

Formación Gerencial, Año 12 N° 1, Mayo (2013)  
ISSN 1690-074X

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL NÚCLEO COSTA ORIENTAL DEL LAGO DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA. REALIDAD O UTOPIÍA.**

Sandra López de Castro\*

Recibido: Nov. 2011 Aprobado: Enero 2013

### **RESUMEN**

La presente investigación se basa en el análisis de la planificación estratégica aplicada en el Núcleo Costa Oriental del Lago de La Universidad del Zulia. Fundamentada en los planteamientos teóricos de Corredor (2009), Aceves (2007), Garrido (2004) y Serna (2003) para la variable planificación estratégica. Es una investigación positivista, de tipo descriptivo y el diseño es de campo, no experimental de carácter transversal. Para recolectar la información se aplicó un cuestionario, para la sub-poblaciones Niveles Directivos y a los Docentes, dicho instrumento fue validado por siete expertos y se aplicó el coeficiente de confiabilidad Alpha Cronbach, obteniéndose para el instrumento un promedio de 0,865. Los resultados se procesaron y tabularon con ayuda del procesador estadístico SPSS. El estudio efectuó la verificación de los elementos de la planificación estratégica que se encuentran presentes en el Núcleo LUZ-COL, concluyendo que los mencionados elementos están presentes pero no se les ha dado la debida divulgación por parte de la gerencia actual del Núcleo LUZ-COL. Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones a la institución a fin de aplicar los correctivos necesarios y contribuir a incrementar los beneficios que genera el contar con una planificación estratégica bien definida y desarrollada dentro de la institución.

**Palabras Claves:** Planificación Estratégica, Estrategia, Filosofía de Gestión

\* Doctorante del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Rafael Belloso Chacín (Pendiente defensa de tesis). Magister en Gerencia de Empresas, Mención Mercadeo. Licenciada en Contaduría Pública. Secretaria Docente del Programa Ciencias Económicas y Sociales para el periodo 2003-2006. Docente-Investigador del Núcleo Costa Oriental del Lago de La Universidad del Zulia. **Correo Electrónico:** [sandra.lopez.1971@hotmail.com](mailto:sandra.lopez.1971@hotmail.com)

**STRATEGIC PLANNING IN THE NUCLEON EASTERN COAST OF LAKE  
THE UNIVERSITY OF ZULIA. REALITY OR UTOPIA.****ABSTRACT**

This research is based on the analysis of strategic planning applied to the East Coast of Lake Core of the University of Zulia. Grounded theoretical Broker (2009), Aceves (2007), Garrido (2004) and Serna (2003) for strategic planning variable. It is a positivist research, descriptive and field design is not experimental cross cutting issues. To collect the information questionnaire was applied to the management levels subpopulations and teachers, the instrument were validated by seven experts and applying the Cronbach Alpha reliability coefficient obtained for the instrument an average of 0.865. The results were processed and tabulated using the SPSS processor. The study conducted verification of strategic planning elements that are present in the Núcleo LUZ-COL, concluding that these elements are present but not been given proper disclosure by the current management of the Núcleo LUZ-COL. Then we present the conclusions and recommendations to the institution to implement the necessary corrective measures and help increase the benefits generated by having a well-defined strategic planning and developed within the institution.

Keywords: Strategic Planning, Strategy, Management Philosophy

**E-mail:** sandra.lopez.1971@hotmail.com

## 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 superior, al desarrollo de programas educativos enmarcados en un entorno corporativo, en 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.

Es preciso 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. N° 348 de fecha 16-09-98. 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.

Desde el año 2001 hasta la actualidad, se han realizado en diferentes ocasiones, jornadas de trabajo con el propósito de desarrollar una filosofía de gestión para el Núcleo LUZ-COL, las cuales no ha logrado tener el alcance deseado, consiguiendo solamente definir como filosofía de gestión una misión y visión que se ha ido modificando en el tiempo pero que pareciera no internalizarse por los miembros de la institución ya que muchos de estos miembros ni siquiera la conocen, mucho menos enfocan su trabajo en función de su alcance.

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 a fin de satisfacer las

demandas del mercado laboral actual a la vez que promueva la generación de soluciones a la problemática social vigente. Se plantea entonces, la necesidad de contar en el Núcleo LUZ-COL, con una planificación estratégica formalmente establecida.

De lo anterior se desprende el propósito de esta investigación, el cual consiste en *describir los elementos de planificación estratégica aplicados en el Núcleo Costa Oriental del lago de La Universidad del Zulia.*

### **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 definimos 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, continuamos 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 tenemos que la planificación estrategia 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 diagnosticará 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.

### **Elementos de la planificación estratégica.**

Como se planteo anteriormente, la planificación

estratégica permite fijar un rumbo y establecer la dirección que se debe seguir para dar cumplimiento a los objetivos institucionales; para lo cual se deben establecer principios que pasan a constituirse en la filosofía de gestión institucional. Teniendo en cuenta que todo proceso de planificación estratégica debe ser de tipo participativo, de tal manera que todas las personas involucradas se sientan comprometidos con sus componentes: la visión, misión, problemas, objetivos y metas de la organización.

La presente investigación, delimito su ámbito de acción al Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia (Núcleo LUZ-COL), es cual por ser una parte integral de esta última debe ajustar su planificación estratégica y su filosofía de gestión a los principios y metodología implementados por La Universidad del Zulia.

Siguiendo este orden de ideas tenemos que Koontz y Weihrich (1998) y Serna (2003), concuerdan al expresar que:



a) La misión, es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otras, en relación a sus operaciones, productos, mercado y recurso humano. La misión, de una organización, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos, y el comportamiento de la organización debe ser consecuente con la misma, así como la conducta de todos sus miembros. La misión o propósito de una empresa debe inducir comportamientos y crear compromisos.

La misión de una organización responde a las siguientes interrogantes: ¿para que existe la organización?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿quiénes son sus clientes?, ¿cuál es su prioridad?, ¿cuál es su responsabilidad?, ¿cuáles son sus productos y mercados?, entre otros.

Al respecto David (2003), plantea la importancia de que la misión este claramente definida, ya que esto permite garantizar una buena administración estratégica, y otros beneficios tales como: en la

organización todos sus miembros conocen el propósito del negocio, se tiene una base o norma para la asignación de recursos, el personal se identifica con la organización, el propósito de la organización se puede convertir en objetivos y los objetivos se pueden convertir en tareas o asignaciones.

Procedimiento para formular la Misión: aun cuando los diferentes autores coinciden en cuanto a los elementos que debe contener la misión, y cuál es su intención en la organización, estos presentan variaciones con referencia al procedimiento que debe seguirse para su elaboración; por un lado Serna y David, lo atribuye a una función que debe desempeñar la alta gerencia, siempre que se defina como producto de un trabajo en equipo o sesión estratégica de planeación, que conduzca a la integración y guie la acción gerencial, a la vez que les permite comprometerse con la organización por estar involucrados en el proceso. Posteriormente y como un efecto en cascada debe formularse la misión

de cada área hasta llegar incluso a la de cada cargo.

Al planteamiento anterior, se agregan los señalamientos de Aceves (2007), quien opina que se debe reunir a un grupo de personas claves de la organización, incluyendo sus dueños, y que la misión debe surgir del consenso de los miembros y en todo caso cumplir con los requisitos de contestar las preguntas ¿qué?, ¿por qué?, ¿para qué? y ¿para quién?. Luego de ser aceptada, se hace oficial, y se debe publicar y explicar la misión a todo el personal para que este la tenga presente en todo momento. La presente investigación tiene por objeto describir la misión del Núcleo LUZ-COL.

b) La visión: De acuerdo con Serna (2003), la visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una organización o empresa es o desea ser en el futuro. La visión señala el rumbo, la dirección, enlaza el presente de una empresa con el futuro. El definir la visión es una

tarea gerencial de mucha importancia, por tanto constituye un proceso estratégico fundamental dentro de una organización.

Para Aceves (2007), la visión es el sueño que persigue la alta administración, la posición que se quiere alcanzar, es idealista, positiva, completa y detallada. Sin embargo debe tener un alcance para que los miembros de la organización sepan cual debe ser su contribución para conseguirla. Por otro lado, para David (2003), la visión contesta la pregunta ¿Qué queremos ser?

La visión debe contener los siguientes elementos de acuerdo con los planteamientos de Serna (2003): ser formulada por los líderes de la organización, dimensión de tiempo, ser integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, realista y posible, consistente y por último, debe ser difundida interna y externamente.

El alcance de la visión institucional requiere de una gerencia comprometida, que tema impulsar los cambios necesarios para el logro de los objetivos y metas propuestas.

Por otro lado debe ser flexible cuando se requiera, y ajustar sus exigencias a los cambios que se puedan generar pero sin tener miedo de afrontar nuevos retos. Todo lo anterior debe acompañarse con la constante motivación del talento humano presente en la organización, ya que son ellos los que hacen posible el logro de los objetivos pautados.

Para la presente investigación se describirá como un elemento de la planificación estratégica desarrollada en el Núcleo LUZ-COL, la visión que orienta la gestión institucional, con el fin de determinar si esta cumple con los elementos necesarios, además de determinar si es conocida por los miembros de la organización.

c) Valores institucionales: Los valores “guían e inspiran la vida de una organización”, Serna (2003); soportan la cultura organizacional y proporcionan el marco axiológico de la institución. Por su parte Aceves (2007), los define como principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y se defienden.

Los valores inspiran la razón de ser de cada organización; estos deben ser comunicados de forma explícita al personal, desde sus inicios en la organización, de forma que determinen su comportamiento y enfoquen sus decisiones. El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como un marco de referencia que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario.

Según lo señalado por Aceves (2007), los valores poseen las siguientes características: se comparten, se toman en serio, son un medio de solidaridad, pueden ser abstractos, son guías de elección y cumplimiento de valores sociales, son medios de control y presión social, son relativos, están alineados y para ser modificados requieren ser elegidos libre y racionalmente,

sentirse de manera emocional y convertirse en comportamientos concretos.

Los valores institucionales son considerados en muchas ocasiones como sentencias vanas, que realmente no inciden en el desempeño organizacional, pero si se analizan sus verdaderos alcances; los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas e instituciones que los aplican.

Cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones, el clima organizacional se deteriora y se producen bajas en el desempeño; de allí la importancia de implementarlos correctamente y de que se lleven al terreno práctico, aplicándolos en la toma de decisiones, la prestación de servicios, las operaciones cotidianas, entre otras.

La presente investigación describirá los valores institucionales definidos en el Núcleo LUZ-COL, y si los mismos son conocidos y

aplicados por los miembros de la comunidad universitaria.

d) **Objetivos estratégicos:** Los objetivos, son aquellos fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Los objetivos de una empresa están orientados a la consecución de las metas a alcanzar por la organización. Son los resultados que se espera lograr para hacer real la misión y la visión de la organización. Coincidiendo con Serna (2003), quien los define como los resultados esperados al desarrollar y operacionalizar de manera concreta la misión y la visión organizacional.

Por otro lado David (2003), puntualiza que el establecimiento de objetivos es esencial para que una organización tenga éxito, dado que fija un curso a seguir, ayuda a la evaluación, produce sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Coincidiendo esto con Garrido (2004), quien atribuye su importancia al hecho de

que los objetivos constituyen la base para la asignación de recursos, establecen patrones de medición para evaluar a los directivos, ayudan a controlar y monitorear o regular el avance en la consecución de objetivos en las distintas etapas y por último, sirven para establecer las prioridades de cada uno de los departamentos o divisiones de la organización.

La autora coincide con Certo y Peter (1996), en cuanto a que no se puede subestimar la importancia del establecimiento de objetivos apropiados para la organización, los cuales a su vez deben ser claros, de manera que puedan aportar fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia que al ser ejecutada según lo planeado, permita la consecución de los resultados esperados.

La fijación de objetivos es una tarea crucial en la implementación de la planificación estratégica; por lo tanto, deben estar bien definidos y ser plenamente congruentes con la razón de ser de la institución. En este sentido David (1994), le

atribuye las siguientes características. Ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes o desafiantes. En el mismo orden de ideas, Sallenave (1997), plantea que los objetivos deben tener cuatro (4) componentes a saber:

- Un atributo, ósea una dimensión específica que lo define, por ejemplo: rentabilidad, utilidad, ingresos.
- Una escala de medida, tal como una tasa, un porcentaje, entre otros.
- Una norma o un umbral, como sería, el porcentaje de ingresos promedios del mercado donde se desenvuelve la empresa. Es decir, un punto de comparación o bien un techo o limite.
- Un horizonte temporal, representa el tiempo fijado para lograr el objetivo, por ejemplo, un mes, seis meses, un año.

La presente investigación busca describir, dentro de la planificación estratégica que se desarrolla en el Núcleo LUZ-COL, los objetivos estratégicos que definen

las acciones a desarrollar dentro de la misma, lo cual se precisará al desarrollar dicho objetivo. Dado que el Núcleo es una organización dentro de un ente más amplio como es La Universidad del Zulia, los objetivos estratégicos que allí se definan deben estar en concordancia con los de esta última.

e) Estrategias Institucionales: Serna (2003) define las estrategias como “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados”, estas son las que nos indican cómo lograr y hacer realidad los objetivos estratégicos. Al implementar una estrategia determinada, más que un plan, se está fijando un patrón de comportamiento continuo.

Para Certo y Peter (1996), una estrategia debe integrar los objetivos, las políticas y la secuencia de las principales acciones a seguir por una organización. Al integrar todos estos elementos facilita el proceso de asignación de recursos, permitiendo

aprovechar las potencialidades de la y disminuir las limitaciones existentes a fin de colocar la institución en una posición ventajosa frente a su entorno competitivo.

Por su parte Aceves (2007), le atribuye cuatro características esenciales como son:

- Se elaboran antes de desarrollar las acciones.
- Se diseñan de manera consiente
- Se busca un propósito determinado, a pesar de que las estrategias no siempre se plasmen por escrito.
- Dan una ventaja sobre los competidores.

Asimismo, Aceves continúa exponiendo que para que las estrategias sean eficaces es necesario que la organización:

- Tenga establecido objetivos perfectamente claros y definidos.
- Mantenga y refuerce la iniciativa de la organización.
- Se concentre en un punto fino y contundente.
- Conserve y acrecenté la flexibilidad

- Cuento con un liderazgo coordinado comprometido.
- Sorprenda
- Ofrezca seguridad
- Cuento con un buen sistema de información e inteligencia, y
  - Concentre sus fuerzas en aquello en lo que se destaca con excelencia.

Las estrategias institucionales deben formularse para cada uno de los niveles jerárquicos que estarán involucrados en su ejecución, y esta deberá adaptarse a estos ya que de ello depende su éxito, es decir, a medida que se desciende en la escala jerárquica hacia los niveles operacionales, se deben concretar y especificar con mayor detalle cuales son las acciones a seguir y cuál es el resultado esperado por cada uno, a la vez que se debe explicar cuál será su contribución al logro de los objetivos estratégicos establecidos.

En la presente investigación se describirán las estrategias implementadas en el Núcleo LUZ-COL, como parte integral de la planificación estratégica que se desarrolla y se establecerá si estas

se encuentran alineadas con las fijadas por su Alma Mater.

f) Políticas Institucionales: David (2003), define las políticas como “las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados”. Ellas sirven para guiar el proceso de toma de decisiones y definen la manera como se deben abordar situaciones reiterativas y recurrentes. Además, permiten la consistencia y coordinación entre los departamentos de la organización e incluso dentro de ellos.

Adicionalmente, Garrido (2004) plantea que las políticas son directrices generales que deben darse a conocer en toda la organización, ya que ellas constituyen un punto de referencia para cada acción a desarrollar, a la vez que contribuye a que se concreten los métodos, procedimientos, reglas y prácticas administrativas que respaldan y fomentan el trabajo necesario para conseguir los objetivos fijados. En otras palabras, determinan lo que se

puede y lo que no se puede hacer para alcanzar los objetivos institucionales.

Al respecto Méndez (2004), refiere que en ámbito de las universidades, las políticas deben ser explícitas y aprobadas por los consejos (gobierno y cogobierno), en acuerdo con los miembros participantes. Al igual que en cualquier organización corresponden a acuerdos de conducción que orientan las acciones inmediatas y futuras.

Es un fin de esta investigación describir las políticas asumidas por la gestión que se desarrolla en el Núcleo LUZ-COL, así como verificar que se encuentren alineadas con las políticas centrales de la mencionada universidad.

A continuación, se describirán cada uno de estos componentes de la planificación estratégica aquí descritos, pero aplicados al Núcleo Costa Oriental del Lago, con el objeto de verificar su existencia y aplicación.

### **Metodología.**

En la presente investigación la población quedará conformada por dos sub-poblaciones. Sub-población A: conformado por el Decano y los Consejos Académico y de Núcleo, para la cual se utilizó una población censal por estar conformada por escasas unidades de investigación. En el caso del Núcleo LUZ-COL, este censo está conformado por veintidós (22) sujetos. Y la sub-población B: quedará conformada por los doscientos cuarenta y ocho (248) docentes del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia. Calculada la muestra según la metodología de Palella y Martins (2006), quedando conformada por 83 docentes.

Se diseñó un instrumento, para ser aplicado en ambas sub-poblaciones. Se utilizaron preguntas cerradas, con un formato cognitivo, éstas de acuerdo con Vieytes (2004), “buscan obtener una respuesta precisa”, desagregando las preguntas en forma que conduzcan al encuestado hacia la situación específica que se quiere conocer y



que concentra los puntos críticos para el investigador. Al mismo tiempo algunas preguntas son mixtas, ya que permite realizar algún comentario en caso que así lo desee el entrevistado. El instrumento consta de 18 preguntas.

Todos los datos recolectados en el instrumento, fueron procesados utilizando el paquete estadístico SPSS en su versión 17, el cual suministró la información necesaria para realizar un análisis comparativo sobre la percepción que directivos y docentes tienen sobre las variables objeto de estudio. Esta información fue interpretada desde el punto de vista cualitativo, donde se comenta la información obtenida por la encuesta; y cuantitativo, constituida por los resultados de los datos compilados, todo ello tomando en cuenta las dimensiones, indicadores e ítems, utilizados para determinar los elementos de la planificación estratégica aplicados en el Núcleo LUZ-COL.

La información suministrada al utilizar el paquete SPSS servirá para elaborar cuadros resumen de la

frecuencia de las respuestas obtenida; se diseñaron agrupando la información de las dos Subpoblaciones de manera que se pudiese comparar las respuestas.

Para la respuesta SI, se considera que esta en conocimiento del elemento de la planificación estratégica en cuestión, la respuesta NO, se considera que desconoce el elemento de la planificación estratégica al que se hace referencia y la respuesta algunos o algunas se considera como que solo conoce en parte el elemento de la planificación estratégica especificado.

Dado que al analizar los datos se observó la existencia de ítems que no fueron contestados así como comentarios de que no se sabe o no se posee información para contestar, se procedió a codificar los valores perdidos y se les otorgó un valor, siguiendo la metodología definida por Vieytes (2004), se creó la categoría No sabe / No responde y se codificó con el número 9.

A continuación se desarrollará los resultados obtenidos al aplicar la

metodología estipulada para la presente investigación.

### **Análisis de los Resultados.**

Una vez aplicados los instrumentos para la recolección de datos, constituidos por la encuesta dirigida a cada uno de los miembros del Consejo Académico y Consejo de Núcleo; los cuales constituyen los niveles directivos del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia (Núcleo LUZ-COL) y la encuesta dirigida a los docentes que

laboran en el mencionado Núcleo, y obtenidos los datos necesarios, es menester describir los resultados de la investigación, los que serán desarrollados a continuación.

Con respecto a la Misión que orienta la gestión del Núcleo LUZ-COL, se consulto a los encuestados con referencia a si ésta es conocida por ellos, además de sí participó en su elaboración, obteniéndose los resultados reflejados en los cuadros 1 y 2.

**Cuadro 1. Conocimiento de la Misión**

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde			2	2,4
No	3	13,6	31	37,3
Si	19	86,4	50	60,2
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

**Cuadro 2. Participación en la Elaboración de la Misión.**

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde	1	4,5	6	7,2
No	14	63,6	67	80,7
Si	7	31,8	10	12,0
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Tal como se muestra el cuadro 1, los miembros de los niveles directivos manifiestan en un 86,4%, conocer la misión que orienta

la gestión del Núcleo LUZ-COL, mientras que solo el 60,2% de los docentes encuestados aseguran conocerla y el 40,8% restante no

tiene conocimiento de ella. Asimismo, se observó en el ítem siguiente poca participación por parte de los encuestados en su elaboración como se muestra a continuación:

Solo siete (7) de los directivos actuales participaron en la definición de la misión institucional, lo que representa un 31,8%, mientras que solo un 12% de los docentes encuestados afirma haber participado en su elaboración. El restante 88% no fue consultado. Si contrastamos los dos ítems antes descritos podemos observar como un alto índice de docentes no participó de la elaboración de la misión institucional.

Sin embargo, esta situación es habitual tal como lo establecen Serna (2003) y David (2003), quienes atribuyen la definición de la misión a una función que debe desempeñar la alta gerencia, siempre que se defina como producto de un trabajo en equipo o sesión estratégica de planeación, que conduzca a la integración y guie la acción gerencial, a la vez que les

permite comprometerse con la organización por estar involucrados en el proceso.

No obstante, posterior a su elaboración y como un efecto en cascada debe difundirse por toda la organización y permanecer publicada en las diferentes dependencias a fin de que se logre el efecto de identificación y compromiso con la organización. Si contrastamos dos ítems antes descritos podemos observar como un alto índice de docentes no solo no participó de la elaboración de la misión institucional sino que afirma ni siquiera conocerla; este hecho constituye una debilidad importante en este elemento de planificación estratégica ya que su desconocimiento puede influir negativamente en el desempeño laboral.

El Núcleo LUZ-COL, ha ido adaptando y reformulando su misión, de acuerdo con las exigencias de los entes centrales, según información suministrada por la coordinación de planificación, en jornada realizada en el año 2010, por la comisión designada para tal fin, efectuó un

trabajo de redefinición de la filosofía de gestión institucional y la misión quedó definida como sigue:

“El Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia, es una comunidad de talento humano estrechamente vinculado con su entorno, generador de saberes, forjador de profesionales integrales de alta calidad; innovador, proactivo con sentido de equidad y pertinencia social; promotor del pensamiento crítico y del avance científico, tecnológico y social; paradigma y horizonte ético de la sociedad”. Coordinación de planificación del Núcleo LUZ-COL (2010).

De acuerdo con Aceves (2007), para que la declaración de la misión sea eficaz, debe ser difundida e internalizada por los miembros de la organización, hay que a través de ella se deben comunicar sentimientos y emociones que despierten el interés por la organización, mostrándola como una institución exitosa, que sabe adónde se dirige y se merece apoyo, tiempo e inversión.

Seguidamente, se consulto a los Niveles Directivos y Docentes si conocen la Visión que orienta la gestión del Núcleo LUZ-COL, y si

participaron en su elaboración, dando como resultado lo siguiente:

Como se puede observar en el cuadro 3; un 61,4% de los docentes y el 81,8% de los miembros de los consejos académico y de Núcleo afirmar conocer la visión que orienta la gestión institucional, concordando estos datos con los resultantes del conocimiento de la misión, esto se debe a que ambas se deben manejar de manera conjunta por ser parte de una filosofía de gestión institucional y la comisión encargada trabajo en ambos conceptos.

Cuadro 3. Conocimiento de la Visión

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde			1	1,2
No	4	18,2	31	37,3
Si	18	81,8	51	61,4
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Asimismo, el cuadro 4 muestra como en este caso el 31,8% de los consejeros y el 13,3% de los docentes respondieron afirmativamente sobre el conocimiento de la visión del Núcleo LUZ-COL, cuyos valores representan

un índice muy bajo, sin embargo, al igual que en el caso de la misión se considera normal, ya que esa responsabilidad atañe a los miembros de la alta gerencia de acuerdo con los planteamientos de Serna (2003) y David (2003).

Cuadro 4. Participación en la Elaboración de la Visión

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde	1	4,5	6	7,2
No	14	63,6	66	79,5
Si	7	31,8	11	13,3
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Por otro lado, constituye una falla del proceso de comunicación institucional el que a pesar de poseer una definición de la visión de la organización esta no se difunda ni se mantenga a la vista de todos, de manera que los miembros de la organización sepan cual debe ser su contribución para conseguirla, así lo expresa Serna (2003), quien agrega

que el alcance de la visión institucional requiere de una gerencia comprometida, que no tema impulsar los cambios necesarios para el logro de los objetivos y metas propuestas.

La visión del Núcleo LUZ-COL, está definida así: "Ser Núcleo Universitario modelo en la formación de talento humano, innovador y con responsabilidad social".

Coordinación de planificación del Núcleo LUZ-COL (2010).

Los integrantes de los niveles directivos dentro del Núcleo LUZ-COL, deben realizar los esfuerzos necesarios para la difusión de la visión institucional, dado que ésta señala el camino y destino de la organización así como de qué forma llegarán ahí. Al respecto Aceves

(2007) señala, una visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a luchar por ella.

Con respecto a los Valores Institucionales se pregunto a ambas sub-poblaciones sin conocen los Valores Institucionales del Núcleo LUZ-COL, las respuestas se tabularon en el cuadro 5.

Cuadro 5. Conocimiento de los valores institucionales

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde			2	2,4
No	8	36,4	41	49,4
Si	14	63,6	40	48,2
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Los valores, de acuerdo con Aceves (2007), Serna (2003) y otros autores; son los principios que regulan las conductas y comportamientos de los miembros de una organización, quienes los defienden con orgullo. No obstante, en el caso de Núcleo LUZ-COL, se observa como el solo el 63,6% de los

miembros de los consejos afirman conocerlos así como en un porcentaje aún menor, el 48,2% de los docentes. A pesar de estas afirmaciones al preguntar a los encuestados cuales son los valores institucionales (Pregunta de respuesta abierta) se obtuvo el siguiente resultado (ver cuadro 6).

Cuadro 6. Enunciado de los Valores Institucionales

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
No responde	11	50,0	50	60,2
Responde (Algunas)	11	50,0	33	39,8
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Cuadro 7. Valores del Núcleo LUZ-COL

<b>Calidad</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Innovación</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Participación</b>
<b>Honestidad</b>	<b>Integridad</b>	<b>Lealtad</b>	<b>Equidad</b>	<b>Solidaridad</b>	<b>Trabajo</b>
<b>Ética</b>	<b>Democracia</b>	<b>Pertinencia social</b>	<b>Gratitud</b>	<b>Respeto</b>	<b>Servicio</b>

Fuente: Coordinación de planificación (2010)

Solo un 50% de los consejeros y el 39,8% de los docentes, contestaron de manera parcial, enumerando solo algunos de valores institucionales del Núcleo LUZ-COL; mostrando una discrepancia entre el porcentaje de personas encuestadas que dicen conocerlos y aquellas que hicieron mención de ellos. Esto evidencia que a pesar de conocer la existencia de valores institucionales no se tiene claro cuáles son.

A continuación se muestra la lista de los valores integrados en la filosofía de gestión del Núcleo LUZ-COL, acotando que los mismos solo se encuentran enunciados, es decir, no se han definido de manera

explícita el sentido y espíritu que se quiere inculcar a través de ellos.

Los valores institucionales tiene la finalidad de plantear el marco ético-social dentro del cual la organización lleva a cabo todas sus acciones. Además contribuyen a la formación de la cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como personal.

Al respecto, Aceves (2007), señala que cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones, el clima organizacional se deteriora y se producen bajas en el desempeño; de allí la importancia de

implementarlos correctamente y de que se lleven al terreno práctico, aplicándolos en la toma de decisiones, la prestación de servicios, las operaciones cotidianas, entre otras. Por tal motivo, los integrantes del Núcleo LUZ-COL, que ocupan niveles directivos deben ocuparse de la difusión de los valores institucionales así como de su defensa a fin de ir generando conductas acorde con éstos y fomentarlos como una guía para la toma de decisiones.

Se consultó a los Niveles Directivos y Docentes, acerca de si están definidos los Objetivos Estratégicos en el Núcleo LUZ-COL, si estos son conocidos y si participaron en su definición, así como si éstos se encuentran orientados hacia la calidad de la educación. Al respecto las respuestas obtenidas son las siguientes (ver cuadros 8, 9, 10 y 11):

Cuadro 8. Definición de Objetivos Estratégicos

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde	1	4,5	15	18,1
No	6	27,3	26	31,3
Si	15	68,2	42	50,6
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Como se observa en el cuadro 8, el 50,6% de los Docentes y el 68,2% de los consejeros refieren que en el Núcleo LUZ- COL, se encuentran definidos los objetivos estratégicos institucionales, lo que evidencia que aproximadamente la mitad de los profesores encuestados no tienen conocimiento de la

existencia de estos objetivos, tal como se evidencio en el ítems siguiente.

Podemos observar entonces como se confirma la afirmación anterior (ver cuadro 9), al obtener como resultado que el 48,2 % de los docentes no conoce los objetivos estratégicos del Núcleo, y 21,7%



solo conocen algunos de ellos; por otro lado el 40,9% de los miembros de los niveles directivos dice

conocerlos, mientras que 36,4% no los conoce y el 22,7% solo conoce algunos.

Cuadro 9. Conocimiento de los Objetivos Estratégicos

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde			7	8,4
Algunos	5	22,7	18	21,7
No	8	36,4	40	48,2
Si	9	40,9	18	21,7
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Estos resultados evidencian una problemática institucional que se debe atender con prontitud si se pretende que los objetivos estratégicos se cumplan para el periodo en el que fueron formulados, debido a que son éstos los que fijan el rumbo que se debe seguir para la obtención de resultados esperados; en ello concuerdan David (2003) y Serna (2003), quienes además agregan que para su cumplimiento se debe cubrir e involucrar a todos los miembros de la organización, de modo que cada uno conozca lo que se espera obtener y cuál será su contribución.

Por otro lado, en el cuadro 10, se observa que un 77,3 % de los directivos y un 89,2 % de los docentes no participaron en la elaboración de los objetivos estratégicos de la institución y que solo un 6% tuvo participación. Esto se debe a que por lo general son los altos niveles gerenciales los encargados de su definición, en ello concuerdan Serna (2003), David (2003), Aceves (2007) y Certo (1996), y lo atribuyen a que es en estos niveles donde se maneja la información certera del contexto que ofrece el previo estudio del ambiente tanto interno como externo de la organización.

Cuadro 10. Participación en la Definición de los Objetivos estratégicos.

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde			4	4,8
No	17	77,3	74	89,2
Si	5	22,7	5	6,0
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Dado que el Núcleo LUZ-COL, como una institución educativa debe procurar que la educación que en él se imparte contemple criterios de calidad y pertinencia social, se

efectuó esta pregunta, obteniendo los siguientes resultados (ver cuadro 11).

Cuadro 11. Objetivos estratégicos y la Calidad de la Educación

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde	6	27,3	29	34,9
Algunos	4	18,2	18	21,7
No	1	4,5	10	12,0
Si	11	50,0	26	31,3
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

En cuadro 11, nos muestra que el solo un 50% de los miembros de los Consejos Académicos y de Núcleo refiere que los objetivos estratégicos definidos están orientados a optimizar la calidad de la educación y el 18,2% expresa que solo algunos cumplen con esta condición, a diferencia del personal docente encuestado de los cuales solo el 31, 3% así lo estima, pero un

21,7% refiere que solo algunos tienen esta orientación.

Con base en los resultados obtenidos en los ítems 7 al 10, contrastada con la información suministrada por el departamento de planificación del Núcleo LUZ-COL, se puede afirmar que el equipo de gestión ha definido una serie de objetivos estratégicos en función de las siete (7) líneas estratégica que desarrolla para el periodo Decanal

(2009 -2012), no obstante, aproximadamente un 50% del personal docente desconoce la existencia de éstos, lo que puede dificultar su alcance sobre todo en las aéreas relacionadas con la docencia y la investigación, por desconocer hacia donde van dirigidas las decisiones que los afectan y ello puede generar roces y resistencia ante estas.

Por otro lado, los niveles decisorios en el Núcleo LUZ-COL, lo constituyen los Consejos Académicos y de Núcleo, y dentro de éstos el 37,4% dijo no conocerlos, esta inexactitud en la comunicación puede generar posiciones encontrados que busque obstaculizar o replanteamiento de situaciones que se suponen ya estudiadas y direccionadas en la definición de los objetivos estratégicos, los cuales serán guía de decisión al seleccionar las acciones a seguir.

Al no haberse generado una comunicación efectiva de cuáles son los objetivos trazados, la institución deja de percibir los beneficios que pueden generar que sus miembros

se identifique y promuevan sus logros, ya que los objetivos bien definidos y enfocados se convierten en motivadores para los empleados y les otorga un parámetro de medición de su desempeño, por lo tanto saben hacia donde canalizar sus esfuerzos; tal como lo plantea Serna (2003) y David (2003).

Cabe destacar que de acuerdo con la información suministrada por el departamento de planificación del Núcleo LUZ-COL, los objetivos estratégicos se han formulado atendiendo a las siete (7) líneas estratégicas que se manejan a saber, (1) Docencia, (2) Investigación, (3) Extensión y Producción, (4) Finanzas y presupuesto, (5) Bienestar y Desarrollo Estudiantil, (6) Infraestructura y Servicios Generales, (7) Gobernabilidad y Desarrollo Organizacional. Los Objetivos estratégicos para cada una de las líneas se encuentran definidos en el documento titulado "7 Líneas Estratégicas para Innovar con Responsabilidad Social", que se

encuentra en la coordinación de planificación del Núcleo LUZ-COL.

Con respecto a las estrategias institucionales en el Núcleo LUZ-COL, se pregunto si éstas están

definidas, son conocidas, se participo en su elaboración y por ultimo si están orientadas a la calidad de la educación, obteniéndose los siguientes datos:

Cuadro 12. Definición de Estrategias Institucionales

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde	1	4,5	16	19,3
No	2	9,1	17	20,5
Si	19	86,4	50	60,2
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Como se puede observar en el cuadro 12, un 86,4% de de los miembros de los niveles directivos afirma que la actual gestión del Núcleo LUZ-COL, ha definido estrategias institucionales y solo un 13,6% no está informado o no sabe de su existencia; esta situación se explica ya que las estrategias, según las define Serna (2003), son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización a la vez

que involucran la asignación de recursos financieros, materiales y humanos; y conformando ellos los niveles decisorios deben estar informados acerca de estas asignaciones. Paralelamente, los docentes encuestados en un 60,2%, refiere la existencia de estrategias y en un 39,8% plantea que no hay estrategias definidas, situación esta que se corresponde con el siguiente ítem.

Cuadro 13. Conocimiento de las Estrategias Institucionales

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde			6	7,2
Algunas	6	27,3	24	28,9
No	5	22,7	38	45,8
Si	11	50,0	15	18,1
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Como se aprecia en el cuadro 13, el 45,8% de los profesores no conoce las estrategias que se han venido desarrollando en el Núcleo LUZ-COL, para alcanzar los objetivos estratégicos, mientras que un 28,9% afirma conocer solo algunas de ellas, aunado al hecho de que los niveles directivos en un 50%

si las conoce y en un 27,3% conoce al menos algunas de las estrategias implementadas. Por otro lado, solo un 22,7% de los actuales consejeros y 9,6% de los docentes dijo haber participado en la definición de estas estrategias, como se puede apreciar en el cuadro 14.

Cuadro 14. Estrategias Institucionales. Participación

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde	1	4,5	8	9,6
No	16	72,7	67	80,7
Si	5	22,7	8	9,6
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Cuadro 15. Estrategias Institucionales. Calidad de la Educación

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde	5	22,7	30	36,1
Algunas	6	27,3	23	27,7
No	3	13,6	11	13,3
Si	8	36,4	19	22,9
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Como se observa en el cuadro 14, un alto porcentaje de los miembros de la organización no participo de la definición de estrategia, los docentes en un 80,7% y los niveles directivos en un 72,7%, este último es el indicador que más llama la atención, ya que es en este nivel donde se deben generar las estrategias para posteriormente bajar lineamientos a los niveles inferiores de la organización, así lo plantea Serna (2003) y David (2003), y concuerdan la mayoría de los autores.

En cuanto a si las estrategias están orientadas a optimizar la calidad de la educación no existe tanta discrepancia entre las respuestas dadas por los docentes y los consejeros, al afirmarlo en un 22,9% y 36,4%, respectivamente, así como un 27% aproximadamente de ambas poblaciones refiere que al menos algunas de éstas si se encuentran orientadas hacia la calidad de la educación.

Observando en conjunto los cuadros del 12 al 15 se puede concluir que la alta gerencia del

Núcleo LUZ-COL, ha definido estrategias institucionales orientadas al logro de los objetivo estratégicos pre establecidos, y que estas fueron definidas por un selecto grupo involucrado en la gestión institucional actual, sin embargo, un alto porcentaje de los miembros de la organización desconoce esta situación por lo que se puede estar afectando la eficaz ejecución de las mismas, ya que de acuerdo con Aceves (2007), para ello se requiere entre otras cosas de un liderazgo coordinado y de un eficiente sistema de información e inteligencia.

Entre tanto, se viene observando en los resultados de la investigación que existen fallas en los canales de comunicación e información, ya que un porcentaje importante de las poblaciones encuestadas no manejan esta información, lo que evidencia además una falta de coordinación entre las dependencias, quienes deberían colaborar so solo en la ejecución de las estrategias sino también en la difusión de la información tanto de lo que se ha

planeado como de lo que se logrado. A pesar de estas fallas aquellos que tienen conocimiento de las estrategias implementadas, refieren que las mismas están orientadas a optimizar la calidad de la educación.

Por último, se investigó acerca de si se han definido Políticas Institucionales en el Núcleo LUZ-COL, si éstas son conocida, si los encuestados participaron en su definición y si se encuentran orientadas hacia la calidad de la educación. La investigación arrojó

los resultados que se muestran en el cuadro 16 al 19.

En cuanto a la existencia de políticas institucionales los docentes refirieron en un 62,7% y los niveles directivos en un 77,3% que si se encuentran definidas, mientras que un 37,3% y 22.6% respectivamente, expreso que éstas no están precisadas o no saben si existe (ver cuadro 16). En este caso se observa como esta información ha tenido una mayor difusión entre los miembros de la organización.

Cuadro 16. Definición de Políticas Institucionales

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde	2	9,1	16	19,3
No	3	13,6	15	18,1
Si	17	77,3	52	62,7
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

No obstante, al preguntar si se conocen las políticas institucionales, ésta tendencia baja, como se

observa a continuación en el cuadro 17.

Cuadro 17. Conocimiento de las Políticas Institucionales

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde	3	13,6	11	13,3
Algunas	5	22,7	19	22,9
No	4	18,2	34	41,0
Si	10	45,5	19	22,9
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Vemos entonces como a pesar de que un alto índice de encuestados está consciente de su existencia solo un 22,9% de los docentes y 45,5% de los miembros de los consejos afirman conocer las políticas de la institución y alrededor

de un 22% de ambos grupos encuestados afirma conocer solo algunas de ellas. Estas ponderaciones se ven disminuidas con referencia a la participación en su definición (ver cuadro 18).

Cuadro 18. Políticas Institucionales. Participación

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde	2	9,1	8	9,6
No	15	68,2	67	80,7
Si	5	22,7	8	9,6
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

En este caso se obtuvo que un 9,6% de los docentes y un 22,7% miembros de los consejos participaron en el proceso de definición de las políticas institucionales. Estos índices pueden considerarse bajos, sobre todo en el caso de los consejeros, una vez que Méndez (2004), refiere que en ámbito de las universidades, las políticas deben ser explícitas y aprobadas por los consejos (gobierno y cogobierno), en acuerdo con los miembros participantes.

Se evidencia que estas políticas no han sido discutidas, en todo caso, por los consejeros

actuales, a quienes al igual que a los docentes debiera informarse al respecto, puesto que en cualquier organización las políticas institucionales corresponden a acuerdos de conducción que orientan las acciones inmediatas y futuras; por lo que deben tenerse en consideración a la hora de tomar decisiones tanto administrativas como operativas.

Asimismo se consulto a los encuestados acerca de si las Políticas Institucionales están orientadas a optimizar la calidad de la educación, las respuestas se tabularon en el cuadro 19.



Cuadro 19. Políticas Institucionales. Calidad

Alternativas de Respuestas	Niveles Directivos		Docentes	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
N0 sabe/No responde	6	27,3	29	34,9
Algunas	6	27,3	23	27,7
No	1	4,5	8	9,6
Si	9	40,9	23	27,7
Total	22	100,0	83	100,0

Fuente: López (2011)

Con respecto a la orientación que siguen las políticas institucionales los docentes afirmaron en un 27,7% y los consejeros en un 40,9 % que se si buscan optimizar localidad de la educación, y un 27% aproximadamente de ambos grupos que lo hacer solo algunas de ellas.

En resumen para los cuadros 16 ,17, 18 y 19, podemos expresar que la información recopilada indica la existencia de políticas institucionales que dirigen las acciones que se desarrollan en el Núcleo LUZ-COL, pero que no se les ha dado la debida difusión de manera que se logren instituir tal como lo señala David (2003), en son reglas y procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados, a la vez que guíen el proceso de

toma de decisiones y definan la manera como se deben abordar situaciones reiterativas y recurrentes. En otras palabras, determinan lo que se puede y lo que no se puede hacer para alcanzar los objetivos institucionales.

La existencia y debida formulación de las políticas institucionales contribuye además, a que exista consistencia y coordinación entre los departamentos de la organización e incluso dentro de ellos. En el caso del Núcleo LUZ-COL, la coordinación de planificación refiere que se han definido como políticas institucionales las siguientes:

- Promocionar una calidad de vida ejemplar, tanto laboral como medioambiental, al promover comportamientos éticos, democráticos y

medioambientalmente adecuados para tener un Campus responsable y congruente con los valores declarados de la universidad.

- Promover una educación académica integral de ciudadanos responsables y capaces de participar del desarrollo humano sostenible de su sociedad, mediante la enseñanza de los conocimientos esenciales a la vida ciudadana responsable en el siglo XXI, uso de métodos de aprendizaje relacionados con proyectos sociales, Aprendizaje-Servicio, entre otros.

- Promocionar una gestión social del conocimiento capaz de superar la inaccesibilidad social del conocimiento y la irresponsabilidad social de la ciencia, en un mundo en el cual la calidad de vida depende cada vez más del acceso al conocimiento pertinente. Esto es posible mediante la selección y producción de conocimientos socialmente útiles y difundidos adecuadamente hacia la comunidad.

- El fomento de la democracia como valor y práctica, a través de la participación social y eficiente,

referente a la creación de conocimientos y procesos participativos con la comunidad intra, inter y extra universitaria y el sector socio – productivo para la solución de problemas urgentes de la agenda social del desarrollo.

Como se puede apreciar en el desarrollo de la presente investigación, en el Núcleo LUZ-COL, se han venido realizando esfuerzos para establecer una filosofía de gestión que contribuya a lograr las metas establecidas por los miembros de los niveles directivos, estando presentes en la institución los elementos de la planificación estratégica en estudio, sin embargo, éstos no se han logrado consolidar debido a problemas evidentes en los procesos de información, difusión e implantación dentro de la institución, lo que a limitado su alcance y evita que se perciban sus efectos por los miembros de la comunidad universitaria.

## **CONCLUSIÓN**

Con referencia al objetivo *describir los elementos de*

*planificación estratégica aplicados en el Núcleo Costa Oriental del lago de La Universidad del Zulia*, se puede concluir que en el mencionado Núcleo se ha ideado una filosofía de gestión contentiva de la misión visión y valores institucionales que deben regir las actitudes de sus miembros así como delimitar y encausar los procesos de toma de decisiones organizacionales.

Se determinó que la Misión y Visión del Núcleo LUZ-COL, aún cuando se encuentran definidas no han recibido la correcta divulgación y por tanto no se ha internalizado por los miembros de la institución, quienes en un número importante refirieron no conocer estos elementos de la planificación estratégica. Igual situación se reflejó con respecto a los valores institucionales, los cuales se encuentran enunciados mas no han sido definidos por los niveles competentes para tal fin.

Con respecto a las políticas institucionales, los objetivos estratégicos y las estrategias institucionales, se pudo verificar que

en el plan de gestión elaborado para el periodo 2009-2012, se contemplaron estos tres elementos de la planificación estratégica y se conformaron para las políticas institucionales siete (7) líneas estratégicas en función de las cuales se estableciendo los objetivos estratégicos y sus respectivas estrategias o acciones a seguir.

En relación con esto último, se debe agregar, que a pesar de que los mencionados elementos de la planificación estratégica se encuentran definidos no son conocidos por una mayoría significativa de las poblaciones estudiadas, lo que ha afectado su correcta implementación y en consecuencia su ejecución efectiva y el alcance. Debido a que si el personal sabe lo que se espera de él, y cuál debe ser su aporte y contribución hacia los objetivos que se deben lograr estos no ejecutan las acciones necesarias para satisfacer estos requerimientos. Situación esta que ha limitado el alcance de los mencionados objetivos.

## RECOMENDACIONES

Tomando como punto de partida las conclusiones referidas anteriormente, se generan las siguientes recomendaciones:

- Generar mecanismos para la difusión de la filosofía de gestión institucional.
- Publicar en todas las dependencias del Núcleo LUZ-COL, la Misión, Visión y los Valores institucionales, de manera que el personal se familiarice con estos y se constituyan en directrices de la cultura organizacional.
- Crear mecanismos de comunicación sistemáticos a través de los cuales se comuniquen las políticas institucionales, los objetivos empresariales, y las estrategias seleccionadas.
- Definir objetivos operativos con su correspondiente asignación de recursos y responsabilidades a fin de viabilizar el logro de los objetivos estratégicos.

## BIBLIOGRAFÍA

Aceves, Víctor. (2007). Dirección Estratégica. Primera

Edición. Mc - Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México.

Certo Y Peter, (1996). Dirección Estratégica. Tercera edición. Irwin. España.

Corredor, Julio. (2009). La Planificación Estratégica. Bases Teóricas para su aplicación. Cuarta Edición. Vadell Hermanos Editores, C.A. Venezuela.

David, Fred. (1994). La Gerencia Estratégica. Novena Edición. Editorial LEGIS. Colombia.

David, Fred. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson Educación. México.

García, Carlos. 7 Líneas Estratégicas para Innovar con Responsabilidad Social", Coordinación de Planificación del Núcleo LUZ-COL. Periodo 2009 – 2012.

Garrido, Santiago. (2004). Dirección Estratégica. Primera Edición. Mc – Graw - Hill Interamericana. España.

Koontz y Wehrich. (1998).  
Administración. Una Perspectiva  
Global. 11ª Edición. McGraw  
Hill Interamericana Editores. México,  
D.F.

MENDEZ, Evaristo. (2004).  
Hologerencia Académica. Si usted  
tiene coraje, asuma el cambio.  
Primera Edición. EDILUZ. Maracaibo  
– Venezuela.

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.

Sallenave, Jean. (1997).  
Gerencia y Planeación

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

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

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