internas mediante el aprovechamiento de dichas oportunidades.

- Debilidad-amenaza (DA): Aceves (2007), las define como estrategias de repliegue, debido a que su finalidad es evitar el desperdicio de recursos y evitar poner en riesgo a la organización. Al cruzar las debilidades internas con las amenazas externas se trata de implantar lo que debe hacer la organización para eliminar las debilidades de tal manera que pueda anticipar el efecto de las amenazas. Esta situación representa la posición estratégica más débil, así lo plantea Garrido (2004), al referirse a éstas, como meras tácticas defensivas que intentan reducir las debilidades y amurallarse frente a las amenazas del entorno.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

La investigación desarrollada es de tipo descriptiva -analítica con un diseño de campo, no experimental. Se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas. Se llevó a cabo en el Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia. La población quedó conformada dos (2) sub-poblaciones. Sub-población A: constituida por el Decano (1); los miembros del Consejo Académico diferentes del decano, integrado por los Coordinadores de Programa (8), los Jefes de Departamento (3) y un (1) representante estudiantil; y los miembros electos del Consejo de Núcleo, siendo siete (7) consejeros electos, un (1) representante de los egresados y un (1) representante estudiantil. Y la sub-población B: quedó conformada por los doscientos cuarenta y ocho (248) docentes del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia.

Los datos recolectados en el instrumento, se agruparon por secciones y se enlistaron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la planificación estratégica aplicada en el Núcleo

LUZ-COL, considerando solo aquellas respuestas que se ajustaban a los requerimientos de las preguntas, en vista que algunos encuestados hacían referencia a hechos y situaciones que no se correspondían con los objetivos de la investigación. Luego, se procedió a seleccionar de cada lista aquellas respuestas que por ser las que más se repitieron se constituyen en las de mayor significancia para los encuestados, así como aquellas que implican un mayor impacto para la planificación estratégica del núcleo.

Posteriormente, se procedió a realizar el cruce entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), a fin de generar las estrategias de tipo DO, FO, DA y FA, que se deben direccionar mediante la planificación estratégica.

## **SITUACIÓN REAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

A continuación siguiendo la metodología prevista se enlistaron los resultados obtenidos en el instrumento.

Cuadro Nº 1. Factores Internos

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura insuficiente para atender la alta matrícula estudiantil</li> <li>▪ Procesos de comunicación deficiente</li> <li>▪ Falta de integración del personal docente – investigador, a los procesos administrativos</li> <li>▪ Falta de integración entre las dependencias administrativas</li> <li>▪ Retardo en los procesos académicos-administrativos</li> <li>▪ Escasa tecnología</li> <li>▪ Tecnología obsoleta</li> <li>▪ Estancamiento de la planta profesoral, administrativa y obrero</li> <li>▪ La estructura organizacional del núcleo involucra dualidad de mando</li> <li>▪ Ausencia de programas de incentivo al personal</li> <li>▪ Falta de mantenimiento de la planta física</li> <li>▪ Altos costos de funcionamiento</li> <li>▪ Recursos escasos</li> <li>▪ Dependencia académica</li> <li>▪ Dependencia administrativa</li> <li>▪ Desconocimiento del funcionamiento de la unidad de planificación</li> <li>▪ Falta de preparación en el área de gerencia por parte de los directivos</li> <li>▪ Toma de decisiones centralizadas</li> <li>▪ Falta de continuidad</li> <li>▪ Desconocimiento de la filosofía de gestión</li> <li>▪ No se direccionan los lineamientos estratégicos a todos los niveles de ejecución</li> <li>▪ Falta de consulta al personal docente – administrativo – obrero</li> <li>▪ Alta burocracia</li> <li>▪ Efectos de la política en la toma de decisiones</li> <li>▪ Poca participación y compromiso del personal</li> <li>▪ El proceso de selección de los coordinadores es a dedo</li> <li>▪ Poca identidad con la institución</li> <li>▪ No se evalúa la calidad del docente colaborador y por convenio</li> <li>▪ No se evalúa al personal</li> <li>▪ Distribución desigual de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal calificado (docente, administrativo y obrero)</li> <li>▪ Uso de tecnología</li> <li>▪ Disponibilidad de información virtual</li> <li>▪ Existencia de convenios interinstitucionales</li> <li>▪ Infraestructura propia</li> <li>▪ Reconocimiento a la investigación desarrollada</li> <li>▪ Existencia de programas de acercamiento a las comunidades</li> <li>▪ Existencia de proyectos para la adquisición de equipos y tecnología</li> <li>▪ Disponibilidad de sistemas de información para la elaboración de presupuestos</li> <li>▪ Personal capacitado en planificación</li> <li>▪ Existencia de un plan de carrera para el personal docente</li> <li>▪ Difusión de conocimientos científicos</li> <li>▪ Capacidad de generar recursos propios</li> <li>▪ Se da respuesta a las comunidades</li> <li>▪ Apertura de nuevas carreras</li> <li>▪ Existencia de una coordinación de planificación</li> <li>▪ Capacidad de dar respuestas a las exigencias de los entes centrales</li> <li>▪ La estructura organizativa es flexible</li> <li>▪ Integración del equipo de gestión</li> <li>▪ Existe planeación táctica</li> <li>▪ Se cumplen con las normas OPSU – CNU</li> <li>▪ Existencia de una filosofía de gestión</li> <li>▪ Ubicación geográfica</li> <li>▪ Prestigio universitario</li> <li>▪ Existencia del departamento de servicios generales</li> <li>▪ Existencia de programas autofinanciados</li> <li>▪ Disposición del personal a participar</li> <li>▪ Imagen positiva ante la comunidad</li> </ul>

Elaboración propia

Al analizar la información condensada en el Cuadro N° 1, correspondiente a los factores internos de la organización, se pudo determinar que en el Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia (Núcleo LUZ-COL), se cuenta con una filosofía de gestión, es decir, se ha definido su misión, visión y se han enunciado los valores institucionales que deben regir el comportamiento de los miembros de esta organización, mas sin embargo, se observó que un alto porcentaje de los encuestados a pesar de saber que estos elementos de la planificación estratégica están definidos no los conocen.

Esta situación de desconocimiento de la filosofía de gestión institucional, puede estar contribuyendo a generar parte de las debilidades organizacionales encontradas, tales como la falta de identidad con la institución, falta de integración de su personal, la no continuidad de la gestión y falta de compromiso con la institución. Estas debilidades, tal como lo establece Serna (2003), afecta el desempeño

de los empleados y en consecuencia de la organización, ya que todos estos son elementos que conforman una cultura organizacional, la cual en este caso no se ve reforzada debido a que se han obviado los recursos y los canales necesarios para transmitirla.

Serna (2003), Garrido (2004), David (2003), Certo y Peter (1996), entre otros, coinciden en que la misión institucional es el elemento que define la razón de ser de la organización y en consecuencia las actividades se desarrollan en función de ésta, y aunado a la visión institucional fijan el rumbo que se debe seguir, pero su desconocimiento genera que las actividades se desarrollen sin un propósito claramente definido y sin la comprensión de cuál será su contribución al logro de los objetivos empresariales; por tal motivo se hace imperativa la difusión de la filosofía de gestión institucional a fin de fijar un norte a todas las funciones institucionales.

Estos y otros aspectos, se consideran más adelante para la

definición de estrategias que contribuyan a disminuir los efectos de las debilidades y el aprovechamiento de las fortalezas. A continuación, se muestra el listado

de las amenazas y oportunidades externas señaladas por los individuos encuestados (ver cuadro N° 2).

Cuadro N° 2. Factores Externos

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación presupuestaria insuficiente</li> <li>▪ Retraso en la entrega de recursos</li> <li>▪ Inseguridad</li> <li>▪ Conflicto universitario – gobierno</li> <li>▪ Limitaciones impuestas por la OPSU para la distribución del presupuesto</li> <li>▪ Cambios constantes en los parámetros de planificación impuestos por la OPSU</li> <li>▪ Situación de incertidumbre política</li> <li>▪ Imposición por parte del gobierno en cuanto a las políticas de ingreso</li> <li>▪ Inflación</li> <li>▪ Políticas de cero ingresos de docentes</li> <li>▪ Conflictos gremiales</li> <li>▪ Disminución de la autonomía universitaria</li> <li>▪ Deficientes servicios públicos</li> <li>▪ Creación de nuevas universidades tanto públicas como privadas</li> <li>▪ Los niveles decisorios no son autónomos</li> <li>▪ Condiciones económicas del país</li> <li>▪ Condiciones climáticas desfavorables</li> <li>▪ Matrícula costosa por parte de las instituciones privadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación efectiva con el sector productivo</li> <li>▪ Organizaciones especializadas</li> <li>▪ Innovaciones</li> <li>▪ Cercanía con el sector empresarial y económico de la región</li> <li>▪ Políticas nacionales de ciencia y tecnología (LOCTI)</li> <li>▪ Alta demanda</li> <li>▪ Asociaciones civiles participativas</li> <li>▪ Apoyo de las fuerzas vivas de la región</li> <li>▪ Recursos económicos de la región</li> <li>▪ Ubicación geográfica</li> <li>▪ Buenas relaciones con los Gobiernos Estadales y Municipales</li> <li>▪ Buenas relaciones con asociaciones no gubernamentales</li> <li>▪ Cambios en los requerimientos del mercado laboral</li> </ul>

Elaboración propia

En cuanto al análisis de factores externos, se tiene como elemento más resaltante dentro del diagnóstico la influencia negativa que ejercen los constantes recortes presupuestarios que vienen sufriendo las universidades a nivel nacional,

aunado a la entrega tardía de los recursos asignados, lo que sin duda merma la capacidad operativa de la institución y obstaculiza el cumplimiento de los planes operativos, además de generar un

descontento generalizado dentro de

Esta situación genera que se desvié la atención de la verdadera razón de ser de la universidad y por ende del Núcleo LUZ-COL, y se centre en la búsqueda de recursos financieros para poder mantener en funcionamiento operativo la institución. Sin embargo, el desarrollo de una debida planificación, considerando todos estos aspectos, tanto externos como internos, puede contribuir a concebir las herramientas y los recursos necesarios para solventar la problemática existente y generar estrategias que conlleven a soluciones efectivas, así lo afirma Corredor (2009), al indicar que la

los miembros de la organización.

planificación estratégica en todo caso constituye una guía que direcciona el cambio de una situación presente hacia una situación deseada.

Una vez enlistados cada uno de los elementos del análisis, se procedió a construir la Matriz de impacto, FODA - ponderado, con el fin de seleccionar aquellos que tienen un mayor impacto sobre la planificación estratégica (por ser esta el objeto de estudio), quedando la matriz FODA constituida como se muestra en el Cuadro N° 3, para posteriormente formular estrategias, las cuales se enuncian a continuación:

Cuadro N° 3. Matriz FODA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Personal calificado (docente, administrativo y obrero)</li> <li>2) Uso de tecnología</li> <li>3) Existencia de convenios interinstitucionales</li> <li>4) Disponibilidad de sistemas de información para la elaboración de presupuestos</li> <li>5) Personal capacitado en planificación</li> <li>6) Capacidad de generar recursos propios</li> <li>7) Existencia de una coordinación de planificación</li> <li>8) Capacidad de dar respuestas a las exigencias de los entes centrales</li> <li>9) Existe planeación táctica</li> <li>10) Se cumplen las normas OPSU–CNU</li> <li>11) Existencia de una filosofía de gestión</li> <li>12) Existencia del departamento de servicios generales</li> <li>13) Existencia de programas autofinanciados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Relación efectiva con el sector productivo</li> <li>2) Cercanía con el sector empresarial y económico de la región</li> <li>3) Políticas nacionales de ciencia y tecnología (LOCTI)</li> <li>4) Asociaciones civiles participativas</li> <li>5) Apoyo de las fuerzas vivas de la región</li> <li>6) Recursos económicos de la región</li> <li>7) Ubicación geográfica</li> <li>8) Buenas relaciones con los Gobiernos Estadales y Municipales</li> <li>9) Buenas relaciones con asociaciones no gubernamentales</li> </ol>
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Infraestructura insuficiente para atender la alta matrícula estudiantil</li> <li>2) Procesos de comunicación deficientes</li> <li>3) Falta de integración entre las dependencias administrativas</li> <li>4) Escasa tecnología</li> <li>5) Tecnología obsoleta</li> <li>6) Estancamiento de la planta profesoral, administrativa y obrero</li> <li>7) Falta de mantenimiento de la planta física</li> <li>8) Altos costos de funcionamiento</li> <li>9) Recursos escasos</li> <li>10) Dependencia académica</li> <li>11) Dependencia administrativa</li> <li>12) Toma de decisiones centralizadas</li> <li>13) Desconocimiento por parte de la comunidad universitaria de la filosofía de gestión</li> <li>14) No se direccionan los lineamientos estratégicos a todos los niveles de ejecución</li> <li>15) Alta burocracia</li> <li>16) Poca identidad con la institución</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Asignación presupuestaria insuficiente</li> <li>2) Retraso en la entrega de recursos</li> <li>3) Conflicto universitario – gobierno</li> <li>4) Limitaciones impuestas por la OPSU para la distribución del presupuesto</li> <li>5) Cambios constantes en los parámetros de planificación impuestos por la OPSU</li> <li>6) Inflación</li> <li>7) Políticas de cero ingresos de docentes</li> <li>8) Conflictos gremiales</li> <li>9) Disminución de la autonomía universitaria</li> <li>10) Condiciones económicas del país</li> </ol>

Elaboración propia



### **Estrategias FO**

- Creación de nuevas alianzas estratégicas con el sector productivo, para incentivar la mutua cooperación (F1, F2, F3, O1, O3, O7).
- Creación de empresas réntales (F1, F2, F3, O1, O2, O4, O6).
- Desarrollo de nuevas carreras que satisfagan las demandas actuales del mercado laboral (F1, F3, O1, O2).
- Brindar servicios de asesoramiento y/o adiestramiento (F1, F5, O1, O2).
- Generar y coordinar investigaciones con aplicabilidad práctica (F1, F2, O1, O2, O3).

### **Estrategias DO**

- Gestionar recursos materiales y financieros, a través de convenios de cooperación institucional (D8, D9, F1, F2, F8, F9).

- Reforzar los convenios con los colegios profesionales y la industria (F6, F8, F9, O1, O2, O9).

### **Estrategias FA**

- Crear programas de evaluación del desempeño para incentivar al personal (A7, A8, F1, F5).
- Crear reservas para contingencias administrativas (F5, F6, F13, A1, A2, A3).
- Elaborar los planes operativos con antelación a la solicitud, de modo que se pueda corregir o modificar oportunamente (F5, F7, F8, F9, A4, A5, A9)

### **Estrategias DA**

- Convenio con otras universidades para generar intercambio de conocimiento (D1, D4, D5, A1, A2, A7)
- Llegar a acuerdos con los proveedores (D9,

D11, D15, A1, A2, A6,  
A10)

Las estrategias resultantes del análisis FODA, le permiten a la organización, tal como lo indican, David (2003), Serna (2003), Garrido (2004) y Corredor (2009); potencializar las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, a la vez que minimiza los efectos de las debilidades y permite manejar las amenazas externas de modo que mitigue sus efectos en la institución.

## **CONCLUSIONES**

El diagnóstico situacional arrojó la planificación que viene desarrollando el Núcleo LUZ-COL, se ha visto seriamente afectada por la asignación de recursos insuficientes y los retrasos en la entrega de los mismos; lo que incide de manera negativa en el desarrollo de los Procesos Académicos – Administrativos. Asimismo, se detectaron fallas en los procesos de comunicación y difusión de los planes y objetivos establecidos.

No obstante, se cuenta con un personal docente, administrativo y obrero calificado, a la vez que ha desarrollado relaciones favorables con su entorno, lo que en conjunto le ha permitido generar una serie de convenios y alianzas estratégicas que han pasado a apoyar las actividades académicas y han permitido hacer frente a la situación actual, a pesar de que estos recursos no están siendo aprovechadas totalmente y se recurre a ella solo en casos puntuales que requieren de atención inmediata.

## **RECOMENDACIONES PARA SOLVENTAR LA PROBLEMÁTICA DETECTADA EN EL ANÁLISIS FODA:**

- Conformar un equipo multidisciplinario que involucre no solo a los niveles directivos de la institución sino también a agentes del entorno empresarial y la comunidad, a fin de efectuar un diagnóstico estratégico del Núcleo LUZ-COL, que sienta las bases

para los venideros procesos de planificación.

- Realizar un análisis de todas las necesidades del Núcleo LUZ-COL, para de esta forma resolver en la medida de lo posible las fallas existentes, a través de la realización de tablas de jerarquización de problemas, las cuales identifican por medio de puntuaciones, cuales son las fallas más importantes a corregir dentro del Núcleo, una vez realizado este punto, determinar cuáles son los problemas de mayor impacto y dependiendo de ellos realizar el análisis de los mismos, mediante la matriz FODA, obtenido este punto realizar los planes estratégicos para ayudar a resolver los problemas.
- Desarrollar nuevas fuentes de ingresos propios a través de diversos mecanismos tales como empresas réntales, asesorías, eventos científicos,

talleres y planes de formación continua.

- Fortalecer los convenios interinstitucionales y la creación de nuevas alianzas estratégicas que le permitan solventar las insuficiencias de recursos materiales, financieros e incluso humanos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aceves, V. (2007). Dirección Estratégica. Primera Edición. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. México.

Bateman y Snell. (2001). Administración. Una ventaja competitiva. Cuarta edición. McGraw Hill Companies, Inc. México.

Certo y Peter, (1996). Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin. España.

Chávez, N. (2001). Introducción a la Investigación Educativa. C.A. Editora la Columna. Maracaibo. Venezuela.

Chiavenato, A. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N 36.860 del 30 de Diciembre de 1999.
- Corredor, J. (2009). La Planificación Estratégica. Bases Teóricas para su aplicación. Cuarta Edición. Vadell Hermanos Editores, C.A. Venezuela.
- David, F. (1994). La Gerencia Estratégica. Novena Edición. Editorial LEGIS. Colombia.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson Educación. México.
- García, C. 7 Líneas Estratégicas para Innovar con Responsabilidad Social", Coordinación de Planificación del Núcleo LUZ-COL. Periodo 2009 – 2012.
- Garrido, S. (2004). Dirección Estratégica. Primera Edición. McGraw-Hill Interamericana. España.
- Guanipa, M. (2010). Reflexiones básicas sobre Investigación. Primera Edición. Fondo Editorial de la Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
- Guiltinan, y Col. (1998). Gerencia de Marketing Estrategias y Programas. Sexta Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hernández, R. y Col. (2003). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México
- Hurtado, J. (2006). El proyecto de investigación. Metodología de la Investigación Holística. Cuarta Edición. Sypal. Bogotá. Colombia.
- Koontz y Weihrich. (1998). Administración. Una Perspectiva Global. 11ª Edición. McGraw Hill Interamericana Editores. México, D.F.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. Gaceta Oficial N° 38.242 del 3 de agosto de 2005.
- Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial N° 5.929 del 15 de agosto de 2009.
- Manes, J. (2003). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires. Editorial Granica.
- MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LAS CARRERAS UNIVERSITARIAS. Documento N° 2. C.N.U. - O.P.S.U. Venezuela. 2008.
- Méndez, C. (2001). Metodología, Diseño y Desarrollo del Progreso Investigativo. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá
- Méndez, E. (2004). Hologerencia Académica. Si usted tiene coraje, asuma el cambio. Primera Edición. EDILUZ. Maracaibo – Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. (2009). Lineamientos curriculares para Programas Nacionales de

Formación. Versión 1.0. Noviembre 2009. (MPPEs - 2009).

Parella S. Y Martins F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Segunda Edición. FEDUPEL. Caracas. Venezuela.

Plan de Desarrollo Estratégico. La Universidad del Zulia. Rectorado, 2000. Ediciones Astro Data, S.A. Venezuela.

Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Venezuela. 2005-2030.

Reglamento de Núcleos de la Universidad del Zulia. (1993). Gaceta Universitaria. Volumen X.

Sallenave, J. (1997). Gerencia y Planeación Estratégica. Segunda

Edición de bolsillo. Grupo editorial Norma. Barcelona-Buenos Aires.

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión.. Octava Edición. 3R Editores. Colombia.

Strickland, T. (1999). Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, casos y lecturas. McGraw Hill. México.

Vieytes, R. (2004). Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y técnicas. Editorial de las Ciencias. Argentina.