

ISSN 0041-8811
DEPÓSITO LEGAL pp 76-654

Revista de la Universidad del Zulia



Fundada en 1947
por el Dr. Jesús Enrique Lossada

Ciencias
Sociales
y Arte

Año 4 N° 10

Septiembre - Diciembre 2013

Tercera Época

Maracaibo - Venezuela

Transformación de la planificación universitaria en la Universidad del Zulia en el período 1988-2012

*Teresita Álvarez**
*Angelina Fernández***
*Andreina Fernández****

Resumen

El presente estudio forma parte del programa “Procesos de Cambios y Transformación académico-administrativo de la Universidad del Zulia (Siglo XXI)”, y de las actividades de la Cátedra Libre Historia de la Universidad del Zulia, en el propósito de rescatar y mantener en el tiempo los valores y proyectos institucionales. Aborda los cambios en el proceso de planificación, como una herramienta de transformación institucional. Tiene como objetivos: caracterizar el proceso de planificación en LUZ desde 1988 a 2012; y describir el modelo de planificación imperante en el período estudiado. Es un estudio documental y descriptivo, siendo su fuente de información los informes de gestión de los diferentes períodos rectorales, los registros de memoria y cuenta de la institución, y documentos emanados de la Dirección General de Planificación Universitaria (DGPU). Se concluye que los importan-

* Ex Vicerrectora Académica de la Universidad del Zulia. teresitaalvarez@hotmail.com

** Investigadora en el área de educación.

*** Profesora universitaria.

tes cambios de la planificación universitaria en LUZ, son consecuencias del acuerdo y participación de todos los actores involucrados.

Palabras clave: Planificación Universitaria, Universidad del Zulia, Historia de la Planificación.

The Transformation of University Planning at the University of Zulia 1988-2012

Abstract

This study is a part of the Program, "Processes of Change and Academic-Administrative Transformation at the University of Zulia (XXIst Century) and of activities for the Free Public Course on History at the University of Zulia, whose purpose is to rescue and maintain values and institutional projects over time. It addresses changes in the planning process as a tool for institutional transformation. The objectives are to characterize the planning process at LUZ from 1988-2012 and describe the planning model prevailing in the period under study. This is a documentary, descriptive study; information sources are management reports from different university administrative periods, registries of reports and accounts of the institution and documents issued by the General Directorate for University Planning. Conclusions are that important changes in university planning at LUZ are consequences of the agreement and participation of all involved.

Keywords: University planning, University of Zulia, history of planning.

Introducción

El estudio de los procesos de desarrollo para el logro de grandes proyectos en las instituciones es significativo, porque se valora el esfuerzo continuo realizado por los miembros de la institución para cristalizarlos, y al mismo tiempo se analizan los factores que han impulsado su concreción en el tiempo.

Se parte del criterio de considerar la planificación como etapa básica del proceso administrativo, necesaria para darle direccionalidad a la insti-

tución universitaria que debe responder a la sociedad en la que se encuentra, para darle coherencia global a las diferentes estrategias que se formulen, para anticipar acciones, y en consecuencia, ser oportunos y eficaces en la acción.

El presente trabajo es un estudio descriptivo de un aspecto determinado de la realidad de la Universidad del Zulia (LUZ), como es la planificación en su desarrollo histórico a partir del año 1988 hasta el 2012. Se basó en una revisión documental de diferentes documentos originados en la propia Dirección de Planificación Universitaria de LUZ, de los informes de Gestión encontrados de diferentes gestiones rectorales y de memorias y cuenta de los períodos correspondientes.

Finalmente, es necesario precisar que el estudio se enmarca en las actividades programadas por la Cátedra Libre Historia de la Universidad del Zulia, y muy específicamente, el estudio se incluye en el Programa: Procesos de cambios y transformación académico-administrativo de la Universidad del Zulia (Siglo XXI), en el propósito de rescatar y mantener en el tiempo los valores y proyectos institucionales.

1. Algunas bases en la planificación universitaria de LUZ

El presente estudio está delimitado en el período 1988-2012 según los objetivos establecidos. Sin embargo, es importante resaltar la continuidad en los procesos administrativos y académicos en la Universidad del Zulia, ya que algunos hechos o acontecimientos que se sucedieron antes del período estudiado, se constituyen en basamentos para lo que hoy representa la planificación universitaria en la institución.

En la década 1958-1968 se destaca como principio de la planificación en LUZ la creación de la Junta de Planificación Universitaria, para la modernización administrativa de la institución. En 1965 se realiza el Seminario Intra-Universitario, y como producto de la propuesta de la nueva estructura organizativa se crea en 1966 la Unidad de Planificación Administrativa (UPA); y se presenta el Informe Preliminar sobre la Universidad del Zulia 1957-1967. En 1969 se crea la oficina de Programación y Presupuesto y una Sección de Construcciones y Mantenimiento (DIMO), que posteriormente dio origen a la Dirección de Planificación Física (DPF).

En octubre de 1971 se realiza el Primer Seminario para el Desarrollo de la Educación Superior, así como también se crea la Seccional de la Sociedad Venezolana de Planificación (SVP), siendo este un antecedente de gran importancia como base para la planificación; también se realizan las Primeras Jornadas Zulianas de Planificación, en el mismo año.

Igualmente, es importante señalar la significación que tuvo para la planificación de LUZ, la realización en 1973 del 2º Seminario para el Desarrollo, efectuado en el estado Trujillo. Así mismo, es de gran importancia la creación en el año 1974 de la Comisión para el Estudio sobre Planificación Universitaria, la cual presenta en el año 1976 el informe: Diseño de un Sistema de Planificación Universitaria para LUZ, pero este no fue sometido a discusión del Consejo Universitario (C.U). También es relevante como antecedente para la planificación en LUZ el informe final de la comisión 1158 (Comisión nombrada en 1976 para estudiar aspectos cuantitativos del problema estudiantil regional) que contenía además de un diagnóstico, un cuerpo de proposiciones de la política institucional. En 1979 es aprobado en el CU, el establecimiento provisional de la oficina de planificación Universitaria hasta que se creare la Dirección de Planificación.

2. Aspectos históricos relevantes del desarrollo del sistema de planificación en LUZ

Entre los aspectos históricos más relevantes del proceso de desarrollo del sistema de planificación de LUZ entre los años de 1980 y 1989, apoyándonos en Moyer (1989) y DGPU (1991) se destacan:

El 9 de abril de 1980 el CU aprueba el Reglamento Orgánico de Planificación de la Universidad del Zulia, con el cual se reinician las gestiones para instaurar en forma definitiva una estructura organizativa que sirviera de soporte al Sistema de Planificación Integral de la Universidad del Zulia. Nace la Dirección General de Planificación Universitaria (DGPU) en el período rectoral del Dr. Humberto La Roche y el coordinador/director Sociólogo Bertilio Nery Ríos; se instala así el sistema formal de planificación en LUZ. Y en el año 1981 se crean las Oficinas de Planificación de las Facultades, en el periodo del rector Dr. Acosta Martínez y del director, Economista Neuro Villalobos. Se efectúa la adscripción de la UPA y la Oficina de

Programación y Presupuesto a la DGPU (quedando pendiente adscribir la DPF). También se crea la División de Planificación Académica (1982).

El rol asignado a la Dirección de Planificación, en su inicio, según expresa en documento de la DGPU (1991) fue:

1. Soporte operacional al Consejo de Planificación.
2. Dirección, coordinación y asesoría de las funciones básicas (docencia, investigación, extensión y servicios) y de apoyo (administrativa, financiera y física) del sistema.
3. Ser el organismo técnico modular del Sistema de Planificación Integral de LUZ.

En el período 1981-1984 se elabora el Plan de Políticas Institucionales (DGPU, 1991), donde se establecen los lineamientos para la Docencia, Investigación Extensión y de apoyo a las funciones básicas.

El período comprendido entre los años 1984 y 1988, significó grandes avances para la planificación en LUZ: es evaluado el Reglamento Orgánico de Planificación (DGPU, 1991), y se propone una estructura organizativa centrada en lo académico, vinculando otros aspectos institucionales, tales como el área financiera, administrativa y de planta física.

Para los años 1988-1989 en la rectoría de Imelda Rincón y la coordinación del Ingeniero Hugo Moyer, se realiza el intento de implementación del Reglamento Orgánico de Planificación Universitaria. En este período (1984-1988) se elabora el Plan Institucional de LUZ Período 1988 (Plan de Desarrollo para LUZ) y la GPU inicia un diagnóstico de la Universidad del Zulia, partiendo de un enfoque estratégico institucional, a cada uno de los problemas seleccionados: el funcionamiento administrativo, la matrícula estudiantil, el sistema de mantenimiento, la extensión, la investigación, el déficit presupuestario, los servicios bibliotecarios, los laboratorios, el currículum, y el rendimiento del proceso enseñanza-aprendizaje.

A partir de entonces se adopta con carácter experimental el enfoque estratégico en el proceso de formulación del *Plan*, y se plantea la figura de *Programa* como el nivel operativo de la organización. Al respecto, se señala además en el documento de la DGPU (1991), que condiciones situacionales limitaron la aplicación del enfoque de Planificación Estratégica y la estructura organizativa se mantuvo sin modificaciones hasta diciembre de 1989. Además, se propone una reorganización estructural del sistema de

planificación que considera tres subsistemas: el Sub-sistema Gerencial, el Sub-sistema de Apoyo y el Sub-sistema Operativo. “En cuanto al modelo de planificación, aún continúa vigente la formulación y evaluación de los Planes Operativos bajo el enfoque normativo de la planificación con algunos adelantos en cuanto al proceso de seguimiento y evaluación en el cumplimiento de las metas” (DGPU, 1991:12).

3. Análisis de los informes de gestión de los períodos rectorales relacionados con logros en materia de planificación universitaria

A partir de la década de los 90 se intensifican las actividades dirigidas a impulsar la cultura de la planificación en LUZ y, con ello, el reconocimiento a las actividades de formación para la capacitación y adiestramiento del personal administrativo, la realización de cursos y talleres desde las autoridades rectorales, a los miembros del Subsistema de Planificación y al personal de la DGPU, y la elaboración de diversos documentos que expresan los avances en esta materia, todo lo cual está recogido y manifestado en las Memoria y Cuenta de la institución durante los años estudiados.

Según se expresa en el documento: Hacia un Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, del año 1991, existe la necesidad de un nuevo impulso a la planificación en LUZ: “el plan anda por un lado y el presupuesto anda por otro. El plan formal sugiere una dirección y la realidad se empeña en tomar otra” (DGPU, 1991:23). Existe un divorcio entre el plan y el presupuesto, y entre el plan y la realidad. Se requiere de un nuevo enfoque de la planificación universitaria, que considere entre otros a la planificación como función esencial de la alta dirección de toda organización que exige para su efectividad. En ese momento se señala la siguiente dificultad: “El actual sistema de planificación universitario, así como su soporte teórico y metodológico parece no responder a las expectativas y necesidades, de dirigentes y dirigidos y menos aún, del entorno social que espera respuestas oportunas y adecuadas de la institución” (DGPU, 1991: 24-25).

Según lo expresa la Dr. Imelda Rincón (2006), en el período 1988-1992 la planificación tuvo un desarrollo satisfactorio; también manifiesta la necesidad del establecimiento de una metodología que vinculara el plan con el presupuesto.

Entre los años 1991-1995 (DGPU, 1995) se produce un avance significativo en el proceso de vinculación entre gestión, plan y presupuesto; se publica el órgano informativo de la DGPU: *El Plan*, se formula el proyecto de automatización del proceso de formulación del presupuesto y de implementación y funcionamiento del Laboratorio de Gestión de la DGPU, y el diseño e implementación de la evaluación institucional en LUZ.

Se destaca en el año 1995 la elaboración del documento: Filosofía de Gestión de la DGPU, donde establece la misión de esta dependencia, y se expresa que:

“La Dirección General de Planificación Universitaria (D.G.P.U.) es el nivel táctico operativo del Sistema de Planificación de la Universidad del Zulia, adscrita a la Rectoría, y conformada por un personal directivo, administrativo y estudiantil. Su propósito es orientar la toma de decisiones para el logro de los objetivos institucionales, dirigiendo, coordinando y asesorando en la formulación y evaluación de planes estratégicos, operativos, presupuestarios y estudios organizacionales, dentro de un marco de estrecha vinculación con el entorno regional y nacional” (1995: 20).

En el mismo se formulan los siguientes objetivos:

- Consolidar el Sistema de Planificación de la Universidad del Zulia en una visión integral, que permita alcanzar los objetivos institucionales.
- Consolidar la cultura de la planificación universitaria, proporcionando la organicidad y el dinamismo para producir decisiones positivas hacia la transformación y cambio institucional.

De igual manera, el referido documento del año 1995, establece las estrategias y políticas de la DGPU. Entre las estrategias se destacan: impulsar la vinculación efectiva entre la gestión, el plan y el presupuesto; mantener el Sistema Integral de Información Organizacional de LUZ; así como estrategias dirigidas a la difusión de las actividades, la formación del personal, la consolidación de equipos de trabajo, la actualización de la normativa, entre otras.

En el año 1993, según se expresa en la respectiva memoria y cuenta, se presentaron los documentos sobre Políticas Universitarias a las autoridades rectorales y al Consejo Universitario, a saber: Plan Operativo Consolidado Institucional 1993, el Anteproyecto de Presupuesto 1994, las re-

comendaciones para la implementación de la Dirección de Auditoría Interna de LUZ (DAILUZ) y se continuó con la elaboración del Manual de Organización de LUZ.

Se establecen acciones (Memoria y Cuenta 1994) para el avance de la vinculación entre el plan-presupuesto y gestión. Se logró la definición de los indicadores a evaluarse en el informe de gestión, memoria y cuenta y autoevaluación de planes. Se actualizó la estructura administrativa y presupuestaria de LUZ.

Fue aprobado por las autoridades rectorales el documento: Filosofía de Gestión de la Universidad del Zulia y también se elaboró el mismo documento para la DGPU. Esta dependencia editó una publicación como órgano informativo: El Plan, y logró el desarrollo de programas automatizados para el incremento de la productividad.

Se ha manifestado con la información expuesta que la DGPU dirige sus acciones a partir del inicio de la década de los 90, a superar las limitaciones internas de la planificación institucional, en cuanto a la carencia de una planificación integral, e integrada con todos los subsistemas de planificación, la carencia de sistemas de información gerencial orientados a la toma de decisiones, por lo que se proponen una serie de estrategias, como se ha evidenciado en el documento señalado del año 1994 sobre la Filosofía de Gestión de LUZ, que permitirían consolidar la cultura de la planificación de todos los entes involucrados, y modernizar la institución ante las exigencias del mundo cambiante. Se propone la DGPU, en conjunto con las autoridades rectorales, asumir la planificación como la herramienta de cambio, conjuntamente con la evaluación, para direccionar las decisiones según los planes establecidos y sobre todo, que se vincule la planificación con el presupuesto asignado.

Esta necesidad y aspiración se refleja en el Informe de Gestión 1992-1995 de la DGPU, ya que en la sección correspondiente a la Relación de Objetivos/Logros y Dificultades, se formula como objetivo: lograr una efectiva vinculación entre gestión, plan y presupuesto. Y de esta manera se obtiene el gran logro para la planificación como lo es la inclusión, a partir del Plan Operativo 1994, de elementos que vinculan el plan con el presupuesto y la gestión. Y la definición, conjuntamente con el Subsistema de Planificación, de los indicadores a ser evaluados e incluidos en el Informe de Gestión, Memoria y Cuenta y Autoevaluación de Planes Operativos.

Se logra además:

- La integración de la DGPU al Comité de Presupuesto, coordinado por el Vicerrectorado Administrativo y la Dirección de Administración para establecer los criterios de distribución presupuestaria.
- La automatización del proceso de formulación presupuestaria a través del Programa de Distribución de los Gastos Variables para ser utilizados por Facultades y dependencias, y el Programa de Distribución de los Gastos Fijos, calculados a partir del Registro de Asignación de Cargos.
- La actualización permanente del codificador de la estructura programática y organizativa de LUZ.
- La participación conjunta con el Centro de Computación, Dirección de Personal, Departamento de Nómina en la actualización del registro de asignación de cargos.
- La adecuación del espacio físico y conceptual para el funcionamiento de la sala de Inteligencia Operativa (SIO) y evaluación de las metas de año 1995 de la Dirección General de Planificación Universitaria.
- La inclusión en la Sala de Inteligencia Operativa (SIO) de la meta: Informe de Gestión de las Autoridades Rectorales de LUZ y sus dependencias adscritas (período octubre 1992-octubre 1995), como meta institucional.

Igualmente, la DGPU consolidó el objetivo específico de asesorar y atender consultas en relación a la planificación organizativa de la institución con la ejecución del Plan de Desarrollo Institucional de varias dependencias, respondiendo así a solventar problemas específicos de la institución, diseño de normas de procedimientos y la elaboración del Manual de Organización de LUZ (Volumen II, Dependencias). También se impuso el objetivo específico de propiciar la vinculación de la DGPU con entes internos y externos, logrando la participación activa en eventos nacionales y en el Núcleo de Planificadores de las Universidades Nacionales, y la ejecución de convenios con el Instituto de Investigaciones Integradas, CONZUPLAN. Acciones todas dirigidas a mejorar la eficacia y eficiencia de la DGPU, y por ende, a desarrollar el subsistema de planificación en LUZ.

El momento histórico de gran trascendencia para el impulso y consolidación de la planificación en LUZ fue en el año 1996, con la aprobación

por parte del CU del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 1996-2000, “como el instrumento de planificación que permitirá una conducción visionaria y rectora para avanzar progresivamente hacia la construcción de esa visión de contemporaneidad para LUZ” (LUZ, 1998: V), siendo el rector el Economista Neuro Villalobos y la directora de la DGPU la Licenciada Ángela Leiva. El Programa N^o 7 del referido Plan, referente a la Transformación Organizacional, incluye dos Proyectos vinculados al tema del presente estudio. El primero de dichos proyectos es la modernización del sistema de planificación universitaria:

“Orientado a proponer e implementar un sistema basado en una nueva concepción de la planificación como una actividad prioritaria para coadyuvar a establecer un desarrollo institucional armónico y planificado, en un marco de participación, armonización y eficacia, lo cual demanda coherencia e interrelación entre los diferentes niveles e instancias planificadoras, en estricta alineación con la misión y visión de LUZ, con un sentido de totalidad” (1998: 47).

El segundo proyecto está referido a la Evaluación Institucional, y de este se expone que:

“En el marco de la modernización del sistema de planificación, tiene como propósito fundamental propiciar y direccionar en sus diferentes niveles, el desarrollo e instrumentación de la evaluación institucional en LUZ con miras a no sólo detectar las necesidades existentes, sino para mejorar la capacidad de respuesta a las exigencias intra y extra institucionales a fin de mejorar su productividad, competitividad y pertinencia social” (1998: 47).

Entre otras actividades, (1996-2000) se realizan talleres y seminarios con el Consejo Universitario, la formulación del FODA Institucional. Y entre los lineamientos de políticas institucionales de apoyo académico se vincula con el trabajo el referido a la Organización Académica y Administrativa.

Este Plan de desarrollo estratégico Institucional (aprobado en el año 1998), ha sido el motor orientador de la planificación en LUZ hasta la actualidad, con algunas modificaciones propias del quehacer universitario, y de las imposiciones como parte de todo el subsistema de educación universitaria nacional e incluso internacional. El Plan, producto de la partici-

pación de toda la gerencia universitaria y comunidades invitadas, requirió la realización de talleres para la preparación del personal de LUZ sobre aspectos referidos a la planificación, y se presentaron diferentes trabajos en eventos nacionales.

Es importante destacar que entre los lineamientos de políticas institucionales de apoyo académico del año 1996-2000 se reconoce la significación de la organización académica y administrativa de la institución, todo lo cual requirió una asesoría y atención permanente por parte de la DGPU a las distintas dependencias, sobre todo diseño y dictado de talleres relacionados con la elaboración y distribución del presupuesto, formulación del plan operativo, motivación e inducción hacia el proceso de planificación; participación en reuniones con órganos internos y externo de LUZ, sobre aspectos básicos del presupuesto universitario.

Se destacan también como actividades de avance para impulsar la cultura de la planificación, las acciones realizadas por la Dirección General de Planificación Universitaria en el año 2001, como fueron las jornadas de planificación realizadas con los coordinadores de planificación y administradores de Facultades, Núcleos y Dependencias, con el propósito de proporcionarles los instrumentos para la sistematización de los planes, de la rendición de cuentas (nuevo sistema de ejecución presupuestaria) y la definición de las variables que viabilizarán la construcción de los indicadores de gestión, y la otra referida al seguimiento de la utilización de dichos instrumentos. A lo que se agrega la realización de talleres, en cada Facultad y Núcleo, de instrucción y entrenamiento sobre aspectos del proceso planificador, en cuanto a diseño de planes (largo, mediano y corto plazo), diseño organizacional, rendición de cuenta y variables de gestión.

La Dirección General de Planificación Universitaria en el año 2001 se destacó igualmente en:

- Realización de estudios, análisis y propuestas para la planificación.
- Establecimiento de variables e indicadores, a partir de los programas presupuestarios.
- Reorganización de la Dirección General de la DGPU.
- Actualización del organigrama de posición de la DGPU a partir del Manual Descriptivo de Cargos para el personal administrativo de LUZ.

- Actualización del FODA de la DGPU.
 - Diseño del esquema sobre el despliegue del indicador financiero institucional.
 - Elaboración de la Guía sobre términos útiles sobre indicadores.
 - Filosofía de gestión del Instituto de Investigaciones Agronómicas (Insumo para la Maestría de Gerencia de Empresas).
 - Flujograma del proceso de selección del personal docente del postgrado de Economía (insumo para la Maestría en Gerencia de Empresas).
 - Monitoreo del entorno económico, político, social, educativo y tecnológico del país, a través de radio, prensa.
 - Actualización periódica del Manual de Organización y del Organigrama Maestro de LUZ.
 - Diseño de estructura organizacional y procesos administrativos para el proyecto de Programa de Cooperación Educativa en Turismo.
 - Estimación de costos de los convenios gremiales (docente, administrativo y obrero).
 - Diseño y elaboración software para la formulación y análisis de los indicadores de gestión (en proceso).
 - Modificación de la metodología para la formulación de los planes. Los cambios han perseguido dos razones fundamentales:
1. Garantizar la vinculación entre el Plan Funcional (Estratégico) y el Plan Anual (Operativo), de tal manera que en esta forma el presupuesto elaborado responda al Plan Operativo y por ende a los objetivos estratégicos diseñados en los planes.
 2. Adaptación de la metodología de planificación al modelo del marco lógico.
 - Definición de indicadores de gestión a nivel de Facultades, Núcleos y Dependencias.
 - Diseño del sistema para efectuar el control de la ejecución presupuestaria.
 - Reactivación de la Unidad de Estadística de LUZ. Diseño de la organización de una unidad de planificación en las diferentes Facultades

y Núcleos, con indicación de los aspectos teóricos necesarios, para que el trabajo se haga utilizando las técnicas de planificación.

- Se planteó la necesidad de usar herramientas que hagan la gestión más racional y que influya de manera determinante en la internalización de la idea de planificación como elemento fundamental de la gerencia universitaria.

Entre los años 2000-2004, siendo rector el Dr. Domingo Bracho, se logró para el desarrollo de la planificación, la construcción y aprobación por parte del CU del sistema de variables e indicadores de la universidad y la implantación del software para la captura de datos. Se consolidó la cultura de evaluación y se hicieron avances en la adaptación del Sistema de Asignación Seguimiento y Control Presupuestario para el Sector Universitario (SASECOP) desde la perspectiva tecnológica y organizacional. También se trabajó en la conformación e implementación de la nueva estructura organizativa de la DGPU, con el fin de flexibilizar los procesos e incrementar la productividad de su recurso humano; y la creación de la Unidad de Estadística adscrita a la DGPU.

En este período, con la incorporación del enfoque estratégico corporativo, y con elementos conceptuales del enfoque marco lógico señalado por OPSU, se han presentado importantes avances en cuanto a la sistematización de la información, a la sensibilización y motivación de autoridades, y a la consideración de la planificación como elemento estratégico para el desarrollo institucional (Plan Operativo Consolidado Institucional 2003 DGPU).

Se destaca el logro de la estructuración del Sistema Integral de Planificación (año 2003), que contempla la elaboración del Plan Operativo Consolidado Institucional del año 2002 y contiene todos los proyectos de acción que las Facultades, Núcleos y Dependencias se han propuesto ejecutar para lograr objetivos y metas a corto plazo, tendente a alcanzar el desarrollo de la institución en el largo plazo.

El Programa Direccional Institucional: Transformación Organizacional, tiene como objetivo estratégico: transformar la gerencia universitaria, basado en un modelo cultural centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la institución. Dentro de este plan, los proyectos estratégicos son la planificación y evaluación institucional y la reforma académico-administrativa. Todo lo cual implica institucionalizar

la planificación y la evaluación como medios para asegurar el desarrollo de la institución, en cumplimiento con la resolución del Consejo Universitario N° 348.

Ante estos objetivos, se formularon las acciones de: asumir el proceso de planificación en sus diferentes instancias e instrumentos, e implementar en un 100% el plan operativo anual; establecer la vinculación plan-presupuesto-evaluación (Resolución CU N° 348); la promoción y difusión de los lineamientos generales de transformación, basado en los principios y valores fundamentales del ser humano; profundizar la implementación de los indicadores de gestión que orienten la toma de decisiones, mediante el establecimiento de indicadores en cada instancia organizativa; cumplir con la resolución del CU N° 336 e instrumentar el proceso de evaluación institucional en sus diferentes instancias, funciones y dimensiones; y la implementación de programas de inducción y rendición (sensibilización del personal) a través de talleres en cada unidad organizativa estratégica.

En el documento: Balance de Gestión 2004-2008 (Universidad del Zulia, octubre 2008), se señala a la planificación como punto de partida de todos los procesos administrativos y financieros de LUZ, ha sido la punta de lanza de la DGPLANILUZ en la gestión 2004-2008. Según Rafael Portillo, su director, emprender el trabajo de planificación y adaptarse a la nueva metodología de presupuesto significaba, además, cumplir con los requerimientos de la Oficina de Planificación del Sector Universitario. Se logra que toda la universidad se involucren el proceso de planificación, sensibilizando a administradores y gerentes sobre la importancia de planificar antes de presupuestar, vinculación efectiva entre la planificación de largo, mediano y corto plazo; así como con el presupuesto, aunado al incremento sustancial de la capacidad del personal, la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos sobre Planificación y Presupuesto, lo que sin duda será otro precedente que contribuirá a garantizar la unificación de criterios y confiabilidad de los procesos que a bien la institución ha de desarrollar.

En el Informe de Gestión oct. 2005 a oct. 2006 se informa como resultados de la gestión en la Dirección de Planificación Universitaria, aspectos como: seguimiento al fortalecimiento conceptual del proceso de planificación, mejoramiento de la calidad de los procesos de planificación, capacitación y fortalecimiento del personal en varias áreas, reactivación del subsistema de planificación y del Subsistema de Administración

Universitaria, diseño y automatización del Sistema Integral de Dirección Estratégica (SIDELUZ), diseño e implementación del sistema de asignación Plan Presupuesto 2007, entre otros logros.

Para los años de la gestión 2008-2012, la institución logra, en cuanto a planificación universitaria, institucionalizar la planificación y la evaluación como medio para asegurar el desarrollo de la institución en función de su Filosofía de Gestión, el reforzamiento conceptual del proceso de planificación estratégica normativa en sus tres ámbitos: largo, mediano y corto plazo, la incorporación activa por medio de talleres de sensibilización a diferentes actores de la comunidad universitaria, el fortalecimiento del proceso de planificación presupuestario, el diseño y aprobación del Manual Normas y Procedimientos del Plan Presupuesto de LUZ, la actualización del Reglamento Orgánico de Planificación Universitaria, acorde con los cambios que se han generado en el Sistema de Planificación de LUZ durante los treinta años de su aprobación, y el avance en un 70% en la vinculación Plan Presupuesto de LUZ; problemas expresados en documentos que reflejan las debilidades institucionales a los inicios de la década de los 90 con las limitaciones de una planificación básicamente normativa y que hoy se manifiestan como grandes logros, colocando a LUZ a la vanguardia con un enfoque estratégico corporativo situacional, en cuanto a los requerimientos de la planificación en una institución moderna, que busca siempre la eficacia y eficiencia en cada una de sus funciones, actividades y procesos.

En el cuadro 1 puede observarse la evolución en la estructura organizativa de la DGPLANILUZ a través de los años estudiados.

4. Documentos de trascendencia en la planificación universitaria partir del año 1980

Se considera importante para los objetivos del presente estudio destacar las publicaciones generadas por LUZ, en materia de planificación, en el período estudiado, ya que las mismas reflejan, no solamente el contenido de los avances en la materia, sino además el producto de un esfuerzo institucional como parte de la actividad de la comunidad involucrada para la formación, sensibilización y profundización de la cultura de planificación en una organización que aprende año a año y está comprometida

Cuadro 1. Estructura Organizativa de la DGPLANILUZ

1967-1968	1981-1982	1984	1984-1988	1989-1990	2012
Unidad de Planificación Administrativa (UPA) Secciones: -Planificación de organización -Sistemas y procedimientos administrativos -Métodos y estudios del trabajo	-Unidad de Planificación Administrativa -Oficina de Programación y Presupuesto -División de planificación académica (creada el 16-06-82) La DGPU asume las funciones de planificación Académica, Financiera y Administrativa.	-División de Planificación Académica -Unidad de Planificación Financiera -Unidad de Planificación Administrativa. Secciones: -Sistemas y Procedimientos Administrativos Planificación de Organización	No hubo cambios sustanciales en la estructura organizativa de la DGPU	-División de Formulación de Políticas y Estrategias Institucionales -División de Evaluación Institucional y Planificación Administrativa -División de Presupuesto operativo anual con: la unidad de apoyo administrativa y la unidad de informática y estadística	-Consejo de Planificación -Dirección -Consejo Técnico -Unidad Sectorial de Información -Unidad de Informática y Estadística -Unidad de Apoyo Administrativo -Departamento de organización y evaluación institucional -Departamento de Planificación estratégica y Operativa -Departamento de Formulación y control presupuestario

Fuente: Álvarez, Fernández y Fernández, 2013.

con el desarrollo de su entorno, y que debe responder a las exigencias de la globalización y del desarrollo tecnológico. De allí que se resalten algunos de los documentos que reflejan la expresada intención.

Entre los años 1980 y 1985 la DGPU elaboró y presentó los siguientes documentos: a) Políticas, objetivos y estrategias académicas para LUZ; b) Análisis curricular en LUZ; c) Plan de desarrollo para LUZ 1984-1988; d) Rendimientos del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Universidad del Zulia (1985); e) Aplicación de la metodología del Enfoque Estratégico Situacional; f) Deficiencia de los Servicios Bibliotecarios con respecto a las exigencias de la docencia, investigación y extensión (1986); g) La investigación en LUZ (1987).

Es de gran relevancia el trabajo: Hacia un plan de desarrollo estratégico institucional del año 1991, que en la sección introductoria se señala que pretende ser un marco referencial para la formulación de planes estratégicos a mediano y largo plazo, en el que se abordan los grandes problemas institucionales definidos por los miembros del subsistema de planificación, atendiendo al enfoque estratégico situacional de la planificación.

Otras publicaciones de este tiempo fueron: El plan, como órgano informativo de la DGPU; el documento sobre Políticas universitarias expresado en la Memoria y Cuenta del año 1993; el Plan operativo consolidado institucional 1993; el informe Filosofía de gestión de la Universidad del Zulia (1994), donde se presentan contenidos referidos al contexto de LUZ, los valores institucionales, la misión y visión, los objetivos, estrategias y políticas institucionales, que se constituyeron en aspectos orientadores para el futuro de la institución.

Se destaca en el año 1995 la elaboración de la Filosofía de gestión de la DGPU, donde se establece la misión de esta dependencia. Y en este documento, en el punto referido al análisis de la situación interna de la universidad, se señalan -entre otras- las siguientes debilidades de la institución: predominio de la gerencia universitaria por crisis, sin fundamentación en una planificación integral e integrada con sus subsistemas de planificación; inexistencia de un plan estratégico de Recursos Humanos; carencia de sistemas de información gerencial orientados a la toma de decisiones. Para lo cual se propone, entre otros, el objetivo de colocarse en situación de liderar la modernización y actualización de la Gerencia Universitaria, a través de las siguientes estrategias institucionales:

- Fundamentar el proceso de planificación en una visión integral de la institución que asegure un alto grado de participación de todos los miembros, niveles y áreas de la Universidad en el logro de los objetivos institucionales.
- Desarrollar una efectiva planificación de recursos humanos como herramienta para adquirir, utilizar, mejorar y conservar los recursos humanos de la institución.
- Definir criterios para la evaluación de los recursos humanos de la Institución, que tome en consideración la productividad y otros elementos de motivación para el trabajo.
- Poner en práctica un Sistema de Información gerencial oportuno, preciso y clasificado según las necesidades de información por niveles que permita una efectiva toma de decisiones.
- Adecuar los planes operativos al presupuesto de ingresos a fin de sincronizar el logro de las metas y objetivos.
- Políticas de apoyo académico.
- Establecer e instrumentar la descentralización académico-administrativa, como base para la transformación estructural y funcional de la administración universitaria.
- Asumir la planificación como una herramienta de cambio y de conducción de gestión que logre direccionar la toma de decisiones a todos los niveles de la Institución.
- Consolidar un proceso integral de evaluación continuo y sistemático, para la Institución.
- Establecer criterios cualitativos y cuantitativos que conlleven a vincular la asignación presupuestaria con lo planificado, a fin de garantizar el normal funcionamiento de la Institución.

Dichas estrategias fueron exitosamente superadas en los escenarios planteados en los últimos informes de gestión de LUZ en cuanto a la planificación institucional.

Otros aportes de trascendencia han sido: El plan de desarrollo estratégico de LUZ 1996-2000; Anteproyecto de planes operativos y presupuestos (años 1994, 1995 y 1996); Plan operativo consolidado institucional (años 1993, 1994, y 1995); Presupuesto de ingresos y gastos de LUZ

(años 1993, 1994 y 1995); Informe de gestión de autoridades rectorales (octubre 1992-1993 y octubre 1993-1994).

El documento: 15 años de la Dirección de Planificación Universitaria 1995, refleja el esfuerzo de los directivos de esta importante dependencia en dar a conocer, y dejar en el conocimiento histórico institucional, los grandes avances obtenidos y el impulso a esta importante función administrativa.

Los lineamientos del Plan de transformación, documento elaborado en el año 2001, incluye entre otros aspectos, las políticas que impulsan la propuesta de transformación, y las fases de implementación del Plan de transformación, igualmente se constituyó en referencia importante para los cambios en la planificación en LUZ.

Consideraciones finales

El proceso de consolidación del sistema de Planificación en LUZ ha sido complejo y difícil, pero se ha mantenido en el tiempo durante las diferentes gestiones rectorales, buscando posicionar a la institución en el espacio académico-administrativo que demandan los tiempos actuales.

Se pasó del enfoque normativo ajustado al plan guía, al enfoque estratégico situacional con planes operativos, programas y proyectos, variables e indicadores, la vinculación plan-presupuesto, la concepción de una planificación integral como herramienta de cambio, y los procesos automatizados, buscando la respuesta oportuna para la eficiencia y eficacia de la institución.

La visión unilateral aislada en la planificación, fue sustituida por una visión compartida, de equipo, de todos los actores involucrados, buscando el verdadero compromiso de la comunidad universitaria.

La evolución histórica de este proceso, dinámico y continuo, ha evidenciado la intención permanente de buscar nuevas metodologías de planificación, ya que fueron muchos los documentos y planes presentados, procurando siempre adecuar la estructura a los cambios impuestos en la sociedad del conocimiento, de la tecnología y la información.

Con todos los avances formulados en los diferentes informes de gestión y memoria y cuenta, se puede afirmar que LUZ, en la actualidad, se caracteriza por tener un proceso de planificación integral, participativo,

como se expresó en el Plan de desarrollo estratégico de 1998, y se demandó en el documento de 1991: Hacia un plan de desarrollo.

Para el desarrollo de la actividad de planificación en LUZ han sido de mucha importancia, desde la creación de la Dirección de Planificación Universitaria en el año 1980, la consolidación del proyecto Hacia un plan de desarrollo estratégico institucional del año 1991, la definición de la Filosofía de gestión del año 1994 y la consolidación del Plan de desarrollo estratégico del año 1998, que han servido de hilo conductor para los avances posteriores. A todo esto se unen el fortalecimiento de la cultura de planificación y la preparación permanente de la comunidad involucrada.

Por sobre todos estos logros, ha sido de gran importancia la convicción de los actores vinculados a la planificación universitaria y de los líderes en cada momento histórico, quienes le han asignado el verdadero valor que tiene la planificación, considerándola una actividad prioritaria y global para la conducción de los propósitos y objetivos institucionales propuestos, lo que ha permitido a LUZ ocupar un lugar destacado dentro del contexto regional y nacional, que día a día se fortalece en el cumplimiento de su rol asignado de *Institución de Excelencia Académica con Compromiso Social*.

Referencias

- Moyer, Hugo (1989). *Planificación estratégica situacional*. Caso: Autodesarrollo. Maracaibo, Venezuela.
- Rincón, Imelda (2006). La trascendencia de un centenario en el período rectoral de la Universidad de Zulia 1988-1992. En la publicación: *Cátedra Libre Historia de la Universidad del Zulia*. Maracaibo, Venezuela. J & Eme Editores, S.A. P. 174-193.
- Universidad del Zulia. Secretaría (1993). *Memoria y Cuenta*. Maracaibo, Venezuela.
- Universidad del Zulia (1994). *Filosofía de gestión de la Universidad del Zulia*. Maracaibo, Venezuela. Ediciones Astro Data, S.A.
- Universidad del Zulia. Secretaría (1994). *Memoria y Cuenta*. Maracaibo, Venezuela.
- Universidad del Zulia. Dirección General de la Planificación Universitaria (1995). *Filosofía de Gestión de la DGPU*. Maracaibo, Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ).

- Universidad del Zulia. Dirección General de Planificación Universitaria. DGPU (1995). *1980-1995. 15 años de gestión*. Maracaibo, Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ).
- Universidad del Zulia (1996). *Informe de Gestión 1992-1995*. Dirección General de planificación Universitaria. Maracaibo, Venezuela.
- Universidad del Zulia. Secretaría (1998). *Memoria y Cuenta*. Maracaibo, Venezuela.
- Universidad del Zulia (1998). *Plan de desarrollo estratégico 1996-2000*. Maracaibo, Venezuela. Ediciones Astro Data, S.A.
- Universidad del Zulia. Dirección General de Planificación Universitaria (1991). *Hacia un plan de desarrollo estratégico institucional*. Maracaibo, Venezuela.
- Universidad del Zulia. Secretaría (2000). *Memoria y Cuenta*. Maracaibo, Venezuela.
- Universidad del Zulia. Secretaría (2001). *Memoria y Cuenta*. Maracaibo, Venezuela.
- Universidad del Zulia (2001). *Lineamientos del plan de transformación*. Maracaibo, Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ).
- Universidad del Zulia (2003). *Plan operativo consolidado institucional 2003*. DGPU. Maracaibo, Venezuela.
- Universidad del Zulia (2008). *Balance de Gestión 2004-2008*. Maracaibo, Venezuela.
- Universidad del Zulia (2012). *Informe de Gestión*.